

Mariola Dźwigoł-Barosz

Kompetencje sukcesorów współczesnych przedsiębiorstw rodziny

Wyjątkowości przedsiębiorstw rodzinnych dopatrywać można się w ich przewadze wynikającej z długoterminowej wizji, umiejętności szybkiego podejmowania decyzji i stosowania podejścia opartego na zaufaniu, lojalności i osobistych relacjach.

Gospodarka rynkowa w dużej mierze oparta jest o firmy rodzinne, co sprawia, iż problem sukcesji jest aktualny i istotny [Bracci, Vagnoni, 2011]. Z doświadczeń wynika, że 50 proc. przedsiębiorstw rodzinnych poradzi sobie z problemami związanymi z sukcesją i tylko 15 proc. poradzi sobie z przekazaniem firmy trzeciemu pokoleniu [Sułkowski, Mariański, 2012].

Ł. Sułkowski twierdzi, że firma rodzinna to przedsiębiorstwo określane jako podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny [Sułkowski, 2011]

Świadomość faktu, że w Polsce wiele przedsiębiorstw stoi przed kluczowymi decyzjami związanymi z przekazaniem wiedzy, władzy i własności jest coraz większa. Nadchodzi pierwsza fala sukcesji przekazania firm przez założycieli, którzy podjęli ryzyko, włożyli swoją pracę, energię i majątek w tworzenie biznesu. Pierwsza zmiana pokoleniowa wiąże się z ko-

niecznością zdefiniowania przez nestora i jego rodzinę nowej wizji przedsiębiorstwa, jak również ustalenia nowych systemów wartości i formalnych regulacji z zakresu własności i władzy w firmie rodzinnej.

Tymczasem, w warunkach charakteryzujących się dużą nieokreślonością, zarządzający współczesnymi przedsiębiorstwami muszą wcielić się w rolę liderów zmian, przywódców, menedżerów wiedzy, menedżerów – przedsiębiorców, menedżerów zarządzających zespołami, decydentów skłonnych do podejmowania ryzyka, analityków, coachów i mistrzów dbających o doskonalenie własnych kompetencji. Jest to jeden z sygnałów świadczących o tym, że w środowisku biznesu zachodzą duże przeobrażenia i że przed kadrą zarządzającą stoją coraz większe wyzwania.

Zarządzanie dowolną firmą można porównać do nawigowania statkiem po nieznanym obszarze wzburzonego morza wśród skalistych wysepek i raf podwodnych. Na dodatek, te wysepki i rafy pojawiają się i znikają niespodziewanie na skutek działań podwodnych wulkanów, których nie ma na mapie. Do nawigowania firmą potrzebne są więc – obok podreęcznikowych umiejętności żeglarskich – również intuicja, wyobraźnia, odwaga i determinacja [Blikle, 2012].

Zarządzanie w przedsiębiorstwie rodzinnym wymaga odmiennego spojrzenia na realizowane funkcje współczesnych menedżerów i sukcesorów. Wymaga także wypracowania nowych modeli kształ-

cenia, „skrojonego” na potrzeby firm rodzinnych, które w większym stopniu będą uwzględniały następujące aspekty: kształtowanie zdolności przywódczych, rozwój i doskonalenie kompetencji pracowników, praktyczne umiejętności motywowania. W biznesie rodzinnym można łączyć biznes z rodziną poprzez kształtowanie wartości przedsiębiorczych w wychowaniu pokolenia sukcesorów jako przyszłych menedżerów [por. Janka, 2014].

Właściciele firm rodzinnych wymagają od sukcesorów wielu interdyscyplinarnych kompetencji, których nabywanie jest procesem wymagającym dużych nakładów czasu i pracy, a ich posiadanie ma zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego przedsięwzięcia zgodnie z ustaloną strategią.

Kompetencje to wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa [Rostowski, 2006].

Kompetencje sukcesorów są obiektem badań wielu przedstawicieli środowiska naukowego. Opracowanie zestawu kompetencji sukcesorów, niezbędnych do prowadzenia rodzinnego biznesu, jest procesem bardzo złożonym i niejednoznacznym. Przedsiębiorstwa rodzinne, które w długofalowej strategii przewidują procesy sukcesyjne, powinny zwrócić uwagę na profile kompetencyjne sukcesorów. Biorąc pod uwagę złożoność otoczenia biznesowego, określenie istotnych kompetencji, umożliwiających radzenie sobie z wymaganiami stawianymi sukcesorom współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych, wydaje się być w pełni uzasadnione.

Celem opracowania jest próba identyfikacji kluczowych kompetencji sukcesorów na podstawie analizy wyników badań zastanych oraz wyników badań własnych.

Znaczenie kompetencji przywódczych we współczesnym przedsiębiorstwie

Posiadanie silnego zaplecza przywódczego jest podstawowym warunkiem rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Potwierdza to autorskie badanie firmy doradczej Deloitte *Kompetencje przywódcze*, w którym o rolę liderów we współczesnym biznesie zapytano 172 menedżerów największych polskich firm. Następnie, w kwietniu 2014 roku, na ten sam temat przeprowadzono ogólnopolskie badanie na reprezentatywnej próbie 1100 Polaków, co pozwoliło po raz pierwszy w Polsce stworzyć nowy model kompetencji przywódczych [Thor, Georgijew, 2014].

Grupa ekspertów biznesowych, naukowców, doradców oraz praktyków zarządzania zasobami ludzkimi, wyselekcjonowała i zdefiniowała Model Kompetencji Przywódczych, istotnych w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Wyłoniono dziesięć najważniejszych kompetencji, niezbędnych do sprawnego zarządzania w nowych czasach, które odpowiadają teraźniejszym i przyszłym wyzwaniom, przed którymi stoją przedsiębiorstwa w erze postkryzysowej.

Dekalog nowego przywódcy zawiera następujące kompetencje [Thor, Georgijew, 2014, s. 12]:

- Przyjmowanie szerokiej perspektywy. Rozumienie sytuacji firmy w szerokim kontekście biznesowym; właściwa ocena możliwości jej rozwoju, dostrzeżenie potencjalnych zagrożeń i ograniczeń; rozumienie trendów na rynku i umiejętność wykorzystania tych zjawisk z korzyścią dla organizacji.
- Nastawienie na wzrost wartości firmy. Silne nastawienie na sukces organizacji, budowanie jej mocnej pozycji rynkowej; projektowanie ambitnych celów i dążenie do ich osiągnięcia; dostrzeganie nowych możliwości zbudowania przewagi i wzrostu; wspieranie innowacji.

- Tworzenie i realizacja wizji. Umiejętność prezentowania jasnej strategii rozwoju i realizowanie jej z pasją.
- Elastyczność w działaniu organizacji. Umiejętność działania efektywnego i konstruktywnego w sytuacjach stresowych i pod presją. Umiejętność dostosowania się do płynnych warunków zewnętrznych.
- Przewodzenie zmianom. Dostrzeganie i promowanie korzyści wynikających ze zmian (lider zmian); tworzenie pozytywnego klimatu wobec zmian, dostrzeganie ryzyka związanego ze zmianą i odpowiedzialność za nie.
- Perspektywa finansowa. Wykorzystanie analiz finansowych w tworzeniu strategicznych celów i podejmowaniu kluczowych decyzji.
- Budowanie efektywnych relacji. Dbałość o sieci efektywnych relacji wewnątrz firmy i poza nią; przestrzeganie reguł etycznych, dochowywanie deklaracji i konsekwencji między deklaracją a egzekucją.
- Rozwijanie talentów. Tworzenie sprzyjających warunków pracy, otwartość na wnioski z wewnątrz firmy, budowanie wizerunku pracodawcy. Promocja talentów i wychowywanie następców, delegowanie kompetencji zdolnym menedżerom.
- Wywieranie wpływu. Przekazywanie jasnych i spójnych komunikatów oraz idei. Komunikowanie wizji rozwoju firmy, podejmowanie się roli lidera i autorytetu; zaangażowanie w wypracowywanie konceptów i innowacyjnych rozwiązań. Energia, pasja i zaangażowanie.
- Budowanie firmy opartej na wartościach. Budowanie stabilności w długoterminowej perspektywie. Szacunek dla różnorodności, etyka biznesu odpowiedzialność i rozumienie reguł CSR – to cechy, które wyróżniają lidera.

Nie ulega wątpliwości, że kadra menedżerska jest odpowiedzialna za kształtowanie modelowych wzorców postępowania, zmiany organizacyjne oraz uczenie się nowych sposobów działania. Odpowiada również za inicjowanie i propagowanie w przedsiębiorstwie rozwiązań zarządzania wiedzą.

Niezależnie od sytuacji gospodarczej, kadra kierownicza nadal najbardziej ceni sobie umiejętność zarządzania ludźmi. Aż 65 proc. przebadanych menedżerów w ramach programu *Talent Club*, za najważniejszą cechę dobrego pracownika uznało elastyczność w podejściu do problemu. Według respondentów badania, mimo funkcjonowania w sytuacji kryzysu, menedżer nie może działać bezpardonowo, manipulować, autorytarnie rozwiązywać problemów, ani bezwzględnie dążyć do celu. Powinien otoczyć się osobami, z którymi dobrze mu się pracuje, które budują przyjazną atmosferę pracy, a także zgrany i skuteczny zespół. Najlepsze wyniki osiągają menedżerowie, którzy wykorzystują talenty, wiedzę i umiejętności swoich pracowników do osiągnięcia jednego wspólnego wszystkim celu. Menedżer musi stać się liderem dla swoich podwładnych, wskazywać cel i pozostawiać możliwość wyboru najlepszej drogi. Pracodawcy szukają kreatywnych i samodzielnych pracowników, dla których praca to niekoniernie miejsce na wyścig szczurów, gdyż sukces odnoszą ci, którzy potrafią działać razem z zarządzanym zespołem. Tak więc, sami menedżerowie za zbędne lub niepotrzebne uznali cechy powszechnie przypisywane jeszcze kilka lat temu najlepszej kadrze kierowniczej funkcjonującej w brutalnym i nieczułym świecie biznesu. Z kolei za niezbędne kwalifikacje uznali cechy świadczące o fachowości osoby zajmującej dane stanowisko – bycie specjalistą w swojej dziedzinie, wykształcenie oraz talent [Wyścig szczurów].

Jedną z kluczowych typów postaw silnego przywództwa definiują M. Smoliń-

ski i L. Zakrzewska [2017]. Zdaniem autorów, efektywny lider to osoba o osobistej efektywności, która powoduje, że przywódca może być strategiem, realizatorem, łowcą talentów i liderem. Składają się na to: jego wiedza, charyzma, uczciwość, inteligencja emocjonalna, odporność na stres i zdolność uczenia się. Pozycję lidera należy wypracować swoim zachowaniem, pasją, zaangażowaniem, kulturą osobistą i empatią. Taka kombinacja cech składa się dopiero na efektywność przywództwa i jego jakość.

Rola kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów

Nie ma takiej dziedziny w życiu, dla której inteligencja emocjonalna nie odgrywałaby istotnego znaczenia. To bowiem inteligencja emocjonalna jest bodźcem w kierunku realizacji potencjału własnego, pozwala zapanować nad zgubnymi nawykami, pomaga wyznaczać interpersonalne granice i przyczynia się do tworzenia satysfakcjonujących relacji, w życiu osobistym i zawodowym.

Inteligencja emocjonalna to kompetencje osobiste człowieka w rozumieniu zdolności rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych oraz innych osób, jak też zdolności używania własnych emocji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób [Mikołajewska, Mikołajewski, 2013]. Obejmuje więc umiejętność panowania i regulowania nastroju, które umożliwiają radzenie sobie w różnych sytuacjach. Zdolność rozumienia emocji i umiejętne ich wykorzystywanie spełniają kluczową rolę w życiu człowieka.

Inicjatorem badań nad inteligencją emocjonalną był H. Gardner [1989], który zaliczył do niej:

- inteligencję intrapersonalną, zawierającą umiejętności związane z rozumieniem i regulowaniem własnych emocji (relacje z samym sobą),
- inteligencję interpersonalną, polegającą na umiejętności rozumienia i radzenia sobie ze związkami międzyludzkimi (relacje z innymi).

Inteligencja interpersonalna, nazywana również inteligencją społeczną, oznacza zdolność dogadywania się z ludźmi oraz zachęcania ich do współpracy. To również empatia, umiejętność łatwego wchodzenia w głębokie relacje z ludźmi, rozumienie potrzeb innych oraz stymulowanie pożądaných postaw i reakcji. Na inteligencję społeczną składają się także odczytywanie emocji innych ludzi i budowanie zaufania.

Znaczenie inteligencji społecznej w przedsiębiorstwach rodzinnych potwierdzają wyniki badań raportu *Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017* [Raport, 2017]. Analiza odpowiedzi wszystkich firm pokazuje, że najbardziej pożądaną kompetencją przyszłości jest właśnie inteligencja społeczna. Chęć i potrzebę rozwoju tej kompetencji deklaruje ponad 3/4 badanych przedsiębiorców.

Badania nad specyfiką diagnozy i oceny wykorzystania kompetencji u sukcesorów potwierdzają udział kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej jako istotnych w procesie sukcesji.

Lista kompetencji sukcesorskich przydatnych w procesie sukcesji, opracowana na podstawie badania zrealizowanego przez E. Więcek-Janka i A. Hadrys-Nowak [2016] w 2014 r., zawiera 20 kompetencji, z czego aż 11 dotyczy obszaru inteligencji emocjonalnej. Należą do nich: pracowitość, komunikatywność, umiejętności organizatorskie, dokładność, przedsiębiorczość, zaangażowanie, odporność na stres, stanowczość, ambicja, motywacja i odwaga. Zwrócono uwagę na fakt, że do kompetencji, które uzyskały najwyższe wskazania należą m.in. pracowitość i zaangażowanie, a najwyższą średnią ocen uzyskała pracowitość. Ponadto, polscy sukcesorzy firm rodzinnych za najbardziej

Tablica 1 **Istotne kompetencje sukcesorów z obszaru inteligencji emocjonalnej**

Lp.	Kompetencje
1	poczucie własnej wartości
2	wiara we własne siły
3	świadomość swoich możliwości, umiejętności
4	świadomość swoich ograniczeń
5	zdolność świadomego kontrolowania własnych stanów emocjonalnych
6	umiejętność radzenia sobie ze stresem
7	umiejętność odmawiania w sposób nieuległy i nieraniący innych
8	umiejętność argumentowania
9	skuteczna komunikacja
10	zdolność łagodzenia konfliktów
11	zdolność tworzenia wizji i pobudzania ludzkiej motywacji do jej realizacji
12	zdolność zjednywania sobie zwolenników
13	charyzma
14	umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągnięcia wspólnych celów
15	optymizm
16	zdolność do zmian
17	zdolność do działania i podejmowania decyzji
18	zdolność do działania i podejmowania decyzji pod wpływem stresu
19	zdolność przyjmowania odpowiedzialności za zadania i ich wykonywanie

Źródło: opracowanie własne.

przydatne w procesie sukcesji uznali kompetencje związane z adaptacją do bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa. Zdolności adaptacyjne, tj. zdolność do zmian oraz zdolność do działania i podejmowania decyzji, są również kompetencjami z obszaru inteligencji emocjonalnej.

Klasyfikacja kompetencji sukcesorskich wykorzystywanych w procesie sukcesji wskazuje na ich różne pochodzenie. Zapewnienie przedsiębiorstwu rodzinnemu wielopokoleniowości, rozwoju oraz utrzymanie wysokiej sprawności działania, jest w dużym stopniu uzależnione od odpowiedniego potencjału kompetencyjnego sukcesorów. Przedsiębiorstwa rodzinne, które przygotowują się do sukcesji, powinny zwrócić uwagę na pożądane kompetencyjne sukcesorów, uwzględniając przy tym istotną rolę kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej.

Potwierdzają to badania własne autorki, które zostały zrealizowane na terenie województwa śląskiego w okresie od września 2016 r. do lutego 2017 r. Badaniu ankietowemu poddano 27 sukcesorów, którzy zarządzają przedsiębiorstwami

rodzinnymi przynajmniej jako drugie pokolenie. Spośród 33 kompetencji z 11 grup kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej badań ankietowych sukcesorów wyselekcjonowano 19 kompetencji, które zdaniem sukcesorów mają największe znaczenie w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych (tablica 1).

Znaczenie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej podkreśla również L. Weroniczak, która jako umiejętności psychospołeczne, konieczne do tworzenia przestrzeni sprzyjającej dialogowi międzypokoleniowemu występującemu w procesie sukcesji, wymienia [Weroniczak, 2012, s. 81]:

- umiejętności komunikacyjne,
- postrzeganie empatyczne,
- umiejętność rozwiązywania konfliktów poprzez współpracę,
- rozumienie procesów zmiany,
- uważanie różnorodności jako zasób,
- postrzeganie firmy i rodziny jako przenikających się systemów.

Proces zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym jest niewątpliwie sprawdzianem kompetencji sukcesorów. Kompeten-

cje z zakresu inteligencji emocjonalnej są niezwykle istotne dla osób na kierowniczych stanowiskach. Zarządzający kształtują bowiem kulturę całej organizacji, wyznaczają kierunek jej rozwoju i motywują zespół do wydajniejszej pracy. Kreowanie atmosfery pracy opartej na empatii, która często warunkuje stabilność zespołu, jest jedną z kluczowych kompetencji współczesnych przedsiębiorców. Osoby na stanowiskach kierowniczych, które będą działać rozważnie i utrzymają wokół siebie zespoły, są w stanie kontynuować i rozwijać biznes rodzinny.

Profil kompetencji sukcesorskich współczesnego przedsiębiorstwa rodzinnego

Przed sukcesorami współczesnych przedsiębiorstw stoją liczne wyzwania i to w nich nestorzy upatrują często szansę na utrzymanie firmy, jej rozwój, a nierzadko odbudowę.

Wśród najbardziej istotnych, z punktu widzenia procesu przedsiębiorczego, cech osobowości można wyróżnić skłonność do podejmowania ryzyka, motywację osiągnięć oraz wewnętrzne umiejscowienie kontroli, które sprawia, że przedsiębiorca jest przekonany o możliwości wywierania wpływu na otoczenie oraz kontroli

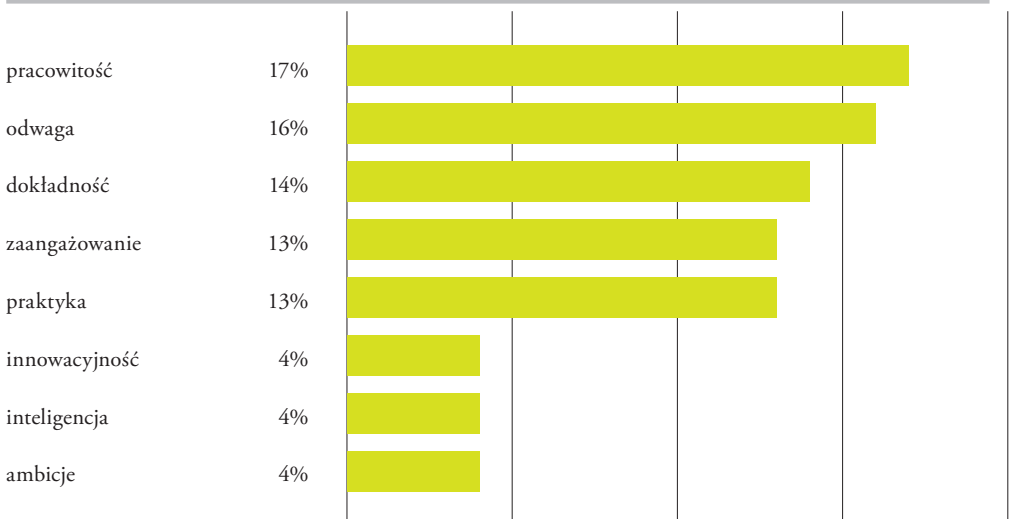
podejmowanych działań. Dodatkowo, jako cechy skutecznych przedsiębiorców wymienia się determinację i wytrwałość w dążeniu do celu, pasję i zdolność do inspirowania innych, obowiązkowość i zdolność do podejmowania decyzji. Wiele z nich jest kształtowanych przez rodziców w środowisku firmy rodzinnej nie do końca świadomie [Gutkova, 2014].

Coraz więcej przedsiębiorstw rodzinnych stoi przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu procesu sukcesyjnego, który wiąże się w głównej mierze z przejęciem odpowiedzialności i zarządzaniem, a do tego konieczne jest posiadanie przez przyszłych zarządców określonych kompetencji. Należy zwrócić uwagę na fakt, że specyfika zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym niesie za sobą konieczność uwzględniania nie tylko aspektów ekonomicznych, ale również szeroko pojętych relacji międzyludzkich.

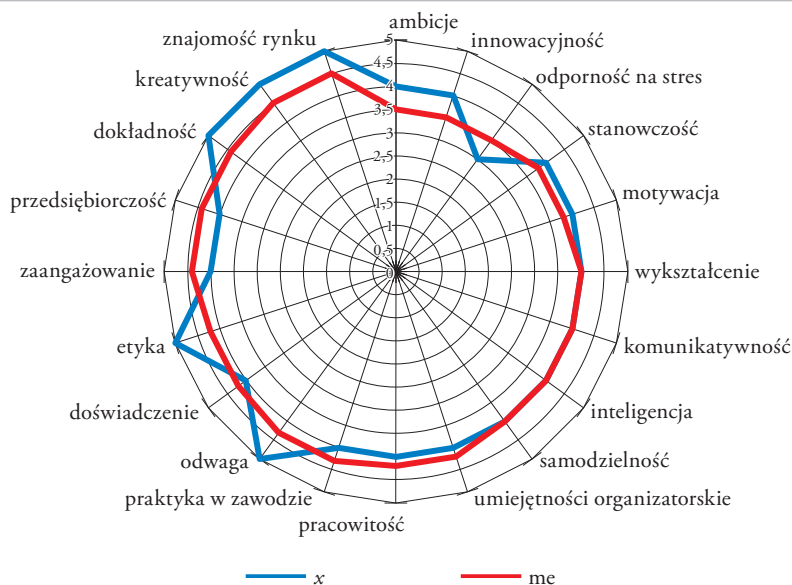
Dokonanie wyboru sukcesora wymaga od nestorów umiejętności obiektywnego spojrzenia na kandydatów, nie tylko przez pryzmat więzi rodzinnych, ale głównie posiadanych kompetencji.

Badania nad specyfiką diagnozy i oceny wykorzystania kompetencji u sukcesorów pierwszej sukcesji w firmach rodzinnych w Polsce zostały przeprowadzone

Rysunek 1 Wyniki wybranych cech i kompetencji



Rysunek 2 Profil kompetencji sukcesorskich



Źródło: Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A. [2016], *Kompetencje sukcesorskie – profil wstępny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, Tom XVII, Zeszyt 6, cz. III, Łódź-Warszawa, s. 67.

przez E. Więcek-Janka w 2014 r. W badaniach, z udziałem 106 sukcesorów i potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych, otrzymano wyniki oceny przydatności cech i kompetencji sukcesorskich. Ocenie poddano 20 cech i kompetencji.

Uzyskane dane można podzielić na dwie grupy: cechy związane z charakterem (związane z cechami wrodzonymi) i pozostałe związane z wychowaniem i socjalizacją. Rysunek 1 przedstawia wyniki procentowego udziału wybranych cech ocenionych jako „posiadam i wykorzystuję w praktyce” (najwyższa ocena na zastosowanej skali).

Analizując uzyskane przez autorkę wyniki badań można stwierdzić, że za bardzo przydatne sukcesorzy ocenili najczęściej pracowitość, odwagę, dokładność, zaangażowanie i posiadaną praktykę. W odniesieniu do cech ocenionych jako bardzo przydatne, najczęściej podkreślane były te, które można ukształtować głównie w procesie wychowania i socjalizacji. Badani podkreślali, że tylko praktyka jaką otrzymali w biznesie rodzinnym, możliwość podejmowania samodzielnych decyzji wpływa na zaangażowanie w pracy.

Ich zdaniem, zaangażowanie prowadzi do pracowitości, ta zaś do dokładności. Odwaga została połączona przez respondentów z wychowaniem w rodzinie. To rodzice w procesie wychowawczym kształtują odwagę w podejmowaniu decyzji i podejście do samostanowienia swoich dzieci, co bezpośrednio wpływa na odwagę (13-17 proc. badanych wybrało te cechy jako najbardziej przydatne).

W procesie sukcesji, za najrzadziej wykorzystywane badani uznali trzy cechy: ambicję, inteligencję i innowacyjność. Cechy te są związane z wrodzonymi cechami osobowościowymi człowieka (zaledwie 4 proc. badanych uznało je za najbardziej przydatne w sukcesji). Przedstawione dane procentowe cech uznawanych za bardzo przydatne oznaczają, że sami sukcesorzy uważają, że to cechy i kompetencje pozyskane w procesie wychowawczym w rodzinie biznesowej mają większy udział w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych i zwiększają ich potencjał sukcesyjny w porównaniu do cech osobowościowych.

Zrealizowane przez autorkę badania pozwoliły na opracowanie modelu kompetencji sukcesorskich przydatnych w

procesie sukcesji firm rodzinnych (rysunek 2).

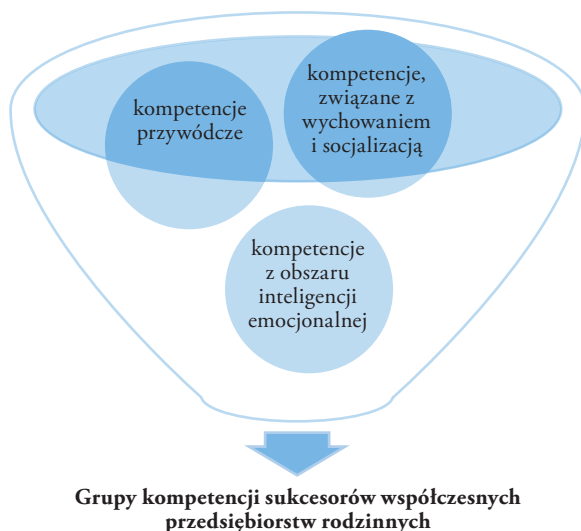
Analizując profil kompetencji sukcesorskich przydatnych w procesie sukcesji, zwraca uwagę ich kolejność. Za najbardziej przydatną kompetencję uznano pracowitość, która interpretowana jako wytrwałość i determinacja w realizacji podjętych zadań, jest szczególnie potrzebna podczas sukcesji. Bez tej kompetencji sukcesorzy, poddani presji swoich rodziców z jednej strony a pracowników z drugiej, mogliby nie podołać okresowi napięć i częstych konfliktów. Sukcesorzy podkreślali, że bez tak pojętej pracowitości trudno byłoby przetrwać kryzysy i konflikty, jakie pojawiają się w procesie sukcesji. Drugą najwyższą ocenioną kompetencją była praktyka w zawodzie, wskazująca na konieczność zaangażowania potencjalnych sukcesorów w zagadnienia praktyczne związane z wykonywanym później zawodem. Doświadczenie w branży jest związane poprzez kształtowanie umiejętności zawodowych z praktyką zawodową, co wskazuje na wagę wychowania dzieci w kulturze biznesowej. Sukcesorzy dodatkowo wysoko ocenili przydatność zachowań etycznych w procesie sukcesji, co może być związane ze świadomością konieczności

przewodzenia procesu sukcesyjnego w transparentny sposób i nastawieniem na znalezienie rozwiązania, które zabezpieczy interesy zaangażowanych w sukcesję stron. Kolejne kompetencje ocenione jako potrzebne w procesie sukcesji to odwaga i kreatywność (obie są wskazywane w przywoływanych badaniach jako szczególnie istotne). Pozostałe badane kompetencje osiągnęły wyniki na poziomie średnim [Więcek-Janka, Hadryś-Nowak, 2016].

Analizując badania cytowanych w opracowaniu autorów oraz wyniki badań własnych, dotyczących kompetencji sukcesorów warunkujących sprawne zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami rodzinnymi, podkreśla się szczególne znaczenie trzech grup kompetencji przedstawionych na rysunku 3.

Należy podkreślić, że zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym wymaga – poza tradycyjnymi kompetencjami przedsiębiorczymi dla kierowania każdego typu przedsiębiorstwami – uwzględnienia roli kompetencji, wynikających ze specyfiki tych przedsiębiorstw, ze szczególnym wskazaniem na inteligencję emocjonalną. Różnice między podmiotami rodzinnymi i nierodzinnymi dotyczą głównie sfery

Rysunek 3 Grupy kompetencji sukcesorów współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych



wartości, kultury organizacyjnej oraz hierarchii celów. Ten rodzaj przedsiębiorstw charakteryzuje się specyficzną tożsamością i wartościami oraz zaletami i problemami w tego typu prowadzonej działalności.

Zarządzanie firmą rodzinną jest trudniejsze zarówno od zarządzania firmą nierodzinną, jak i od „zarządzania” rodziną niezwiązaną z firmą. Okazuje się też, że stopień trudności zarządzania firmą rodzinną nie jest prostą sumą stopni trudności zarządzania firmą i rodziną, ale czymś znacznie większym, bo każde niepowodzenie w firmie przenosi się natychmiast na rodzinę, a każdy kryzys w rodzinie – na firmę [Blikle, 2012].

Oprócz praw rynku, aspektów typowo gospodarczych i finansowych, oprócz strategicznych aspektów zarządzania, pojawiają się strumienie zasobów niematerialnych o szczególnym charakterze. W podmiotach tych specyficzną rolę odgrywają bowiem więzi rodzinne, przywiązanie do wartości rodziny oraz determinacja w dążeniu do przedłużenia przedsiębiorczej „dynastii” [Tomski, 2011]. To między innymi powoduje, że wymagania, przed jakimi stoją sukcesorzy przedsiębiorstw rodzinnych stale rosną, wymuszając jednocześnie posiadanie przez nich określonych kompetencji.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne są najstarszym sposobem prowadzenia biznesu i są jednym z fundamentów światowej gospodarki. Ich tworzenie, funkcjonowanie i upadek ma duży wpływ zarówno na rozwój gospodarki krajowej jak i globalnej. Długoterminowa perspektywa prowadze-

nia przedsiębiorstwa przez przyszłe pokolenia, a także łączenie funkcji rodzinnych z menedżerskimi, nadają takim podmiotom wyraźną identyfikację [Sułkowski, Marjański, 2009].

Skuteczne odpowiadanie na wyzwania współczesnych przedsiębiorstw wymaga znacznie większych kompetencji niż tylko sprawne, menedżerskie administrowanie zadaniami. Wymaga umiejętności interpersonalnych, skupienia wokół siebie zaangażowanych ludzi i przejrzystego systemu wartości. W takich warunkach wzrasta również zapotrzebowanie na odnalezienie trafniejszych predyktorów sukcesu zawodowego i osiągnięć życiowych, innych niż tradycyjne umiejętności.

Szeroki zakres kompetencji przywódczych sukcesorów przedsiębiorstw rodzinnych warunkuje umiejętność skutecznego dostrzegania szans rynkowych i realizacji celów biznesowych. Wychowanie w atmosferze biznesu rodzinnego, znajomość specyfiki działalności przedsiębiorstwa, nowe spojrzenie, chęć zmiany status quo, odwaga i determinacja młodych następców, mogą być źródłem dostrzegania okazji na rozwój działalności rodzinnej.

Coraz więcej przedsiębiorstw rodzinnych stoi przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu procesu sukcesyjnego, który wiąże się w głównej mierze z przejściem odpowiedzialności i zarządzaniem, a do tego konieczne jest posiadanie przez przyszłych zarządców określonych kompetencji. Należy zwrócić uwagę na fakt, że specyfika zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym niesie za sobą konieczność uwzględniania nie tylko aspektów ekonomicznych, ale również szeroko pojętych relacji międzyludzkich.

Bibliografia:

1. Bracci E., Vagnoni E. [2011], *Understanding Small Family Business Succession in Knowledge Management Perspective*, The IUP “Journal of Knowledge Management”.
2. Blikle A. [2012], *Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych*, w: *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Warszawa, PARP.

3. Deloitte [2016], *Nowe pokolenie w firmach rodzinnych. Rozwój i zachowanie rodzinnych wartości*, Raport Deloitte.
4. Gardner H. [1989], *Frames of Mind. Theory of Multiple Intelligences*, New York, Basic Books.
5. Goleman D. [1996], *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, New York, Bantam Books.
6. Gutkova S. [2014], *Gen przedsiębiorczości rodzinnej*, „Relacje – magazyn firm rodzinnych”, 6(7), sierpień.
7. Lewandowska A. [2015], *Kody wartości. Czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*, Poznań, Wyd. Lewandowska i Partnerzy.
8. Lewandowska A., Tylczyński Ł. [2017], *Barometr sukcesyjny – ścieżki kariery pokolenia Next Generation w polskich firmach rodzinnych*, Poznań, Instytut Biznesu Rodzinnego.
9. Mikołajewska E., Mikołajewski D. [2013], *Informatyka afektywna w zastosowaniach cywilnych i wojskowych*, Zeszyty Naukowe, nr 2(168), WSOWL, Wrocław.
10. Raport [2017], *Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017*, Kluczowe składniki sukcesu. Raport z badania, kwiecień 2017, https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/raport_kompetencje_firm_rodzinnych.pdf.
11. Rostkowski T. [2006], *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*, w: *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, M. Juchnowicz (red.), Warszawa, Poltext.
12. Smoliński M., Zakrzewska L. [2017], *Przywódca musi być zaangażowany*, „Harvard Business Review Polska”, Giełda Prezesów – Ranking liderów warszawskiego parkietu.
13. Sułkowski Ł., Mariański A. [2009], *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext.
14. Thor W., Georgijew I. [2014], *Biznes potrzebuje lidera o nowym typie kompetencji*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień.
15. Tomski P. [2011], *Programowanie przyszłości biznesu w oparciu o więzi rodzinne – wybrane problemy sukcesji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, T. 12 z. 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
16. Weroniczak L. [2012], *Dialog międzypokoleniowy*, w: *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Warszawa, PARP.
17. Więcek-Janka E. [2016], *Kompetencje menedżerskie sukcesorów – inżynierów w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, Łódź, t. XV, z. 8, cz. II.
18. Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A. [2016], *Kompetencje sukcesorskie – profil wstępny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, Tom XVII, Zeszyt 6, cz. III, Łódź.
19. *Wyścig szczurów to przeżytek*, www.rp.pl/arttykul/551452.html

Dr **Mariola Dźwigoł-Barosz**, Wydział Organizacji i Zarządzania,
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki, Politechnika Śląska.