

Barbara Rychta

Transfer wiedzy w ramach relacji nestor-sukcesor jako narzędzie realizacji idei zrównoważonego rozwoju

Streszczenie: W artykule podjęto próbę objaśnienia mechanizmu urzeczywistniania zrównoważonego rozwoju poprzez transfer wiedzy, realizowany podczas niezwykle ważnego, z punktu widzenia kontynuacji rodzinnych tradycji i wartości, procesu sukcesji. Celem artykułu jest przybliżenie mentoringu jako formy organizacji transferu wiedzy między właścicielem rodzinnego biznesu a jego następcą. Dodatkowym celem prowadzonych rozważań jest zwrócenie uwagi na oddziaływanie międzypokoleniowej komunikacji i kooperacji na proces sukcesji, którego skuteczne przeprowadzenie umożliwia długoterminowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku. Przeprowadzone w artykule rozważania teoretyczne wskazują, że działania mentoringowe podejmowane przez nestora wspomagają proces przekazywania wiedzy oraz przyczyniają się do skutecznej realizacji procesu sukcesji. Natomiast międzypokoleniowa komunikacja i kooperacja, będące istotą działań mentoringowych, sprzyjają dzieleniu się wiedzą między członkami rodziny, a także pozwalają na budowanie wizji wielopokoleniowego przedsiębiorstwa rodzinnego.

Słowa kluczowe: transfer wiedzy, mentoring, przedsiębiorstwo rodzinne, sukcesja, zrównoważony rozwój

Knowledge transfer as part of the nestor-successor relationship as a tool for implementing the idea of sustainable development

Summary: The article attempts to explain the mechanism of implementing sustainable development through the transfer of knowledge during the process of succession, which is crucial in terms of the continuation of family traditions and values. The aim of the article is to present mentoring as a form of organisation of knowledge transfer between the owner of a family business and his successor. The additional aim of the considerations is to draw

attention to the impact of intergenerational communication and cooperation in the succession process, the effective implementation which enables long-term functioning of the company on the market. The theoretical considerations presented in the article indicate that mentoring activities undertaken by the mentor support the operation of knowledge transfer and contribute to the effective execution of the succession process. While intergenerational communication and cooperation, which are the essence of mentoring activities, facilitate sharing of knowledge between family members, they also allow for building the vision of a multigenerational family business.

Keywords: knowledge transfer, mentoring, family business, succession, sustainable development

JEL: D15, D25, D83

Wprowadzenie

Prowadzenie działalności gospodarczej opiera się na układzie interakcji wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również interakcji z otoczeniem zewnętrznym. Więzy łączące przedsiębiorstwo z osobami, grupami i organizacjami, określanymi mianem interesariuszy, uznawane są za rodzaj aktywów. Z tego względu sfera kształtowania i wykorzystania sieci relacji jest dla każdego podmiotu gospodarczego ważnym obszarem aktywności.

Interesariusze są dla przedsiębiorstwa dostawcami różnego typu zasobów. Biorąc pod uwagę realia gospodarcze, aktualnie kluczowe znaczenie dla zapewnienia konkurencyjności i dalszego rozwoju mają zasoby wiedzy. Wdrożenie przez przedsiębiorstwo procesów prowadzących do tworzenia, upowszechniania i wykorzystania wiedzy, generuje liczne korzyści dla przedsiębiorstwa (Rudawska, 2013, s.90). Do najważniejszych można zaliczyć zdolność do podejmowania produktywnych decyzji w oparciu o posiadane informacje, racjonalne użytkowanie pozostałych zasobów, tj. ludzi, zasobów finansowych i rzeczowych (Mikuła, 2018, s.34), a w konsekwencji – osiągnięcie zysków.

W świetle koncepcji zrównoważonego rozwoju, warunkiem stworzenia satysfakcjonujących relacji z interesariuszami jest przyjęcie odpowiedzialności podmiotów gospodarczych za realizację sygnalizowanych przez nich potrzeb oraz tworzenie dla nich jak najkorzystniejszych warunków funkcjonowania, co wymaga istotnego zaangażowania przedsiębiorstwa w rozwiązywanie problemów gospodarczych, społecznych i środowiskowych.

W przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego, analiza relacji z interesariuszami jest o wiele bardziej złożona aniżeli analiza prowadzona dla przedsiębiorstwa nierodzinnego. Wśród grup interesu o kluczowym znaczeniu pojawia się bowiem grupa – niespotykana w innego typu przedsiębiorstwach – tzn. członkowie rodziny założycielskiej. Oczekiwaniemi najczęściej zgłaszanymi przez jej członków są: czerpanie korzyści z działalności gospodarczej, realizacja ścieżki kariery zawodowej, a także zapewnienie źródła dochodów kolejnemu pokoleniu. Realizacja ostatniego z wymienionych dążeń wymaga zaplanowania i skutecznego przeprowadzenia sukcesji, tj. przekazania wiedzy, władzy i majątku następcom. Podejście

nestora do dzielenia się wiedzą oraz metody i narzędzia wspierające ten proces, stanowią zatem istotne uwarunkowanie budowania relacji o kluczowym znaczeniu dla urzeczywistnienia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego (Zajkowski, 2018, s.49).

W niniejszym opracowaniu, opartym na analizie literatury, podjęto próbę objaśnienia mechanizmu urzeczywistniania zrównoważonego rozwoju poprzez transfer wiedzy, realizowany w ramach relacji nestor-sukcesor w przedsiębiorstwie rodzinnym. Głównym celem prowadzonych rozważań jest przybliżenie mentoringu jako formy organizacji transferu wiedzy między osobą zarządzającą a wybranym następcą, a także zwrócenie uwagi na oddziaływanie międzypokoleniowej komunikacji i kooperacji na sukcesję, która determinuje zrównoważony rozwój. Autorka poddaje weryfikacji tezę, zgodnie z którą wykorzystanie mentoringu w międzypokoleniowym transferze wiedzy usprawnia proces sukcesji oraz jest przejawem kształtowania odpowiedzialności przedsiębiorstwa względem przyszłych pokoleń rodziny założycielskiej.

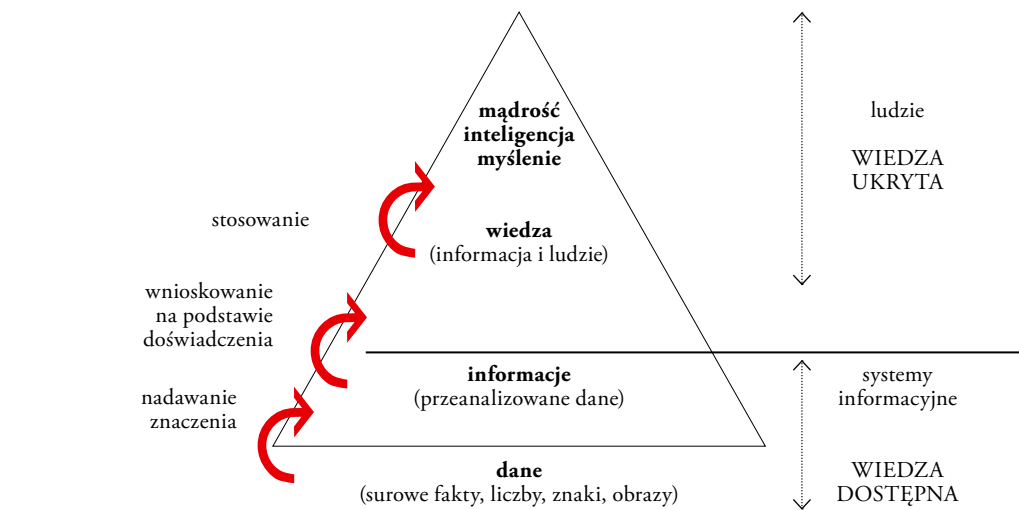
Wiedza jako przedmiot transferu

Jednym z paradygmatów współczesnego zarządzania jest tworzenie wiedzy na podstawie doświadczeń przedsiębiorstwa, pozyskiwanie jej z otoczenia zewnętrznego, a także wykorzystywanie jako zasobu w ramach codziennych aktywności (Szul, 2017, s.74). Otwartość na wiedzę i dzielenie się wiedzą przez członków organizacji, jaką jest przedsiębiorstwo, sprzyja realizacji celów strategicznych. I. Żuchowski, A. Zięba i M. Grzybowska-Brzezińska podkreślają wyjątkowość zasobu wiedzy, jako takiego, który zwiększa swoją wartość w efekcie posługiwania się nim. Żaden inny z zasobów przedsiębiorstwa nie ma takich możliwości (Żuchowski, Zięba, Grzybowska-Brzezińska, 2010, s.268). Oprócz niewyczerpalności według A. Tofflera, wiedzę cechuje jej dominujący charakter, wynikający z uznania wiedzy za najważniejszy, najistotniejszy i strategiczny zasób, wyznaczający przyszłą pozycję przedsiębiorstwa na rynku (Grudzewski, Hejduk, 2005, s.48). Zdaniem B. Gladstone'a, wiedza pozwala przedsiębiorstwu przygotować się na niepewną przyszłość oraz umożliwia jego skuteczne działanie (Gladstone, 2004, s.134).

Wiedza jest ściśle powiązana z informacją, lecz nie jest z nią równoznaczną. Informacja to dane, które zostały poddane klasyfikacji, kategoryzacji lub uporządkowaniu w celu wykorzystania ich do podejmowania decyzji (Olszewska, Kubica, 2010, s.39-40). Wiedza zaś związana jest z ludzkim działaniem, powstaje i jest wykorzystywana w ludzkim umyśle, jest wytworem zakorzenionym w przekonaniach i oczekiwaniach jej posiadacza. Wiedza powstaje w określonym kontekście organizacyjnym i jest specyficzna dla konkretnego podmiotu, w ramach którego powstała (Nonaka, Takeuchi, 2000, s.81). W literaturze przedmiotu został wyróżniony jeszcze jeden poziom hierarchii znajdujący się nad wiedzą, czyli mądrość. Określana jest ona jako umiejętność i zdolność do rozwijania wiedzy i uczenia się dzięki transformacji wiedzy, informacji i danych między ludźmi (Grudzewski, Hejduk, 2004, s.77). Te cztery pojęcia tworzą hierarchiczną strukturę przedstawioną na rysunku 1.

Z punktu widzenia analizy pojęcia wiedzy istotne jest dokonanie jej podziału na wiedzę ukrytą (cichą) i dostępną (jawną). Wiedza ukryta oparta jest na umiejętnościach uzyskanych

Rysunek 1 Hierarchia wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Kłak (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kielce, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, s. 15, J. Brdulak (2012), *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja, filary, dobre praktyki*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 39, E. Krok (2013), *Determinanty skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą – koncepcja diagnozy dla potrzeb zarządzania*, Szczecin, Wydawnictwo volumina.pl, Daniel Krzanowski, s.23.

przez daną osobę w wyniku doświadczenia, odnosi się do przeczuć, intuicji oraz emocji. Wiedza dostępna oparta jest na skodyfikowanych źródłach, jest usystematyzowana i jasno sprecyzowana. Podział na wiedzę ukrytą i dostępną jest zbieżny z istniejącym podziałem na tak zwaną teorię (wiedza dostępna) i praktykę (wiedza ukryta) (Brdulak, 2011, s.53). Ponadto, w literaturze wyodrębnia się dwa inne rodzaje wiedzy: *know-what* (wiedzieć co?) oraz *know-how* (wiedzieć jak?).

I. Nonaka i H. Takeuchi wskazują na cztery etapy przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie, które skutkują swobodnym ruchem pomiędzy sferą wiedzy ukrytej a sferą wiedzy dostępnej. Pierwszy etap, tzw. socjalizacja wiedzy, polega na dzieleniu się wiedzą ukrytą między osobami poprzez wspólne działanie, obserwację i kontakt bezpośredni. Podczas drugiego etapu eksternalizacji wiedzy następuje przekształcenie wiedzy ukrytej w wiedzę dostępną i przekazanie jej w formie dokumentów lub procedur. Następnie, podczas etapu kombinacji wiedzy, ma miejsce łączenie elementów wiedzy dostępnej oraz jej rozpowszechnianie w celu otrzymania nowego elementu wiedzy dostępnej. Końcowy etap internalizacji wiedzy obejmuje przejście wiedzy dostępnej ponownie w wiedzę ukrytą, czego efektem jest wiedza operacyjna przedsiębiorstwa (Nonaka, Takeuchi, 2000, s.110-116).

Dzielenie się wiedzą umożliwia wydobycie i umiejętne zarządzanie nie tylko wiedzą dostępną, ale przede wszystkim wiedzą ukrytą (Wątróbski, 2018, s.89-90). Jest to proces ważny z co najmniej trzech powodów:

- wspomaganie a zarazem uproszczenie procesu podejmowania decyzji,
- kształtowanie „uczących się” organizacji,
- stymulowanie zmian, zwłaszcza kulturowych i środowiskowych, sprzyjających generowaniu nowych pomysłów (Wątróbski, 2018, s.90).

Harmonijny rozwój przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy obecnie od umiejętnego połączenia procesów zbierania i przetwarzania informacji z kreatywnością, odpowiednią aktywnością oraz zaangażowaniem członków organizacji w kształtowanie relacji. Stawia to nowe wymagania przed zarządzającymi oraz pracownikami, związane między innymi z dzieleniem się wiedzą (Paliszkievicz, 2005, s.13) – czyli jej transferem. W procesie tym uczestniczą oferenci wiedzy oraz jednostki zgłaszające zapotrzebowanie na konkretną wiedzę (Rudawska, 2013, s.90) co oznacza, że konieczne jest, by uczestniczyły w nim osoby gotowe do przekazania swojej wiedzy, a także osoby skłonne do jej pozyskania (Ryszko, 2015, s.150). M. Świgoń zaznacza, że dzielnie się wiedzą odnosi się do międzyludzkiej komunikacji, wymiany myśli i poglądów, które służą nie tylko porozumiewaniu się, ale przede wszystkim ciągłemu wzbogacaniu zasobu wiedzy osób zaangażowanych w proces (Świgoń, 2015, s.13). Dzielenie się wiedzą ma na celu rozpowszechnianie wiedzy w obrębie danej grupy pracowników lub jest określane jako transfer wiedzy pomiędzy konkretnymi osobami bądź zespołami pracowników (Szul, 2017, s.75). Proces ten przyczynia się do tworzenia nowej wiedzy, jednocześnie ułatwiając jej zastosowanie w praktyce (Ryszko, 2015, s.150).

W procesie dzielenia się wiedzą można wyróżnić takie podprocesy jak powielanie wiedzy, czyli przekazywanie tej samej informacji dużej liczbie pracowników, dzielenie się doświadczeniami z wcześniej realizowanych projektów oraz wymianę bieżących doświadczeń prowadzących do rozwijania nowej wiedzy (Piasny, 2007, s.155).

Transfer wiedzy w przedsiębiorstwie – istota, sposoby i determinanty sukcesu

Transfer wiedzy w przedsiębiorstwie może przybierać różne formy. Generalnie można wyodrębnić dwa podejścia do upowszechniania wiedzy: twarde i miękkie. Twarde opiera się na wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych, tj. poczty elektronicznej, telekonferencji, wideokonferencji, chatu, Internetu, intranetu, jak również tradycyjnych nośników wiedzy w postaci biuletynów, raportów czy notatek służbowych. Z kolei do miękkich form dzielenia się wiedzą zaliczane są konferencje, szkolenia, warsztaty, praca w zespołach zadaniowych, mentoring, wyjazdy integracyjne czy spotkania koleżeńskie (Szul, 2017, s.75).

Bez dzielenia się wiedzą przedsiębiorstwo nie będzie miało wiedzy, którą mogłoby transferować oraz rozpowszechniać wśród pracowników, a następnie zmieniać na ekonomiczne, społeczne i środowiskowe wartości. Z tego względu proces dzielenia się wiedzą powinien być zjawiskiem ciągłym i nieprzerwanym oraz wpisany w tok codziennych obowiązków wszystkich zaangażowanych w działalność i rozwój przedsiębiorstwa (Rudawska, 2013, s. 93-95).

W literaturze przedmiotu występują różnorodne ujęcia czynników, które wpływają na proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Wśród najczęściej spotykanych można wyróżnić czynniki indywidualne, interpersonalne, organizacyjne i technologiczne (Ryszko, 2015, s.150). Do czynników indywidualnych zalicza się cechy osób, które biorą udział w procesie dzielenia się wiedzą, w tym ich motywacje, relacje z innymi pracownikami,

aspiracje, przekonania, wykształcenie czy doświadczenie (Ryszko, 2015, s.150). Czynniki indywidualne odgrywają ogromną rolę, szczególnie w procesie dzielenia się wiedzą między pracownikami należącymi do różnych pokoleń, gdyż każde pokolenie ma do zaoferowania własne umiejętności, preferencje i sposoby komunikowania (Michalik, 2019, s.135). Na dzielenie się wiedzą między pracownikami danego zespołu istotnie wpływają cechy interpersonalne oraz charakterystyka samego zespołu. Im dłużej zespół pracowników jest formowany i im wyższy poziom jego spójności, tym większe prawdopodobieństwo dzielenia się wiedzą. Niezmiernie istotne dla dzielenia się wiedzą w zespole jest wzajemne zaufanie. Pracownicy częściej i chętniej dzielą się posiadaną wiedzą, gdy uznają, że inni pracownicy zespołu są uczciwi, sprawiedliwi i przestrzegają zasad (Ryszko, 2015, s.150-151). W kontekście czynników organizacyjnych można wyróżnić tworzenie niescentralizowanej struktury organizacyjnej, zapewnienie środowiska pracy zachęcającego pracowników do kooperacji i otwartej komunikacji oraz budowę kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą (Szul, 2017, s.76). Natomiast do czynników technologicznych zalicza się stosowanie technologii komunikacyjno-informacyjnych, które umożliwiają szybkie wyszukiwanie, dostęp i pozyskiwanie wiedzy, a także wspierają komunikację i współpracę pomiędzy pracownikami (Ryszko, 2015, s.153).

Zatem dzielenie się wiedzą, zarówno dostępną jak i ukrytą, może odbywać się poprzez proces komunikacji, tj. przekazywania informacji między dwoma osobami, za pośrednictwem różnych kanałów komunikacyjnych, co umożliwi nawiązanie kontaktu między uczestnikami procesu (Ober, 2013 s.258), a także może przebiegać podczas wzajemnej kooperacji, tj. współpracy według określonych zasad współdziałania, która odbywa się w drodze bezpośredniego kontaktu poprzez dialog lub poprzez obserwację i skutkuje wspólnym doświadczeniem (Pietruszka-Ortyl, 2011, s.161). Ważne jest, aby w przedsiębiorstwie wszystkie pokolenia pracowników dzieliły się swoją wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem, gdyż międzypokoleniowa komunikacja i współpraca mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności oraz stabilnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w długiej perspektywie, a także do wzmocnienia tych zasobów wiedzy, które będą potrzebne w przyszłości (Wątróbski, 2018, s.85).

Sukcesja jako międzypokoleniowy transfer wiedzy

Rodzina bez wątpienia jest najstarszą i najdłużej działającą jednostką społeczną na świecie, a przedsiębiorstwa rodzinne są najpopularniejszą formą prowadzenia działalności gospodarczej, szczególnie w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Podmioty te już od czasów starożytnych odgrywały szczególną rolę w gospodarce, były powiązane z rolnictwem, zakładami rzemieślniczymi i lokalnym handlem, przez co uznawane były za jedno z ogniw napędzających rozwój gospodarczy (Zajkowski, 2018, s.9). Tworzenie i funkcjonowanie przez pokolenia przedsiębiorstw rodzinnych ma obecnie istotne znaczenie dla stabilnego rozwoju gospodarek europejskich i światowych. Szacuje się, że liczba takich podmiotów waha się od 60 do 98 proc. wszystkich przedsiębiorstw działających na świecie (Daspit, Chrisman, Sharma, Pearson, Long, 2017, s.6), generują one 70-90 proc. globalnego PKB i zapewniają od 50 do 80 proc. miejsc pracy (Safin, Kołodkiewicz, 2019, s.10).

Aktualnie nie istnieje powszechnie akceptowana definicja przedsiębiorstwa rodzinnego. W literaturze odnaleźć można jednak bardzo wiele prób sformułowania pojęciowej i operacyjnej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, która wyjaśniałaby jego społeczno-ekonomiczną specyfikę. Jak stwierdzają Ł. Sułkowski i A. Marjański, przedsiębiorstwo rodzinne jest podmiotem zróżnicowanym, a brak formalnych kryteriów jego wyróżnienia sprawia, że do tej grupy zalicza się przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania (Sułkowski, Marjański, 2009, s.13).

Trudności w definiowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego wynikają z połączenia ze sobą dwóch systemów, tj. rodziny i przedsiębiorstwa, które są „ekwiwalentem” dwóch instytucji charakteryzujących się różnymi celami. Głównym celem rodziny jako instytucji społecznej jest prokreacja, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego oraz zaspokojenie potrzeb wszystkich członków rodziny. Natomiast głównym celem przedsiębiorstwa jest wypracowanie zysku, poprzez zaspokojenie obcych potrzeb, z uwzględnieniem dobrowolnego ryzyka (Sułkowski, Marjański, 2009, s.13-14). W niniejszym opracowaniu za przedsiębiorstwo rodzinne przyjmuje się, zgodnie z definicją zaproponowaną przez J. Jeżaka, A. Winnicką-Popczyk i W. Popczyk, przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał, nie tylko rzeczowy i pieniężny, ale również ludzki, w całości lub w zdecydowanej części znajduje się w posiadaniu rodziny i przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcje kierownicze z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny (Jeżak, Winnicka-Popczyk, Popczyk, 2004, s.19).

W Polsce większość przedsiębiorstw rodzinnych powstało po 1989 roku. Zmiany ustrojowe zapoczątkowane ponad 30 lat temu doprowadziły do uwolnienia gospodarki i rozkwitu wielu przedsiębiorczych inicjatyw. Większość polskich przedsiębiorstw rodzinnych nadal zarządzana jest przez założycieli, którzy obecnie stoją przed decyzjami związanymi z przekazaniem działalności młodszemu pokoleniu (Więcek-Janka, 2019, s.7).

Przedsiębiorstwo rodzinne jest podmiotem z dwiema szczególnymi cechami, które w zasadniczy sposób odróżniają je od przedsiębiorstw o nierodzinnym charakterze. Pierwsza cecha, to przedkładanie celu długofalowego, tj. długoterminowego przetrwania przedsiębiorstwa nad cel ekonomiczny (Dźwigoł-Barosz, 2017, s.16). Druga cecha dotyczy zaś wartości organizacyjnych, które determinują określone podejście do zarządzania. Otóż nadrzędną zasadą, jaką realizują w praktyce przedsiębiorstwa rodzinne, jest odpowiedzialność za rodzinę, pracowników oraz społeczność lokalną, w której funkcjonują (Dźwigoł-Barosz, 2018, s.37).

Wartości charakteryzujące przedsiębiorstwo rodzinne w dużej mierze są odzwierciedleniem wartości wyznawanych przez założyciela i osoby z nim spokrewnione. Według A. Winnickiej-Popczyk, specyficzna hierarchia wartości powoduje, że członkowie rodziny identyfikują swoje drogi życiowe z rozwojem i pomyślnością firmy, opowiadają się za ciągłością i kontynuacją przedsięwzięcia biznesowego oraz zachowaniem rodzinnej tradycji (Winnicka-Popczyk, 2016, s.20-21).

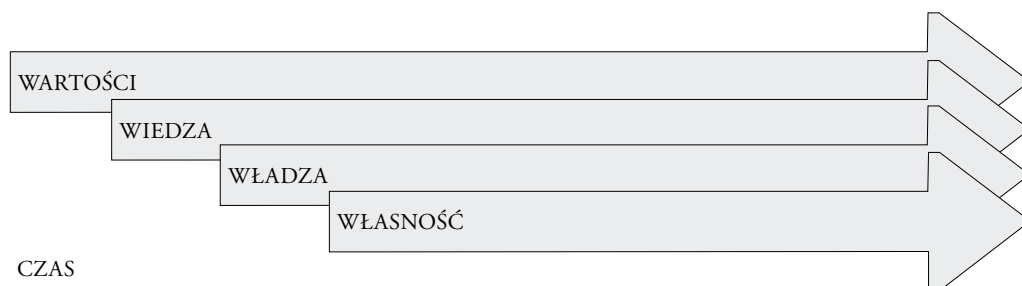
Zmiana międzypokoleniowa (sukcesja) jest jednym z najbardziej złożonych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie rodzinnym (Marjański, 2012, s.11). Badania em-

piryczne wskazują, iż większość założycieli przedsiębiorstw rodzinnych, dąży do sukcesji wewnątrzrodzinnej i podejmuje działania zorientowane na przekazanie majątku i kontroli nad przedsiębiorstwem przedstawicielom następnego pokolenia w rodzinie (Tómski, 2011, s.141). U podstaw procesu sukcesji leży motyw zapewnienia ciągłości firmy rodzinnej, jej idei i wartości. Ważnym obszarem analizy staje się więc sfera relacji rodzinnych, w ramach których kształtowane są kompetencje sukcesorów.

Osobowość sukcesora kształtuje się w środowisku, w którym biznes i rodzina bezpośrednio na siebie oddziałują (Więcek-Janka, Hadryś-Nowak, 2016, s.63). Często rozmowy dotyczące tematów biznesowych przy rodzinnym stole czy odwoływanie się do priorytetów biznesowych w podejmowaniu decyzji sprawiają, że dzieci przedsiębiorców przejmują od rodziców ogólne wartości i zasady, na których opiera się rodzinna działalność (Safin, Koładkiewicz, 2019, s.142). Wychowanie w rodzinie, w której sprawy przedsiębiorstwa i rodziny wzajemnie się przenikają, obserwacja i analiza rzeczywistości biznesowej, formalna edukacja oraz doświadczenie zawodowe zdobyte podczas pracy w firmie rodzinnej i poza nią, umożliwiają pozyskanie kompetencji przedsiębiorczych (Więcek-Janka, 2014, s.142) i wykształcenie w sukcesorze cech niezbędnych do prowadzenia rodzinnego przedsiębiorstwa w przyszłości (Więcek-Janka, Hadryś-Nowak, 2016, s.63).

Jak podkreślają A. Surdej i K. Wach proces sukcesji wiąże się nie tylko z przekazaniem uprawnień decyzyjnych i praw własności, ale również zasobów, w tym specyficznej dla każdego przedsiębiorstwa rodzinnego wiedzy (Surdej, Wach, 2010, s.54). Międzypokoleniowy transfer zasobów związany jest z cyklem ludzkiego życia w wymiarze jednostkowym oraz grupowym (rodzina). Z cyklu życia ludzkiego wynika ograniczoność życia zawodowego właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, którzy rozpoczynają swoją przedsiębiorczą inicjatywę około lat 30 i prowadzą ją aż do sześćdziesiątego lub siedemdziesiątego roku życia. Po osiągnięciu wieku emerytalnego przekazują firmę i swoje obowiązki młodszemu pokoleniu (Sułkowski, Marjański, 2009, s.38-39). Na wiedzę, jako istotny element przekazywany w procesie sukcesji, zwraca także uwagę K. Safin, definiując międzypokoleniową zmianę jako transfer elementów dostrzegalnych i formalnych, tj. własności i władzy oraz elementów rzadziej uświadomionych i nieformalnych, tj. wiedzy i wartości związanych z przedsiębiorstwem (Safin, Koładkiewicz, 2019, s.140-142). Elementy sukcesji w perspektywie czasowej przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2 **Elementy sukcesji w perspektywie czasowej**



Źródło: K. Safin, I. Koładkiewicz (red.) (2019), *Zarządzanie firmą rodzinną, kluczowe wyzwania*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext, s. 142.

Proces sukcesji staje się zatem bardzo ważnym obszarem zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej, umożliwiającym jej efektywne funkcjonowanie oraz zapewnienie dobrobytu rodzinie i przyszłym pokoleniom. Badania nad procesem sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych koncentrują się głównie na poszukiwaniu czynników, które warunkują skuteczną realizację tego procesu. Do najczęściej wymienianych należą czynniki związane z osobą następcy, czyli sukcesorem oraz założycielem przedsiębiorstwa, tj. nestorem. Czynniki związane z sukcesorem obejmują m.in. skłonność oraz chęć do przejęcia i prowadzenia rodzinnego biznesu, a także korzyści z tym związane, czyli możliwości samo-realizacji i bezpieczeństwo finansowe. Również przygotowanie zawodowe, formalny poziom wykształcenia oraz doświadczenie zdobyte w innych przedsiębiorstwach, ułatwiają przejęcie firmy od starszego pokolenia (Sułkowski, Marjański, 2009, s.42-43). Tylko w pełni zaangażowany i zmotywowany do dołączenia do rodzinnej firmy sukcesor może przyczynić się do powodzenia procesu sukcesji (Hadryś-Nowak, 2019, s.84). Tak samo ważna, jak chęć dalszego prowadzenia rodzinnego przedsiębiorstwa, jest gotowość nestora do przekazania władzy i własności młodszemu pokoleniu. Znaczenie ma tutaj przygotowanie i motywacja nestora do delegowania zadań oraz dzielenia się zdobytą wiedzą i doświadczeniem. Nestor powinien być nastawiony na współpracę, a także otwarty na nowe pomysły (Hadryś-Nowak, 2019, s.83-84). Kolejnym czynnikiem warunkującym powodzenie procesu sukcesji są wzajemne relacje pomiędzy nestorem a sukcesorem, oparte na zaufaniu, wsparciu, otwartości i szczerej komunikacji (Safin, Koładkiewicz, 2019, s.143). Wiarygodność, gotowość każdej strony do uznania wzajemnych osiągnięć oraz zaufanie następcy w oczach nestora decydują o udanym przejęciu rodzinnego biznesu (Sułkowski, Marjański, 2009, s.43). Oprócz jakości relacji między nestorem a sukcesorem, na skuteczność procesu sukcesji wpływają również stosunki panujące w rodzinie prowadzącej przedsiębiorstwo. Dobre relacje panujące w rodzinie, zapewniające bezkonfliktowość i ciągłość działania, umożliwiają skuteczną komunikację sukcesora z pozostałymi członkami rodziny. Te dobre stosunki umożliwiają także duży wpływ nestora na przygotowanie następcy do przejęcia rodzinnego biznesu (Sułkowski, Marjański, 2009, s.43). Wcześniejsze solidne przygotowanie daje sukcesorowi możliwość kontynuowania rodzinnej tradycji, opartej na wspólnych wartościach i zapewnia maksymalizację wartości firmy w długiej perspektywie.

Proces sukcesji jest poważnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw rodzinnych i niestety, niewielu przedsiębiorcom udaje się sprostać temu wyzwaniu. Według Q.J. Fleminga, o wadze problemu sukcesji świadczy fakt, że tylko 30 proc. przedsiębiorstw rodzinnych zostaje przekazanych drugiemu pokoleniu, a jedynie 10 proc. trzeciemu (Fleming, 2006, s.8). Do głównych czynników, które uniemożliwiają dokonanie zmiany międzypokoleniowej, Ł. Sułkowski i A. Marjański zaliczają: brak zdolności przedsiębiorstwa do utrzymania się na rynku, brak planowania sukcesji, brak chęci przekazania biznesu oraz brak zainteresowania młodszego pokolenia przejęciem przywództwa w rodzinnym przedsiębiorstwie (Sułkowski, Marjański, 2009, s.44). Jednak, jak podkreśla wielu badaczy przedsiębiorczości rodzinnej, zasadniczą przyczyną niepowodzenia sukcesji jest brak wcześniejszego przygotowania rodziny i przedsiębiorstwa do międzypokoleniowej zmiany i brak jej formalnego

Tablica 1 Etapy procesu sukcesji wg J.G. Longeneckera i J.E. Schoena

Przed biznesowy	Jest prowadzony wiele lat przed wejściem do przedsiębiorstwa, kiedy sukcesor jest jeszcze dzieckiem, ale jest w stałym kontakcie z pracownikami firmy, przez których jest postrzegany jako prawdopodobny, choć nieprzesądzony przyszły właściciel.
Wprowadzający w biznes	Przyszły sukcesor, mimo iż nie jest jeszcze dorosły, dowiadyuje się coraz więcej o rodzinnym biznesie, uczestniczy w kontaktach z pracownikami i zaczyna uzyskiwać świadomość związku między rodziną a biznesem.
Wprowadzający funkcjonalny	Oznacza czasowe zatrudnienie sukcesora w rodzinnej firmie, a także zdobywanie doświadczeń w innych organizacjach oraz budowanie i doskonalenie kapitału edukacyjnego.
Funkcjonalny	Rozpoczęcie pełnoetatowej pracy w rodzinnym przedsiębiorstwie oraz zdobywanie doświadczeń na różnych nie-kierowniczych stanowiskach, w różnych działach i komórkach.
Zaawansowany funkcjonalny	Wiąże się ze sprawowaniem coraz bardziej odpowiedzialnych funkcji kierowniczych, awans sukcesora w hierarchii stanowisk, zwiększenie zakresu wpływu oraz przygotowanie do dokonania transferu władzy.
Wczesna sukcesja	Przejęcie przez sukcesora władzy nad rodzinną firmą, przy jednoczesnej ścisłej kontroli jego działań przez nestora.
Dojrzała sukcesja	Stopniowe wycofanie się nestora, sukcesor ma pełnię władzy, a uzyskana wiedza i doświadczenie pozwalają mu na przejęcie odpowiedzialności za prowadzenie rodzinnego przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.G. Longenecker, J.E. Schoen (2009), *Management succession in the family business*, w: *Family business sourcebook*, C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), Georgia, Family Enterprise Publishers, s. 61–64, Ł. Sułkowski, A. Marjański (2009), *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext, s. 42.

zaplanowania. Skuteczny plan sukcesji jest bardzo ważny zarówno dla rodziny jak i przedsiębiorstwa, ponieważ jego celem jest zapewnienie dalszego funkcjonowania obu tych systemów i zrównoważony rozwój rodzinnego biznesu (Marjański, 2012, s.15).

W literaturze poświęconej sukcesji, w przedsiębiorstwach rodzinnych sugeruje się, że proces jej planowania powinien składać się z takich elementów jak wybór i szkolenie następcy, opracowanie planu strategicznego dla przedsiębiorstwa po przeprowadzonej sukcesji, określenie roli odchodzącego nestora oraz przekazanie decyzji kluczowym interesariuszom dla zapewnienia stabilnej wizji dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego (Hadryś-Nowak, 2019, s.75).

Podobnie jak nie ma jednej powszechnie akceptowanej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, nie ma także jednego przyjętego modelu procesu sukcesji. Wśród badaczy zajmujących się problematyką sukcesji dominują modele wieloetapowej procedury, obejmujące w mniejszym lub większym stopniu naturalny przebieg cyklu rozwojowego potencjalnych sukcesorów (Więcek, Janka, 2013, s.160). Wspólnym wyznacznikiem dla wielu modeli jest założenie odnoszące się do bardzo długiego okresu strategicznego, obejmującego niekiedy okres kilkudziesięciu lat. Modelem dobrze udokumentowanym w praktyce, który uwzględnia element zaangażowania rodziny w wychowanie sukcesora, jest 7-etapowy model autorstwa J.G. Longeneckera i J.E. Schoena, który został opisany w tablicy 1. Jak podkreśla E. Więcek-Janka, model sukcesji opracowany przez J.G. Longeneckera i J.E. Schoena można potraktować jako jeden

z etapów cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego, który zakłada wychowanie potencjalnych sukcesorów, zaangażowanie członków rodziny w ich wybór, komunikowanie decyzji, szkolenie sukcesorów, w tym przekazywanie specyficznej dla każdego przedsiębiorstwa rodzinnego wiedzy, oraz stworzenie strategii firmy w okresie po sukcesji (Więcek-Janka, 2013, s.162-163).

Chcąc osiągnąć sukces w długim horyzoncie czasowym, rodzinne przedsiębiorstwo musi mieć umiejętności przeniesienia wiedzy, władzy i własności z jednego pokolenia na następne (Marjański, 2012, s.11). Zatem strategia współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych powinna uwzględniać proces wychowania i przygotowania sukcesora, który będzie z zaangażowaniem kontynuował oparte na rodzinnych wartościach tradycje przedsiębiorcze oraz wpisywał się w aktualne realia gospodarcze (Dźwigoł-Barosz, 2017, s.21).

Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwie rodzinnym

Transfer wiedzy w firmach rodzinnych związany jest ze specyfiką funkcjonowania tych firm, ich rodzinnością, z którą wiąże się większe wzajemne zaufanie niż w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych, wspólne dążenie do celu, większe zaangażowanie w rozwój firmy, przenoszenie wartości i norm rodzinnych na płaszczyznę biznesową, a także plany przekazania firmy młodszemu pokoleniu (Szul, 2017, s.77). Długoterminowe przetrwanie rodzinnego przedsiębiorstwa zależy od zdolności osób zarządzających przedsiębiorstwem oraz wszystkich pracowników z rodziny i spoza niej do zarządzania własnym obszarem specjalistycznej wiedzy i umiejętności współpracy ze sobą (Antheaume, Robic, Barbelivien, 2013, s.955). Długoterminowe przetrwanie firmy rodzinnej wymaga maksymalnego wykorzystania unikalnej wiedzy, gdyż jest ona niemożliwa do skopiowania przez konkurentów.

W przeważającej większości przedsiębiorstwa rodzinne należą do sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. W przypadku transferu wiedzy ma to znaczenie, gdyż jak podkreśla S.C. Goh, silnie zhierarchizowana struktura jest barierą utrudniającą swobodny przepływ wiedzy w przedsiębiorstwie (S.C. Goh, 2002, s.26-29). W firmie o mniej rozbudowanej strukturze organizacyjnej łatwiej jest kształtować klimat zespołowy oparty na współdziałaniu, co w efekcie pozytywnie wpływa na proces dzielenia się wiedzą (Nawrat, 2011, s.324-326).

Odwołując się do etapów przepływu wiedzy przedstawionych przez I. Nonakę i H. Takeuchiego, w przedsiębiorstwach rodzinnych można wyróżnić proces socjalizacji wiedzy, w którym szczególnie członkowie rodziny, a także pracownicy spoza rodziny, dzielą się między sobą wiedzą ukrytą, przy czym w procesie socjalizacji wiedzy od początku uczestniczy młodsze pokolenie, które obserwując działania dorosłych członków rodziny, uczy się zachowań typowych dla przedsiębiorcy. Następnie, podczas etapu eksternalizacji wiedza ukryta przekształcana jest w wiedzę dostępną. Na etapie kombinacji, czyli tworzenia nowej wiedzy dostępnej, szczególnie istotną rolę może odegrać młodsze pokolenie, ponieważ wnosi ono do firmy szereg nowych pomysłów, swoją wiedzę, umiejętności i doświadczenie zdobyte poprzez pracę w innych przedsiębiorstwach. Natomiast na etapie internalizacji wiedza dostępna staje się unikalną wiedzą ukrytą i może być źródłem przewagi konkurencyjnej rodzinnego biznesu (Szul, 2017, s.77).

Przekazywanie wiedzy w firmach rodzinnych to w większości naturalny proces, ponieważ relacje pomiędzy pracownikami z rodziny i spoza niej są mniej formalne niż w przedsiębiorstwach dużych i nierodzinnych, co sprzyja dzieleniu się wiedzą przez osoby posiadające wyższe kompetencje i większe doświadczenie zawodowe, gdyż pracownicy traktują firmę jak swoją (Nawrat, 2011, s.326). W przedsiębiorstwach rodzinnych pracownicy często pracują od samego początku istnienia firmy, dobrze się znają i czują się odpowiedzialni za swoje miejsca pracy (Szul, 2017, s.780). Zrozumienie istoty działania dla wspólnego dobra świadczy o posiadaniu przez przedsiębiorstwo cennego zasobu wiedzy, który jest źródłem zdolności do działania w ryzykownych i niepewnych warunkach rzeczywistości, zwiększa zdolności adaptacyjne przedsiębiorstwa, usprawnia proces uczenia się, a także wspiera rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie (Więcek-Janka, 2013, s.154-155). Ta perspektywa jest fundamentem zrównoważonego rozwoju firmy rodzinnej, ponieważ zakłada projekty długoterminowe oraz dedykowane przyszłym pokoleniom (Berniak-Woźny, 2016, s.20). Jak podkreśla E. Szul, czynniki indywidualne mające wpływ na skłonność do dzielenia się wiedzą w firmach rodzinnych, są warunkowane i wzmacniane więziami, jakie łączą wszystkich pracowników zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa (Szul, 2017, s.79). Również istotny wpływ na dzielenie się wiedzą w firmach rodzinnych mają czynniki organizacyjne. Przedsiębiorstwa rodzinne są postrzegane jako firmy, które zapewniają przyjazną atmosferę pracy. Szczególnie istotne dla osób zarządzających rodzinnym biznesem jest zbudowanie dobrych relacji zarówno między członkami rodziny, jak i pracownikami spoza rodziny, które oparte są na wzajemnym zaufaniu, poczuciu bezpieczeństwa i przynależności (Szul, 2017, s.79). Jest to niezwykle istotne, gdyż jak podkreśla G. Szulański, nieufne relacje łączące uczestników procesu wymiany wiedzy są kluczową barierą jej skutecznego transferu (G. Szulański, 1996, s.28). Bardzo ważne jest także stworzenie kultury organizacyjnej, zachęcającej i motywującej do międzypokoleniowej współpracy oraz dzielenia się wiedzą (Szul, 2017, s.79).

Wprowadzanie zmiany na stanowisku właściciela rodzinnego biznesu wymaga dobrej realizacji procesu zarządzania, zwłaszcza w zakresie wiedzy (Więcek-Janka, 2013, s.153). Ł. Sułkowski i A. Marjański uważają, że każde wejście nowego pokolenia jest międzypokoleniowym transferem wiedzy (Sułkowski, Marjański, 2009, s.38-39), którą członkowie rodziny nabyli i rozwijali poprzez edukację i doświadczenie zarówno wewnątrz firmy jak i poza nią (Chirico, 2008, s.435). Właściciel przedsiębiorstwa musiał zdobyć ponadprzeciętną wiedzę kierując rodzinną firmą przez całe swoje zawodowe życie (Królik, 2015, s.161), zatem dzięki swoim kompetencjom i doświadczeniu jest dla młodszego pokolenia autorytetem i wzorem do naśladowania (Baran, 2016, s.23). Zachowanie unikalnej dla przedsiębiorstwa wiedzy i przekazanie jej następcy może być momentem krytycznym w całym przedsięwzięciu rodzinnym i zadecydować o jego dalszym istnieniu (Królik, 2015, s.161). Jak podkreślają F. Chirico i C. Salvato, integracja specjalistycznej wiedzy poszczególnych członków rodziny, a następnie jej przekazanie młodszemu pokoleniu umożliwi rozwój rodzinnego przedsiębiorstwa oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej na dynamicznie zmieniającym się rynku (Chirico, Salvato, 2008, s.169). Podczas formalnych i nieformalnych spotkań, opartych na bezpo-

średnich relacjach międzyludzkich, istnieje możliwość przekazania nie tylko wiedzy dostępnej, ale przede wszystkim specyficznej wiedzy ukrytej, czerpanej z doświadczeń poprzednich pokoleń (Szul, 2017, s.78).

Badania przeprowadzone przez R.N. Trevinyo-Rodriguez i N. Bontisa wskazują, że rodzinne tradycje oraz emocjonalne więzi łączące członków rodziny, wpływają na poziom zaangażowania i motywację do międzypokoleniowego dzielenia się wiedzą. Szacunek dla starszego pokolenia sprawia, że młodsze pokolenie podświadomie przejmuje pozytywne wzorce postępowania, natomiast wewnątrzrodzinne konflikty, brak wsparcia oraz zaufania członków rodziny względem sukcesora i jego działań w rodzinnym biznesie, mogą utrudniać przekazywanie i przyswajanie nowej wiedzy (Trevinyo-Rodriguez, Bontis, 2010, s.432-433).

Natomiast A. Barosso Martinez, R. Sanguino Galván, T. Bañegil Palacios twierdzą, że najlepiej przekazywać wiedzę, gdy członkowie rodziny cenią następujące czynniki: relacje międzygeneracyjne i wewnątrzgeneracyjne, wzajemne zaufanie między członkami rodziny, zaangażowanie sukcesora w rodzinny biznes, psychologiczną własność firmy rodzinnej, a także motywację nestora do szkolenia następcy (Barosso Martinez, Sanguino Galván, Bañegil Palacios, 2013, s.1216-1238). Na konieczność zaangażowania w proces międzypokoleniowego dzielenia się wiedzą wskazuje także R. Królik, który uważa, że czynnikiem wpływającym na przekazywanie wiedzy w przedsiębiorstwie rodzinnym i decydującym o ewentualnej sukcesji, jest pełna zgoda oraz świadomość tego procesu po stronie sukcesora, a także identyfikowanie się młodszego pokolenia z rodzinnym biznesem, co prowadzi do kształtowania się postaw sukcesyjnych. Młode pokolenie powinno dużo wcześniej przyswajać wiedzę oraz poznawać specyfikę funkcjonowania firmy pod kątem ewentualnej przyszłej pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym. Wczesne włączenie się młodszego pokolenia w działalność firmy pozwala skonfrontować posiadaną wiedzę z praktycznymi działaniami w przedsiębiorstwie i pomaga podjąć dojrzałą decyzję odnośnie przyszłego przejęcia i dalszego zarządzania rodzinnym biznesem (Królik, 2015, s.161-164). Można powiedzieć, że zaczynając od roli ucznia, potencjalny sukcesor przechodzi kolejne etapy, często dochodząc do roli nauczyciela (Szul, 2017, s.78). Natomiast po stronie doświadczonego nestora musi być pełna świadomość posiadanej wiedzy oraz chęć przekazania jej młodszemu pokoleniu w oparciu o relację wzajemnego zaufania (Królik, 2015, s.161-164). Poważnym zagrożeniem jest odsuwanie przez nestora czasu przeprowadzenia zmiany pokoleniowej oraz przekonanie o własnej sprawności i zdolności do prowadzenia przedsiębiorstwa, co może stać się barierą skutecznego transferu wiedzy między pokoleniami (Marjański, 2015, s.159-160).

Założeniem mentoringu jest budowanie długotrwałych relacji między bardziej kompetentnym oraz doświadczonym zawodowo i życiowo mentorem a jego podopiecznym¹. Re-

¹ W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia „mentoringu”. Jedno z ujęć definiuje mentoring jako opiekę bardziej doświadczonego mentora nad mniej doświadczonym pracownikiem w różnych okresach jego rozwoju zawodowego, wskazując tym samym na relacje między mistrzem a uczniem. Inne ujęcie traktuje mentoring jako system szkolenia pracowników, w którym mentor pełni rolę doradcy lub przewodnika. Jeszcze inne definicje określają mentoring jako jedną z najefektywniejszych metod nauki opartą na partnerskiej relacji między mentorem a jego uczniem (Myjak, 2016, s. 138-139). W niniejszym artykule przyjmuje się, iż mentoring oznacza sprawowanie opieki mentorskiej nad mniej doświadczonym pracownikiem w oparciu o relacje między mistrzem a jego uczniem.

lacje łączące członków rodziny oparte na bliskości i zaufaniu, stanowiące fundament funkcjonowania firmy rodzinnej, sprzyjają wdrażaniu mentorskich aktywności nestora, pod warunkiem jednak, że komunikacja i relacje nastawione będą na transfer wiedzy oraz budowanie współdziałania i nie będą źródłem międzypokoleniowych konfliktów (Nawrat, 2011, s.328). Istotą mentoringu w rodzinnym biznesie jest wsparcie, którego nestor udziela swojemu następcy. Opiera się ono na relacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w ten proces, w celu doskonalenia działań i zachowań sukcesora oraz realizacji jego ścieżki zawodowej w rodzinnym przedsiębiorstwie (Myjak, 2016, s.139).

Według U. Gołaszewskiej-Kaczan i A. Grześ, specyfika mentoringu powoduje, że może on być zastosowany w procesie sukcesji od etapu funkcjonalnego, aż po etap wczesnej sukcesji (Gołaszewska-Kaczan, Grześ, 2014, s.155). Sukcesor, szczególnie na początku swojej kariery w rodzinnym biznesie, potrzebuje osoby bliskiej, zaufanej, wspierającej i naprowadzającej (Gołaszewska-Kaczan, Grześ, 2014, s.155). Nestor, chcąc zaspokoić istotną potrzebę bycia potrzebnym, oferuje pomoc w postaci dzielenia się własnymi doświadczeniami, życiową filozofią oraz wyznawanymi wartościami i przekonaniem, z równoczesnym poszanowaniem osobistej autonomii sukcesora (Bakiera, 2016, s.7-8). Mentor reprezentuje indywidualne podejście do swojego następcy, ponieważ czuje się odpowiedzialny za jego przygotowanie, pokierowanie zawodową i życiową karierą oraz dzielenie się wiedzą niezbędną do dalszego prowadzenia rodzinnego biznesu (Gołaszewska-Kaczan, Grześ, 2014, s.155). Oczywiście, normy, wartości, elementy kultury organizacyjnej czy zasady panujące w rodzinnym przedsiębiorstwie, mogą być przekazywane sukcesorowi od dzieciństwa, ponieważ takie zachowanie sprzyja budowaniu postaw sukcesyjnych młodszego pokolenia (Gołaszewska-Kaczan, Grześ, 2014, s.155). Troska o dalsze funkcjonowanie rodzinnego biznesu pozwala nestorowi na przekazanie nie tylko wiedzy dostępnej, ale przede wszystkim specyficznej dla przedsiębiorstwa wiedzy ukrytej, tzw. rodzinnego know-how, dotyczącej danej branży, relacji z interesariuszami, sposobów podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów, metod prowadzenia działalności, a także połączenia ich z nowymi osiągnięciami technik i technologii (Więcek-Janka, 2013, s.154).

Mentoring w rodzinnym przedsiębiorstwie jest postrzegany jako mechanizm przyspieszający dzielenie się unikalną wiedzą ukrytą (Nuñez-Cacho Utrilla, Grande Torraleja, 2013, s.388). Według R. Królika, nestor przekazując wiedzę młodszemu pokoleniu nie powinien mieć świadomości jej utraty, ponieważ z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa rodzinnego, nie tylko pozostawia cenny i unikatowy zasób wewnątrz firmy, ale także powiększa zasób wiedzy, pomnażając jej potencjał (Królik, 2015, s.161-164).

Ponadto, międzypokoleniowa współpraca pozwala na szybszy rozwój zawodowy i osobisty sukcesora oraz zwiększa jego wiarę we własne możliwości (Czechowska-Frączek, 2013, s.69). Przy czym nestor także może czerpać pewne korzyści w związku z pełnioną przez siebie funkcją. Dla nestora pomoc w kierowaniu rozwojem mniej doświadczonego sukcesora staje się często źródłem głębokiej satysfakcji i zadowolenia oraz zapewnia poczucie bezpieczeństwa o dalsze losy przedsiębiorstwa, rodziny i przyszłych pokoleń (Myjak, 2016, s.142). Wzajemna współpraca pozwala nestorowi na korzystanie z kreatywnej i młodzieńczej energii sukcesora oraz wiedzy młodszego pokolenia, np. w zakresie porusza-

nia się po Internecie, technik komputerowych, nowinek technologicznych w branży, znajomości języków obcych itp. Jednak o sukcesie korzystania z wiedzy i doświadczeń osoby młodszej decyduje umiejętność wykształcenia i utrzymania przez nestora otwartej postawy na nowe doświadczenia, jak również pokonania barier statusu, władzy i pozycji (Baran, 2018, s.82).

Zdaniem A. Surdeja i K. Wacha, skuteczny proces sukcesji może pozwolić rodzinnemu przedsiębiorstwu na stabilne funkcjonowanie na rynku i dalszy rozwój dzięki przekazaniu młodszemu pokoleniu specyficznej wiedzy posiadanej przez nestora oraz pozostałych członków rodziny. Jeżeli sposób przeprowadzenia sukcesji nie nadwyręży rodzinnych relacji, w tym lojalności i zaufania pomiędzy członkami rodziny, mogą oni kontynuować biznesową tradycję, wykorzystując unikalne przewagi płynące z jej rodzinności (Surdej, Wach, 2010, s.56).

Podsumowanie

W przedsiębiorstwach rodzinnych intencją założycieli jest zachowanie równowagi między tradycjami a myśleniem przyszłościowym. Stworzenie, w oparciu o wyznawane wartości, uczciwego, bezpiecznego i stabilnego miejsca pracy, dążenie do trwałego rozwoju przedsiębiorstwa, a następnie przekazanie go młodszemu pokoleniu to strategiczny cel założycieli przedsiębiorstw rodzinnych. Skuteczny proces sukcesji jest zatem ważny dla zapewnienia zrównoważonego rozwoju rodzinnej działalności. Przedsiębiorstwa rodzinne, które odpowiednio wcześniej zaplanują proces sukcesji, uwzględniając działania obejmujące przekazanie wiedzy i doświadczenia młodszemu pokoleniu, mogą zmniejszyć ryzyko związane ze zmianą na stanowisku właściciela i zapewnić długoterminowe funkcjonowanie rodzinnego biznesu. Mentoring, na co wskazano w artykule, wspomaga proces dzielenia się wiedzą, szczególnie rodzinnym know-how między nestorem a sukcesorem, i poprzez to odgrywa znaczącą rolę w skutecznym przejściu władzy i własności przez młodsze pokolenie oraz jest przejawem kształtowania odpowiedzialności przedsiębiorstwa względem przyszłych pokoleń rodziny założycielskiej. Tym samym teza, iż wykorzystanie mentoringu w międzypokoleniowym transferze wiedzy usprawnia proces sukcesji, została zweryfikowana pozytywnie, gdyż przekazywanie młodszemu pokoleniu kompleksowej wiedzy o rodzinnym biznesie czy sposobach zarządzania firmą, pozwala na przygotowanie następcy do przejścia władzy i odpowiedzialności za majątek przedsiębiorstwa oraz rodziny. Ponadto, międzypokoleniowa komunikacja i kooperacja, oparte na bliskiej relacji i wzajemnym zaufaniu, sprzyjają dzieleniu się wiedzą w procesie sukcesji oraz są fundamentem do budowania wizji wielopokoleniowego przedsiębiorstwa rodzinnego. Zatem dla dalszego funkcjonowania rodzinnego biznesu konieczne staje się wyraźne określenie wizji działania przedsiębiorstwa, opracowanie planu przekazania wiedzy, władzy i własności młodszemu pokoleniu oraz powiązanie wszelkich inicjatyw, związanych z dzieleniem się wiedzą, celami firmy i wyznaczonym kierunkiem strategicznym.

Bibliografia:

1. Antheaume N., Robic P., Barbelivien D. (2013), *French family business and longevity: Have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion*, „Business History”, Vol. 55, No. 6, p. 324-326.
2. Bakiera L. (2016), *Mentoring rozwojowy jako przykład komplementarności międzypokoleniowej*, „E-mentor”, nr 5 (67), s. 7-8.
3. Baran M. (2016), *Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora*, „Nauki o Zarządzaniu Management Sciences”, nr 2, s. 23.
4. Baran M. (2018), *Uwarunkowania skuteczności mentoringu*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. Barosso Martinez A., Sanguino Galván R., Bañegil Palacios T. (2013), *Study of factors influencing knowledge transfer in family firms*, „Intangible Capital”, Vol. 9, No. 4, p. 1216-1238.
6. Berniak-Woźny J. (2016), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu firm rodzinnych – wyzwania i rozwiązania*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 3, s. 20.
7. Brdulak J. (2012), *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja, filary, dobre praktyki*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
8. Brdulak J. (2011), *Uwarunkowania oraz mechanizmy funkcjonowania i rozwoju organizacji opartej na wiedzy*, w: *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, B. Powichrowska (red.), Białystok, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, s. 53.
9. Chirico F. (2008), *Knowledge accumulation in family firms: evidence from four cases studies*, „International Small Business Journal”, Vol. 26, No. 4, p. 435.
10. Chirico F., Salvato C. (2008), *Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms*, „Family Business Review”, Vol. 21, No. 2, p. 169.
11. Czechowska-Frączak M. (2013), *Inspirujący lider. Jak wspierać pracowników, aby osiągnęli ambitne cele przy ograniczonych zasobach?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5, s. 69.
12. Daspit J.J., Chrisman J.J., Sharma P., Pearson A.W., Long R.G. (2017), *A strategic management perspective of the family firm: past trends, new insights and future directions*, „Journal of Managerial Issues”, Vol. XXIX, No. 1, p. 6.
13. Donnelley R.G. (1964), *The family business*, „Harvard Business Review”, Vol. 42, No. 4, p. 94.
14. Dźwigoł-Barosz M. (2018), *Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 52 (1), s. 37.
15. Dźwigoł-Barosz M. (2017), *Kształtowanie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
16. Fazłagić J. (2014), *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Warszawa, Wydawnictwo Difin.
17. Fleming Q.J. (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Gliwice, Wydawnictwo Helion.
18. Goh S.C. (2002), *Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 6, No. 1, p. 26-29.
19. Gołaszewska-Kaczan U., Grześ A. (2014), *Możliwość wykorzystania nowoczesnych form szkolenia w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. III, s. 155.
20. Gladstone B. (2004), *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa, Wydawnictwo PETIT.
21. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2005), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, „E-mentor”, nr 1 (8), s. 48.
22. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa, Wydawnictwo Difin.

23. Hadryś-Nowak A. (2019), *Międzynarodowe przedsiębiorstwo rodzinne. Znaczenie orientacji przedsiębiorczej sukcesora dla internacjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego*, Warszawa, Wydawnictwo CeDeWu.
24. Jeżak J., Winnicka-Popczyk A., Popczyk W. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*, Warszawa, Wydawnictwo Difin.
25. Klak M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kielce, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach.
26. Krok E. (2013), *Determinanty skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą – koncepcja diagnozy dla potrzeb zarządzania*, Szczecin, Wydawnictwo volumina.pl Daniel Krzanowski.
27. Królik R. (2015), *Wiedza jako potencjał strategiczny przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 222, s. 161-164.
28. Longenecker J.G., Schoen J.E. (2002), *Management succession in the family business*, w: *Family business sourcebook*, C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), Georgia, Family Enterprise Publishers, p. 61-64.
29. Marjański A. (2015), *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. I, s. 159-160.
30. Marjański A. (2012), *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 7, s. 11-15.
31. Michalik I. (2019), *Różnorodność pokoleniowa pracowników wiedzy a instrumenty wspomagające dzielenie się wiedzą w szkole*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XX, z. 1, cz. II, s. 135.
32. Miłkuła B. (2018), *Zarządzanie oparte na wiedzy – podstawowe założenia*, „Studia Ekonomiczne. Gospodarka – Społeczeństwo – Środowisko”, nr 1, s. 34.
33. Myjak T. (2016), *Rozwijanie potencjału pracowników poprzez mentoring w organizacji opartej na wiedzy*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” t. 8, nr 2, s. 138-142.
34. Nawrat D. (2011), *Rola mentoringu w transferze wiedzy w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7, s. 324-328.
35. Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Warszawa, Polska Fundacja Promocji Kadr.
36. Nuñez-Cacho Utrilla P., Grande Torraleja F.A. (2013), *The importance of mentoring and coaching for family businesses*, „Journal of Management & Organization”, Vol. 19, No. 4, p. 388.
37. Ober J. (2013), *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 65, s. 258.
38. Olszewska B., Kubica J. (2010), *Zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami w warunkach współczesnych zmian w otoczeniu*, Wrocław, Wydawnictwo Difin.
39. Paliszkievicz J.O. (2005), *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Ostrołęka, Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA pro.
40. PARP (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany na zlecenie Zespołu Rozwoju Zasobów Ludzkich PARP, Warszawa, s. 50-51.
41. Piasny B. (2007), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, Warszawa – Stalowa Wola, Oficyna Wydawnicza Fundacji Uniwersyteckiej w Stalowej Woli.
42. Pietruszka-Ortyl A. (2011), *Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów determinantą wzrostu wartości*

- przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 46, s. 161.
43. Rudawska A. (2013), *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, s.90-95.
44. Ryszko A. (2015), *Dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwach – wybrane problemy i uwarunkowania*, „Modern Management Review”, Vol. XX, No. 2, p. 150-153.
45. Safin K, Koładkiewicz I. (red.) (2019), *Zarządzanie firmą rodzinną, kluczowe wyzwania*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext.
46. Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext.
47. Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Warszawa, Wydawnictwo Difin.
48. Szul E. (2017), *Dzielenie się wiedzą w firmach rodzinnych – wybrane aspekty*, „Studies & Proceedings of Polish Association Knowledge Management”, Vol. 83, p. 74-79.
49. Szulański G. (1996), *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 17, Winter Special Issue, s. 28.
50. Świgoń M. (2015), *Dzielenie się wiedzą i informacją*, Olsztyn, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
51. Tomski P. (2011), *Programowanie przyszłości biznesu w oparciu o więzi rodzinne – wybrane problemy sukcesji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7, s. 141.
52. Trevinyo-Rodriguez R.N., Bontis N. (2010), *Family ties and emotions: a missing piece in the knowledge transfer puzzle*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, Vol. 17, No. 3, p. 432-433.
53. Wątróbski J. (2018), *Studia w kierunku identyfikacji determinant zrównoważonego zarządzania*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, Vol. 89, pp. 85-90.
54. Więcek-Janka E. (2019), *Konflikty w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi, pojęcia, modele, narzędzia*, Poznań, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
55. Więcek-Janka E. (2014), *Kompetencje menedżerskie sukcesorów inżynierów w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 8, cz. II, s. 142.
56. Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Poznań, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
57. Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A. (2016), *Kompetencje sukcesorskie – profil wstępny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 6, cz. III, s. 63.
58. Winnicka-Popczyk A. (2016), *Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
59. Zajkowski R. (2018), *Transfer władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych, efekt drugiego pokolenia*, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck.
60. Żuchowski I., Zięba A., Grzybowska-Brzezińska M. (2010), *Zarządzanie wiedzą: ujęcie teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, nr 2, s. 268.

Barbara Rychta, doktorantka, Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
mail: br86197@doktorant.sgh.waw.pl, ORCID: 0000-0002-2977-9607