

JAK PRZYGOTOWAĆ SUKCESORA DO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM RODZINNYM?

Mariola DŹWIGOŁ-BAROSZ

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki;
mariola.dzwigol-barosz@polsl.pl

Streszczenie: W artykule przeanalizowano zagadnienia dotyczące sukcesorów współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych. Zwrócono szczególną uwagę na pożądaną profil kompetencyjny sukcesora ze szczególnym uwzględnieniem trzech grup kompetencji. Podkreślono rolę inteligencji emocjonalnej, która stanowi istotną część kompetencji sukcesora. Wskazano również metody doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej na podstawie badań cytowanych w opracowaniu autorów oraz wyników badań własnych. Uzupelnienie rozważań stanowią zagadnienia dotyczące roli nestorów w procesie przygotowania sukcesorów do zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym.

Słowa kluczowe: kompetencje, inteligencja emocjonalna, sukcesor, przedsiębiorstwo rodzinne.

HOW TO PREPARE A SUCCESSOR FOR MANAGING A FAMILY ENTERPRISE?

Abstract: The article analyses the issues concerning the successors of contemporary family enterprises. Particular attention was paid to the desired competence profile of the successor, with special regard to three groups of competencies. The role of emotional intelligence, which is an essential competence of the successor, was emphasised. In addition, the methods for improving competencies related to emotional intelligence were indicated based on the results of own studies and studies quoted in the authors' elaboration. The deliberations were supplemented with the issues concerning the role of nestors in the process of preparing successors for managing family enterprises.

Keywords: competencies, emotional intelligence, successor, family enterprise

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne są sprawdzonym już sposobem prowadzenia biznesu i stanowią jeden z fundamentów światowej gospodarki. Ich zakładanie, funkcjonowanie i upadek ma duży wpływ zarówno na rozwój gospodarki krajowej jak i globalnej. Długoterminowa perspektywa prowadzenia przedsiębiorstwa przez przyszłe pokolenia, a także łączenie funkcji rodzinnych z menedżerskimi nadaje takim podmiotom wyraźną identyfikację (Sułkowski, i Marjański, 2009, s. 9).

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, podczas której ma mieć miejsce przekazanie firm przez założycieli, którzy podjęli ryzyko, włożyli swoją pracę, energię i majątek w tworzenie biznesu. Pierwsza zmiana pokoleniowa wiąże się z koniecznością 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.

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 podejmujących ryzyko, 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 kadrami zarządzającą stoją coraz większe wyzwania.

Zarządzanie w przedsiębiorstwie rodzinnym wymaga odmiennego spojrzenia na realizowane funkcje współczesnych menedżerów i sukcesorów. Wymaga także wypracowania nowych modeli kształcenia, wynikającego z potrzeb firm rodzinnych, które uwzględniać będą: 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 (Więcek-Janka, 2014, s. 139-155).

Właściciele firm rodzinnych wymagają od sukcesorów wielu interdyscyplinarnych umiejętności, 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 sukcesorów są obiektem badań wielu przedstawicieli środowiska naukowego. Stąd opracowanie katalogu cech sukcesorów niezbędnych do prowadzenia rodzinnego biznesu jest procesem bardzo złożonym i niejednoznacznym. Przedsiębiorstwa te, 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 artykułu jest analiza uwarunkowań i transformacji kompetencji sukcesorów współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych, ze szczególnym uwzględnieniem ich cech przywódczych, inteligencji emocjonalnej oraz kompetencji związanych z wychowaniem i socjalizacją. Nie bez znaczenia jest też wskazanie szczególnej roli nestorów w procesie przygotowania następców do zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym.

2. Jaki jest pożądany profil kompetencyjny współczesnego sukcesora?

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

Wśród najbardziej istotnych z punktu widzenia procesu przedsiębiorczego cech osobowości wyróżnia się te, które oznaczają skłonność do podejmowania ryzyka, motywację osiągnięć oraz wewnętrzne umiejscowienie kontroli. Sprawiają one, 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, s. 4-5).

Dokonanie wyboru sukcesora wymaga od nestorów umiejętności obiektywnej i rzetelnej oceny kandydata, 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 przez E. Więcek-Janka w 2014 r. Wzięło w nich udział 106 sukcesorów i potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych. Wypracowano oceny przydatności ponad 20 cech i kompetencji sukcesorskich. Uzyskane dane można podzielić na dwie grupy: cechy związane z charakterem (związane z cechami wrodzonymi) i te odnoszące się do wychowania i socjalizacji. Analizując je można stwierdzić, że najczęściej jako bardzo przydatne sukcesorzy wskazywali pracowitość, odwagę, dokładność, zaangażowanie i posiadaną praktykę. W odniesieniu do cech ocenionych jako bardzo przydatne najczęściej podkreślane przez badanych znalazły się te, które można ukształtować głównie w procesie wychowania i socjalizacji. Badani podkreślali, że tylko wiedza utylitarna jaką otrzymali w biznesie rodzinnym oraz możliwość podejmowania samodzielnych decyzji wpływa na ich zaangażowanie w pracy. Wzbogaca to ich pracowitość, która prowadzi do większej dokładności. Odwaga została połączona przez respondentów z wychowaniem w rodzinie. To rodzice w procesie wychowawczym kształtują odwagę

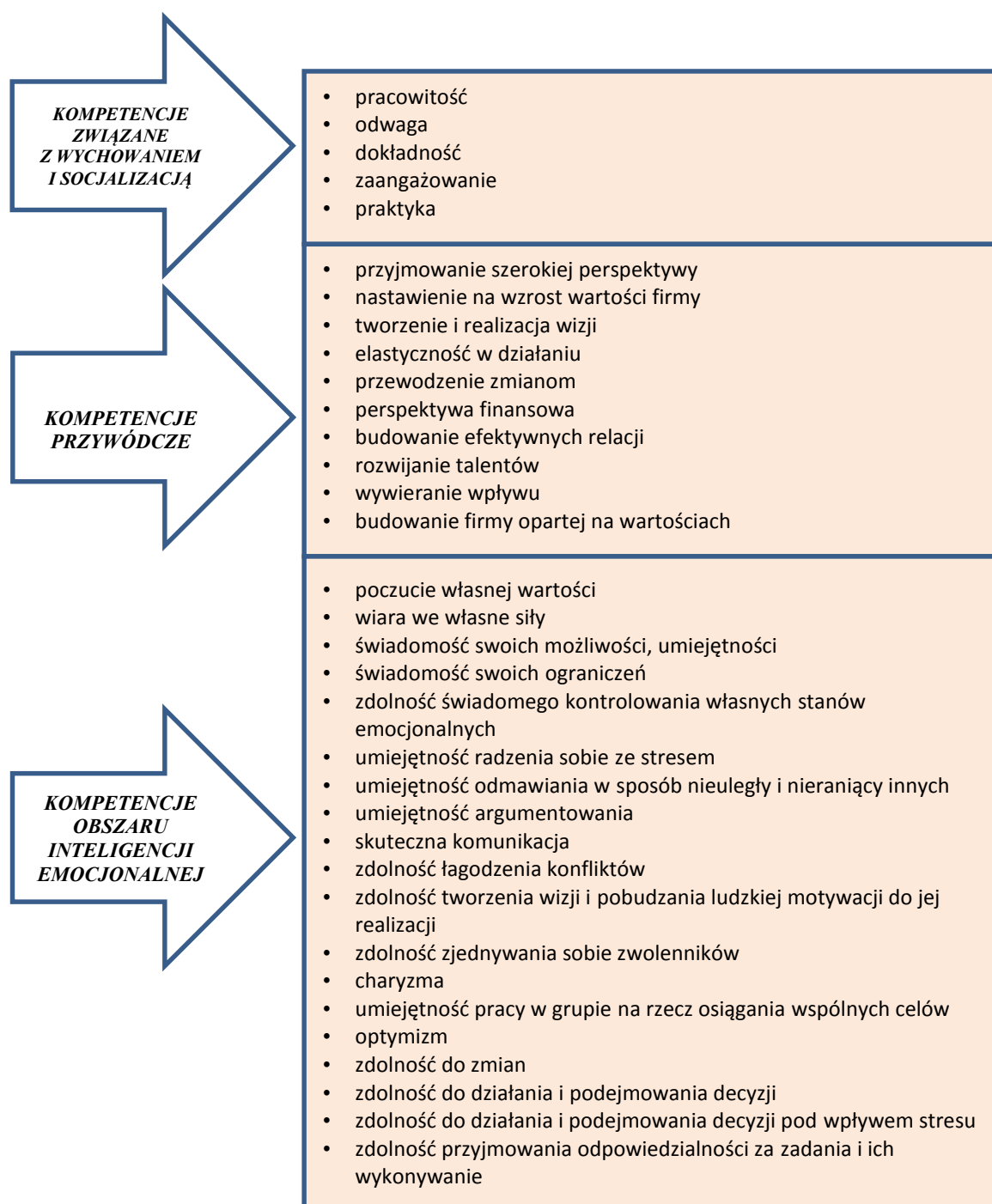
w podejmowaniu decyzji i podejście do samostanowienia swoich dzieci co bezpośrednio wpływa na odwagę (13-17% badanych wybrało te cechy jako najbardziej przydatne).

W procesie sukcesji badani wskazywali, że: ambicja, inteligencja i innowacyjność są rzadziej wykorzystywane (tak uznało 4% badanych). Urangowanie cech postrzeganych jako bardzo przydatne oznacza, że sami sukcesorzy wskazywali, że te pozyskane w procesie wychowawczym w rodzinie biznesowej mają większy udział w kształtowaniu ich kompetencji przedsiębiorczych i zwiększają potencjał sukcesyjny w porównaniu do cech osobowościowych.

Profil kompetencji sukcesorskich opracowanym przez E. Więcek-Janka i A. Hadryś-Nowak (Więcek-Janka, i Hadryś-Nowak, 2016, s. 67) zawiera zbiór kompetencji przydatnych w procesie sukcesji firm rodzinnych. Przykładowo pracowitość, interpretowano jako wytrwałość i determinację w realizacji podjętych zadań, jest szczególnie potrzebna podczas sukcesji. Bez niej sukcesorzy poddani presji swoich rodziców z jednej strony, a pracowników z drugiej mogliby nie podołać różnym zdarzeniom, napięciom, konfliktom. Sukcesorzy podkreślali, że bez tak pojętej pracowitości trudno byłoby przetrwać kryzysy i konflikty, jakie pojawiają się w procesie sukcesji. Kolejną najwyższą ocenioną kompetencją była praktyka w zawodzie. Uzmysławiała ona konieczność zaangażowania potencjalnych sukcesorów w zagadnienia praktyczne związane z wykonywanym zawodem. Doświadczenie w branży jest związane poprzez kształtowanie umiejętności zawodowych z praktyką zawodową, co wskazuje na wagę wychowania dzieci w kulturze biznesowej. Sukcesorzy dodatkowo ocenili wysoko przydatność zachowań etycznych w procesie sukcesji, co może być związane ze świadomością konieczności prowadzenia procesu sukcesyjnego w transparentny sposób i koncyliację. Kolejne kompetencje ocenione jako potrzebne w procesie sukcesji to odwaga i kreatywność (obie te kompetencje są wskazywane w przywoływanych badaniach jako szczególnie istotne). Pozostałe badane kompetencje osiągnęły wyniki na poziomie średnim (Więcek-Janka, i Hadryś-Nowak, 2016, s. 68).

Analizując badania innych autorów oraz wyniki badań własnych, dotyczących kompetencji sukcesorów warunkujących sprawne zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami rodzinnymi, podkreśla się szczególne znaczenie trzech grup kompetencji przedstawionych na rysunku 1.

Należy podkreślić, że zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym wymaga – poza tradycyjnymi, kompetencjami wynikającymi ze specyfiki tych firm także uwzględnienia tych cech, które kształtują inteligencję emocjonalną. Różnice między podmiotami rodzinnymi i nierodzinnymi dotyczą głównie sfery wartości, kultury organizacyjnej oraz hierarchii celów. Ten rodzaj przedsiębiorstw charakteryzuje się specyficzną tożsamością i wartościami oraz zaletami i problemami w tego typu prowadzonej działalności.



Rysunek 1. Profil kompetencji sukcesorów współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych. Źródło: Opracowanie własne a podst. Thor W., Georgijew I.: Biznes potrzebuje lidera o nowym typie kompetencji. "Harvard Business Review Polska", Wrzesień 2014; Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A., Kompetencje sukcesorskie – profil wstępny. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, Tom XVII, Zeszyt 6, cz. III, Łódź-Warszawa 2016, s. 67; Dźwigoł-Barosz M.: Kształtowanie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych. PWN, Warszawa 2017.

Zarządzanie firmą rodzinną jest trudne zarówno w odniesieniu do podmiotu nierodzinnego jak i od kierowania 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 przenosi się natychmiast na rodzinę, a każdy w niej kryzys – na firmę (Blikle, 2012, s. 39).

Oprócz praw rynku, aspektów typowo gospodarczych i finansowych, także tych wynikających z realizacji strategii dochodzą także te odnoszące się do 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, s. 147). To między innymi powoduje, że wymagania przed jakimi stoją sukcesorzy przedsiębiorstw rodzinnych stale rosną, wymuszając jednocześnie posiadanie przez nich określonych kompetencji.

Współcześnie w Polsce temat zmian sukcesyjnych determinuje kilka czynników, które wynikają: ze zmian w gospodarce globalnej (Industria 4.0, Logistyka 4.0, Motoryzacja 4.0), rozszerzonej definicji sukcesji (wynikający z rozwiązań Unii Europejskiej, Polskiej Krajowej Rady Przedsiębiorczości), która zakłada, że jest to dynamiczny proces zachodzący między dwiema generacjami, którego celem jest transfer do młodszego pokolenia wiedzy, władzy i własności z zachowaniem indywidualnych dla danego biznesu i rodziny wartości, ważnych dla obu stron procesu i wreszcie wyzwań cywilizacyjnych i technologicznych wymuszających sukcesję w pełnym wymiarze 4W (wiedza, władza, własność, wartości) (Lewandowska, 2015, s. 80 i n.). Jeśli proces przebiega pomyślnie, jest prowadzony w harmonii i zrozumieniu wszystkich zaangażowanych stron, to zwieńczeniem jest piąte „w”: wdzięczność. Wpływa to w znaczący sposób na umacnianie wartości w procesie segmentacji sukcesji związanej ze zdobywaniem pozycji, kolektywnością i zdobywaniem sukcesji, profesjonalizacją zarządzania, podtrzymywaniem rodzinności oraz zmianą warty (Badanie..., 2009, s. 159 i n.).

3. Jak rozwijać inteligencję emocjonalną sukcesorów?

W literaturze przedmiotu edukacja emocjonalna definiowana jest jednoznacznie jako proces rozwijania fundamentalnych społecznych i emocjonalnych kompetencji u dzieci (CASEL, 2002; Denham, i Weissberg, 2003).

Najbardziej efektywne uczenie się kompetencji emocjonalnych i społecznych pojawia się i odbywa się w wspierającej, znaczącej i stanowiącej wyzwanie relacji osoba – osoba (np. matka – dziecko, nauczyciel – uczeń) czy osoba grupa (np. wychowawca – zespół klasowy) (Brzezińska, 2000, s. 224-257; Shapiro, 1999).

Rozwój inteligencji emocjonalnej powinien skupiać się zarówno na jej wymiarze osobistym, jak i społecznym. Na uwagę zasługuje fakt, że kształtowanie inteligencji emocjonalnej ma miejsce już w okresie dzieciństwa chociażby poprzez obserwację rodziców i innych, odgrywających istotną rolę w życiu osób. W taki sposób następuje proces uczenia się zarządzania emocjami i relacjami. Niezależnie jednak od doświadczeń wyniesionych z lat

dziecięcych, doskonalenia umiejętności zarządzania emocjami może następować poprzez inne metody rozwoju kompetencji z tego obszaru.

W. Machalica – ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego, jest autorką wielu programów i cykli szkoleniowych, w tym również warsztatów z doskonalenia inteligencji emocjonalnej jako łącznika między pokoleniami. Proponuje ona wykorzystanie licznych narzędzi w tym zakresie dotyczących (Machalica, 2017):

- budowania relacji,
- radzenia sobie z sytuacjami trudnymi w grupie rodzinnej i firmowej,
- komunikacji bez przemocy,
- radzenia sobie z emocjami własnymi i innych,
- konstruktywnej krytyki i pochwały oraz radzenia sobie z krytyką,
- wspierania rozwoju pracowników,
- efektywnego prowadzenia zebrań,
- motywacji i motywującego delegowania zadań,
- formułowania celów i planowania,
- dostępu do swoich zasobów.

Doskonalenie tych kompetencji z wykorzystaniem wskazanych narzędzi pozwala, zdaniem autorki, na uzyskanie wielu korzyści, w tym (Machalica, 2017):

- wypracowanie korzystnego systemu zarządzania emocjami- swoimi i innych tak by stały się one atutami danej osoby,
- rozwinięcie inicjatywy i samostereowności,
- skuteczne układanie i kontrolowanie relacji tak, by zjednywać i inspirować ludzi,
- profesjonalne i efektywne zarządzanie zespołem oraz współpracę w zespole,
- zdecydowanie efektywniejsze radzenie sobie z sytuacją trudną i ze stresem,
- wypracowanie osobistych strategii radzenia sobie ze stresem; świadome wykorzystanie swoich zasobów w zarządzaniu stresem; pogłębienie umiejętności reagowania w sposób zaplanowany i efektywny,
- umiejętne wpływanie na swoje stany emocjonalne celem zmniejszania stresu i zwiększania motywacji,
- budowanie adekwatnych opinii o sobie, innych tak, by generować wysoką motywację wewnętrzną i adekwatnie motywować innych.

Warto również korzystać ze specjalnie profilowanych „szkół przetrwania dla młodych, przyszłych menedżerów”. W realiach Polski brakuje jeszcze tego typu instytucji, co może stawiać polskie firmy rodzinne w gorszej sytuacji niż ich odpowiedniki w krajach, w których procesy sukcesji i ich świadomość społeczna jest na wyższym poziomie. Pojawia się również potrzeba utworzenia nowych instytucji naukowych typu Young President Organisation, profilowanych na kształcenie liderów i przyszłych prezesów. W przeniesieniu na grunt dziecka – nastolatka mogą to być również praktyczne zajęcia ze współzawodnictwa, ćwiczenia

połączone z łamigłówkami, budowania zespołu takie jak Outward Bound podzielone na segmenty mające na celu egzekwowanie i nauczanie wielu wartości odnoszących się do: kontaktowości, umiejętności analitycznych, zapobiegliwości, zręczności, przebiegłości, a także odwagi oraz dystansu do powierzonego zadania (Sułkowski, i Mariański, 2009, s. 40).

W. Machalica (Machalica, 2012, s. 110) zwraca szczególną uwagę na samorozwój. Ale wymaga on systematycznej pracy nad osobistymi kompetencjami. Proces ten wpisuje się w kanony wspierania strategii rozwoju firm rodzinnych, ponieważ zapewnia jakościową zmianę na poziomie postaw. Świadomy samorozwój jest permanentną pracą na trzech poziomach funkcjonowania jednostki, którymi są:

- poziom samoświadomości, czyli rozwoju własnego wnętrza – wymagający pracy nad umiejętnościami rozpoznania swoich mocnych stron, motywacji, potrzeb, a także ograniczeń,
- poziom interpersonalny, czyli psychospołeczny – wymagający pracy nad relacjami jednostki ze światem zewnętrznym, z ludźmi, którzy ją otaczają i z którymi wchodzi w relacje w różnych sferach swego życia (dla właścicieli i menedżerów firm rodzinnych praca nad doskonaleniem kompetencji interpersonalnych, które przekładają się na budowanie satysfakcjonujących relacji, jest niezwykle istotnym elementem samorozwoju),
- poziom wiedzy i kompetencji wiążący się z doskonaleniem umiejętności oraz z nabywaniem wiedzy z zakresu zarządzania, planowania strategicznego, marketingu i innych obszarów stricte związanych ze sprawnym prowadzeniem firmy rodzinnej (w tym obszarze niezwykle istotne jest świadome przenoszenie nabytej wiedzy i kompetencji do życia codziennego i do realiów, w których funkcjonuje firma rodzinna).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz badań własnych na rysunku 2 przedstawiono metody, które znajdują swoje zastosowanie jako metody doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów.

W badaniach zrealizowanych przez autorkę (Dźwigoł-Barosz, 2017) zwrócono uwagę na fakt, że dyskusje z ekspertami oraz praca własna/ćwiczenia znalazły zastosowanie jako metody optymalne w procesie doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej. Odnosząc się do pracy własnej/ćwiczeń, zasadność jej stosowania sugeruje wielu badaczy proponując konieczność samodoskonalenia za pomocą programów nauki samowiedzy (Stone, i Dillehunt, 1978). Pomocne tutaj jest zapoznawanie się z różnymi sytuacjami i skutkami proponowanych rozwiązań oraz analiza własnych emocji i sposobów, jakie pozwalają nad nimi zapanować.

**METODY DOSKONALENIA KOMPETENCJI Z OBSZARU INTELIGENCJI
EMOCJONALNEJ**

- Sesje coachingowe z nestorem
- Sesje z coachem zewnętrznym
- Sesje z psychologiem
- Praktyka, staż
- Dłuższe formy szkolenia, studia, studia podyplomowe
- Szkolenia otwarte
- Szkolenia zamknięte
- Dyskusje z nestorem
- Dyskusje z ekspertami
- Studia przypadków
- Praca własna, ćwiczenia własne
- Symulacje rzeczywistych sytuacji
- Wykłady
- Filmy szkoleniowe
- Literatura fachowa
- Delegowanie uprawnień przez nestora

Rysunek 2. Metody doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej. Źródło: Opracowanie własne.

Z całą pewnością rozwijanie wiedzy na temat emocji samodzielnie jest niezwykle istotne, jednak o tyle uboższe, że nie zawiera elementu korygowania przez eksperta błędów w wyrażaniu, wykorzystywaniu czy rozumieniu danych kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej. Stąd uzasadnione wydaje się, że metoda doskonalenia kompetencji – dyskusje z ekspertami, została uznana przez ekspertów jako równie skuteczna, jak praca własna.

Należy podkreślić, że edukacja jest skuteczna wtedy, kiedy wkłada się wieloletni i zintegrowany wysiłek w rozwijanie społecznych i emocjonalnych umiejętności u dzieci. Ważne jest, aby oferta edukacyjna dopasowana była do etapu rozwoju jednostki i ze względu na specyfikę – rozwijanie umiejętności, była działaniem długofalowym opartym na stopniowym przyroście wprawy. Zatem kształcenie sfery emocji powinno rozpoczynać się we wczesnym wieku i być kontynuowane aż do szkoły wyższej (Jasielska, 2009, s. 73).

4. Jaka jest rola nestorów w procesie przygotowania sukcesorów do zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym?

W badaniach E. Więcek-Janka i A. Hadryś-Nowak (Więcek-Janka, i Hadryś-Nowak, 2016, s. 68-69) dotyczących kompetencji sukcesorskich, podkreślane są dwa problemy sukcesorów,

których zadaniem było samookreślenie w procesie sukcesyjnym dotyczące samorozwoju. Odnosiły się one do:

- 1) konieczności rozwijania kompetencji sukcesorskich w formie indywidualnego coachingu,
- 2) uwzględniania przez nestorów pomysłów rozwojowych swoich dzieci.

Uzyskane wyniki nie napawają optymizmem, ponieważ aż 58% badanych stwierdziła, że proponowane przez nich rozwiązania nie znajdują uznania u nestorów firmy. Brak możliwości sprawdzenia swoich kompetencji w praktyce powoduje zaniżenie samooceny i zgłaszanie potrzeby poprawy stanu rzeczy na drodze coachingu. Taką deklarację złożyło 93% badanych sukcesorów. Rozwój kompetencji sukcesorskich związanych ze zdolnościami adaptacyjnymi jest ściśle związany ze świadomością przydatności propozycji generowanych przez sukcesorów. Im mniejsze zaufanie nestorów i rodziny, tym większy nacisk kładziony na kompetencje adaptacyjne, i tym częstsza deklaracja konieczności rozwoju poprzez coaching.

Dużą rolę w zwiększeniu predyspozycji do przejęcia przedsiębiorstwa przez młodsze pokolenie, jest angażowanie już dziecka w sprawy przedsiębiorstwa co zwiększa jego zainteresowanie rodzinnym biznesem i chęć do jego prowadzenia.

W procesie wychowawczym nestorzy mogą przekazywać swoim dzieciom wiedzę o działalności biznesowej, tajnikach zawodu czy sztuce zarządzania. Firma rodzinna także może być środowiskiem edukacyjnym. Kandydat na sukcesora zatrudniony w firmie, począwszy od wykonywania najprostszyc prac, aż po piastowanie stanowisk kierowniczych, może uczyć się od współpracowników i nestorów praktycznych umiejętności, w tym umiejętności współpracy i praktyk zarządczych w zgodzie z wartościami rodziny założycielskiej. Poprzez partnerski dialog nestor i sukcesor mogą wspólnie kreować kierunki rozwoju, godząc doświadczenie i wiedzę założycieli z innowacyjnością i wigorem następców (Bocheński, 2016, s. 14).

Oddanie bezpośredniej kontroli nad prowadzeniem przedsiębiorstwa rodzinnego jest dla właścicieli często trudnym procesem. Obok wielu barier pojawia się i taka, że rodzice nie delegują dzieciom- przyszłym sukcesorom – stosownej władzy ani uprawnień do podejmowania decyzji. Uniemożliwia to następcom odpowiednie przygotowanie się do prowadzenia biznesu rodzinnego i sprawia, że pesymistyczny scenariusz upadku przedsiębiorstwa po zmianie pokolenia zarządzającego staje się bardzo realny.

Kompetencje stanowią podstawę i istotę funkcjonowania ludzi w sferze zawodowej. Są nabywane i kształtowane nie tylko we wczesnych stadiach rozwoju człowieka, ale także w procesie poszukiwania pracy oraz podczas realizacji zadań zawodowych (Więcek-Janka, i Hadryś-Nowak, 2016, s. 62).

Z tego właśnie powodu rodzice, którzy chcą, by ich dzieci w przyszłości przejęły przedsiębiorstwo rodzinne, powinni nie tylko zadbać o odpowiednią edukację, ale również, od najmłodszych lat, kreować w nich przedsiębiorcze postawy, zachęcać do aktywności, działania, podejmowania wyzwań i zbierania doświadczeń.

5. Zakończenie

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.

Proces przygotowania następców wymaga więc współpracy pomiędzy pokoleniami, ze szczególnym uwzględnieniem roli nestorów w procesie wychowawczym od wczesnych lat dzieciństwa, poprzez stopniowe wprowadzanie sukcesorów do przedsiębiorstw rodzinnych przy jednoczesnym przekazywaniu wiedzy, dobrych praktyk, wzorców zachowań, zastosowaniu metod doskonalenia kompetencji oraz pobudzaniu motywacji do działania. Rodzice, którzy chcą, aby zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym było kontynuowane przez następne pokolenia, powinni świadomie wprowadzać w życie projekt edukacji (w tym emocjonalnej) dla swoich sukcesorów.

Kluczowe jest jednak zrozumienie, że sukcesorzy w firmach rodzinnych się nie rodzą, tylko są starannie wychowywani i przygotowani przez seniorów (Gutkova, 2014, s. 4-5). Rozpoznanie talentów i predyspozycji a następnie ukierunkowanie na poszerzanie umiejętności jest powinnością rodziców prowadzących rodzinny biznes.

Warto też zauważyć, że wśród czynników w sposób znaczący oddziałujących na przedsiębiorstwa rodzinne w procesie ich sukcesji niewątpliwie są: postęp techniczno-technologiczny (automatyzacja i robotyzacja procesów produkcyjno-usługowych), uwarunkowania geopolityczne – dynamicznie rozwijający się proces globalizacji, uwarunkowania kulturowe, w tym religijne, powstanie nowego środowiska gospodarczego – środowiska wirtualnego, opartego na rozwoju Internetu (rozwoju technologii teleinformatycznych), środowisko, w jakim funkcjonuje organizacja (realne, wirtualne, rodzinne).

Bibliografia

1. *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy.* (2009). Warszawa.
2. Bar, J. (2018). *Nestor i sukcesor. Model zarządzania firmą rodzinną z uwzględnieniem jej cyklu życia.* Warszawa: Wydawnictwo Librariy.
3. Blikle, A. (2012). Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych.* Warszawa: PARP.

4. Bocheński, A. (2016). Zarządzanie wiedzą w firmie rodzinnej. *Relacje – Magazyn Firm Rodzinnych*, 4(19).
5. Brzezińska, A. (2000). Psychologia wychowania, [w:] Strelau, J. (red.), *Psychologia*. Gdańsk: GWP.
6. CASEL, (2002). *Safe and Sound. An Educational Leader's Guide to Evidence-Based Social and Emotional Learning Programs*. The Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning. Pre-Publication Copy. Chicago: University of Illinois.
7. Denham, S., and Weissberg, R. (2003). *Social-Emotional Learning in Early Childhood. What We Know and Where to Go From Here*. In. Bloom, M., and Gullotta, T.R. (eds.). A blueprint for the promotion of prosocial behavior in early childhood. New York: Kluwer/Academic Publishers.
8. Dźwigoł-Barosz, M. (2017). *Kształtowanie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych*. Warszawa: PWN.
9. Gutkova, S. (2014). Gen przedsiębiorczości rodzinnej. *Relacje – Magazyn Firm Rodzinnych*, 6(7).
10. Jasielska, A. (2009). Analiza wpływu stereotypu płci w obszarze emocji na edukację emocjonalną. *Forum Oświatowe*, 21, 1.
11. Lewandowska, A. (2015). *Kody wartości, czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję w firmach rodzinnych*. Poznań: Lewandowska i Partnerzy.
12. Machalica, W. (2012). Samorozwój, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*. Warszawa: PARP.
13. Machalica, W. *Inteligencja emocjonalna jako łącznik między pokoleniami*. Available online <http://www.ibrpolska.pl/inteligencja-emocjonalna-jako-lacznik-miedzy-pokoleniami/>, 12.05.2017.
14. Shapiro, L.E. (1999). *Jak wychować dziecko o wysokim EQ1*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
15. Stone, K.F., and Dillehunt, H.Q. (1978). *Self Science: The Subject Is Me*. Santa Monica: Goodyear Publishing Co.
16. Sułkowski, Ł., i Mariański, A. (2009). Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń. Warszawa: Poltext.
17. Tomski, P. (2011). Programowanie przyszłości biznesu w oparciu o więzi rodzinne – wybrane problemy sukcesji. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 12, 7, Łódź: Społeczna Akademia Nauk.
18. Więcek-Janka, E. (2014). Kompetencje menedżerskie sukcesorów – inżynierów w firmach rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XV, 8, II. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
19. Więcek-Janka, E., i Hadryś-Nowak, A. (2016). Kompetencje sukcesorskie – profil wstępny. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVII, 6, III. Łódź-Warszawa: Wydawnictwo SAN.