

Barbara Rychta

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska ■ Warsaw School of Economics, Poland

Rola mentoringu w pozyskiwaniu wiedzy przez młodsze pokolenie w przedsiębiorstwie rodzinnym

The role of mentoring in next generations' knowledge acquisition in a family business

Streszczenie: Artykuł dotyczy edukacji sukcesorów i opiera się na wynikach autorskiego badania, którego celem była próba ustalenia, w jakim stopniu i zakresie praktyki mentoringowe przyczyniają się do nabywania wiedzy przez potencjalnych i rzeczywistych sukcesorów w przedsiębiorstwie rodzinnym. Szczególną uwagę zwrócono na możliwości i ograniczenia wykorzystania praktyk mentoringowych podczas międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie rodzinnym. W warstwie teoretycznej artykuł opiera się na wynikach przeglądu literatury naukowej. W części empirycznej wykorzystano analizę wtórną danych zastanych. Przedstawiono fragmentaryczne wyniki zrealizowanego badania, którym objęto potencjalnych i rzeczywistych sukcesorów przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Wyniki badań wskazują, że praktyki mentoringowe podejmowane przez nestora pozwalają na realizację kolejnych etapów w rozwoju zawodowym młodszego pokolenia, a także jego przygotowanie do kontynuacji tradycji i zwyczajów rodzinnych w przyszłości.

Abstract: This article concerns the education of successors and is based on the results of the author's research, which attempted to determine to what extent and scope mentoring practices contribute to the acquisition of knowledge by potential and actual successors in a family business. Particular attention was paid to possibilities and limitations of using mentoring practices during intergenerational knowledge transfer in a family business. In the theoretical part the article is based on the results of the review of scientific literature. In the empirical part secondary analysis of data was used. Presented fragmentary research results covered potential and actual successors of family businesses in Poland. The results of the research indicate that mentoring practices undertaken by the nestor allow for the realization of successive stages in the professional development of the next generation, as well as its preparation for the continuation of family traditions and customs in the future.

Słowa kluczowe: edukacja; mentoring; przedsiębiorstwa rodzinne; sukcesja; transfer wiedzy

Keywords: education; family businesses; knowledge transfer; mentoring; succession

Otrzymano: 25 października 2021

Received: 25 October 2021

Zaakceptowano: 9 February 2022

Accepted: 9 February 2022

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Rychta, B. (2022). Rola mentoringu w pozyskiwaniu wiedzy przez młodsze pokolenie w przedsiębiorstwie rodzinnym. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 18(1), 131–145. <https://doi.org/10.24917/20833296.181.11>

Wstęp

Rodzina bez wątpienia jest najstarszą i najdłuższą działającą jednostką społeczną na świecie, a przedsiębiorstwa rodzinne stanowią naturalną formę gospodarowania, która w sprzyjających okolicznościach rozwija się równoległe z rozwojem rodzin i trwa przez wiele pokoleń (Więcek-Janka, 2013). Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego (firmy rodzinnej, biznesu rodzinnego) jako systemu społeczno-ekonomicznego wynika ze swoistego sprzężenia dwóch elementów – rodziny z biznesem. Sprzężenie to, jak podkreślają W. Popczyk i A. Winnicka-Popczyk (2004), wyznacza sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, jego cele, system kulturowanych wartości, politykę finansową oraz determinuje wszystkie podejmowane działania. Aktualnie nie istnieje powszechnie akceptowana definicja przedsiębiorstwa rodzinnego, dlatego w niniejszym artykule za przedsiębiorstwo rodzinne przyjmuje się każde przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał zarówno rzeczowy, jak i pieniężny 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, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004).

Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego związana jest nie tylko z unikalną strukturą systemu zarządzania, ale także z nadrzędnym celem strategicznym, jakim jest chęć przekazania biznesu rodzinnego następnym pokoleniom w rodzinie. Wyższość długofalowego celu nieekonomicznego (tj. przekazywanie dziedzictwa kolejnym pokoleniom) nad celem ekonomicznym, typowym dla wszystkich organizacji komercyjnych, sprawia, że istotnym procesem realizowanym w tych przedsiębiorstwach jest sukcesja rozumiana jako przekazanie w ręce młodszego pokolenia zarówno elementów dostrzegalnych i formalnych, tj. własności i władzy, jak i elementów rzadziej uświadomionych i nieformalnych, tj. wiedzy i wartości związanych z przedsiębiorstwem (Safin, 2019).

Urzeczywistnienie celu nieekonomicznego jest możliwe dzięki odpowiedniemu przygotowaniu sukcesora, inaczej – następcy, spadkobiercy bądź młodszego pokolenia do przejęcia władzy i odpowiedzialności za majątek rodziny i przedsiębiorstwa. Decydujące znaczenie w tym względzie ma pozyskanie przez następcę cennego zasobu, którym jest wiedza dotycząca specyfiki funkcjonowania biznesu rodzinnego. Jedną z metod umożliwiających spersonalizowaną naukę jest mentoring, którego wykorzystanie może wpłynąć na poziom gotowości sukcesora do przejęcia odpowiedzialności za rodzinne dziedzictwo. Choć jednak w literaturze naukowej wskazuje się na znaczenie przekazywania wiedzy w zakresie realizacji planu zmiany pokoleniowej oraz postuluje się wykorzystanie mentoringu jako metody edukacji sukcesora, brakuje metodyki kształtowania wewnątrzorganizacyjnych relacji ukierunkowanych na przekazywanie wiedzy. Stąd celem niniejszego artykułu jest próba

ustalenia, w jakim stopniu i zakresie praktyki mentoringowe przyczyniają się do nabywania wiedzy przez potencjalnych i rzeczywistych sukcesorów w przedsiębiorstwie rodzinnym. Problem badawczy zawarty jest w pytaniu – jakie są możliwości i ograniczenia mentoringu jako narzędzia międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie rodzinnym? Autorka poddaje weryfikacji tezę, zgodnie z którą mentoring odgrywa ważną rolę w procesie edukacji na potrzeby realizacji procesu sukcesji. W warstwie teoretycznej artykuł opiera się na wynikach przeglądu literatury naukowej, natomiast w części empirycznej – na analizie wtórnej danych zastanych oraz badaniu własnym przeprowadzonym metodą sondażu, z wykorzystaniem techniki ankietowania.

Mentoring jako metoda edukacji

Pojęcie mentoringu wywodzi się z mitologii greckiej. W starożytności mianem mentora nazywano osobę posiadającą wiedzę i umiejętności w rozwiązywaniu problemów społecznych. Współcześnie pojęcie mentor jest stosowane na określenie zaufanego nauczyciela, mistrza, przewodnika czy też doradcy młodszego pokolenia (Bakiera, 2016), którego cechy osobowości takie jak umiejętność przekazywania wiedzy czerpanej z doświadczenia, komunikatywność, a także aktywne słuchanie i profesjonalizm pozwalają na budowanie autorytetu oraz sprawiają, że staje się on wzorem do naśladowania dla młodszego pokolenia (Ingram, 2011).

W ujęciu K.E. Kram (1983) mentor jest ekspertem z danej dziedziny, który nie tylko przekazuje wiedzę, ale równocześnie sprawuje opiekę nad mniej doświadczonym młodym człowiekiem i tym samym ułatwia jego rozwój osobisty, a wszelkie działania oparte na współpracy w relacji tej podejmowane są z korzyścią zarówno dla jednostki, jak i całego przedsiębiorstwa. Inna definicja wskazuje na to, że mentorem jest człowiek, który poprzez własną pracę inspiruje do nauki i aktywności, pomaga w odkrywaniu i rozwijaniu potencjału podopiecznego (Shea, 1992), a także skutecznie motywuje do podejmowania działań umożliwiających osiągnięcie przez młodsze pokolenie wyznaczonych celów zawodowych (Parsloe, Wray, 2002).

B. Kaye i B. Jacobson (1996) są zdania, że mentor powinien dzielić się nie tylko wiedzą, która jest wynikiem jego pozytywnych doświadczeń, ale również wiedzą zdobytą w związku z doznanymi porażkami i popełnionymi błędami, gdyż takie działania prowadzą do dyskusji, wymiany poglądów oraz umożliwiają wyjaśnianie realiów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Według J.A. Tabor (2013), mentor podczas nauki przekazuje swojemu podopiecznemu przede wszystkim wiedzę ukrytą, wynikającą z osobistych doświadczeń, dzięki czemu transferowana wiedza jest ugruntowywana w przedsiębiorstwie. Jak wskazuje D. Nawrat (2011), oprócz wiedzy mentor przekazuje swojemu podopiecznemu również normy kulturowe i wartości przedsiębiorstwa, co ułatwia integrację z firmą, a także pomaga w określeniu przyszłej roli młodszego pokolenia w przedsiębiorstwie. Mentor często uczestniczy w procesie decyzyjnym, pomaga, służąc radą i udzielając wskazówek, dając równocześnie podopiecznemu możliwość własnego analizowania i wnioskowania. Sam jednak nie podejmuje decyzji, nawet w sytuacji, w której posiada odmienne zdanie, dzięki czemu daje podopiecznemu przestrzeń umożliwiającą kształtowanie samodzielności w myśleniu i podejmowaniu decyzji oraz ponoszenie odpowiedzialności za realizowane zadania (Baran, 2016).

Bycie mentorem wymaga dość wysokiej wrażliwości, a także empatii potrzebnej do zrozumienia podopiecznego i jego dążeń, z kolei świadomość oddziaływania na życie nie tylko

zawodowe, ale również osobiste podopiecznego powinna wpływać na zachowanie i poziom zaangażowania mentora w rozwój młodszego pokolenia (Karwala, 2009).

Drugim uczestnikiem mentoringu, tj. podopiecznym, jest osoba, która rozpoczyna pracę w przedsiębiorstwie, przygotowuje się do awansu zawodowego bądź ma zostać wdrożona w nowy system działań i potrzebuje wsparcia w zakresie zdobywania lub pogłębiania wiedzy o przedsiębiorstwie, pomocy w wyborze właściwej ścieżki rozwoju zawodowego oraz otrzymywania informacji zwrotnej na temat stylu uczenia się i wykonywanej pracy (Łuźniak-Piecha, Golińska, 2012). Podopieczny powinien być osobą aktywną, zaangażowaną i otwartą na naukę, współkształtującą relację z mentorem, przekonaną o jej wartościowości, a także świadomą konieczności własnego wkładu i ciężkiej pracy nad sobą. Pozytywne nastawienie oraz otwartość na współpracę pozwala podopiecznemu wypracować w sobie gotowość do uczenia się oraz podejmowania nowych wyzwań. Podopieczny świadomy wpływu na własny rozwój otwarcie prosi o wsparcie, gdy tego potrzebuje, i stara się stosować do otrzymywanych od mentora rad, sugestii i uwag, nie postrzegając ich jako krytykę, lecz jako możliwość pokonania własnych słabości oraz sposób na wzbogacenie posiadanego zasobu wiedzy (Karwala, 2009). Zdaniem B. Garvey'a (2004), podopieczny integruje wcześniejsze i aktualne doświadczenia poprzez wspierający i wymagający dialog z mentorem.

Mentoring rozumiany jest zatem jako sposób edukacji młodszego pokolenia, wynikający z opartej na wzajemnym zaufaniu relacji między starszym, bardziej doświadczonym mentorem, a jego mniej doświadczonym podopiecznym, podczas której dokonuje się transfer wiedzy, doświadczenia, mądrości życiowej oraz wartości i norm kulturowych przedsiębiorstwa, w celu wzmocnienia motywacji, pomocy i wsparcia w realizacji zawodowych oraz życiowych celów podopiecznego (Ragins, Kram, 2007).

Potencjalne korzyści dla podopiecznego płynące z zaangażowania się w relację z mentorem to przede wszystkim rozwój zawodowy, wsparcie i postęp kariery, rozwój wiedzy i umiejętności, kształtowanie przestrzeni do bezpiecznego eksperymentowania i wypróbowania różnych koncepcji działania (Sidor-Rządkowska, 2014), większa efektywność działania (Ślęzak-Gładzik, 2016), budowanie pewności siebie, dzięki tworzeniu osobistych relacji i atmosfery poufności (Scandura i in., 1996), zmniejszenie stresu związanego z nową sytuacją zawodową, adaptacja do specyfiki przedsiębiorstwa (Mróz, 2013), zrozumienie jego formalnej i nieformalnej struktury (Broadbridge, 1999) oraz satysfakcja z wykonywanej pracy (Ragins, Cotton, Miller, 2000). Mentoring umożliwia podopiecznemu również podwyższanie umiejętności komunikacyjnych, zwłaszcza zdolności jasnego formułowania wypowiedzi, obrony własnego zdania, przyjmowania i udzielania rzetelnych informacji zwrotnych oraz prowadzenia otwartego dialogu z drugim człowiekiem, także tym zajmującym wyższe miejsce w hierarchii przedsiębiorstwa (Sidor-Rządkowska, 2014). Dzięki mentoringowi podopieczny zyskuje wiedzę praktyczną, zazwyczaj niezapisaną w kodeksach, procedurach czy bazach wiedzy, co przyspiesza jego edukację oraz skraca czas nauki na błędach (Mróz, 2013). Ponadto, jak podkreślają S.A. Hezlett i S.K. Gibson (2005), doświadczenia wynikające z uczestnictwa w praktykach mentoringowych często stają się punktem odniesienia w całym życiu zawodowym podopiecznego i mogą być kluczowe w podjęciu decyzji o pełnieniu funkcji mentora w przyszłości i rozpoczęciu przygotowań w tym obszarze.

Podopieczny nie jest jedynym beneficjentem praktyk mentoringowych, sam mentor także może czerpać pewne korzyści w związku z pełnioną przez siebie funkcją. Dla mentora nauka i opieka nad młodszym pokoleniem niejednokrotnie są źródłem satysfakcji

wynikającej z możliwości przekazywania posiadanej wiedzy oraz dzielenia się zdobytym przez lata doświadczeniem i mądrością życiową. Ponadto relacja mentoringowa zapewnia poczucie zadowolenia i spełnienia w związku z wydobyciem potencjału i rozwojem talentu podopiecznego (Ragins, Scandura, 1999), pozwala mentorowi na korzystanie z kreatywnej i młodzieńczej energii podopiecznego (Ragins, Scandura, 1994), zapewnia szacunek i uznanie ze strony innych pracowników (Broadbridge, 1999), umożliwia rozwój umiejętności i cech przywódczych (Ślęzak-Gładzik, 2016) oraz podwyższa umiejętności komunikowania się z innymi ludźmi. Pełnienie tej roli niejako wymusza doskonalenie umiejętności słuchania, zadawania pytań, właściwego przekazywania informacji zwrotnych, formułowania motywujących pochwał i konstruktywnych uwag krytycznych (Sidor-Rządkowska, 2014). Kontakt z podopiecznym to także okazja do poznawania nowych koncepcji, źródło nowej wiedzy i umiejętności w dziedzinach, w których mentor do tej pory się nie specjalizował (Sidor-Rządkowska, 2014).

Z kolei bariery, które mogą utrudniać naukę, wynikają przede wszystkim z braku wiedzy i umiejętności mentora w zakresie edukacji podopiecznego. Zalicza się do nich między innymi: skłonność do rozwiązywania problemów za podopiecznego, nadużywanie władzy, stosowanie barier komunikacyjnych, trudności w udzielaniu informacji zwrotnej i właściwej ocenie rezultatów, niedostosowanie metod przekazywania wiedzy do stylu uczenia i możliwości podopiecznego. Brak wiedzy i umiejętności w zakresie metod i technik przekazywania wiedzy mogą zakłócać naukę, a w skrajnych przypadkach nawet ją uniemożliwić (Nawrat, 2011).

Mentoring oparty jest przede wszystkim na zdobywaniu wiedzy, jej utrwalaniu oraz treningu nabytych umiejętności, aż do uzyskania samodzielności przez podopiecznego. Mentor w trakcie współpracy wspiera rozwój różnorodnych kompetencji podopiecznego, które pozwalają na realizację zadań zawodowych na odpowiednim poziomie, a także rozwija własną wiedzę, umiejętności czy postawy. Dzięki temu relacja między mentorem a podopiecznym jest różnorodna i nierutynowa. Mentor usprawnia proces mentoringu, wspiera podopiecznego na każdym etapie, począwszy od sformułowania celu, aż po jego realizację. Ponadto udziela informacji zwrotnej, która powinna być konstruktywną oceną predyspozycji podopiecznego, podejmowanych przez niego działań oraz szans i zagrożeń jakie potencjalnie mogą występować w związku z wykonywaną pracą zawodową (Łuźniak-Piecha, Golińska, 2012).

Międzypokoleniowe przekazywanie wiedzy w przedsiębiorstwie rodzinnym

Wiedza jest fundamentem rozwoju ludzkiej cywilizacji. Ludzkość od początku swego istnienia tworzyła, gromadziła, wykorzystywała i przekazywała wiedzę w celu wyjaśniania zjawisk zachodzących w otaczającym ją świecie, a także w celu zrozumienia samej siebie. Wiedza jest zatem związana z ludzkim działaniem, powstaje i jest wykorzystywana w ludzkim umyśle, jest wytworem zakorzenionym w przekonaniach i oczekiwaniach jej posiadacza. Powstaje w określonym kontekście organizacyjnym i jest specyficzna dla konkretnego podmiotu, w ramach którego została stworzona (Nonaka, Takeuchi, 2000).

Wiedza pełni wiele funkcji, jest podstawą rozwoju osobowości człowieka, motywatorem do działania, kapitałem przynoszącym zysk właścicielowi, czynnikiem integrującym społeczność przyjmującą dany rodzaj wiedzy oraz nośnikiem prawdy, wartości norm i obyczajów (Stefanowicz, 2011).

Jednym z podstawowych procesów z udziałem wiedzy jest jej transfer (Stelmaszczyk, 2014). W niniejszym artykule przyjmuje się, zgodnie z podejściem reprezentowanym przez E.D. Darra i T.R. Kurtzberga (2000) oraz T.H. Davenporta i L. Prusaka (2000), że transfer wiedzy jest procesem, podczas którego odbiorca wiedzy uczy się, wykorzystując wiedzę i doświadczenie dostawcy wiedzy, a pojęcie transferu obejmuje dzielenie się i rozpowszechnianie wiedzy, przede wszystkim na poziomie indywidualnym, bazującym na opartej na zaufaniu relacji między uczestnikami procesu. Zdaniem J. Paliszkiwicz (2005), transfer wiedzy obejmuje dwa rodzaje działań: transmisję oraz absorpcję. Z jednej strony ma miejsce przekazanie wiedzy, a z drugiej strony – jej przyjęcie. W procesie transferu wiedzy konieczne stają się zatem takie działania, jak akceptacja, przyswajanie oraz wykorzystywanie przez odbiorcę otrzymanej wiedzy. Z kolei świadomość okoliczności transferu wiedzy, jego opłacalności, a także motywacja do jego prowadzenia są niezbędnymi warunkami dla jego powodzenia (Paliszkiwicz, 2005). Jak podkreśla K.E. Sveiby (2005), transfer wiedzy między dostawcą a odbiorcą wzmacnia kompetencje obu stron oraz prowadzi do zacieśnienia współpracy osób zaangażowanych we wzajemną naukę.

Transfer wiedzy dotyczy zarówno wiedzy dostępnej (ang. explicit knowledge), zwanej inaczej wiedzą jawną, która jest usystematyzowana oraz jasno sprecyzowana w postaci zestawień i formuł, jak również wiedzy ukrytej (ang. tacit knowledge), inaczej wiedzy cichej, przekazywanej poprzez wspólne doświadczenia. Wiedzę dostępną bez większych trudności można przekazać innym za pomocą słów, liczb, znaków czy symboli (Nonaka, Takeuchi, 2000), a jej nośnikami są bazy danych, publikacje, projekty lub dokumenty (Mikuła, 2007). Z kolei wiedza ukryta jest często postrzegana jako jeden z tzw. kluczowych zasobów, mających strategiczne znaczenie w rozwoju przedsiębiorstwa, gdyż jest trudna do skopiowania i powielania przez konkurentów. Wiedza ukryta jest niezwykle trudna do zakomunikowania z powodu braku jej sformalizowania (Klimczok, Tomczyk, 2012). Jest to wiedza subiektywna, powiązana z osobą jej posiadacza, intuicyjna, nabywana podczas długotrwałego osobistego doświadczenia (Nonaka, Takeuchi, 2000) oraz zakorzeniona w ludzkich ideałach, wartościach i emocjach (Krok, 2013). Ze względu na indywidualny charakter wiedzy ukrytej jej formalny transfer jest trudniejszy niż transfer wiedzy dostępnej. Właściwie jedynymi sposobami dzielenia się wiedzą ukrytą jest wspólna praca, osobiste kontakty oraz posługiwanie się metaforą i analogią (Morawski, 2006). Za najskuteczniejszy sposób jej przekazu uznaje się naukę, która odbywa się w drodze relacji mistrz–uczeń (Kłak, 2010).

Wiedzę ukrytą można ująć w dwóch wymiarach. Pierwszy to wymiar techniczny, obejmujący niesformalizowane i trudne do wykrycia umiejętności czy zdolności, określane mianem know-how. Drugi wymiar to wymiar poznawczy, złożony ze schematów postępowania, modeli mentalnych, przekonań i spostrzeżeń, które ze względu na głębokie zakorzenienie w ludzkich umysłach, przyjmowane są za oczywiste (Morawski, 2006).

Jak podkreślają E. Bracci i E. Vagnoni, utrzymanie wiedzy ukrytej, tzw. rodzinnego know-how, wewnątrz przedsiębiorstwa, gdy nestor, tj. założyciel przedsiębiorstwa rodzinnego (pierwsze pokolenie występujące w firmie rodzinnej), zdecyduje ustąpić ze stanowiska właściciela, jest jednym z głównych wyzwań w procesie zmiany pokoleniowej (Bracci, Vagnoni, 2011). Podkreśla to potrzebę działań związanych z wiedzą, mających na celu przygotowanie następcy do przyjęcia odpowiedzialności za rodzinne dziedzictwo.

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, emocjonalne więzi wpływające na większe zaangażowanie w rozwój firmy, przenoszenie wartości rodzinnych i norm kulturowych na płaszczyznę biznesową, a także plany i dążenie założycieli firm rodzinnych do przekazania rodzinnego dziedzictwa następcom (Szul, 2017).

Osobowość sukcesora kształtuje się w środowisku, w którym biznes i rodzina bezpośrednio na siebie oddziałują (Więcek-Janka, Hadryś-Nowak, 2016). Często rozmowy dotyczące tematów biznesowych prowadzone przy rodzinnym stole lub odwoływanie się do priorytetów biznesowych w podejmowaniu decyzji sprawiają, że młodsze pokolenie przejmuje od rodziców ogólne wartości i zasady, na których opiera się rodzinna działalność (Safin, 2019). 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) i wykształcenie w sukcesorze cech pożądaných w procesie zmiany pokoleniowej (Więcek-Janka, Hadryś-Nowak, 2016). Podczas formalnych i nieformalnych spotkań, opartych na bezpośrednich relacjach międzyludzkich, członkowie rodziny mają możliwość przekazania młodszemu pokoleniu nie tylko wiedzy dostępnej, ale przede wszystkim specyficznej wiedzy ukrytej, czerpanej z doświadczeń poprzednich pokoleń (Szul, 2017).

Zdaniem Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego (2009), każde zaangażowanie się młodszego pokolenia w rodzinną działalność prowadzi do międzypokoleniowego transferu wiedzy, którą członkowie rodziny nabyli i rozwijali zarówno poprzez różne formy kształcenia, jak i dzięki pracy w firmie rodzinnej (Chirico, 2008). R. Królik (2015) uważa, że czynnikami wpływającymi na przekazywanie wiedzy w przedsiębiorstwie rodzinnym i decydującymi o przejściu biznesu przez młodsze pokolenie są świadomość posiadanej przez nestora wiedzy oraz chęć i umiejętność jej przekazania następcy, a także pełna zgoda i otwartość na naukę młodszego pokolenia oraz jego identyfikowanie się z rodzinnym biznesem, co prowadzi do kształtowania postaw sukcesyjnych. Młodsze pokolenie powinno od najmłodszych lat zdobywać wiedzę nie tylko w ramach edukacji formalnej, lecz także w środowisku biznesowym oraz poznawać specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstwa pod kątem ewentualnej realizacji ścieżki kariery zawodowej w firmie rodzinnej. Wczesne zaangażowanie się młodszego pokolenia w rodzinną działalność pozwala na skonfrontowanie posiadanej wiedzy z praktycznymi działaniami w przedsiębiorstwie oraz przyczynia się do podjęcia dojrzałej decyzji dotyczącej rozwoju zawodowego w rodzinnej działalności i kontynuacji jej tradycji w przyszłości. Można powiedzieć, że młodsze pokolenie podczas swojej edukacji w środowisku firmy rodzinnej, zaczynając od roli ucznia, przechodzi kolejne etapy często i dochodzi do roli nauczyciela (Szul, 2017).

W odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych mentoring jest wykorzystywany w edukacji na rzecz przedsiębiorczości rodzinnej przede wszystkim na gruncie praktycznym. Na potrzeby upowszechnienia praktyk mentoringowych wśród właścicieli rodzinnych działalności Fundacja „Firmy Rodzinne” realizuje projekt „Early Warning Europe”, którego celem jest udzielanie pomocy przez bardziej doświadczonych właścicieli biznesów rodzinnych, tj. mentorów, firmom i przedsiębiorcom przeżywającym trudności bądź sytuacje kryzysowe. Z kolei w Instytucie Biznesu Rodzinnego prowadzona jest Akademia Sukcesora, w której dzięki współpracy ekspertów i mentorów – przedstawicieli firm rodzinnych – potencjalni sukcesorzy zdobywają wiedzę z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, a także mają możliwość indywidualnego rozwoju kompetencji.

Natomiast na gruncie teoretycznym mentoring jako sposób edukacji młodszego pokolenia w środowisku przedsiębiorstwa rodzinnego, jest obszarem relatywnie słabo rozpoznawym przez badaczy. Przegląd dotychczasowych badań eksponujący tematykę mentoringu w przedsiębiorstwach rodzinnych został przedstawiony w tabeli 1.

Tabela 1. Przegląd badań nad mentoringiem w przedsiębiorstwach rodzinnych

Badane zmienne	Autor/Autorzy
Zastosowanie mentoringu w przedsiębiorstwach rodzinnych	J. Boyd, N. Upton, M. Wircenski (1999)
Różnice pomiędzy stylem prowadzenia praktyk mentoringowych przez matki i ojców wobec młodszego pokolenia w przedsiębiorstwach rodzinnych	F. Kaslow (2005)
Mentoring jako forma szkolenia następcy w przedsiębiorstwie rodzinnym	J. Motwani, N.M. Levenburg, T.V. Schwarz, C. Blankson (2006)
Wykorzystanie mentoringu jako narzędzia rozwoju w edukacji i w biznesie	R. Ghosh (2013)
Mentoring jako narzędzie umożliwiające przekazywanie przywództwa w przedsiębiorstwie rodzinnym	M.M.C. Humphreys (2013)
Wpływ praktyk mentoringowych na wyniki przedsiębiorstw rodzinnych	P. Núñez-Cacho Utrilla, F.Á. Grande Torraleja (2013)
Wpływ praktyk mentoringowych na poziom zaangażowania córek w działalność przedsiębiorstwa rodzinnego	K.K. Overbeke, D. Bilimoria, S. Perelli (2013)
Relacje mentorskie w przedsiębiorstwach rodzinnych	B.J. Distelberg, T.V. Schwarz (2015)
Wpływ praktyk mentoringowych na rozwój kompetencji młodszego pokolenia w przedsiębiorstwie rodzinnym	H. Samei, A. Feyzbakhsh (2016)
Związek pomiędzy mentoringiem a poziomem zaangażowania organizacyjnego w przedsiębiorstwach rodzinnych	A.J. Dhaenens, L.E. Marler, J.M. Vardaman, J.J. Chrisman (2018)
Mentoring jako czynnik pozwalający na rozwój relacji pomiędzy sukcesorami a interesariuszami przedsiębiorstwa rodzinnego	K. Kandade, G. Samara, M.J. Parada, A. Dawson (2021)

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy literatury

Analiza została przeprowadzona na podstawie słów kluczowych, takich jak: „przedsiębiorstwo rodzinne”, „firma rodzinna”, „sukcesja” i „mentoring” w tytułach, abstraktach i słowach kluczowych opracowań naukowych pochodzących z baz Scopus, EBSCO i ProQuest, które zostały opublikowane w latach 1996–2021.

Funkcje i znaczenie mentoringu w procesie sukcesji w świetle badań empirycznych

Prowadzenie przedsiębiorstwa wymaga wielu poświęceń ze strony założyciela oraz pozostałych członków rodziny, dlatego właściciele firm rodzinnych nie dopuszczają do siebie myśli o oddaniu dorobku własnego życia w obce ręce. Utrzymanie przedsiębiorstwa w rękach rodziny jest dla nich rozwiązaniem najbardziej pożądanym (Roszko-Wójtowicz, 2016). W związku z tym postrzegają oni swoje dzieci jako naturalnych spadkobierców i kontynuatorów rodzinnych tradycji i zwyczajów, a także reprezentują indywidualne podejście

w stosunku do młodszego pokolenia, ponieważ czują się odpowiedzialni za jego wykształcenie i przygotowanie do dalszego prowadzenia rodzinnej działalności (Gołaszewska-Kaczan, Grześ, 2014). Jak podkreślają J. Boyd, N. Upton i M. Wircenski (1999), nestor oraz członkowie rodziny, którzy wyznają ten sam zestaw norm i wartości, a także dążą do zachowania własności przedsiębiorstwa, angażują się w działania mające na celu adaptację młodszego pokolenia do zasad panujących w biznesie.

Istotą mentoringu w środowisku przedsiębiorstwa rodzinnego jest poczucie akceptacji oraz wsparcie, którego nestor udziela swojemu następcy w celu doskonalenia działań i zachowań sukcesora (Myjak, 2016), co umożliwi realizację kolejnych etapów w rozwoju zawodowym młodszego pokolenia, a w konsekwencji pozwala na jego lepsze przygotowanie do przyjęcia odpowiedzialności za majątek rodziny i przedsiębiorstwa. Relacje łączące członków rodziny oparte na bliskości i zaufaniu, będące fundamentem funkcjonowania firmy rodzinnej, sprzyjają wdrażaniu mentorskich aktywności nestora, pod warunkiem jednak, że międzypokoleniowa komunikacja oraz relacje łączące przedstawicieli dwóch pokoleń nie będą źródłem konfliktów, wynikających z międzypokoleniowej różnicy zdań i poglądów, lecz podstawą wzajemnej współpracy ukierunkowanej na przekazywanie wiedzy i rozwijanie zdolności młodszego pokolenia (Nawrat, 2011).

Mentoring w przedsiębiorstwie rodzinnym jest postrzegany jako mechanizm przyspieszający dzielenie się specyficzną wiedzą ukrytą. Wpływ rodziny na działalność przedsiębiorstwa tworzy unikalne środowisko, które ułatwia komunikację i wymianę informacji. Ponadto istotne jest, aby członkowie rodziny wyrazili akceptację oraz zapewnili poparcie dla relacji mentoringowej poprzez określenie celów i korzyści, które mają zostać osiągnięte. Wymaga to zaplanowania edukacji i działań związanych z przygotowaniem młodszego pokolenia do realizacji ścieżki kariery zawodowej w biznesie rodzinnym (Nuñez-Cacho Utrilla, Grande Torraleja, 2013). Poważnym zagrożeniem w przekazywaniu wiedzy między przedstawicielami dwóch pokoleń jest brak zaangażowania nestora w edukację następcy oraz odsuwanie w czasie zmiany pokoleniowej, co może wynikać z przekonania założyciela o własnej sprawności i zdolności do prowadzenia przedsiębiorstwa (Marjański, 2015).

Z kolei wychowanie następcy w przyjaznej i wspierającej atmosferze umożliwiającej rozwój posiadanych przez młodsze pokolenie zdolności i zainteresowań oraz pomoc w zaplanowaniu ścieżki kariery zawodowej powinny być utożsamiane przez seniora z procesem o charakterze strategicznym, przyczyniającym się do rozbudzenia u sukcesora zainteresowania biznesem rodzinnym. Jeśli poprzednik jest dla swojego następcy autorytetem oraz wzorem do naśladowania, wówczas posiada siłę pozytywnego oddziaływania na postawę młodszego pokolenia (Bieńkowska, 2011), a w konsekwencji może pobudzać jego intencje związane z podjęciem aktywności w rodzinnej działalności. Z badania, które prowadzili A.J. Dhaenens, L.E. Marler, J.M. Vardaman i J.J. Chrisman (2018), wynika, że praktyki mentoringowe podejmowane przez członka rodziny wobec następcy zwiększają zaangażowanie młodszego pokolenia w proces nauki i realizację nowych obowiązków, co znacznie przyczynia się do poznania specyfiki funkcjonowania biznesu rodzinnego. Dlatego poprzednik, przekazując wiedzę młodszemu pokoleniu, nie powinien obawiać się jej utraty, ponieważ wiedza jest zasobem, który zwiększa swoją wartość w efekcie posługiwania się nim. Zatem nestor, dzieląc się posiadaną wiedzą, nie tylko pozostawia cenny i unikatowy zasób wewnątrz firmy i rodziny, lecz również powiększa zasób wiedzy i pomnaża jej potencjał (Królik, 2015).

Natomiast międzypokoleniowa kooperacja między bardziej doświadczonym nestorem a przygotowującym się do nowej roli sukcesorem pozwala na realizację kolejnych etapów w rozwoju zawodowym młodszego pokolenia, a także zwiększa jego pewność siebie i wiarę we własne możliwości (Czechowska-Frączek, 2013). K. Kandade, G. Samara, M.J. Parada i A. Dawson (2021) przeprowadzili badanie, z którego wynika, że relacje między przedstawicielami dwóch pokoleń i będące ich następstwem praktyki mentoringowe podejmowane przez poprzednika, takie jak: nauczanie, doradzanie i pomoc podczas realizacji zadań, aktywne słuchanie, dyskusowanie mające na celu wymianę poglądów oraz udzielanie odpowiedzi na pytania zadawane przez następcę, pozwalają młodszemu pokoleniu na poznanie środowiska firmy rodzinnej oraz zrozumienie obecnego stylu zarządzania i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Z kolei M.M.C. Humphreys (2013) wskazuje, że mentoring umożliwia rozwój kompetencji przywódczych młodszego pokolenia, których posiadanie jest niezbędne do zarządzania biznesem rodzinnym w przyszłości.

Także nestor może czerpać pewne korzyści w związku z edukacją swojego następcy. Dla seniora pomoc w kierowaniu rozwojem mniej doświadczonego sukcesora staje się często źródłem satysfakcji i zadowolenia oraz zapewnia mu poczucie bezpieczeństwa o dalsze losy przedsiębiorstwa, rodziny i przyszłych pokoleń (Myjak, 2016). Wzajemna współpraca pozwala na korzystanie z kreatywnej i młodzieńczej energii oraz wiedzy i umiejętności młodszego pokolenia, np. w zakresie nowych technologii i ich wykorzystywania w działalności przedsiębiorstwa, poruszania się po Internecie, technik komputerowych czy znajomości języków obcych. Jednak o sukcesie korzystania z potencjału i kompetencji młodszej osoby decyduje gotowość i otwartość nestora na nową wiedzę i doświadczenia, a także na innowacyjne pomysły i rozwiązania zaproponowane przez sukcesora (Baran, 2018). Możliwość podejmowania przez młodsze pokolenie samodzielnych aktywności, począwszy od realizacji mniejszych projektów, a następnie stopniowe zaangażowanie się w bardziej złożone inicjatywy sprawia, że sukcesor uczy się działania i podejmowania decyzji w środowisku biznesowym oraz buduje swój autorytet wśród członków rodziny i pracowników.

Rozważania teoretyczne prowadzone przez autorkę niniejszego artykułu w opracowaniu pt. *Transfer wiedzy w ramach relacji nestor-sukcesor jako narzędzie realizacji idei równoważonego rozwoju* wskazują, iż działania mentoringowe podejmowane przez nestora wspomagają edukację młodszego pokolenia w środowisku przedsiębiorstwa rodzinnego i sprzyjają przekazywaniu wiedzy między przedstawicielami dwóch pokoleń. Umożliwia to przygotowanie młodszego pokolenia do objęcia nowej roli w biznesie rodzinnym, a także jest przejawem kształtowania odpowiedzialności względem przyszłych pokoleń rodziny założycielskiej. Ponadto międzypokoleniowa komunikacja i współpraca, oparte na bliskiej relacji i wzajemnym zaufaniu, pozwalają na naukę i przekazywanie wiedzy, przede wszystkim rodzinnego know-how, oraz są fundamentem w budowaniu wizji wielopokoleniowego przedsiębiorstwa rodzinnego (Rychta, 2021).

Z kolei z badania przeprowadzonego w ramach projektu pt. „Wykorzystania mentoringu w edukacji sukcesorów w przedsiębiorstwach rodzinnych” wynika, że sukcesorzy zdecydowanie cenią wymianę wiedzy, informacji, opinii oraz doświadczeń między przedstawicielami dwóch pokoleń, wzajemną współpracę i wsparcie nestora podczas realizacji zadań lub rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie. Dla ponad połowy badanych nestor jest bądź był wzorem kompetencji. Wyniki przeprowadzonego badania zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Praktyki mentoringowe w przedsiębiorstwie rodzinnym

Praktyki mentoringowe w firmie rodzinnej	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam
Między nestorem a sukcesorem dochodzi/dochodziło do wymiany wiedzy, informacji, opinii i doświadczeń	51,9%	25,9%
Sukcesor współpracuje/współpracował z nestorem	44,4%	20,4%
Sukcesor otrzymuje/otrzymywał pomoc i wsparcie nestora w rozwiązywaniu problemów/zadań realizowanych w przedsiębiorstwie rodzinnym	31,5%	25,9%
Sukcesor korzysta/korzystał z wiedzy eksperckiej/merytorycznej/technicznej nestora	44,4%	20,4%
Nestor jest/był dla sukcesora wzorem kompetencji	48,1%	22,2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

Natomiast 80% sukcesorów wysoko i bardzo wysoko oceniło znaczenie wiedzy, doświadczenia i rad pozyskanych od nestora w realizacji ścieżki kariery zawodowej w biznesie rodzinnym. Czynnikiem, które w największym stopniu kształtują bądź kształtowały chęci młodsze pokolenia do realizacji ścieżki kariery w przedsiębiorstwie rodzinnym, były osobiste zainteresowanie rodzinnym biznesem (raczej się zgadzam: 40,7% wskazań, zdecydowanie się zgadzam: 27,8% wskazań) oraz wiedza pozyskana od poprzednika (raczej się zgadzam: 37% wskazań, zdecydowanie się zgadzam: 27,8% wskazań).

Przedstawione wyniki stanowią fragment wyników badania prowadzonego w okresie czerwiec–wrzesień 2021 metodą sondażu diagnostycznego z użyciem narzędzia badawczego w formie autorskiego kwestionariusza ankiety umieszczonego na platformie internetowej. Respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na pytania i zaznaczenie ich w skali Likerta, w zakresie od 1 do 5. Dobór próby badawczej miał charakter nielosowy. W badaniu została zastosowana metoda przypadkowego doboru próby. Kwestionariusz ankiety, za pośrednictwem newsletterów instytucji otoczenia biznesu, m.in. Instytutu Biznesu Rodzinnego i Stowarzyszenia „Inicjatywa Firm Rodzinnych”, został skierowany do potencjalnych i rzeczywistych sukcesorów przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, którzy przygotowują się do zmiany pokoleniowej, pracują już w przedsiębiorstwie rodzinnym lub zarządzają nim, są w mocy decyzyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym. W ten sposób zostały zebrane 54 w całości wypełnione kwestionariusze ankiety.

Z odpowiedzi udzielonych przez respondentów wynika, iż praktyki mentoringowe podejmowane przez założycieli przedsiębiorstw rodzinnych, takie jak wsparcie udzielane następcom podczas ich działalności w biznesie, przekazywane rady, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem zdobytym przez lata prowadzenia działalności gospodarczej są ważne i cenne dla młodsze pokolenia, gdyż pozwalają na poznanie specyfiki funkcjonowania biznesu rodzinnego oraz pozyskanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do jego kontynuacji.

Zakończenie

Mentoring opiera się na relacji między bardziej doświadczonym zawodowo i życiowo mentorem a mniej doświadczonym podopiecznym, który wykorzystując wiedzę, umiejętności i rady mistrza, realizuje kolejne etapy rozwoju zawodowego. Przekazanie rodzinnego dziedzictwa w ręce młodsze pokolenia wiąże się z koniecznością jego przygotowania

do objęcia nowej roli w przedsiębiorstwie. Wiedza zdobyta w ramach edukacji formalnej i samodzielnych aktywności, takich jak praktyki, staże czy praca w innych przedsiębiorstwach, umożliwia rozwój zawodowy sukcesora, jednak pewne zasoby wiedzy, w szczególności tzw. rodzinne *know-how* i pewne umiejętności mogą być pozyskane przez młodsze pokolenie tylko podczas nauki w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Zarówno wyniki przeglądu literatury naukowej, jak i analiza wtórna danych zastanych oraz badanie własne przeprowadzone metodą sondażu z wykorzystaniem techniki ankietowania wskazują, że praktyki mentoringowe podejmowane przez nestora takie jak przekazywanie wiedzy, dzielenie się doświadczeniem zawodowym i mądrością życiową czy pomoc podczas realizacji zadań w przedsiębiorstwie, pozwalają na realizację kolejnych etapów w rozwoju zawodowym młodszego pokolenia oraz jego przygotowywanie do zajmowania stanowisk, które są związane z dodatkowymi obowiązkami i większą odpowiedzialnością za pracę. Wspierająca postawa nestora oraz międzypokoleniowa współpraca pozwalająca na wymianę informacji, opinii, a także dzielenie się obawami sprawiają, że młodsze pokolenie coraz lepiej poznaje rodzinną działalność i staje się jej integralną częścią zdolną do kontynuacji tradycji i zwyczajów rodzinnych w przyszłości.

Przeprowadzone przez autorkę badanie ma pewne ograniczenia, bowiem uwaga została skupiona na jednej perspektywie – perspektywie sukcesora jako spadkobiercy rodzinnego dziedzictwa. Analiza tematu z perspektywy nestora bądź z obu perspektyw jednocześnie przyczyniłaby się do lepszego zrozumienia zakresu wykorzystania mentoringu w edukacji sukcesorów w firmach rodzinnych. Natomiast empiryczne przetestowanie postawionej tezy pozwoliłoby na identyfikację dobrych praktyk mentoringowych w pozyskiwaniu wiedzy przez młodsze pokolenie na potrzeby realizacji procesu sukcesji. Ponadto z przeprowadzonych przez autorkę analiz wynika, że istnieje wiele luk, których wypełnieniu służyłyby badania ukierunkowane na opracowanie metodyki mentoringu czy uwarunkowań skuteczności mentoringu w firmach rodzinnych.

Literatura

References

- Bakiera, L. (2016). Mentoring rozwojowy jako przykład komplementarności międzypokoleniowej. *E-mentor*, 5(67), 4–13.
- Baran, M. (2018). *Uwarunkowania skuteczności mentoringu w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Baran, M. (2016). Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora. *Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences*, 2(27), 22–32.
- Bieńkowska, J. (2011). Motywacja sukcesora jako determinanta skutecznej sukcesji. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XII(7), 118–128.
- Boyd, J., Upton, N., Wircenski, M. (1999). Mentoring in Family Firms: A Reflective Analysis of Senior Executives' Perceptions. *Family Business Review*, 12(4), 299–309.
- Bracci, E., Vagnoni, E. (2011). Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7–36.
- Broadbridge, A. (1999). Mentoring in retailing: a tool for success?. *Personnel Review*, 28(4), 336–355.
- Chirico, F. (2008). Knowledge Accumulation in Family Firms: Evidence from Four Case Studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433–462.
- Czechowska-Frączak, M. (2013). Inspirujący lider. Jak wspierać pracowników, aby osiągnęli ambitne cele przy ograniczonych zasobach?. *Personel i Zarządzanie*, 5, 66–69.

- Darr, E.D., Kurtzberg, T.R. (2000). An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 28–44.
- Davenport, T.H., Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Dhaenens, A.J., Marler, L.E., Vardaman, J.M., Chrisman, J.J. (2018). Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes. *Human Resource Management Review*, 28, 46–55.
- Distelberg, B.J., Schwarz, T.V. (2015). Mentoring Across Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 28(3), 193–210.
- Garvey, B. (2004). The mentoring/counseling/coaching debate. *Development and Learning in Organizations*, 18(2), 6–8.
- Gołaszewska-Kaczan, U., Grześ, A. (2014). Możliwość wykorzystania nowoczesnych form szkolenia w firmach rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XV(7/3), 149–159.
- Ghosh, R. (2013). Mentors Providing Challenge and Support: Integrating Concepts From Teacher Mentoring in Education and Organizational Mentoring in Business. *Human Resource Development Review*, 12(2), 144–176.
- Hezlett, S.A., Gibson, S.K. (2005). Mentoring and Human Resource Development: Where We Are and Where We Need to Go?. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 446–469.
- Humphreys, M.M.C. (2013). Daughter succession: a predominance of human issues. *Journal of Family Business Management*, 3(1), 24–44.
- Ingram, I. (2011). *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jeżak, J., Popczyk, W., Winnicka-Popczyk, A. (2004). *Przedsiębiorstwo rodzinne, funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa: Difin.
- Kandade, K., Samara, G., Parada, M.J., Dawson, A. (2021; 2021, 30 września). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2). Pozyskano z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858518300172?via%3Dihub>
- Karwala, S. (2009). *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*. Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu.
- Kaslow, F. (2005). Maternal mentoring: A relatively new phenomenon in family businesses. *Journal of Family Psychotherapy*, 16(3), 11–18.
- Kaye, B., Jacobson, B. (1996). Reframing Mentoring. *Training & Development*, 50(8), 44.
- Klimczok, M., Tomczyk, A. (2012). Zarządzanie wiedzą – współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistas. Zarządzanie*, 2, 165–174.
- Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach.
- Kram, K.E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 609–610.
- Krok, E. (2013). *Determinanty skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą – koncepcja diagnozy dla potrzeb zarządzania*. Szczecin: Wydawnictwo volumina.pl Daniel Krzanowski.
- Królik, R. (2015). Wiedza jako potencjał strategiczny przedsiębiorstwa rodzinnego. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 222, 153–165.
- Łuźniak-Piecha, M., Golińska, A. (2012). Rozpęd: opis modelu i koncepcji badawczej, czyli jak skutecznie mentoring podnosi satysfakcję zawodową mentorów. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 2(24), 79–100.
- Marjański, A. (2015). Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVI(7/1), 153–164.
- Mikuła, B. (2007). Zarządzanie wiedzą w organizacji. W: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin.
- Morawski, M. (2006). *Zarządzanie wiedzą. Organizacja–system–pracownik*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.

- Motwani, J., Levenburg, N.M., Schwarz, T.V., Blankson, C. (2006). Succession planning in SMEs: An empirical analysis. *International Small Business Journal*, 24(5), 471–495.
- Mróz, J. (2013). Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników. *Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences*, 3(16), 75–90.
- Myjak, T. (2016). Rozwijanie potencjału pracowników poprzez mentoring w organizacji opartej na wiedzy. *Roczniki Ekonomii i Zarządzania*, 8(2), 137–149.
- Nawrat, D. (2011). Rola mentoringu w transferze wiedzy w przedsiębiorstwach rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XII(7), 319–333.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Poltext.
- Nuñez-Cacho Utrilla, P., Grande Torraleja, F.A. (2013). The importance of mentoring and coaching for family businesses. *Journal of Management & Organization*, 19(4), 386–404.
- Overbeke, K.K., Bilimoria, D., Perelli, S. (2013). The dearth of daughter successors in family businesses: Gendered norms, blindness to possibility, and invisibility. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 201–212.
- Paliszkievicz, J.O. (2005). *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*. Ostrołęka: Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA pro Sp. z o.o.
- Parsloe, E., Wray, M. (2002). *Trener i mentor, udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Ragins, B.R., Kram, K.E. (2007). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice*. California: Sage Publication.
- Ragins, B.R., Cotton, J.L., Miller, J.S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1177–1194.
- Ragins, B.R., Scandura, T.A. (1999). Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 493–509.
- Ragins, B.R., Scandura, T.A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationship. *Academy of Management Journal*, 37(4), 957.
- Roszek-Wójtowicz, E. (2016). Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych – od planowania po wybór sukcesora. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 2(40), 45–64.
- Rychta, B. (2021). Transfer wiedzy w ramach relacji mentor–sukcesor jako narzędzie realizacji idei zrównoważonego rozwoju. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 4(3), 201–212.
- Safin, K. (2019). Sukcesja jako etap w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. W: K. Safin, I. Kołodkiewicz (red.), *Zarządzanie firmą rodzinną, kluczowe wyzwania*. Warszawa: Poltext.
- Samei, H., Feyzbaksh, A. (2016). The Effect of Mentoring on Successor Nurturing in Family Businesses. *Journal of Entrepreneurship*, 25(2), 211–231.
- Scandura, T.A., Tejada, M.J., Werther, W.B., Lankau, M.J. (1996). Perspectives on mentoring. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(3), 50–56.
- Shea, G.F. (1992). *Mentoring: A Guide to the Basics*. London: Kogan Pagan.
- Sidor-Rządkowska, M. (2014). Pojęcie i istota mentoringu. W: M. Sidor-Rządkowska (red.), *Mentoring, teoria, praktyka, studia przypadków*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Stefanowicz, B. (2011). *Wiedza. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Stelmaszczyk, M. (2014). Identyfikacja procesu dzielenia się wiedzą na przykładzie przedsiębiorstwa rodzinnego. W: A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl.
- Sułkowski, Ł., Marjański, A. (2009). *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Poltext.
- Sveiby, K.E. (2005). Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości. *E-mentor*, 2(9), 49–52.
- Szul, E. (2017). Dzielenie się wiedzą w firmach rodzinnych – wybrane aspekty. *Studies & Proceedings of Polish Association Knowledge Management*, 83, 73–82.

- Ślęzak-Gładzik, I. (2016). Mentoring jako metoda wspierająca rozwój potencjału pracowników. *Coaching Review*, 1(8), 177–194.
- Tabor, J.A. (2013). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie, koncepcje, strategie, praktyka*. Warszawa: Poltext.
- Więcek-Janka, E. (2014). Kompetencje menedżerskie sukcesorów inżynierów w firmach rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XV(8/2), 139–154.
- Więcek-Janka, E. (2013). *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Więcek-Janka, E., Hadryś-Nowak, A. (2016). Kompetencje sukcesorskie – profil wstępny. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVII(6/3), 61–73.

Barbara Rychta, doktorantka, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Instytut Przedsiębiorstwa, Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego. Obecne zainteresowania badawcze i naukowe koncentrują się na zagadnieniach związanych z procesem sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym, wiedzą i jej transferem oraz procesem mentoringu. W ramach badań statutowych SGH realizuje projekt dotyczący mechanizmu urzeczywistnienia zrównoważonego rozwoju poprzez transfer wiedzy przeprowadzany w ramach relacji mentor-sukcesor w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Barbara Rychta, PhD student, Warsaw School of Economics, Collegium of Business Administration, Institute of Enterprise, Family Business Unit. Current research and scientific interests focus on issues related to the process of succession in a family business, knowledge and its transfer and the mentoring process. As part of the statutory research at the Warsaw School of Economics, she implements a project on the mechanism of realising sustainable development through the transfer of knowledge between the owner of a family business and his successor.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2977-9607>

Adres/Address:

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Instytut Przedsiębiorstwa
Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego
ul. Madalińskiego 6/8
02-513 Warszawa, Poland
e-mail: br86197@doktorant.sgh.waw.pl