



Ryszard Królik

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
ryszkrolik@op.pl

WIEDZA JAKO POTENCJAŁ STRATEGICZNY PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNEGO

Streszczenie: W artykule podkreślono znaczenie wiedzy jako istotnego składnika wartości niematerialnych, uczestniczącego w działalności przedsiębiorstwa. Przedstawiono związek między strukturą wiedzy a możliwościami jej międzypokoleniowego transferu w procesie sukcesji przedsiębiorstwa rodzinnego oraz między jego pracownikami. Zaproponowano rozwiązania, które ułatwiają odzyskiwanie wiedzy ukrytej

Słowa kluczowe: wiedza, przedsiębiorstwo rodzinne, potencjał strategiczny.

Wprowadzenie

Brak stabilności gospodarczej niewątpliwie wpływa na działalność przedsiębiorstwa. Z powodu braku przewidywalności prognoz długoterminowych i konieczności ciągłej weryfikacji strategicznych planów w przedsiębiorstwie, większego znaczenia nabierają jego zasoby, elastyczność w działaniu i szybkość w reagowaniu na bodźce rynkowe. Są to umiejętności, które wynikają z wiedzy i doświadczenia, które przedsiębiorstwo jako organizacja i poszczególni jego członkowie, zdobywali w czasie normalnej działalności i podczas rozwiązywania bieżących problemów. Zatem wiedza stanowi niezbędny potencjał przedsiębiorstwa, który właściwie wykorzystywany potrafi optymalnie łączyć wszystkie atrybuty organizacji.

Celem opracowania jest podkreślenie znaczenia wiedzy indywidualnej i zbiorowej jako potencjału strategicznego przedsiębiorstwa rodzinnego oraz świadomego zarządzania wiedzą ukrytą, która nabiera specjalnego znaczenia, a szczególnie ryzyko jego utraty, w trakcie radykalnych zmian w przedsiębiorstwie. Zastosowaną metodą badawczą jest analiza fenomenologiczna treści dostępnych w literaturze i badaniach.

1. Wiedza w przedsiębiorstwie

Wiedza jest atrybutem działań człowieka myślącego. Towarzyszy mu od początku ewolucji. Zdolność abstrakcyjnego myślenia pozwoliło mu od pewnego momentu swojego rozwoju gromadzić wiedzę, badać i rozwijać, tworząc jej nowe dziedziny.

Pierwsze wzmianki i próby wyjaśnienia istoty wiedzy można znaleźć u pierwszych myślicieli i filozofów. Sokrates zdefiniował wiedzę jako element rozwoju człowieka, na który składają się moralność, duchowość, inteligencja, które to elementy sprawiają, że człowiek staje się mądrzejszą i lepszą istotą. Protagoras uważał, że wiedza to umiejętność logicznego poprawnego wysławiania się, a osobę, która tę wiedzę posiada, charakteryzuje to, że wie co i jak mówić [Galata, 2004, s. 50]. Arystoteles wyraził trzy rodzaje wiedzy:

- uniwersalną, teoretyczną,
- instrumentalną, praktyczną, zależną od kontekstu,
- normatywną, opartą na kontekście, doświadczeniach i zdrowym rozsądku [Galata, 2004, s. 51].

W kontekście występujących zachowań można zdefiniować wiedzę, jako zdolność jednostki lub grupy osób do przedsięwzięć lub wpływania na innych, żeby to oni podejmowali działania implikujące możliwymi do przewidzenia przekształceniami obiektów materialnych [Galata, 2004, s. 53].

Można tu zaobserwować element wykorzystywania wiedzy do kierowania osobą lub zespołem ludzkim, co można umiejscowić w obszarze nauk o zarządzaniu.

Jednym z aspektów wiedzy, co wpływa również na jej wartość, oprócz doświadczeń, pomysłów i przekonań, jest również zasób informacyjny oraz możliwość ich przekazywania. Jeżeli można taką wiedzę zwerbalizować i przekazywać, to nabywa ona cech obiektywnych, staje się dostępna i można ją rozwijać, przenosić i poddawać weryfikacji. Według R.J. Sayera wiedzę można zdobywać nie tylko przez obserwację, lecz także uczestnictwo i interakcje. Język pisany i mówiony nie jest jedynym sposobem komunikowania, doceniania i stosowania wiedzy. Najprostsze wyrażenia zmysłowe, jak dźwięk, obraz czy zapach, również dostarczają wiedzy, np. o tym, że znajdujemy się w tłumie albo w niebezpiecznej sytuacji. Wiedza nie jest skończonym wytworem, lecz wiecznie żywym, ciągle odnawialnym zasobem jednostki, z tego powodu nauki nie można traktować jako najwyższej formy wiedzy [Ashok, 2006, s. 67].

Ze względu na możliwość eksponowania wiedzy i przekazywania w sposób obiektywny, można ją podzielić na dwa podstawowe rodzaje: wiedzę formalną (dostępną obiektywną) oraz wiedzę ukrytą (cichą, subiektywną):

- Wiedza formalna (jawna), zwana uzewnętrzną, jest jasno sprecyzowana i usystematyzowana. Można ją zdefiniować, opisać i zrozumieć, przedstawić w sposób formalny przy pomocy słów, liczb, znaków, symboli, rysunków i dokumentów. Jest to każda forma informacji i doświadczenia, którą można szczegółowo wyartykułować, uznać za trwałą i upowszechnić. Łatwo ją rozpowszechniać wśród pracowników organizacji przy pomocy aktualnie dostępnych form przekazu.
- Wiedza cicha (ukryta), to wiedza, z której istnienia zdajemy sobie sprawę i którą wykorzystujemy w codziennym działaniu, ale nie potrafimy jej do końca sprecyzować. Stanowi zasób indywidualnych umiejętności, doświadczeń, przekonań, intuicji, niesformalizowanych informacji praktycznych. Gromadzi się wraz z doświadczeniem w człowieku, będąc jego prywatnym osądem i intuicją. W przedsiębiorstwie wiedza ukryta jest wspólnym niepisany kodeksem wartości, wzorców postępowania, postaw i opinii [Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 78].

Zbilansowane zasoby wiedzy, praktycznie w każdym badanym obszarze, można symbolicznie przedstawić jako dryfującą górę lodową. Widoczna nad powierzchnią część przedstawia tylko niewielki fragment całości wiedzy. Pozostała, ukryta pod powierzchnią część, o znacznie większym potencjale, odpowiada wiedzy wynikającej z doświadczenia nabytego w praktycznym działaniu, umiejętności, naturalnej selekcji właściwych rozwiązań. Jest to milczący, podświadomy wymiar wiedzy, demonstrujący swoje zasoby tylko przez działanie. Można opisać to zjawisko zasadą Pareto, ponieważ stosunek wiedzy jawnej do ukrytej odpowiada proporcji 20 do 80.

Wiedza o wyższym poziomie zorganizowania i złożoności występuje jako wiedza zbiorowa w organizacjach. Dlatego w kontekście społecznym, w ramach organizacji, można mówić o zarządzaniu wiedzą, rozważając ludzkie i społeczne czynniki biorące w nim udział [Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 83].

Organizacja w formie przedsiębiorstwa, którego istnienie na rynku uzależnione jest od wiedzy i umiejętności kierownictwa oraz poszczególnych jego członków, wykorzystuje wiedzę pierwszych w kierowaniu przedsiębiorstwem, pozostałych do zadań operacyjnych. Połączenie w działaniu poszczególnych elementów cząstkowych wszystkich pracowników organizacji tworzy wiedzę organizacyjną, podobnie jak normy moralne poszczególnych osób i organizacyjne tworzą kulturę organizacyjną.

Wiedza zatem jest niezbędnym elementem umiejętności radzenia sobie w otoczeniu rynkowym dla każdego przedsiębiorstwa. Uczestniczy w procesie zarządzania przedsiębiorstwem i jako jego składnik strategiczny również może podle-

gać zarządzaniu. Zarządzanie wiedzą w konkretnej organizacji posiada następujące składowe:

- Zarządzanie wiedzą jest oparte na strategii, która ma na celu utrwalenie wiedzy, jako zasobu szczególnego i koniecznego do osiągnięcia celów, a wiedza, zakorzeniona w umysłach pracowników w procesach i bazach danych, powinna być rozpatrywana jako intelektualna postać kapitału.
- Zarządzanie wiedzą wykorzystuje proces, polegający na przetwarzaniu danych, informacji, gromadzeniu faktów poprzez ich analizę i syntezę oraz tworzeniu wiedzy i w końcowym etapie udostępnianie wiedzy użytkownikom.
- Zarządzanie wiedzą tworzy wartości kulturowe, które wnoszą nowe zasady etyczne potwierdzające konieczność dzielenia się wartościami i wiedzą w całym przedsiębiorstwie w celu osiągnięcia zgodnej i skutecznej współpracy różnych pokoleń grup specjalistów i ekspertów reprezentujących różne dyscypliny naukowe [Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 82].

W kontekście zarządzania można wyróżnić sześć następujących cech wiedzy:

- podmiotowość – interpretacja wiedzy zależy w bardzo dużym stopniu od indywidualnych doświadczeń i kontekstu, w jakim jest użyta,
- transferowalność – wiedza może być wydobywana z jednego miejsca i z zyskiem wprowadzona do drugiego miejsca,
- osadzenie – wiedza znajduje się w ludzkich umysłach i trudno jest ją przekazać czy dzielić się nią,
- samozasilanie – wiedza nie traci swojej wartości, kiedy jest dzielona,
- nietrwałość – wiedza z czasem może stać się nieaktualna,
- spontaniczność – wiedza rozwija się w procesie, który często nie jest kontrolowany [Klug, Stein, Licht, 2001, s. 21-22; Brdulak, 2005, s. 14].

Cechy te silnie determinują procesy zarządzania szczególnie w kontekście strategicznego zarządzania wiedzą.

2. Podejście zasobowe w strategii przedsiębiorstw rodzinnych

Zgodnie z pierwotnym podejściem w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa, odpowiedni zasób, potencjał przedsiębiorstwa jest podstawą podejmowania jakichkolwiek przedsięwzięć strategicznych. Zasoby w przedsiębiorstwie są podstawą jego funkcjonowania, a potencjał w przedsiębiorstwie są to możliwości, jakie te zasoby dają, w aktualnych warunkach, z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia [Nowodziński, 2013, s. 96]. Zatem wiedza, doświadczenie i zasoby materialne optymalnie skonfigurowane dają najlepszy efekt, w postaci najlepszego wykorzystania w działaniu potencjału przedsiębiorstwa.

Nie wystarczy więc zaprojektować, rozpocząć działalność gospodarczą i kontynuować w niezmiennych konfiguracji przez dłuższy okres. Trzeba wiedzieć jak, gdzie i co produkować i to w każdym momencie swojej działalności. Brak podstawowej wiedzy biznesowej i wiedzy nabytej przez doświadczenie w organizowaniu produkcji, reagowaniu na bodźce rynkowe, w planowaniu rozwoju, uniemożliwia przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku.

Zdolność do prawidłowego reagowania przedsiębiorstwa na zagrożenia i szanse w otoczeniu oraz przewidywanie i planowanie przyszłych działań jest niezbędną umiejętnością decydującą o istnieniu organizacji. Nie jest to jednak zdolność wystarczająca do uzyskania przewagi konkurencyjnej wśród przedsiębiorstw danej branży. Zasoby, które pozwalają uzyskać przewagę konkurencyjną i które trudno jest zdobyć lub je naśladować, można nazwać specjalnymi. Są w stanie nawet doprowadzić do powstania barier wewnątrz sektorowych, chroniących lidera w swojej dziedzinie przed konkurencją. Zwykle te specjalne zasoby można odnaleźć w szczególnych umiejętnościach, doświadczeniu ogólnie w wiedzy organizacyjnej lub w wiedzy poszczególnych specjalistów.

W podejściu zasobowym w zarządzaniu strategicznym podstawą przetrwania i ewentualnego sukcesu przedsiębiorstwa jest odpowiedni potencjał, czyli właściwa konfiguracja zasobów materialnych i niematerialnych, m.in. wiedzy, dająca synergiczny efekt w postaci szczególnych zdolności strategicznych. Zdolność strategiczna, są to zasoby i kompetencje potrzebne organizacji do przetrwania i do pomyślnego rozwoju [Johnson, Scholes, Whittington, 2010, s. 87].

Próbując zdefiniować przedsiębiorstwo rodzinne, dąży się do sprecyzowania czynników społecznych, ekonomicznych i prawnych opisujących to zjawisko. Przedsiębiorstwa określone jako rodzinne ewoluowały przez lata w różnych kierunkach w zależności od warunków ekonomicznych, społecznych i prawnych konkretnych gospodarek. Współcześnie przedsiębiorstwo rodzinne należy traktować wielowymiarowo. Trudno jest wyznaczyć odpowiednie kryteria określające firmę rodzinną ze względu na strukturę własności, modelu zarządzania czy skali działania. Ponadto termin ten składa się z dwóch określeń wywodzących się z różnych nauk, mających różną historię powstania oraz teoretycznie mające różne cele istnienia. Ustalając definicję przedsiębiorstwa rodzinnego należy w niej uwzględnić m.in. czynniki ekonomiczne, psychologiczne, socjologiczne, historyczne, prawne oraz związane z zarządzaniem [Safin, 2007, s. 17].

Definicję, która najlepiej integruje rodzinę z działalnością gospodarczą, podał B.C.J. Lievegoed [Safin, 2007, s. 22]. Według niej przedsiębiorstwo można określać mianem rodzinne, gdy:

- współmałżonkowie i następne pokolenie biorą czynny udział w kierowaniu przedsiębiorstwem,

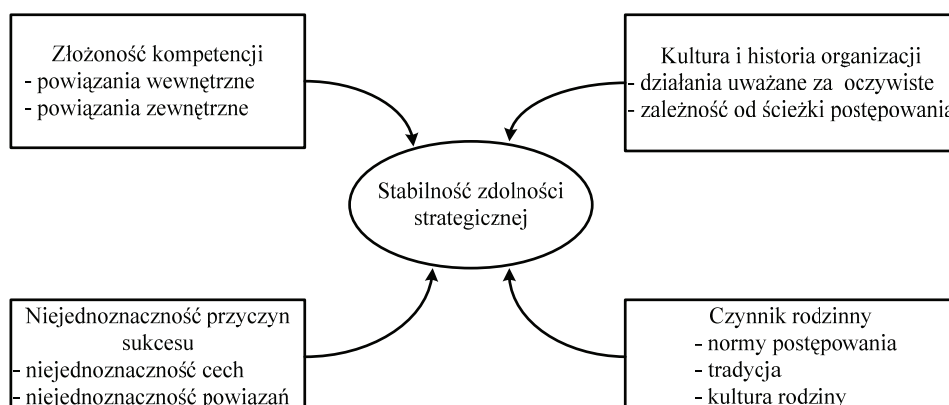
- kultura rodziny została przeniesiona na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa,
- zachowania społeczne wszystkich członków rodziny przenoszone są na grunt przedsiębiorstwa,
- status przedsiębiorstwa determinuje status i pozycję rodziny, która partycypuje zarówno w wypracowanych zyskach, jak i w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa i ponoszonych stratach.

Definicja ta co prawda uwzględnia zarówno aspekt ekonomiczny, jak i społeczny przedsiębiorstwa rodzinnego, to jest jednak tylko charakterystyką modelowego przedsiębiorstwa, które np. w aspekcie społecznym nie jest idealnym rozwiązaniem. Natomiast jeżeli chodzi o kwestie finansowe, firma ma duży margines ochrony finansowej poprzez gotowość członków rodziny do rezygnacji z własnego dochodu na rzecz przedsiębiorstwa, chroniąc jego dobre imię i majątek całej rodziny.

Jedną z częściej przytaczanych jest definicja, w której uznaje się za biznes rodzinny jednostkę, w której dwóch lub więcej członków rodziny pracuje i posiada w swoich rękach co najmniej 51% udziałów lub pakiet kontrolny [Jeżak, Winnicka-Popczyk, Popczyk, 2004, s. 19].

Pełną definicję przytaczają J. Jeżak, A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, określając firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał, również intelektualny, w całości lub w zdecydowanej części znajduje się w posiadaniu rodziny i przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny [2004, s. 19].

Podstawowym zasobem przedsiębiorstwa rodzinnego jest sama rodzina. Rozpoczynając działalność, główny właściciel czy cała rodzina musi zbudować od podstaw swoje przedsiębiorstwo, angażując w nie, oprócz kapitału w formie finansów, wartości materialnych, również umiejętności, wiedzę i entuzjazm. Zgodnie z teorią wiedzy i podejściem zasobowym, przedsiębiorstwo w momencie uruchomienia dysponuje tylko podstawowymi zdolnościami strategicznymi. W szczególnym przypadku założyciel czy rodzina może dysponować unikalnym potencjałem strategicznym na samym początku działalności. Może się on przejawiać specjalistyczną, innowacyjną wiedzą z zakresu uruchamianej działalności, innowacyjnym sposobem prowadzenia biznesu, pomysłem na nowy produkt lub usługę, posiadaniem patentu, ukrytymi zdolnościami, czyli elementami trudnymi do skopiowania przez konkurencję i bezpośrednio decydującymi strategicznym sukcesie.



Rys. 1. Kryteria ograniczające naśladowanie potencjału strategicznego przedsiębiorstwa rodzinnego

Źródło: Na podstawie [Johnson, Scholes, Whittington, 2010, s. 98].

Czynnik rodzinny posiada dużą siłę oddziaływania na przedsiębiorstwo, ponieważ kształtowany przez pokolenia może posiadać indywidualne, niepowtarzalne walory, przenikające i kształtujące charakter przedsiębiorstwa, tworząc efekt synergii potencjałów organizacji i rodziny.

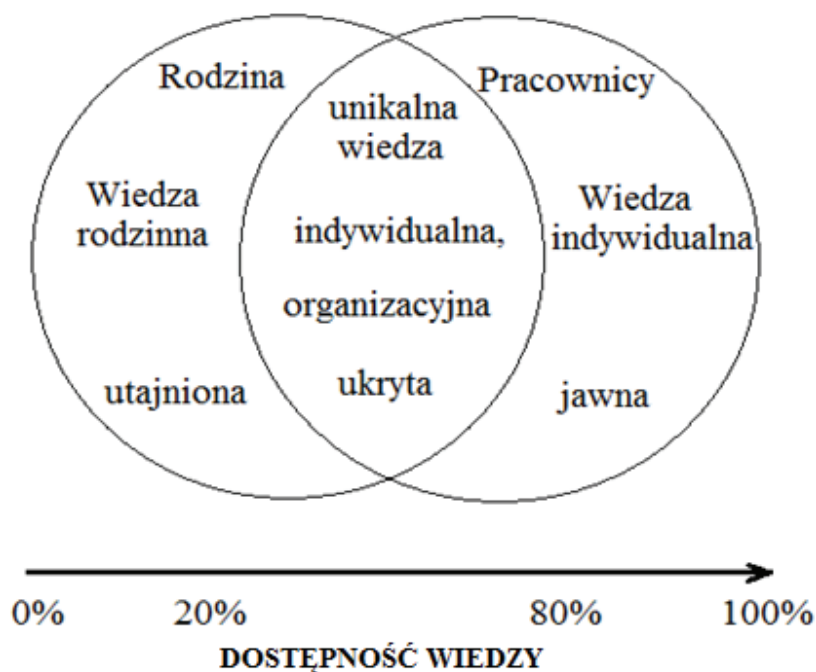
Następnym elementem, który należy uwzględnić charakteryzując potencjał strategiczny przedsiębiorstwa, jest zdolność uczenia się, nabywania doświadczenia podczas prowadzenia działalności gospodarczej, czyli zdobywania wiedzy. Proces uczenia się to przyswajanie informacji i nabywanie umiejętności, efektem czego jest ich wykorzystywanie w praktyce. Jeżeli zdobywanie wiedzy nie jest poparte teoretycznymi podstawami i refleksjami dotyczącymi relacji przyczynowo-skutkowych, to wiedza taka posiada subiektywny, ukryty charakter.

W organizacjach proces uczenia przebiega w dwóch płaszczyznach – indywidualnie i grupowo. W małych przedsiębiorstwach proces nauki odbywa się indywidualnie, w większych organizacjach przenosi się na poziom organizacyjny. Choć organizacja to nie to samo co zbiorowisko jednostek, ale jednocześnie nie można mówić o organizacji bez takiego zbiorowiska. Podobnie organizacyjne uczenie się nie jest tożsame z uczeniem indywidualnym, ale jednocześnie organizacje uczą się poprzez rozwój jednostek [Argyris, Schön, 1978, s. 9].

Skuteczne zespołowe uczenie się charakteryzują trzy atrybuty:

- zdolność wnikliwego rozważania złożonych problemów i harmonijnego połączenia inteligencji wszystkich członów grupy, zamiast podporządkowania się poglądom jednostki dominującej,
- zdolność podejmowania innowacyjnych, skoordynowanych działań,
- zdolność dzielenia się rozwiązaniami i umiejętnościami z innymi zespołami w organizacji.

Przedsiębiorstwo rodzinne ma specyficzną budowę socjologiczną, szczególnie to, w którym zatrudniona jest więcej niż jedna osoba z rodziny. W początkowej fazie „życia” przedsiębiorstwa rodzinnego, wiedza, zarówno po stronie pracowników, jak i właścicieli (rodziny), jest zdobywana przez podwyższanie kwalifikacji, nabywanie doświadczenia w praktycznym działaniu i kierowaniu przedsiębiorstwem. Następnie w fazie wzrostu i stabilności przedsiębiorstwa, czynności i działania stają się zrutynizowane. Pracownicy, szczególnie spoza rodziny, zaczynają działać subiektywnie, przenosząc doświadczenie i umiejętności w sferę wiedzy ukrytej. Właściciele i rodzina bardziej świadomie odnoszą się do wiedzy, szczególnie jeżeli wiedzą, że wiedza ukryta trudniej jest odzyskiwana i przekazywana. Problem z wiedzą ukrytą staje się bardziej odczuwalny im dłużej przedsiębiorstwo działa na rynku, a lekceważenie tego problemu może doprowadzić do utraty nawet 80% ogólnej, strategicznej wiedzy (rys. 2). Trzeba wziąć tutaj pod uwagę zarówno indywidualną wiedzę zatrudnionych w przedsiębiorstwie, jak i wiedzę organizacyjną.



Rys. 2. Struktura wiedzy w przedsiębiorstwie rodzinnym

Rodzina zarządzająca własnym przedsiębiorstwem w dłuższym okresie, budując w tym czasie wartościową markę, powinna traktować zdobytą w tym okresie wiedzę zarówno jako podmiot, jak też przedmiot własnej strategii. Aby

móc w pełni wykorzystać strategiczny potencjał własnej wiedzy, trzeba ją umieć rozpoznawać, scharakteryzować i kodyfikować, żeby uzyskać obiektywne i mobilne własności. Z drugiej strony w trakcie działań operacyjnych i w momencie podejmowania szybkich decyzji, nie powinno się wnikliwie analizować wszystkich czynności. Elementy wiedzy ukrytej często są uruchamiane w przypadku konieczności szybkiego reagowania, wykorzystuje się wtedy doświadczenie, intuicję, a nawet podświadomość. Schodząc po schodach nie zastanawiamy się jak to robimy, nauczyliśmy się to robić w dzieciństwie, gdy tylko zaczynamy o tym myśleć, możemy się potknąć.

3. Przekazywanie wiedzy w przedsiębiorstwie rodzinnym

Przekazując wiedzę młodemu pokoleniu w rodzinie czy nowym pracownikom, nie powinno się mieć świadomości jej utraty, ponieważ nie usuwa się jej, tylko kopiuje. Z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa powiększa się zatem wiedzę, pomnażając jej potencjał.

Przedsiębiorstwo rodzinne, aktywnie działające w gospodarce, rozwijając skalę działalności, w okresie kilku czy kilkunastu lat, z pewnością oprócz podstawowej wiedzy z zakresy swojej działalności, posiada również wiedzę unikalną, umożliwiającą utrzymanie własnej pozycji, reagowanie na zmiany koniunkturalne i jednoczesne realizowanie celów strategicznych.

Każde przedsiębiorstwo w pewnym okresie przechodzi kryzys działalności i często jest to również związane ze zmianą właściciela lub zarządu, niezależnie od tego, czy jest to główna przyczyna, czy jej skutek. W rodzinnym biznesie dbającym o swój status, kryzys najczęściej wynika z faktu sukcesji własności i często przenosi się na całą rodzinę. Jest to najczęściej ściśle związane z cyklem życia zawodowego właściciela. Jako główny zarządzający musiał on zdobyć ponad przeciętną wiedzę kierując przedsiębiorstwem przez całe życie zawodowe. Zachowanie tej wiedzy i przekazanie następcy może stanowić moment krytyczny w całym przedsięwzięciu rodzinnym i zdecydować o dalszym jego istnieniu.

Nie chcąc dopuścić do sytuacji kryzysowej w tym obszarze, a nie trudno przewidzieć, że kiedyś nastąpi moment sukcesji, należy odpowiednio wcześniej wprowadzić system zarządzania wiedzą. Ustalając plan strategiczny należy dokonać analizy sytuacji, jeżeli chodzi o strukturę i zakres wiedzy w przedsiębiorstwie, mianowicie:

- zdefiniować ogólnodostępną, podstawową wiedzę, niezbędną dla poszczególnych stanowisk i na bieżąco aktualizowaną,

- ustalić i zdefiniować obszary występowania wiedzy ukrytej i przypisać do niej wagę istotności (mapowanie wiedzy),
- oszacować istotność wiedzy organizacyjnej,
- ustalić możliwości wykorzystania w przyszłości potencjału wiedzy w przedsiębiorstwie.

Następny krok w ocenie potencjału strategicznego, jakim jest wiedza w przedsiębiorstwie, to ustalenie potencjalnych barier w jej przekazywaniu. Brak mobilności wiedzy można potraktować jak zamrożenie kapitału. Ma to pozytywny wpływ na organizację tylko w sytuacji, gdy dotyczy wiedzy, która stanowi jej tajemnicę i pozostaje w rękach rodziny. Trudności w przekazywaniu wiedzy zostały szeroko opisane przez W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, którzy przedstawiają niechęć w przekazywaniu własnej wiedzy zdobytej przez doświadczenie i własne implikacje, wynikającą z:

- Obawy przed utratą pracy. Pracownik czuje się pewny swojej pozycji tylko wtedy, gdy jest świadomy, że jego wiedza jest bezcenna i posiadana tylko przez niego, zdobyta w ciągu wielu lat praktyki. Dlatego nie chce się nią dzielić.
- Obawy utraty renomy i własnej wartości. Pracownik czuje się potrzebny i doceniany, gdy wie więcej i ma trafne spostrzeżenia. Dzieląc się wiedzą, straci swoją pozycję.
- Ograniczeń w kulturze organizacyjnej, której skomplikowana struktura utrudnia pracownikom dzielenie się wiedzą.
- Wewnętrznych obaw i braku pewności siebie.
- Obawy o jednostronną wymianę wartościowych informacji, nie dostając nic w zamian.
- Dyskryminacji pracowników niższego szczebla i braku zaufania do innych.
- Braku systemów motywujących aktywnych i dzielących się wiedzą pracowników.
- Obawy przed zmianami [Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 126-127].

Wszystkie te trudności odnoszą się przede wszystkim do wiedzy ukrytej, subiektywnej. Nie wolno dopuścić do sytuacji utraty kontroli nad tak istotnym elementem potencjału przedsiębiorstwa. Sytuacja taka może doprowadzić do pewnego rodzaju uzależnienia przedsiębiorstwa, a w przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego, rodziny od pracowników, którzy okazują się nielojalnymi. Tracąc np. takiego pracownika, traci się bezpowrotnie jego wiedzę, czyli częściowo również naszą własność. Jest zatem uzasadnione, w długofalowej strategii przedsiębiorstwa, zastosowanie systemu socjalizacji wiedzy ukrytej, w niektórych przypadkach jej ochrony, a nawet jej utajnienia w pewnym istotnym dla przedsiębiorstwa zakresie. Pomoże to zachować strategiczną wiedzę w szeregach rodziny.

Pojawia się pytanie o to, jak w pełni wykorzystywać strategiczny potencjał wiedzy w przedsiębiorstwie rodzinnym niezależnie od zmian pokoleniowych. Należy zastosować systemowe rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą, zbieżne ze strategią przedsiębiorstwa i jednocześnie dające strategiczną wartość dodaną w postaci jej większego potencjału. Budując plan strategiczny w zakresie zarządzania wiedzą oraz wykorzystywania jej i wzbogacania w sposób ciągły, należy, po przeprowadzonej analizie struktury wiedzy, uwzględnić wymienione wyżej bariery w jej przekazywaniu, ustalić właściwe cele strategiczne i kierować się następującymi zasadami:

- a) pracownik powinien wiedzieć tylko to, co jest niezbędne na jego stanowisku i zgodne z jego kwalifikacjami w zakresie wiedzy specjalistycznej,
- b) należy zastosować system podnoszenia kwalifikacji do optymalnego poziomu dla danej organizacji i aktualnie obowiązujących standardów,
- c) poziom wtajemniczenia i dostęp do wiedzy unikalnej proporcjonalnie do wymagań stanowiska, patrz a),
- d) zastosowanie rotacji na stanowiskach w celu wyeliminowania rutyny, wyrównania kompetencji i uzyskanie optymalnej wymienialności na stanowiskach,
- e) wprowadzenie systemu odzyskiwania i kodyfikowania ukrytej wiedzy indywidualnej i organizacyjnej,
- f) wprowadzenie systemu zarządzania wiedzą tajną (np. tajna receptura, technologia produkcji), przekazywaną członkom rodziny,
- g) wprowadzenie optymalnego systemu rekrutacji, w celu utrzymania kompetencji pracowników na właściwym poziomie.

Najwięcej obiektywnych trudności pojawia się w związku ze zlokalizowaniem wiedzy ukrytej, przekazywaniem jej, kodyfikowaniem zarówno w przypadku pracowników, jak i pracujących członków rodziny. Brak odpowiedniego społeczno-zawodowego przygotowania pracowników skutkuje niechęcią, a nawet oporem przed dzieleniem się własnym doświadczeniem i wiedzą. Sytuacja wymaga wtedy wprowadzenia jak najwcześniej zmian w kulturze organizacyjnej oraz wyrzeczenia się monopolu na jedynie słuszną wiedzę wśród kierownictwa [Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 84].

Transfer wiedzy między pokoleniami w rodzinnym biznesie obciążony jest relacjami rodzinnymi wynikającymi z często występującym buntem dziecka przeciw rodzicom. Relacje rodzinne typu rodzic – dziecko nie powinny występować w przedsiębiorstwie, ponieważ negatywnie wpływają na stosunki w pracy. Prawidłowe relacje, to dorosły – dorosły, ewentualnie mistrz – uczeń. Poza tym nieodzownym czynnikiem powodzenia na płaszczyźnie przekazywania wiedzy i ewentualnej sukcesji musi być pełna zgoda i świadomość tego procesu po stronie sukcesora oraz identyfikowanie się młodego pokolenia z branżą. Po stronie cedenta natomiast musi istnieć świadomość posiadania wiedzy i chęć podzielenia się nią.

Trudnościami obiektywnymi, niezależnie od statusu przedsiębiorstwa, są techniczne sposoby i procedury odzyskiwania oraz przekazywania wiedzy ukrytej. Problem staje się tym większy, im dłuższy staż posiada przedsiębiorstwo i jego pracownicy, ponieważ z upływem czasu zwiększają się proporcje między wiedzą jawną a ukrytą. Znaczenie ma również to, w jakim stopniu przedsiębiorstwo zostało zbudowane na podstawie edukacji uniwersyteckiej, a w jakim na intuicji i praktycznego doświadczenia. W ekstremalnym przypadku można mieć do dyspozycji tylko demonstrowanie, a nie werbalizowanie wiedzy, czyli milczącą dyfuzję.

Jedną z metod identyfikacji i odzyskiwania wiedzy ukrytej jest metoda badawcza ETK (*epitomes tacit knowledge*), w wolnym tłumaczeniu *uosobienie wiedzy ukrytej*. Jest to metoda opracowana dla potrzeb studiów nad wiedzą ukrytą, w formie wywiadu przeprowadzanego przy pomocy kart ETK [Haldin-Herrgard, br.]. Autorka zwróciła uwagę, że zdolność do wyrażania wiedzy ukrytej zależy m.in. od użytego języka, to oznacza, że trudności z wyrażaniem wiedzy ukrytej zależą od zastosowania odpowiednich sformułowań, które uosabiają (materializują) to, co chce się powiedzieć. Określenia użyte do identyfikacji elementów wiedzy muszą być jednoznaczne i muszą symbolizować tylko jeden element.

Wiedza ukryta zawarta jest w intuicji, przekonaniach i doświadczeniu. Karty ETK służą do identyfikacji i aktywowania w osobach tych elementów oraz odkodowywania potrzebnych informacji charakteryzujących tą wiedzę. Przykładowe pytania zawarte w kartach:

- Co jest najważniejsze w twojej pracy?
- Co wpływa na końcowy wynik?
- Jak się tego nauczyłeś? [Haldin-Herrgard, br.].

Przy pomocy tej metody można sprawdzić rezultaty dyfuzji wiedzy ukrytej między pokoleniami, zadając te same pytania cedentowi i sukcesorowi, a następnie porównać wyniki.

Młode pokolenie, jako potencjalni sukcesorzy, powinno być dużo wcześniej edukowane pod kątem ewentualnej przyszłej pracy w rodzinnym biznesie. Odbywanie stażu pozwoli skonfrontować swoją wiedzę z praktycznymi działaniami w przedsiębiorstwie i pomoże podjąć dojrzałą decyzję odnośnie do przyszłego przejęcia przedsiębiorstwa. Istnieje wtedy więcej czasu na zrozumienie i przyswojenie ukrytej wiedzy od doświadczonych pracowników, których wykształcenie może nie odpowiadać aktualnemu poziomowi wiedzy.

Podsumowanie

Każda zmiana w przedsiębiorstwie o znaczeniu strategicznym jest momentem ryzykownym. Dlatego zmiana właściciela czy sukcesja w przedsiębiorstwie rodzinnym powinna być zaplanowana dużo wcześniej i zawarta w długofalowym

planie strategicznym. Brak koncepcji strategicznej, dotyczącej zarządzania wiedzą, może spowodować stopniowe blokowanie wiedzy i utratę bezpośredniego do niej dostępu. Koniecznością jest zatem stworzenie warunków w przedsiębiorstwie, poprzez odpowiednią kulturę organizacyjną, motywowanie i uświadamianie pracowników, do pomnażania wiedzy, zarówno u pracowników, jak i właścicieli przedsiębiorstwa rodzinnego i jednocześnie zwiększanie jego potencjału strategicznego.

Literatura

- Argyris C., Schön D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Ashok J. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowanie podejście*, PWE, Warszawa.
- Brdulak J.J. (2005), *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, SGH, Warszawa.
- Galata S. (2004), *Strategiczne zarządzanie organizacjami, wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- Jeżak J., Winnicka-Popczyk A., Popczyk W. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- Klug J., Stein W., Licht T. (2001), *Knowledge Unplugged. The McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management*, The McKinsey & Company, New York.
- Nowodziński P. (2013), *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, WWZPCz, Częstochowa.
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, WAE, Wrocław.
- Haldin-Herrgard T. (br.), *Tacit Knowledge Diffusion in Family Business Succession*, <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc3/papers/contribution210.pdf> (dostęp: 4.04.2014).

KNOWLEDGE AS A STRATEGIC POTENTIAL OF THE FAMILY BUSINESS

Summary: The article presents the importance of knowledge as a significant intangible asset of the organization. The relationship between the structure of the knowledge and a possibility of its intergenerational transfer were presented. The process was characterized in the context of the succession of the family business. The author proposed some solutions how to recovery and maintain the tacit knowledge within the company.

Keywords: knowledge, family business, strategic potential.