

RAPORT

wprost

SIŁA FIRM RODZINNYCH



PARTNER

LEX
KANCELARIA FINANSOWA



MIĘDZY DOŚWIADCZENIEM A ZMIANĄ

Fot. Piotr Woźniakiewicz Ars Lumen

Dr n.pr. Małgorzata Rejmer, nestorka, dr r. pr. Dawid Rejmer, sukcesor

*W życiu niemal każdej firmy rodzinnej **PRZYCHODZI MOMENT, W KTÓRYM PRZY JEDNYM STOLE SPOTYKAJĄ SIĘ DWA ŚWIATY.** Z jednej strony stoi doświadczenie założycieli, budowane przez lata w oparciu o intuicję biznesową, odwagę i odpowiedzialność za firmę, która często była tworzona od podstaw. Z drugiej pojawia się nowe pokolenie, z innym wykształceniem, świeżym spojrzeniem na rynek i często odmienną wizją rozwoju przedsiębiorstwa.*

Tekst: **DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER**

To spotkanie dwóch perspektyw bardzo często rodzi napięcia. Starsze pokolenie może mieć poczucie, że jego doświadczenie jest kwestionowane, a młodsze, że jego kompetencje i pomysły nie są traktowane poważnie. Konflikty pokoleniowe w firmach rodzinnych są więc zjawiskiem powszechnym i w dużej mierze naturalnym.

W praktyce doradczej można jednak zauważyć, że sam konflikt rzadko jest największym problemem. O przyszłości firmy znacznie częściej decyduje to, czy rodzina przedsiębiorców potrafi róż-

nice pokoleniowe zamienić w konstruktywny dialog o kierunku rozwoju firmy.

Bo właśnie pomiędzy doświadczeniem a zmianą kryje się przestrzeń, w której mogą rodzić się najlepsze decyzje strategiczne.

Dobrze zarządzony konflikt pokoleniowy może stać się impulsem do rozwoju firmy, uporządkowania relacji w rodzinie i budowania bardziej dojrzałego modelu zarządzania. Wymaga to jednak zrozumienia mechanizmów, które stoją za napięciami między pokoleniami oraz stworzenia warunków do konstruktywnej współpracy.

Z perspektywy pracy z właścicielami firm rodzinnych można wskazać kilka zjawisk, które najczęściej decydują o tym, czy różnice między pokoleniami prowadzą do destrukcji, czy stają się źródłem rozwoju organizacji.

Konflikt jest naturalny

Wbrew obawom wielu właścicieli firm rodzinnych konflikt pokoleniowy nie jest oznaką kryzysu ani sygnałem, że w firmie dzieje się coś niepokojącego. W rzeczywistości jest on jednym z najbardziej naturalnych elementów zmiany pokoleniowej i często pojawia się właśnie w tych organizacjach, które zaczynają wchodzić w kolejny etap rozwoju.

Każde pokolenie przedsiębiorców buduje swoją wizję biznesu w innych warunkach gospodarczych i społecznych. Dla wielu

założycieli firm rodzinnych początki działalności przypadają na okres dużej niepewności rynkowej. Decyzje podejmowano szybko, często w oparciu o intuicję, doświadczenie i osobistą odpowiedzialność właściciela za los firmy. Styl zarządzania był silnie scentralizowany, a przedsiębiorca pełnił w praktyce wiele ról jednocześnie, w szczególności stratega, sprzedawcy, negocjatora i menedżera operacyjnego.



*To doświadczenie budowało **NIE TYLKO KOMPETENCJE BIZNESOWE, ALE TAKŻE SILNĄ EMOCJONALNĄ WIĘŹ Z FIRMA.***

Dla wielu założycieli przedsiębiorstwo jest bowiem czymś więcej niż organizacją gospodarczą. Jest efektem wieloletniego wysiłku, ryzyka i osobistego zaangażowania.

Sukcesorzy wchodzą natomiast do firmy w zupełnie innych realiach. Często posiadają formalne wykształcenie biznesowe, znają nowoczesne narzędzia zarządzania, mają doświadczenia zdobyte w innych organizacjach lub na rynkach międzynarodowych. Są też bardziej otwarci na zmiany technologiczne, cyfryzację procesów czy nowe modele biznesowe.

W naturalny sposób prowadzi to do odmiennego spojrzenia na wiele kluczowych kwestii: tempo rozwoju firmy, poziom akceptowanego ryzyka, styl zarządzania zespołem czy sposób podejmowania decyzji. Tam, gdzie starsze pokolenie kieruje się przede wszystkim doświadczeniem i ostrożnością, młodsze częściej dostrzega nowe możliwości i potrzebę szybszych zmian.

Zderzenie tych dwóch perspektyw jest więc nieuniknione. Warto jednak pamiętać, że nie musi ono oznaczać konfliktu destrukcyjnego. W wielu dobrze funkcjonujących firmach rodzinnych różnice między pokoleniami stają się początkiem ważnej rozmowy o przyszłości przedsiębiorstwa.

Problem pojawia się dopiero wtedy, gdy odmienność poglądów zaczyna być odbierana jako podważanie autorytetu lub brak szacunku dla dorobku drugiej strony. W takich sytuacjach dyskusja o strategii firmy łatwo przeradza się w konflikt osobisty.

Tymczasem różnica perspektyw może być jednym z największych zasobów firmy rodzinnej. Doświadczenie założycieli pozwala unikać wielu błędów i zachować stabilność organizacji, a energia oraz nowe pomysły młodszego pokolenia otwierają firmę na przyszłość. Kluczem staje się więc nie unikanie konfliktu, lecz nauczenie się, jak prowadzić dialog między tymi dwoma sposobami myślenia o biznesie.

Spór rzadko dotyczy tylko biznesu

W firmach rodzinnych konflikty rzadko ograniczają się wyłącznie do strategii, inwestycji czy wyboru kierunku rozwoju. Bardzo często mają głębsze, emocjonalne podłoże, które wynika z historii rodziny, związków między jej członkami oraz osobistej więzi z firmą.

Dla założyciela krytyka pomysłów biznesowych młodszego pokolenia może być odbierana jako podważanie całego dorobku życia. Firma często nie jest dla niego jedynie projektem gospodarczym. Jest symbolem wysiłku, ryzyka i wartości, które przez lata w niej realizował. Każda sugestia zmian może więc wywoływać poczucie zagrożenia lub osobistej niepewności. W praktyce oznacza to, że spór o kierunek biznesowy często staje się konfrontacją między wizją przyszłości a poczuciem utraty kontroli nad własnym dziełem.

Z drugiej strony młodsze pokolenie, wchodząc do firmy z nowymi kompetencjami, wiedzą menedżerską i świeżym spojrzeniem na rynek, często doświadcza frustracji. Pomimo wykształcenia i przygotowania do roli lidera, może czuć, że nadal jest postrzegane jako „dziecko właściciela” i że jego pomysły nie są traktowane poważnie. Brak przestrzeni do pełnego uczestnictwa w procesach decyzyjnych prowadzi do poczucia niedocenienia i napięć w relacjach rodzinnych.



*Problem pogłębia fakt, że w wielu rodzinach przedsiębiorców emocje pozostają niewypowiedziane. **BRAK OTWARTEJ ROZMOWY O OCZEKIWANIACH, LĘKACH I POTRZEBACH POWODUJE, ŻE SPÓR O STRATEGIĘ FIRMY SZYBKO PRZERA- DZA SIĘ W KONFLIKT OSOBISTY.** To, co zaczyna się od różnicy zdań w kwestii inwestycji, staje się walką o uznanie, szacunek i własną pozycję w rodzinie.*

Jednym z kluczowych wyzwań w tym kontekście jest nauczenie się oddzielania emocji od decyzji biznesowych. Świadomość, że zderzenie poglądów nie jest atakiem personalnym, a naturalną częścią procesu sukcesji, pozwala członkom rodziny prowadzić rozmowy w sposób konstruktywny. W praktyce firmy, które wprowadzają regularne spotkania moderowane, jasne zasady podejmowania decyzji i przestrzeń do otwartego wyrażania uczuć, znacznie rzadziej doświadczają destrukcyjnych konfliktów. Wręcz przeciwnie, różnice między pokoleniami stają się wtedy impulsem do pogłębiania dialogu i wspólnego wypracowywania najlepszych rozwiązań dla firmy.

Różnice mogą napędzać rozwój

Choć konflikty pokoleniowe bywają trudne i emocjonalnie wymagające, to właśnie w ich wyniku często rodzą się najważniejsze zmiany i innowacje w firmach rodzinnych. Różnice w doświadczeniu, stylu zarządzania czy wizji rozwoju mogą stać się źródłem nowych pomysłów i sposobów działania, jeśli tylko potrafimy nimi odpowiednio zarządzać.

Młodsze pokolenie przynosi do firmy świeżą perspektywę. Często dostrzega szanse, które wydają się nieoczywiste dla założycieli: nowoczesne technologie, cyfryzację procesów, nowe modele sprzedaży czy ekspansję na rynki zagraniczne. To młodszy liderzy inicjują zmiany, które pozwalają firmie utrzymać konkurencyjność w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym.

Jednocześnie doświadczenie starszego pokolenia pełni rolę naturalnego balansu. Założyciele często potrafią przewidzieć ryzyka, które dla młodszych wydają się niewidoczne, oraz wprowadzić dyscyplinę strategiczną w procesie podejmowania decyzji. To połączenie świeżości pomysłów z wiedzą i intuicją budowaną latami może stworzyć niezwykle skuteczny model rozwoju.

W praktyce firmy, które potrafią wykorzystać tę różnicę, często osiągają efekty niedostępne dla organizacji opartych wyłącznie na jednej perspektywie.



*Konflikt pokoleniowy przestaje być przeszkodą, a **STAJE SIĘ NAPĘDEM DO WPROWADZANIA INNOWACJI, TESTOWANIA NOWYCH STRATEGII** i tworzenia bardziej elastycznej kultury organizacyjnej.*

Najważniejsze jest jednak, aby różnice nie były jedynie źródłem napięć, lecz punktem wyjścia do konstruktywnego dialogu. Świadomość, że młodsze pokolenie wprowadza wartość dodaną, a starsze chroni firmę przed ryzykiem, pozwala rodzinom przedsiębiorców zbudować środowisko, w którym konflikt staje się katalizatorem rozwoju, a nie powodem frustracji.

Problemem jest często brak zasad

Jednym z najczęstszych powodów, dla których konflikty pokoleniowe w firmach rodzinnych eskalują, jest brak wyraźnie określonych reguł współpracy. W wielu rodzinach przedsiębiorców struktury organizacyjne są nieformalnie zbudowane wokół osoby właściciela, a wprowadzenie kolejnego pokolenia do zarządzania odbywa się często intuicyjnie, bez spisanych zasad czy procedur.

Brak takich ram powoduje, że każda trudniejsza decyzja, czy chodzi o nową inwestycję, zmianę modelu biznesowego czy zatrudnienie kluczowych osób, staje się potencjalnym źródłem napięć. Niepewność, kto faktycznie ma decydujący głos, kto odpowiada za jakie obszary i w jaki sposób rozwiązywać spory, prowadzi do frustracji i powtarzających się nieporozumień.

W wielu przypadkach problemy te mają również wymiar psychologiczny. Członkowie rodziny mogą czuć się niedocenieni lub marginalizowani, gdy brak jasnych zasad skutkuje nieformalnym „przejmowaniem” decyzji przez osoby o większym doświadczeniu lub większej pewności siebie. W efekcie relacje rodzinne i biznesowe stają się napięte, a codzienna współpraca utrudniona.



*I to jest powód, dla którego coraz więcej dojrzałych firm rodzinnych decyduje się na **WDROŻENIE MECHANIZMÓW ŁADU RODZINNEGO.***

Ich rola nie ogranicza się wyłącznie do formalizacji procedur. Dzięki nim możliwe jest stworzenie przestrzeni do przewidywalnej, transparentnej współpracy, w której każda decyzja biznesowa jest osadzona w ramach wcześniej uzgodnionych reguł. Człon-

kowie rodziny zyskują poczucie bezpieczeństwa i sprawczości, a emocje przestają dyktować tempo i kierunek działań firmy.

Dodatkowo wprowadzenie takich mechanizmów pozwala firmie przygotować się na długofalowy rozwój. Jasne zasady wprowadzania młodszego pokolenia do zarządu, podział obowiązków i procedury decyzyjne ułatwiają planowanie kolejnych etapów sukcesji, zmniejszają ryzyko nieporozumień oraz budują kulturę odpowiedzialności i zaufania. Firmy, które świadomie kształtują swój wewnętrzny porządek, często doświadczają, że konflikty pokoleniowe przestają być zagrożeniem, a stają się naturalnym elementem rozwoju organizacji i wzmacniania więzi rodzinnych.

Kluczem jest rozmowa

Choć konflikt pokoleniowy może wydawać się nieunikniony, jego charakter destrukcyjny czy rozwojowy, w dużej mierze zależy od jakości i częstotliwości rozmów prowadzonych między członkami rodziny. Kluczowe jest nie tylko to, czy w ogóle rozmawiają, ale także jak rozmawiają – w jakim tonie, przy jakich założeniach i w jakiej strukturze.

Regularne rozmowy pozwalają nie tylko wyrazić różnice w wizji przyszłości firmy, ale przede wszystkim ułatwiają wzajemne poznanie perspektyw i motywacji. Często okazuje się, że spory o strategię są w rzeczywistości wyrazem lęków, wartości lub obaw

o przyszłość rodziny. Dzięki rozmowie można te kwestie zidentyfikować i włączyć je do świadomego procesu decyzyjnego, zamiast pozwalać, by pozostawały niewypowiedziane i narastały w formie frustracji.

Co więcej, rozmowa pozwala na wypracowanie wspólnych zasad komunikacji, np. określenie, które decyzje wymagają pełnej konsultacji, a które mogą być podejmowane indywidualnie, lub ustalenie regularnych spotkań strategicznych, w których uczestniczą przedstawiciele wszystkich pokoleń. W praktyce pomaga to uniknąć sytuacji, w której brak komunikacji prowadzi do nieporozumień lub poczucia marginalizacji.

Wsparcie zewnętrznych doradców staje się w tym kontekście nie tylko ułatwieniem, ale często koniecznością. Neutralny moderator może pomóc w wypracowaniu języka wspólnego dla różnych pokoleń, zadbać o równy udział w dyskusji i wskazać mechanizmy, które ograniczają eskalację napięć. Doradcy mogą też wprowadzić narzędzia warsztatowe, np. mapowanie odpowiedzialności, scenariusze „co jeśli” czy symulacje decyzji, które pomagają skoncentrować rozmowę na faktach i konsekwencjach, zamiast na emocjach.

Warto również podkreślić, że rozmowa to proces, a nie jednorazowe wydarzenie. Budowanie kultury otwartego dialogu wymaga cierpliwości, powtarzalności i przestrzeni do refleksji. Firmy, które regularnie inwestują czas w rozmowy między po-

koleniami, nie tylko redukują ryzyko eskalacji konfliktów, ale zyskują też przewagę w postaci lepszego zrozumienia własnej organizacji, silniejszej współpracy zespołowej i większej elastyczności w podejmowaniu decyzji strategicznych.

Rozmowa staje się więc narzędziem, które nie tylko łagodzi napięcia, ale także umożliwia budowanie wspólnej wizji przyszłości firmy, w której doświadczenie starszego pokolenia i energia młodszych są komplementarne, a nie sprzeczne. To właśnie w tym dialogu kryje się największy potencjał rozwojowy rodzinnego biznesu.

Konflikt może wzmocnić firmę

Choć konflikty pokoleniowe bywają emocjonalnie wymagające i trudne do przepracowania, dobrze zarządzane mogą stać się jednym z kluczowych momentów rozwojowych w historii firmy rodzinnej. Ich wartość nie polega wyłącznie na rozwiązaniu sporu, lecz na procesie, który pozwala organizacji spojrzeć na siebie z dystansem, przeanalizować dotychczasowe praktyki i świadomie wybrać kierunek przyszłego rozwoju.

Konflikt staje się impulsem do wprowadzenia struktury i porządku tam, gdzie wcześniej decyzje opierały się głównie na intuicji czy jednostkowej odpowiedzialności. To moment, w którym członkowie rodziny mogą wspólnie wypracować jasne zasady współpracy, precyzyjnie określić kompetencje i role każdego po-

kolenia, a także ustalić procedury podejmowania decyzji. W efekcie firma zyskuje nie tylko przejrzystość w działaniu, ale też mechanizmy chroniące przed powtarzającymi się napięciami w przyszłości.

Dobrze przepracowany konflikt pozwala również nazwać różnice w wizji rozwoju i potraktować je jako wartość dodaną, a nie zagrożenie.

// Starsze pokolenie wnosi doświadczenie, wiedzę o rynku i intuicję biznesową, które pomagają przewidzieć ryzyka i zachować stabilność organizacji. Młodsze pokolenie wprowadza innowacyjność, energię i nowe spojrzenie na produkty, klientów czy modele biznesowe. Połączenie tych dwóch perspektyw **TWORZY ŚRODOWISKO, W KTÓRYM INNOWACJA I TRADYCJA WSPÓLISTNIEJĄ W RÓWNOWADZE.**

Dodatkowym efektem dobrze przepracowanego konfliktu jest wzrost zaufania między członkami rodziny i w zespole zarządzającym. Otwartość na rozmowę, możliwość wyrażenia opinii i uczestnictwo w procesie decyzyjnym budują poczucie


współodpowiedzialności. W takich warunkach trudne decyzje biznesowe są podejmowane wspólnie i bardziej świadomie, a firma staje się odporniejsza na nieprzewidziane sytuacje.

Ostatecznie konflikt, jeśli zostanie potraktowany jako okazja do nauki i rozwoju, pozwala firmie rodzinnej wejść w kolejny etap swojej historii jako bardziej dojrzały i elastyczny biznes, zdolny łączyć doświadczenie z innowacją, tradycję z nowymi perspektywami i stabilność z dynamiką rozwoju. To właśnie w takich momentach rodziny przedsiębiorców odkrywają, że różnice pokoleniowe mogą stać się ich największym atutem, a nie źródłem problemów.

Siła różnic

Konflikty pokoleniowe są wpisane w historię większości firm rodzinnych. Różnice w doświadczeniach, stylach zarządzania i wizji przyszłości sprawiają, że napięcia między pokoleniami są w pewnym sensie nieuniknione.

Największym wyzwaniem nie jest jednak sam konflikt, lecz sposób, w jaki firma i rodzina uczą się nim zarządzać. Tam, gdzie pojawia się przestrzeń do rozmowy, wzajemnego słuchania i poszukiwania wspólnych rozwiązań, różnice pokoleniowe mogą stać się ogromnym zasobem.

Najsilniejsze firmy rodzinne potrafią połączyć doświadczenie założycieli z energią i nowymi pomysłami kolejnego pokolenia. To właśnie w tej równowadze, między tradycją a zmianą, powstają organizacje zdolne rozwijać się i trwać przez kolejne pokolenia. 

© Wszelkie prawa zastrzeżone



DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER

Prezes Zarządu i Nestorka. Kancelaria Finansowa LEX sp. z o.o.
Doradza firmom rodzinnym od 30 lat.
Pierwsza wnioskodawczyni fundacji rodzinnej w Polsce.

WWW.KF-LEX.PL

LEX
Kancelaria Finansowa



KOBIETY JAKO LIDERKI ZMIANY POKOLENIOWEJ

DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER, założycielka firmy rodzinnej
Kancelarii Finansowej Lex

Zmiana pokoleniowa w firmach rodzinnych jest jednym z najważniejszych momentów w historii przedsiębiorstwa. **NIE JEST TO JEDYNIIE PROCES PRZEKAZANIA WŁASNOŚCI CZY STANOWISKA ZARZĄDCZEGO.** To przede wszystkim moment redefinicji wizji rozwoju firmy, sposobu zarządzania oraz relacji między rodziną a biznesem.

Tekst: **DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER**

W ostatnich latach coraz wyraźniej widać, że w procesach sukcesyjnych rośnie rola kobiet. Córki założycieli, współwłaścicielki przedsiębiorstw czy członkinie zarządów coraz częściej stają się liderkami zmiany pokoleniowej. Wnoszą do firm rodzinnych nie tylko nowe kompetencje, ale także odmienny styl przywództwa i większą wrażliwość na relacyjne oraz długoterminowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Ich rola w sukcesji nie ogranicza się wyłącznie do przejęcia formalnej funkcji w firmie. W wielu przypadkach to właśnie kobiety stają się inicjatorkami procesu przygotowania firmy do przyszłości oraz integratorkami interesów różnych pokoleń rodziny właścicielskiej.

Niewidoczny fundament

W wielu firmach rodzinnych kobiety od początku uczestniczą w budowaniu przedsiębiorstwa, choć ich rola bywa niedostrzeżona w formalnych strukturach zarządzania. Często odpowiadają za kluczowe obszary funkcjonowania organizacji, w szczególności za finanse, administrację, relacje z pracownikami, HR, komunikację z klientami, a niejednokrotnie również za rozwój nowych produktów czy rynków.

Ich wkład ma charakter wielowymiarowy. Kobiety często pełnią rolę koordynatorek procesów, integratorek zespołów i mediatorów w sytuacjach konfliktowych, dbając jednocześnie o stabilność operacyjną firmy. Dzięki temu firma funkcjonuje sprawnie na poziomie codziennych operacji, a relacje zarówno z pracownikami, jak i klientami pozostają trwałe i spójne.

Przez lata ich działania miały charakter wspierający i niewidoczny w oficjalnych strukturach, jednak z perspektywy długoterminowej okazały się fundamentem stabilności i sukcesu firmy. W wielu przypadkach to właśnie dzięki ich zaangażowaniu przedsiębiorstwo przetrwało trudne okresy, kryzysy rynkowe, zmiany regulacyjne czy wyzwania wewnętrzne związane z rozwojem i zmianą pokoleniową.

Coraz częściej firmy rodzinne zaczynają dostrzegać strategiczny wymiar tej roli. Kobiety są włączane w procesy decyzyjne i planowanie sukcesji, uczestniczą w tworzeniu polityk

rozwoju firmy, wprowadzają nowe standardy zarządzania i dbają o spójność między wizją właściciela a potrzebami zespołu. Ich perspektywa, łącząca doświadczenie operacyjne z wrażliwością na relacje i wartości firmy, staje się dziś elementem kluczowym dla trwałości przedsiębiorstwa i skutecznej zmiany pokoleniowej.



W ten sposób **ROLA KOBIET W FIRMACH RODZINNYCH PRZESTAJE BYĆ „NIEWIDOCZNA”**. *Staje się strategicznym filarem, który zapewnia nie tylko bieżącą efektywność, ale i długofalową odporność organizacji.*

Liderki relacji

Sukcesja w firmie rodzinnej jest procesem silnie związanym z emocjami i relacjami między członkami rodziny. Wymaga pogodzenia interesów różnych pokoleń, wypracowania wspólnej wizji przyszłości przedsiębiorstwa oraz budowania zaufania między seniorami a sukcesorami. W procesie tym pojawiają się często odmienne oczekiwania dotyczące kierunku rozwoju firmy, podziału odpowiedzialności czy tempa wprowadzania zmian. Dlatego sukcesja nie jest wyłącznie kwestią formalnego przekazania władzy

czy własności, lecz także procesem wymagającym świadomego zarządzania relacjami wewnątrz rodziny właścicielskiej.

W tym kontekście kobiety bardzo często odgrywają rolę naturalnych mediatorów i integratorów relacji. Dzięki rozwiniętym kompetencjom interpersonalnym potrafią prowadzić dialog między członkami rodziny, łagodzić napięcia wynikające z różnic pokoleniowych oraz wspierać proces budowania porozumienia wokół przyszłości przedsiębiorstwa. Ich sposób komunikacji sprzyja tworzeniu przestrzeni do otwartej rozmowy o oczekiwaniach, obawach i planach związanych z dalszym rozwojem firmy.



*Kobiety często potrafią również dostrzec aspekty, które w dyskusjach biznesowych bywają pomijane, **TAKIE JAK POTRZEBA ZACHOWANIA RÓWNOWAGI MIĘDZY INTERESAMI FIRMY A RELACJAMI RODZINNYMI** czy długoterminowe konsekwencje decyzji podejmowanych w trakcie zmiany pokoleniowej.*

Dzięki temu proces sukcesji może przebiegać w sposób bardziej uporządkowany i oparty na wzajemnym zrozumieniu.

Ta zdolność do zarządzania relacjami ma ogromne znaczenie dla powodzenia zmiany pokoleniowej. W wielu przypad-

kach sukcesja udaje się nie tylko dzięki dobrze przygotowanej strukturze prawnej czy właścicielskiej, ale przede wszystkim dzięki umiejętności utrzymania spójności rodziny właścicielskiej i zbudowania poczucia wspólnej odpowiedzialności za przyszłość firmy. W tym sensie kobiety bardzo często stają się liderkami relacyjnego wymiaru sukcesji, który stanowi jeden z najważniejszych warunków trwałości biznesu rodzinnego w kolejnych pokoleniach.

Styl przywództwa

Kobiety wnoszą do zarządzania firmami rodzinnymi często odmienny styl przywództwa, oparty na współpracy, dialogu i budowaniu zaangażowania zespołu. W większym stopniu koncentrują się na budowaniu relacji wewnątrz organizacji, wspieraniu rozwoju pracowników oraz tworzeniu środowiska pracy opartego na zaufaniu i wzajemnym szacunku. Taki sposób zarządzania sprzyja otwartej komunikacji, a także zwiększa poczucie współodpowiedzialności zespołu za wyniki przedsiębiorstwa.

W kontekście firm rodzinnych ma to szczególne znaczenie, ponieważ takie przedsiębiorstwa funkcjonują w długim horyzoncie czasowym. Ich celem jest nie tylko osiągnięcie bieżących wyników finansowych, lecz także budowanie trwałej wartości dla kolejnych pokoleń. Dlatego styl przywództwa, który uwzględ-

nia zarówno efektywność operacyjną, jak i jakość relacji w organizacji, może odgrywać kluczową rolę w zapewnieniu stabilności firmy.

Kobiety zarządzające firmami rodzinnymi często przywiązują również dużą wagę do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Dbają o przejrzystość zasad współpracy, jasną komunikację oraz poczucie wspólnoty wśród pracowników. Dzięki temu organizacja staje się bardziej odporna na napięcia wewnętrzne oraz lepiej przygotowana do funkcjonowania w okresach zmian, takich jak proces sukcesji czy rozwój na nowych rynkach.



Przywództwo oparte na zaufaniu, transparentności i odpowiedzialności sprzyja stabilności organizacji oraz wzmacnia jej odporność na zmiany rynkowe.

W DŁUGIEJ PERSPEKTYWIE TAKI MODEL ZARZĄDZANIA WSPIERA BUDOWANIE TRWAŁYCH RELACJI Z PRACOWNIKAMI, PARTNERAMI BIZNESOWYMI I KLIENTAMI, co stanowi jeden z kluczowych filarów sukcesu firm rodzinnych działających na przestrzeni wielu pokoleń.

Nowe pokolenie

Wraz z kolejną falą sukcesji do firm rodzinnych wchodzi pokolenie kobiet bardzo dobrze przygotowanych do pełnienia ról przywódczych. Córki właścicieli przedsiębiorstw coraz częściej zdobywają wykształcenie ekonomiczne, prawnicze lub menedżerskie, a także doświadczenie zawodowe poza biznesem rodzinnym, w międzynarodowych korporacjach, firmach doradczych czy własnych projektach przedsiębiorczych. Dzięki temu wracają do firm rodzinnych z szeroką perspektywą zarządczą oraz znajomością nowoczesnych narzędzi zarządzania.

Nowe pokolenie kobiet wnosi do przedsiębiorstw rodzinnych kompetencje szczególnie istotne w warunkach dynamicznych zmian rynkowych. Dotyczą one między innymi zarządzania strategicznego, rozwoju nowych rynków, digitalizacji procesów biznesowych czy budowania nowoczesnych modeli organizacyjnych. Jednocześnie młode liderki często przywiązują dużą wagę do kultury organizacyjnej firmy, transparentności zarządzania oraz odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa.

Istotnym elementem ich roli jest także umiejętność łączenia dwóch perspektyw – szacunku dla historii i wartości firmy z potrzebą jej dalszego rozwoju. Dzięki temu mogą pełnić rolę pomostu między doświadczeniem założycieli a wyzwaniem

współczesnego rynku. W praktyce oznacza to często stopniowe wprowadzanie zmian, które pozwalają zachować tożsamość przedsiębiorstwa, a jednocześnie wzmacniają jego konkurencyjność.

Zmiana pokoleniowa staje się w ten sposób nie tylko procesem kontynuacji działalności przedsiębiorstwa, lecz także impulsem do jego dalszej transformacji. W wielu przypadkach obecność nowego pokolenia kobiet w strukturach zarządczych prowadzi do modernizacji sposobu zarządzania, większej profesjonalizacji organizacji oraz otwarcia firmy na nowe kierunki rozwoju.

Inicjatorki sukcesji

W praktyce doradczej coraz częściej można zaobserwować, że to właśnie kobiety inicjują rozmowy o potrzebie przygotowania firmy do zmiany pokoleniowej. Dostrzegają ryzyka związane z brakiem planu sukcesji oraz potrzebę uporządkowania kwestii własnościowych i zarządczych, które w wielu przedsiębiorstwach rodzinnych przez lata pozostają nieuregulowane. Często to właśnie one jako pierwsze sygnalizują potrzebę rozpoczęcia rozmowy o przyszłości firmy, zanim pojawi się sytuacja kryzysowa związana z nagłą zmianą pokoleniową.

Ich perspektywa jest zazwyczaj bardziej długoterminowa i obejmuje zarówno bezpieczeństwo majątku rodzinnego, jak i stabilność przedsiębiorstwa. Kobiety często dostrzegają, że brak

jasno określonych zasad dotyczących własności, zarządzania czy udziału poszczególnych członków rodziny w biznesie może w przyszłości prowadzić do konfliktów, które zagrażą dalszemu funkcjonowaniu firmy.

// Dlatego inicjują rozmowy o uporządkowaniu struktury właścicielskiej, przygotowaniu planu sukcesji czy określeniu ról i odpowiedzialności kolejnego pokolenia. W wielu przypadkach **ZACHĘCAJĄ RÓWNIEŻ RODZINĘ DO SKORZYSTANIA Z ZEWNĘTRZNEGO WSPARCIA DORADCZEGO**, które pozwala przeprowadzić proces sukcesyjny w sposób bardziej uporządkowany i świadomy.

W wielu firmach rodzinnych to właśnie dzięki ich inicjatywie rozpoczyna się proces planowania sukcesji, obejmujący budowę ładu rodzinnego, przygotowanie kolejnego pokolenia do zarządzania czy wprowadzenie formalnych zasad współpracy między członkami rodziny. Takie działania pozwalają stopniowo przechodzić od spontanicznego, często nieformalnego modelu zarządzania do bardziej uporządkowanej struktury właścicielskiej i zarządczej.


W tym sensie kobiety coraz częściej stają się nie tylko uczestniczkami procesu sukcesyjnego, lecz także jego inicjatorkami i organizatorkami, osobami, które pomagają rodzinie właścicielskiej świadomie przygotować firmę na kolejne pokolenie.

Perspektywy na przyszłość

Zmiana pokoleniowa w firmach rodzinnych jest procesem, który wymaga nie tylko przygotowania struktury prawnej i właścicielskiej, ale także zdolności do budowania porozumienia między członkami rodziny oraz wspólnej wizji przyszłości przedsiębiorstwa.

Połączenie doświadczenia założycieli z kompetencjami kolejnego pokolenia pozwala firmom rodzinnym zachować ich tożsamość, a jednocześnie skutecznie adaptować się do zmieniających się warunków gospodarczych. Właśnie w tym dialogu między tradycją a nowoczesnością często rodzi się nowa jakość zarządzania, która umożliwia firmie rodzinnej dalszy rozwój i utrzymanie jej konkurencyjności w kolejnych pokoleniach.

W tym kontekście rola kobiet staje się coraz bardziej widoczna. Coraz częściej nie są one jedynie uczestniczkami procesu sukcesyjnego, lecz jego liderkami, osobami, które inicjują rozmowy o przyszłości firmy, integrują różne perspektywy oraz wprowadzają nowe standardy zarządzania.

Firmy rodzinne, które potrafią wykorzystać potencjał kobiet w procesie zmiany pokoleniowej, zwiększają swoje szanse na stabilny rozwój i trwałość w kolejnych pokoleniach. 

© Wszelkie prawa zastrzeżone



DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER

Prezes Zarządu i Nestorka. Kancelaria Finansowa LEX sp. z o.o.
Doradza firmom rodzinnym od 30 lat.
Pierwsza wnioskodawczyni fundacji rodzinnej w Polsce.

WWW.KF-LEX.PL