

## شناسایی روش‌های جانشین‌پروری برای پیشبرد کارآفرینی بین‌نسلی در بنگاه‌های خانوادگی ایران

حسین صامعی<sup>۱\*</sup> و سیدعلیرضا فیض‌بخش<sup>۲</sup>

۱. کاندیدای دکترای مدیریت، دانشگاه صنعتی شریف

۲. استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف

تاریخ دریافت: ۹۲/۹/۲۷

تاریخ تصویب: ۹۲/۱۱/۲۱

### چکیده

تداوم کارآفرینی در نسل‌های جانشین بنگاه خانوادگی، که از آن با عنوان «کارآفرینی بین‌نسلی» یاد می‌شود، از عوامل مؤثر بر تداوم و رشد بنگاه خانوادگی است. جانشین، نقش کلیدی را در تداوم کارآفرینی در بنگاه خانوادگی ایفا می‌کند؛ بنابراین استفاده از روش‌های اثربخش جانشین‌پروری به منظور پرورش جانشینی که از شایستگی‌های لازم برای توسعه کارآفرینی در بنگاه خانوادگی برخوردار باشد بسیار حائز اهمیت است. هدف این تحقیق شناسایی روش‌های جانشین‌پروری مورد استفاده در تعدادی از بنگاه‌های خانوادگی ایران به منظور پیشبرد کارآفرینی بین‌نسلی است. در این تحقیق، با اتخاذ روش تحقیق کیفی و رویکرد موردکاوی چندگانه به صورت هدفمند، پنج بنگاه خانوادگی ایرانی که توانسته‌اند کارآفرینی را در نسل‌های گوناگون حیات خود تداوم ببخشند انتخاب و بررسی شدند. اطلاعات با انجام مصاحبه گردآوری شده‌اند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد این بنگاه‌ها از چهار روش اصلی برای جانشین‌پروری استفاده کرده‌اند: تحصیلات و آموزش رسمی، کارکردن درون یا بیرون بنگاه خانوادگی، پرورش در خانواده و منتورینگ. در این مقاله، هر کدام از این روش‌ها تشریح و نحوه اثرگذاری آن‌ها بر پرورش جانشین تبیین شده است؛ به‌ویژه انواع کارکردهای مسیر شغلی و روان‌شناختی منتورینگ تبیین شده است.

**واژه‌های کلیدی:** بنگاه خانوادگی، جانشین، جانشین‌پروری، کارآفرینی بین‌نسلی، کارآفرینی سازمانی

## مقدمه

بنگاه‌های خانوادگی جایگاه مهمی در اقتصاد کشورها دارند (Zahra, Hayton, Salvato, 2004) و از این رو بقا و رشد این بنگاه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. مطالعات پیشین نشان می‌دهد کارآفرینی سازمانی یکی از عوامل کلیدی موفقیت بلندمدت بنگاه‌های خانوادگی است (Habbershon, Zahra, 2005; Kellermans & Eddleston, 2006). با وجود این نتایج برخی از تحقیقات نشان می‌دهد جهت‌گیری کارآفرینانه در نسل‌های بعدی بنگاه‌های خانوادگی با افول مواجه می‌شود (مانند Lumpkin, 2003 & Martin). از این رو یکی از موضوعاتی که به تازگی مورد توجه محققان قرار گرفته است. مطالعه چگونگی تداوم کارآفرینی سازمانی در نسل‌های مختلف بنگاه‌های خانوادگی است. موضوعی که از آن تحت عنوان «کارآفرینی بین نسلی» یاد می‌شود (Habbershon, Nordqvist, Zellweger, 2010). بدین ترتیب واکاوی عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی در نسل‌های بعدی بنگاه‌های خانوادگی از اهمیت بالایی برخوردار است.

از نگاه منبع‌محور (Barney, 1991) منابع متعددی را می‌توان برای تداوم کارآفرینی در سازمان تصور کرد. در این میان، یکی از منابع مهم «جانشین بنگاه خانوادگی» به عنوان رهبر نسل آتی بنگاه است. رهبر سازمان به واسطه مسئولیت محوری خود در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نقش اساسی را در شکل‌گیری قابلیت‌ها و دستیابی به عملکرد برتر ایفا می‌کند (Kesner & Sebor, 1994; Schein, 1983). با توجه به اینکه شخصیت، مهارت‌ها و سبک یک رهبر می‌تواند تفاوت جدی در عملکرد کسب و کارها ایجاد کند (Hogan, Curphy, 1986; Miller & Toulouse, 1994; Hogan, 1994). برخورداری جانشین از شایستگی‌های لازم به منظور تداوم و توسعه کارآفرینی در بنگاه خانوادگی اهمیت فراوانی دارد؛ بدین ترتیب یکی از وظایف مهم مدیران بنگاه‌های خانوادگی به منظور پیشبرد کارآفرینی بین نسلی استفاده از روش‌های مناسب برای توانمندسازی جانشین است.

با مروری بر ادبیات موضوع مشاهده می‌شود که تحقیقات پیشین سه روش اصلی را برای جانشین‌پروری ذکر کرده‌اند: ۱. تحصیلات و آموزش رسمی ۲. کار کردن درون یا بیرون بنگاه خانوادگی ۳. منتورینگ. نکته شایان توجه آنکه در پژوهش‌های پیشین، مطالعه‌ای خاص

شناسایی روش‌های جانشین‌پروری با رویکرد کارآفرینی بین نسلی مشاهده نمی‌شود. از سوی دیگر، نحوه اثرگذاری روش‌های جانشین‌پروری بر پرورش شایستگی‌های جانشین نیز کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است؛ از این رو بررسی عمیق‌تر روش‌های جانشین‌پروری با رویکرد کارآفرینی بین نسلی اولاً ممکن است به شناسایی روش‌های جدیدی برای جانشین‌پروری بینجامد و ثانیاً امکان مطالعه عمیق‌تر نحوه اثرگذاری هر کدام از این روش‌ها را میسر می‌سازد. در این تحقیق، با استفاده از روش تحقیق کیفی و رویکرد مورد کاوی چندگانه، پنج بنگاه خانوادگی ایرانی که در چند نسل کارآفرین بوده‌اند مطالعه شده‌اند. پرسش‌های اصلی تحقیق از این قرارند: از چه روش‌های جانشین‌پروری برای پرورش جانشینی توانمند در تداوم و توسعه کارآفرینی در بنگاه‌های خانوادگی استفاده شده است؟ این روش‌های جانشین‌پروری چرا و چگونه به توانمندسازی جانشین کمک کرده‌اند؟

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### کارآفرینی بین نسلی و شایستگی‌های جانشین

کارآفرینی بین نسلی مفهومی است که به منظور مطالعه کارآفرینی، به‌ویژه کارآفرینی سازمانی، در زمینه کسب و کارهای خانوادگی معرفی شده است (Habbershon et al. 2010). کارآفرینی سازمانی فرایندی است که از طریق آن فرد یا گروهی از افراد درون یک سازمان مستقر کسب و کاری جدید را ایجاد می‌کنند یا به نوآوری یا نوسازی سازمان دست می‌زنند (Sharma & Chrisman, 1999). مفهوم کارآفرینی بین نسلی بر انتقال روحیه کارآفرینی و رفتارهای کارآفرینانه به نسل‌های بعدی بنگاه خانوادگی تأکید دارد. جانشین نقش مهمی را در تداوم و توسعه کارآفرینی سازمانی در نسل‌های بعدی بنگاه خانوادگی ایفا می‌کند. از این روست که مطالعات حوزه بنگاه‌های خانوادگی از دیرباز بر اهمیت مطالعه چگونگی جانشینی کارآفرینانه (Brockhaus, 1994; Dyer & Handler, 1994)، که به معنای تداوم نوآوری و رفتار کارآفرینانه در نسل بعدی است (Woodfield, 2007)، تأکید کرده‌اند. با این وصف این تحقیق نیز با تمرکز بر جانشین بنگاه خانوادگی به دنبال شناسایی روش‌های جانشین‌پروری و نحوه اثرگذاری آنهاست.

### جانشین‌پروری و روش‌های آن

جانشینی فرایندی است که در آن مدیریت کسب و کار از یک نسل به نسل بعدی منتقل می‌شود (Shepherd & Zacharakis, 2000). از آنجا که ممکن است بین شایستگی‌های جانشین و شایستگی‌های مورد نیاز وی برای مدیریت اثربخش بنگاه خانوادگی شکافی وجود داشته باشد، اجرای مناسب برنامه‌های جانشین‌پروری یکی از عوامل کلیدی موفقیت در فرایند جانشینی به شمار می‌آید (Pyromalis & Vozikis, 2009; De Massis, Chua, Chrisman, 2008; Wang, 2004; Watkins, Harris, Spicer, 2004). با مروری بر ادبیات سه روش اصلی را برای جانشین‌پروری می‌توان یافت که عبارتند از: ۱. تحصیلات و آموزش رسمی ۲. کارکردن درون یا بیرون بنگاه خانوادگی ۳. منتورینگ (که در فارسی از آن با عنوان استاد و شاگردی نام برده می‌شود). تحصیلات و آموزش رسمی روشی است که از دیرباز مورد تأکید پژوهشگران بوده است (مانند Morris, Williams, Allen, Avila, 1997; Goldberg, 1996; Chrchill, Hatten, 1987; Ward, 1987). در همین راستا، دایر (۱۹۸۶) معتقد است اولین اقدامی که یک جانشین باید به انجام رساند کسب مدرک دانشگاهی یا فنی است؛ زیرا داشتن مدارک دانشگاهی بر موفقیت جانشین مؤثر است (Goldberg, 1996). اهمیت تحصیلات جانشینان موضوعی است که مورد تأیید محققان اخیر نیز قرار گرفته است (مانند Poza, 2010; Carlock & Ward, 2001). اگرچه دانش حاصل از کلاس‌های درسی تمامی مهارت‌های مورد نیاز افراد را پوشش نمی‌دهد، بلکه بخشی از مهارت‌ها در نتیجه تجربیات کاری به دست می‌آید (Mintzberg, 2004). از این رو تجربه کاری در بنگاه خانوادگی (Da Massis et al, 2008; Cabrera- Suarez, De Saa-Perez, Garcia-Almeida, 2001; Goldberg, 1996; Barach, Gantisky, 1995) و یا در سایر شرکت‌ها (Stavrou, 2001; Goldberg, 1996; Barach, Gantisky, 1995; Ward, 1987) از دیگر روش‌های جانشین‌پروری است که پژوهشگران پیشین نیز بر آن تأکید داشته‌اند. منتورینگ نیز روش دیگر جانشین‌پروری است که در تحقیقات پیشین به آن اشاره شده است (مانند Le Breton-Miller, Miller, Steier, 2004; Dyck, Mauws, Starke, Mischke, 2002; Dyer, 1986). منتورینگ روشی است که در آن ارتباطی بین یک فرد باتجربه‌تر و ارشدتر (منتور)<sup>۱</sup> و یک فرد تازه‌وارد یا کم‌تجربه (منتی)<sup>۲</sup> در

1. Mentor  
2. Mentee

سازمان به وجود می‌آید و از طریق آن متور به پرورش متنی می‌پردازد ( Scandura & Williams, 2004; 2001). متورینگ کارکردهای مختلفی دارد که همان رفتارهای ویژه‌ای هستند که متور در قبال متنی از خود بروز داده و ویژگی‌های محوری رابطه متورینگ به حساب می‌آیند ( Wanberg, Welsh, Hezlett, 2003). کارکردهای متورینگ را می‌توان به دو دسته اصلی تقسیم‌بندی کرد: دسته اول کارکردهای مسیر شغلی است که به پیشرفت شغلی فرد کمک می‌کنند شامل حمایت از فرد برای ارتقا در سازمان، حفاظت از فرد در مقابل آسیب‌های افراد ذی‌نفع، برقراری تماس بین فرد و دیگران به منظور شناساندن وی، دادن تکالیف چالش‌برانگیز به منظور آماده‌سازی وی برای مسئولیت‌های بزرگ‌تر و مربی‌گری به معنای ارائه توصیه‌ها، نظرها و اطلاعات مرتبط با پیشرفت کاری به فرد. دسته دوم کارکردهای روان‌شناختی است که به ایجاد احساس هویت و شایستگی و اثربخش بودن به متنی کمک می‌کند، شامل دوستی به معنای به اشتراک‌گذاری تجربیات اجتماعی غیر رسمی با فرد، مشاوره به معنای گوش دادن فعال به دغدغه‌های شخصی و کاری فرد، پذیرش و تأیید فرد به منظور انتقال حس مثبت به متنی و مدل نقش بودن متور برای متنی (Kram, 1985). با مروری بر ادبیات جانشین‌پروری در بنگاه‌های خانوادگی مشاهده می‌شود که تحقیقات پیشین به ذکر متورینگ به عنوان یک روش بسنده کرده‌اند و نحوه اثرگذاری متورینگ در سطح کارکردهای مسیر شغلی و روانشناختی را مورد بررسی قرار نداده‌اند. بر مبنای روش‌های جانشین‌پروری که بیان شد، می‌توان به صورت عمیق بنگاه‌های خانوادگی را مورد مطالعه قرار داده و نتایج دقیق‌تری را شناسایی کرد.

## روش‌شناسی

در تحقیقاتی که محقق به دنبال شناسایی پدیده‌های جدید و چگونگی رخداد پدیده‌هاست، روش تحقیق کیفی کارآمد خواهد بود (Yin, 2003). به علاوه استراتژی مورد کاوی هنگامی که اطلاعات اندکی درباره یک پدیده در دست است یا قرار است موضوع از دیدگاهی جدید مورد بررسی قرار گیرد روش مناسبی تلقی می‌شود (Eisenhardt, 1989). با توجه به پرسش‌های این تحقیق که مستلزم مطالعه‌ای عمیق و همه‌جانبه‌نگر بر روی روش‌های جانشین‌پروری از دیدگاهی جدید یعنی کارآفرینی بین نسلی است، روش تحقیق کیفی و استراتژی مورد کاوی روش مناسبی به شمار می‌آید.

در روش مورد کاوی عموماً از منابع مختلفی برای گردآوری داده‌ها استفاده می‌شود تا امکان درک بهتر پدیده حاصل گردد (Yin, 2003; Eisenhardt, 1989). در این تحقیق، از روش مصاحبه و بررسی مستندات برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. در مجموع ۳۶ مصاحبه نیمه ساختاریافته با ذی‌نفعان گوناگون شامل مدیرعامل، اعضای هیئت‌مدیره، مدیران ارشد و اعضای خانواده فعال یا غیر فعال در بنگاه انجام شد. در این مطالعه، پنج بنگاه خانوادگی ایرانی کارآفرین به صورت هدفمند انتخاب شده و مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. این بنگاه‌ها عبارتند از: گروه صنعتی بوتان، گروه صنعتی گلرنگ، گروه تجاری گرامی، شرکت دژپاد و شرکت عقاب‌افشان. در انتخاب این بنگاه‌ها سه ویژگی مد نظر بوده است: ۱. در بنگاه خانوادگی حداقل یک بار جانشینی انجام شده باشد. ۲. بنگاه چه پیش از جانشینی و چه پس از آن عملکرد کارآفرینانه داشته باشد. ۳. برنامه مشخصی برای جانشین‌پروری در بنگاه اجرا شده باشد. همه بنگاه‌های انتخاب شده کسب و کار خود را پیش از انقلاب اسلامی راه‌اندازی کرده و توانسته‌اند فعالیت خود را ادامه و توسعه دهند. هرچند ممکن است تغییرات ساختاری یا حقوقی در کسب و کارشان ایجاد شده باشد. شایان ذکر است در همه این بنگاه‌ها جانشین عضوی از خانواده است. مروری بر عملکرد این بنگاه‌ها نیز نشان می‌دهد که انواع رفتارهای کارآفرینانه - اعم از نوآوری در محصول، نوآوری در بازار، ورود به بازارهای بین‌المللی، توسعه کسب و کارهای جدید و نوسازی استراتژیک - در این بنگاه‌ها مشاهده می‌شود.

به منظور تحلیل داده‌ها با تمام هر مصاحبه و پیاده‌سازی آن، متن مصاحبه‌ها به روش تحلیل تم مورد بررسی قرار گرفت (Braun & Clarke, 2006). در روش تحلیل تم متن حاصل از مصاحبه‌ها با رجوع مستمر به ادبیات (Eisenhardt, 1989) کدگذاری شده و تم‌های اصلی به عنوان یافته‌های هر مصاحبه شناسایی می‌شود. در ادامه، یافته‌های مصاحبه‌های مختلف هر مورد مطالعاتی با یکدیگر مقایسه شده و یافته‌های نهایی آن مورد مطالعاتی حاصل می‌شود؛ سپس یافته‌های موردی مطالعاتی مختلف نیز با هم مقایسه شده و نتیجه نهایی تحقیق به دست می‌آید.

## یافته‌ها

نتایج تحلیل داده‌ها نشان‌دهنده چهار دسته اصلی روش جانشین‌پروری با رویکرد پیشبرد

کارآفرینی بین نسلی است: ۱. تحصیلات و آموزش رسمی ۲. کار کردن درون یا بیرون بنگاه خانوادگی ۳. پرورش در خانواده ۴. منتورینگ که در ادامه تشریح می‌شوند.

### تحصیلات و آموزش رسمی

مطابق با ادبیات جانشینان بنگاه‌های مورد مطالعه بخشی از شایستگی‌های خود را از طریق آموزش رسمی کسب کرده‌اند. در کنار تحصیلات دانشگاهی، دوره‌های متعدد آموزشی نیز به خصوص در زمینه مدیریت برای جانشینان برگزار شده است. یکی از مدیران ارشد گروه صنعتی بوتان در این زمینه می‌گوید:

برای جانشین فعلی دوره‌های متعدد آموزشی برگزار کردیم. تمرکز این دوره‌ها هم بر تقویت قدرت رهبری افراد است. اعضای خانواده که در خارج [در رشته مدیریت] تحصیل می‌کنند هم هر وقت به ایران می‌آیند معمولاً دوره‌های آموزش مدیریتی برای دیگران برگزار می‌کنند.

به گفته مدیران ارشد بنگاه‌های مورد مطالعه، گذراندن دوره‌های آموزشی و یادگیری علم و فناوری روز موجب درک بهتر مسایل، و آشنایی با راهکارها، فناوری‌ها، و محصولات نوآورانه شده است. به علاوه حضور در دوره‌های آموزشی مدیریتی نیز به کسب دانش و مهارت‌های عمومی مدیریتی کمک کرده است. مجموعه این توانایی‌ها به جانشین در اخذ تصمیمات بهتر کارآفرینانه به خصوص در زمینه توسعه کسب و کارهای جدید برای سازمان کمک کرده است. آموزش دانشگاهی منجر به کسب مجموعه‌ای از تجربیات نظام‌مند می‌شود که به توسعه دانش، مهارت‌های حل مسئله و مهارت‌های سیستمی کمک شایانی می‌کند (Mumford et al., 2000). به علاوه آموزش رسمی جانشین موجب تسهیل انتقال شرکت به وی و عملکرد بهتر وی بعد از جانشینی می‌شود (Morris, et al., 1997).

### کار کردن درون یا بیرون بنگاه خانوادگی

کار کردن درون یا بیرون بنگاه خانوادگی روش دیگری است که مدیران بنگاه‌های خانوادگی برای پرورش جانشینان از آن استفاده کرده‌اند. در تمام بنگاه‌های مورد مطالعه، جانشینان از سن

جوانی و پیش از تصدی مدیریت بنگاه، مشغول به فعالیت در شرکت بوده‌اند. کار کردن درون بنگاه خانوادگی موجب شناخت بهتر دانش فنی کسب و کار، آشنایی با صنعت، و نیز آگاهی از فرهنگ سازمانی و نقاط قوت و ضعف بنگاه می‌شود. مجموعه این شایستگی‌ها به جانشین کمک می‌کند تا پس از جانشینی تصمیمات سنجیده‌تری را در رابطه با استراتژی بنگاه و به‌ویژه توسعه کسب و کار اتخاذ کند. مدیرعامل شرکت عقاب‌افشان (جانشین) در این رابطه می‌گوید:

چون از نوجوانی در کنار پدرم در بطن کار بودم، اطلاعات فنی که درباره کار دارم بسیار بالاست. به علاوه تجربه کار از دوران جوانی در شرکت به من نشان داد که در این صنعت بازار ایران ثبات ندارد؛ پس باید بخشی از محصول را برای بازار داخل و بخشی را برای بازار صادراتی در نظر بگیریم. برای همین استراتژی شرکت را این گونه تعیین کردم.

تحقیقات پیشین نشان می‌دهد مشارکت دادن جانشین در طراحی استراتژی سازمان نقش مهمی در توانمندسازی وی ایفا می‌کند (Mazzola, Marchisio, Astrachan, 2008). تجربه کار کردن در شرکت‌های دیگر نیز دستاوردهای ارزشمندی برای جانشینان به همراه داشته است؛ البته این تجربه تنها در شرکت دژپاد مشاهده می‌شود. به گفته جانشین دژپاد، تجربیات کاری در شرکت‌های دیگر در همان صنعت به شناخت بهتر وی با صنعت، آشنایی با فناوری روز و توسعه خلاقیت فردی مرتبط با کار کمک بسزایی کرده است. شایستگی‌هایی که به پیشبرد کار آفرینی در بنگاه کمک فراوانی می‌کنند. ایشان درباره نقش کار کردن بیرون بنگاه بر توانمندسازی وی برای پیشبرد کار آفرینی در بنگاه می‌گوید:

پنج سال کاری که در ژاپن کردم باعث شد به نوآوری علاقه‌مند شوم. چون من اکثراً کارم مرتبط با نرم‌افزار توسعه محصول بود پس همیشه در معرض کارهای نو بودم. همین نرم‌افزارها را برای ایران وارد کردم که در جلب اعتماد مشتریان بسیار مؤثر بود.

تأثیرات مثبت کار کردن بیرون بنگاه خانوادگی از قدیم مورد تأکید پژوهشگران نیز بوده است (مانند Stavrou & Swiercz, 1998; Barach & Gantisky, 1995). برخی از محققان معتقدند بهتر است جانشین پیش از عضویت در بنگاه خانوادگی در جای دیگری نیز فعالیت کرده باشد؛ زیرا سبب اعتماد بیشتر کارکنان غیر عضو خانواده به توانایی‌های جانشین می‌شود، احساس استقلال و اعتماد به نفس بیشتری را به جانشین می‌دهد و به آمدن ایده‌های جدید از



بیرون بنگاه کمک می‌کند (Barach, Gantisky, Carson, Doochin, 1988)، توانمندی‌هایی که نقش مهمی را در پیشبرد کارآفرینی در بنگاه دارند.

#### پرورش در خانواده

نتایج تحقیق نشان می‌دهد موفقیت جانشین در تداوم کارآفرینی در بنگاه خانوادگی مستلزم وجود شایستگی‌های دیگری نیز هست که بیشتر به جنبه خانواده بنگاه خانوادگی بر می‌گردند؛ شایستگی‌هایی همچون پایبندی به ارزش‌های خانواده. اهمیت وجود این شایستگی‌ها در جانشین در تحقیقات پیشین نیز مورد تأکید قرار گرفته است (مانند Pyromalis & Vozikis, 2009; De Massis, Chua, Chrisman, 2008; Lambrecht, 2005, Venter, Boshoff, 2001; Mass, 2005; Sharma, Chrisman, Pablo, Chua, 2001). ارزش‌مداری جانشین ضمن آنکه جهت صحیحی به فعالیت‌های وی می‌دهد، موجب اعتماد بیشتر اعضای خانواده به جانشین می‌شود. وجود چنین اعتمادی بین جانشین و اعضای خانواده موجب می‌شود اعضای خانواده به عنوان مالکان بنگاه همکاری بیشتری با طرح‌های کارآفرینانه و مخاطره‌آمیز جانشین داشته باشند. در این تحقیق، سه روش اصلی برای انتقال ارزش‌ها به جانشین شناسایی شده است. روش اول، پایبندی عملی خود اعضای خانواده به ارزش‌های خانوادگی است. در این حالت، جانشین با مشاهده رفتارهای ارزش‌مدارانه اعضای خانواده یاد می‌گیرد که به ارزش‌های خانوادگی احترام بگذارد. مدیرعامل (جانشین) شرکت دژپاد در این زمینه می‌گوید:

پدر با پایبندی عملی خودشان نشان می‌دادند که اعتقاد قلبی به ارزش‌ها دارند. در زمانی که به ضررشان بوده، حق را می‌گفتند یا از منافی می‌گذشتند تا اینکه ارزش‌ها حفظ شود. در پیچ‌های سخت، بچه‌ها نگاه به والدین می‌کنند و از آن‌ها یاد می‌گیرند.

به علاوه پشتیبانی عملی اعضای خانواده، به خصوص مادر، از کسب و کار و ارزش نهادن به کارآفرینی نیز موجب تقویت روحیه کارآفرینی و تعهد به بنگاه خانوادگی در جانشین شده است. یکی از مدیران پیشین شرکت دژپاد که عضو خانواده است می‌گوید:

در خانواده، مادر خیلی مهم است. مادری که به شوهر ایراد بگیرد که چقدر سر کار می‌روی، آخر این چه کاری است! مستقیماً روی بچه‌ها اثر منفی می‌گذارد و آن‌ها را از حضور در کار خانوادگی و ادامه آن منصرف می‌کند.

روش دوم مورد استفاده بیان ارزش‌ها در جلسات خانوادگی و ذکر خاطرات درباره ارزش‌های بنیان‌گذاران و مدیران نسل‌های گذشته است. مدیرعامل شرکت دژپاد (جانشین) در این زمینه می‌گوید:

نوآوری، اول‌بودن، پیشروبودن، آرزوی بلند داشتن و افق دید وسیع داشتن خیلی در صحبت‌های ایشان [بنیان‌گذار] بود. همیشه هم می‌گفتند باید سعی کنید هر کاری را دیگران برایت کردند شما هم برای آن‌ها انجام بدهی. محبتی بوده، آموزشی بوده، سرمایه‌ای بوده، هر چه بوده، به دیگران بهترش را بدهی.

تحقیقات پیشین نیز نشان می‌دهد که نقل خاطرات از ارزش‌های خانوادگی ابزاری کارآمد در انتقال ارزش‌هاست (Parada & Viladas, 2010). شایان ذکر است در چهار بنگاه از پنج بنگاه مورد مطالعه، کتاب‌هایی درباره بنیان‌گذاران نوشته شده که در آن تاریخچه کسب‌وکار و آرمان‌ها و ارزش‌های مد نظر خانواده به‌خوبی تشریح شده است. روش سوم برای انتقال ارزش‌ها به جانشین، مشارکت‌دادن وی در تهیه و تدوین بیانیه ارزش‌های مشترک خانوادگی است. در سه بنگاه از پنج بنگاه، بیانیه مکتوبی از ارزش‌های خانوادگی تهیه شده است. نکته شایان توجه آنکه مقایسه بین موردهای مطالعاتی نشان می‌دهد در خانواده‌هایی که از پیچیدگی بیشتری برخوردارند، یعنی تعداد و تنوع نظر اعضای خانواده در آن‌ها بیشتر است، مستندسازی چشم‌انداز، اهداف و ارزش‌های خانوادگی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. در فرایند تهیه بیانیه ارزش‌های خانوادگی در این سه بنگاه، مدیران نسل‌های پیشین زمینه مشارکت نسل بعدی و به‌خصوص جانشین را فراهم کرده‌اند که تأثیر فراوانی بر انتقال ارزش‌ها به جانشین داشته است. از آنجا که مشارکت افراد در انجام فعالیت‌ها موجب افزایش تعهد آنان می‌شود (Yukl, 2010)، مشارکت جانشینان در تهیه بیانیه‌های ارزش نیز موجب افزایش تعهد آنان به ارزش‌ها شده است.

#### متورینگ

کارآمدی روش متورینگ برای جانشین‌پروری در تحقیقات پیشین مورد تأکید قرار گرفته است (Le Breton-Miller, et al., 2004; Dyck, et al., 2002). نتایج تحقیق نشان می‌دهد

در موردهای مطالعاتی همه کارکردهای مسیر شغلی و روان‌شناختی به کار گرفته شده است. به علاوه مدیران نسل گذشته نقش متور را ایفا کرده‌اند.

### کارکردهای مسیر شغلی

دو کارکرد اول مسیر شغلی، که در بنگاه‌های مورد مطالعه به کار گرفته شده است، حمایت و حفاظت از جانشین است. حمایت و حفاظت به موقع و بجای متور از جانشین موجب اعتماد بیشتر افراد کلیدی سازمان، خانواده و همکاران شرکت به جانشین و ایجاد مقبولیت برای وی می‌شود. قابل اعتماد بودن جانشین در سطح خانواده، سازمان و جامعه موجب می‌شود تصمیمات جانشین درباره برنامه‌ها، به‌ویژه طرح‌های کارآفرینانه که تزام با ریسک هستند، مورد پذیرش بیشتری قرار گیرد. بنیان‌گذار گروه صنعتی گلرنگ درباره حمایتش از جانشین در سطح خانواده می‌گوید:

من خود آنان [اعضای خانواده] را در جریان می‌گذاشتم که پیشرفت‌هایی که در شرکت هست ناشی از تلاش بی‌وقفه و طرز تفکر بسیار خوب ایشان [جانشین] است.

حفاظت از جانشین در مقابل دیدگاه‌های مخالف و مخرب بیرونی نیز در گروه صنعتی گلرنگ به‌خوبی انجام شده است. بنیان‌گذار گروه در این زمینه می‌گوید:

بعد از اینکه به عنوان قائم‌مقام خودم از جمیع جهات از نظر مالی، مدیریتی و کلیه جهاتی که ارتباط به تولید و صنعت دارد اختیارات کامل به ایشان دادم، برخی از دوستانم به عنوان دلسوزی گفتند چرا به ایشان که خیلی جوان است اختیار نامحدود داده‌اید؟ در جواب گفتم که ایشان را من بزرگ کردم و قابلیتش را دارد.

تحقیقات پیشین نیز نشان داده است داشتن مقبولیت بین اعضای خانواده فعال در کسب-وکار (Goldberg & Woolridge, 1993; Lansberg & Astrachan, 1994) یا غیر فعال در کسب-وکار (Chrisman, Chua, Sharma, 1998) یکی از عوامل لازم برای موفقیت جانشینان بنگاه‌های خانوادگی است.

کارکرد دیگر متورینگ، که به پرورش جانشین کمک می‌کند، دادن تکالیف چالش‌برانگیز از جانب متور به وی است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد واگذاری تدریجی

کارهای مهم و مسئولیت‌ها و اختیارات کلیدی به جانشین از سه منظر به توانمندسازی جانشین کمک می‌کند؛ اول اینکه به جانشین این امکان را می‌دهد تا با بنگاه و فضای کسب و کار آشنایی بهتری پیدا کند و در نتیجه تصمیمات بهتری را برای بنگاه به خصوص از حیث توسعه کارآفرینانه اتخاذ کند. یکی از مدیران گروه صنعتی بوتان در این زمینه می‌گوید:

ایشان [جانشین] در کارهای برنامه‌ریزی شرکت حضور داشت؛ بنابراین با نقاط ضعف و قوت شرکت و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی به خوبی آشنا شده بود.

دومین پیامد دادن تکالیف چالش‌برانگیز، افزایش اعتماد به نفس، خودباوری و قدرت ریسک‌پذیری جانشین است؛ شایستگی‌هایی که برای پیشبرد کارآفرینی در بنگاه مورد نیاز هستند. تجربه گروه تجاری گرامی در این زمینه بدین شکل است:

پدر [بنیان‌گذار] به راحتی و سادگی تفویض اختیار می‌کرد. مشوق بود تا بازدارنده. هر جا هم اشتباه می‌کردم به جای اینکه تنبیهم کند می‌گفت مراقب باش دفعه دیگر اتفاق نیفتد. بدین شکل من توانستم به خوبی تجربه کسب کنم.

اهمیت اعتماد به نفس جانشین برای مدیریت بنگاه خانوادگی در تحقیقات پیشین نیز مورد تأکید بوده است (مانند Goldberg & Woolridge, 1993; Sapienza, Herron, Menendez, 1991). در ادبیات کارآفرینی نیز این شایستگی به عنوان یکی از شایستگی‌های کلیدی کارآفرینان ذکر شده است (مانند Morris, Kuratko, Covin, 2011). پیامد سوم تفویض اختیارات کلیدی، ایجاد علاقه و تعهد در جانشین در مورد کسب و کار خانوادگی است. هنگامی که جانشین مشاهده کند که کارهای مهم و چالش‌برانگیزی را بر عهده وی می‌گذارند، با اشتیاق بیشتری به رشد و توسعه بنگاه می‌پردازد. یکی از مدیران ارشد شرکت دژپاد معتقد است:

تفویض اختیار و آزادی عمل خیلی مهم است برای اینکه بتوانی خودت را نشان بدهی، خودت را به خودت اثبات کنی. این برای جانشین خیلی مهم است. وگرنه شما به عنوان پدر بخواهی همه امتیازات را به نام خودت بزنی ولی پسرت هم کنارت باشد، فرزندت متوجه می‌شود. چند دفعه تحمل می‌کند، دفعه بعد می‌رود.

تعهد و انگیزه برای کار کردن در بنگاه خانوادگی جزو مهم‌ترین ویژگی‌های یک جانشین موفق است (Ibrahim et al., 2004). تمایل، اشتیاق و تعهد کامل جانشین به اداره مؤثر بنگاه

خانوادگی موضوعی است که محققان پیشین بر اهمیت آن تأکید کرده‌اند (مانند؛ 2008; Pyromalis, V.D., Lambrecht, 2005; Venter et al., 2005; Sharma et al., 2001; Vozikis, 2009; De Massis et al., 2003). جانشین برای رشد و توسعه کارآفرینی در بنگاه می‌شود.

کارکرد دیگر منتورینگ برقراری تماس بین جانشین و سایر افراد کلیدی به منظور معرفی جانشین به آنان است. این کار ضمن آنکه موجب افزایش مقبولیت جانشین نزد دیگران می‌شود، باعث گسترش شبکه ارتباطی جانشین می‌شود که نقش مهمی را در پیشبرد فعالیت‌های کسب و کار به خصوص طرح‌های کارآفرینانه ایفا می‌کند (Hoang & Antoncic, 2003). این کار در شرکت دژپاد به شکل زیر به انجام رسیده است:

یکی از کارهایی که انجام می‌دادند معرفی افرادی بود که توان کمک داشتند، مثل مدیران فنی قبلی یا مثلاً برای تولید نمونه محصولاتمان من را به مشتری معرفی می‌کردند. کارکرد دیگر مورد استفاده مربی‌گری است. در فرایند مربی‌گری ممکن است مدیر پیشین، نکات ریز و فوت و فن کار، دانش فنی و نیز شبکه ارتباطی خود را به جانشین انتقال دهد (Cabrera-Suarez et al. 2001). نظر جانشین عقاب‌افشان در این زمینه بدین صورت است:

اگر خطایی از طرف من صورت بگیرد، صدایم می‌کنند و تذکر می‌دهند و حتی توبیخ می‌کنند. نظرشان را به عنوان یک دوست یا امین می‌دهند ولی مخالفت بازدارنده نیست. با طرح سؤال چالش را به وجود می‌آورند تا بررسی شود و باز خودمان تصمیم بگیریم.

#### کارکردهای روان‌شناختی

اولین کارکردی که ارائه می‌شود کارکرد دوستی است که در آن منتور تجربیات اجتماعی غیر رسمی خود را با جانشین به اشتراک می‌گذارد. نتایج نشان می‌دهد این کارکرد به ویژه نقش بسزایی را در انتقال ارزش‌های خانوادگی به جانشین ایفا کرده است. یکی از اعضای خانواده گروه تجاری گرامی در این مورد می‌گوید:

پدر خاطرات زندگی‌اش را برای ما تعریف می‌کرد. مثلاً می‌گفت اگر کسی اشتباهی کند، نظام خلقت این گونه است که تنبیهش می‌کند. این طور به ما هم می‌گفت که اگر کار خطایی بکنی، حالا من تنبیهت نمی‌کنم اما روزگار تنبیهت می‌کند.

در کارکرد مشاوره نیز متور با گوش دادن فعال به جانشین، امکان بیان دغدغه‌های شخصی و کاری وی را فراهم می‌کند. یکی از مدیران ارشد گروه صنعتی بوتان کارکرد مشاوره در این شرکت را این گونه توضیح می‌دهد:

ما به عنوان متور سعی می‌کنیم نسل بعد بدون فشار مسائل خودش را بیان کند. متورها سؤال می‌کنند قضاوت نمی‌کنند، فکرشان را غالب نمی‌کنند، سعی می‌کنند در یک فضای گفت‌وگو و تعامل نسل بعد هم نظراتش را بیان کند چون در این فضاست که رشد صورت می‌گیرد.

متورها به عنوان راهنمایان و مشاوران عمل کرده و از دانش خود درباره فرهنگ کسب‌وکار، هیئت‌مدیره و خانواده برای آموزش تمامی نکات دقیق و ظریف مرتبط با مدیریت بنگاه خانوادگی به دیگران بهره می‌برند (Dyer, 1986).

کارکرد دیگر روان‌شناختی پذیرش و تأیید جانشین توسط متور است، به گونه‌ای که احساس مثبتی به جانشین منتقل شده و وی با انگیزه و اعتماد به نفس بیشتر به دنبال انجام کارهای اثربخش‌تر باشد. یکی از مدیران ارشد گروه تجاری گرامی، که از اعضای خانواده است، در این زمینه می‌گوید:

اگر به پدر می‌گفتم، فلان کار جدید را داریم راه می‌اندازیم، تشویق و تشکر می‌کرد. با این عشق و شور واقعاً انگیزه و اعتماد به نفس می‌گرفتیم. این عشقی که به بچه‌ها داشت باعث تشویق بچه‌ها به انجام کار بیشتر و مهم‌تر می‌شد.

این کارکرد با افزایش اعتماد به نفس و خودباوری جانشین، موجب بهبود عملکرد وی به خصوص در زمینه توسعه کار آفرینی در بنگاه خانوادگی می‌شود (Sardeshmukh & Corbett, 2011; Goldberg, Woolridge, 1993; Sapienza et al., 1991).

در نهایت، الگو بودن متور برای جانشین دیگر کارکرد روان‌شناختی است که موجب پرورش شایستگی‌های مختلف به خصوص ارزش‌های خانوادگی در جانشین شده است. تأثیر الگو بر جانشین در شرکت دژپاد این گونه اتفاق افتاده است:

یک بعد از جانشین پروری هم تحت تأثیر علاقه‌ام به مرحوم پدر بود. خیلی به ایشان نزدیک بودم و سعی می‌کردم ایشان را درک کنم و خیلی قبولشان داشتم. در مدل مدیریت، زندگی

خودم هم مثل ایشان تعادل خانواده و خدمت به خلق و کسب و کار و تولید را تعادل درستی می‌دیدم و سعی می‌کردم آن را پیاده کنم.

جانشینان تأثیر فراوانی از متورهای خود در زمینه مهارت‌های رهبری و ارتباطی نیز گرفته‌اند. مدیرعامل گروه صنعتی گلرنگ (جانشین) در این زمینه می‌گوید:

من می‌دیدم که خود ایشان چگونه تعامل می‌کنند. دوست داشتند وقتی کاری می‌خواهد پیش برود، حتماً همدلی همکاران وجود داشته باشد. ما درس می‌گرفتیم از ملازمت با ایشان.

تحقیقات پیشین نیز بر اهمیت وجود مهارت رهبری در مدیران ارشد سازمان‌های کارآفرین (مثلاً Gilly, Dixon, Gilly, 2008, Morris et al, 2011) و به طور خاص جانشینان بنگاه‌های خانوادگی تأکید کرده‌اند (مثلاً Ibrahim et al., 2004; Carter & Justis, 2009).

## بحث و نتیجه

در این تحقیق، با مطالعه پنج بنگاه خانوادگی کارآفرین ایرانی، چهار روش اصلی برای پرورش جانشینان بنگاه‌های خانوادگی جهت پیشبرد کارآفرینی بین‌نسلی شناسایی شد: ۱. تحصیلات و آموزش رسمی ۲. کارکردن درون یا بیرون بنگاه خانوادگی ۳. پرورش در خانواده ۴. منتورینگ. مطابق با یافته‌های تحقیقات پیشین گذراندن دوره‌های آموزشی رسمی و نیز کسب تجربه در داخل یا خارج از بنگاه از روش‌های مهم جانشین‌پروری است. اما یافته دیگر تحقیق که در تحقیقات پیشین به صراحت بیان نشده است درباره بخشی از فرایند جانشین‌پروری است که در حین پرورش جانشین در خانواده رخ می‌دهد. انتقال ارزش‌های بنیادین به جانشین در خلال تربیت خانوادگی و نیز مشارکت‌دادن وی در تدوین ارزش‌های مشترک خانواده از روش‌هایی است که در داخل خانواده به انجام رسیده و نقش بسزایی در پرورش جانشین داشته است. دستاورد دیگر این تحقیق نیز مربوط به بررسی موضوع منتورینگ به عنوان یک روش جانشین‌پروری در سطح کارکردهاست. موضوعی که در تحقیقات پیشین حوزه بنگاه‌های خانوادگی بدان پرداخته نشده بود. نتایج تحقیق نشان می‌دهد از همه کارکردهای مسیر شغلی و روانشناختی برای پرورش شایستگی‌های مختلف در جانشین استفاده شده است.

از آنجا که پیش از این مطالعه منسجمی بر روی روش‌های جانشین‌پروری برای پیشبرد

کار آفرینی بین نسلی در بنگاه‌های خانوادگی به خصوص در ایران به انجام نرسیده بود، این تحقیق می‌تواند دستاوردها و کاربردهای متعددی را به همراه داشته باشد. از منظر پژوهشی، این تحقیق ضمن شناسایی روش‌های جانشین‌پروری با رویکرد کار آفرینی بین نسلی با واکاوی روش منتورینگ در سطح کارکردها، یافته‌های جدیدی را از نحوه اثرگذاری منتورینگ بر پرورش جانشینان ارائه می‌دهد. از منظر کاربردی نیز یافته‌های این تحقیق می‌تواند به اعضای خانواده‌ها و به طور خاص مدیران بنگاه‌های خانوادگی کمک کند تا با استفاده از روش‌های جانشین‌پروری معرفی شده در این تحقیق جانشینان مناسبی را برای بنگاه‌های خانوادگی پرورش دهند. با وجود کاربردهایی که برای این تحقیق بیان شد، انجام این تحقیق با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. کمبود مستندات مکتوب به آن منجر شد که در زمینه نحوه جانشین‌پروری، اطلاعات گردآوری شده محدود به مصاحبه با افراد مطلع باشد. افزون بر این، در برخی از بنگاه‌های خانوادگی مورد مطالعه، بنیان‌گذار شرکت یا تعدادی از افراد کلیدی نسل‌های پیشین در قید حیات نبوده‌اند؛ لذا بهره‌مندی از نظرات و تجربیات آنان نیز ممکن نبوده است. با توجه به اینکه بخش شایان توجهی از بنگاه‌های خانوادگی ایرانی که در دهه‌های گذشته تأسیس شده‌اند هم‌اکنون با موضوع استراتژیک جانشین‌پروری مواجه هستند، نتایج این تحقیق می‌تواند به بهبود فرایند جانشینی در این بنگاه‌ها کمک کند. انجام تحقیقاتی در آینده به منظور بررسی عمیق‌تر هر کدام از روش‌های جانشین‌پروری، به خصوص منتورینگ، به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش‌تر آن‌ها می‌تواند دستاوردهای ارزشمندی را به همراه داشته باشد. به علاوه شناسایی روش‌های مورد استفاده در بنگاه‌های کوچک و متوسط نیز می‌تواند برای مالکان و مدیران این دسته از بنگاه‌های خانوادگی مفید باشد.



## منابع

- Barach, J., & Ganitsky, J. (1995). "Successful succession in family business". *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- Barach, J.A., Gantisky, J., Carson, J.A., & Doochin, B.A. (1988). "Entry of the next generation: Strategic challenge for family business". *Journal of Small Business Management*, 26(2): pp.49-56.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99.
- Braun, V., Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77.
- Brockhaus, R.H. (1994). "Entrepreneurship and family business research: Comparisons, critique, and lessons". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19(1), 14.
- Cabrera- Suarez, K., De Saa- Perez, P. & Garcia- Almeida, D. (2001), "The succession process from a resource- and knowledge- based view of the family firm", *Family Business Review*, 14(1), 37-48.
- Carlock, R., Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business*. Palgrave.
- Carter J. III, & Justis, R. (2009). "The development of successors from followers to leaders in small family firms". *Family Business Review*, 22(2), 109-124.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (1998). "Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study". *Family Business Review*, 11: 19-34.
- Churchill, N.C. & Hatten, K.J. (1987). "Non-met-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses". *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- De Massis, A., Chua, J. H., Chrisman, J. J. (2008). "Factors Preventing Intra-Family Succession". *Family Business Review*, 21(2): pp. 183-199.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., & Mischke, G.A. (2002). "Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession". *Journal of Business Venturing*, 17(2): pp. 143-162.
- Dyer, W.G., Jr. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G., & Handler, W. (1994). "Entrepreneurship and family business: Exploring the connections". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 19(1), 71-83.

- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Gilly, A., Dixon, P., Gilly, J. W. (2008). "Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations". *Human Resource Development Quarterly*, 19 (2).
- Goldberg, S.D. (1996). "Effective successors in family-owned business". *Family Business Review*, 9(2): pp. 185-197.
- Goldberg, S. D., & Woolridge, B. (1993). "Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms". *Family Business Review*, 6(1), 55-73.
- Habbershon, T. G., Nordqvist, M., & Zellweger T.M. (2010), "Trasgenerational Entrepreneurship". In M. Nordqvist, & T.M. Zellweger (Ed.), *Trasgenerational Entrepreneurship* (p. 1-38). Edward Elgar Publishing Limited.
- Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). "Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth". *Family Business Review*, 15(3), 223-237.
- Hoang, H. & Antoncic, B. (2003). "Network-based research in entrepreneurship: A critical review". *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.
- Hogan, R., Curphy, G.J. and Hogan, J. (1994). "What we know about leadership: effectiveness and personality". *American Psychologist*, 49, 493-504.
- Ibrahim, A., Soufani, K., Poutziouris, P., & Lam, J. (2004). "Qualities of an effective successor: The role of education and training". *Education & Training*, 46(8/9), 474-480.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A. (2006). "Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30, 809-830.
- Kesner, I.F. & Sebor, T.C. (1994). "Executive succession: past, present, and future". *Journal of Management*, 20(2), 327-72.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Company.
- Lambrech, J. (2005). "Multigenerational transition in family businesses: A new exploratory model". *Family Business Review*, 18(4): pp. 267-282.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). "Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors". *Family Business Review*, 7(1), 39-59.
- LeBreton-Miller, I., Miller, D., Steier, L.P. (2004). "Toward an integrative

- model of effective FOB succession". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 305-328.
- Martin, L., & Lumpkin, T. (2003). "From EO to family orientation: Generational differences in the management of family businesses". In *22nd Babson College entrepreneurship research conference*. Babson College.
- Mazzola, P., Marchisio, G., Astrachan, J. (2008). "Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation". *Family Business Review*, 11(3): pp. 239-258.
- Miller, D. and Toulouse, J.M. (1986). "Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms". *Management Science*, 32, 1389-409.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., Covin, J. C., (2011). *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, South-Western/Thomson Publishers.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A., & Avila, R.A. (1997). "Correlates of success in family business transitions". *Journal of Business Venturing*, 12(5).
- Mumford, M. D., Marks, M., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). "Development of leadership skills: Experience and timing". *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87-114.
- Parada, M. J., Vilad s, H. (2010). "Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses". *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), pp. 166 - 172.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business*. South-Western Cengage Learning.
- Pyromalis, V.D., Vozikis, G.S. (2009). "Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece". *International Entrepreneurship Management Journal*, 5: pp. 439-460.
- Sapienza, H. R., Herron, L., & Menendez, J. (1991). "The founder and the firm: A qualitative analysis of the entrepreneurial process". In *Frontiers of entrepreneurial research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Sardeshmukh, S. R., Corbett, A. C. (2011). "The Duality of Internal and External Development of Successors: Opportunity Recognition in Family Firms". *Family Business Review*, 24(2), 111-125.
- Scandura, T.A. & Williams, E. A. (2001). "An investigation of the moderating effects of gender on the relationship between mentoring initiation and protégé perceptions of mentoring functions". *Journal of Vocational Behavior*, 59:342-363.
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2004). "Mentoring and transformational

- leadership: The role of supervisory career mentoring". *Journal of Vocational Behavior*, 65: 448-468.
- Schein, E. H. (1983). "The role of the founder in creating organizational culture". *Organizational Dynamics*, 14.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L., & Chua, J.H. (2001). "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(3): pp. 17-35.
- Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999). "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-28.
- Shepherd, D. & Zacharakis, A. (2000). "Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader's Decision Making". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(4).
- Stavrou, E., & Swiercz, P. (1998). "Securing the future of the family enterprise: A model of offspring intentions to join the business". *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(2): pp. 19-39.
- Venter, G., Boshoff, C., & Mass, G. (2005). "The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses". *Family Business Review*, 18(4): pp. 283-203.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., Hezlett, S. A. (2003). "Mentoring research: a review and dynamic process model". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39-124.
- Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., Spicer, K. (2004). "The relationship between succession issues and business performance, Evidence from UK family SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 59-84.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Jossey-Bass.
- Woodfield, P. J. (2007). "Entrepreneurial succession: intergenerational entrepreneurship in family business". *Paper presented at the IFERA conference (Unpublished)*, European Business School, Oestrich-Winkel, Germany.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Zahra, S.A. (2005). "Entrepreneurial risk taking in family firms". *Family Business Review*, 18(1), 23-40.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C. & Salvato, C. (2004). "Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.