
Firmy Rodzinne

dla Firm Rodzinnych[®]

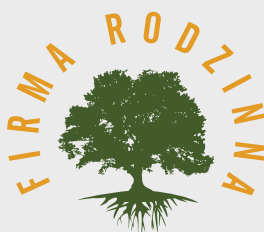
LATO 2016

Wywiad z Hansem Jacobem Bonnierem

Pierwsze doświadczenia w firmie rodzinnej
czy poza nią?

Wywiad z Hanną Siek-Zagórką





Katarzyna Gierczak-Grupińska
prezes zarządu
Fundacji Firm Rodzinnych

Małgorzata Stromczyńska
redaktor biuletynu /
spotkania mentoringowe
biuro@firmyrodzinne.org
+48 694 191 647

Barbara Fedorowicz
pełnomocnik Fundacji Firm
Rodzinnych
fundacja@firmyrodzinne.org

Eleni Tzoka-Stecka
zdrowa firma rodzinna
zdrowie@firmyrodzinne.org

Konrad Bugiera
redaktor biuletynu
rzecznik prasowy
pr@firmyrodzinne.org
+48 663 850 702

Adres biura:
Fundacja Firm Rodzinnych,
ul. Kutrzeby 12b/5
61-719 Poznań
www.firmyrodzinne.org
+48 61 22 50 641
Kontakt: pn., wt., śr., pt.
godz. 8.00-16.00.

Modern Factory
projekt graficzny biuletynu
info@modernfactory.pl

Drodzy Rodzinni,

„Dzieńdoberek” tak do mnie pisze moja córka w sms-ie, gdy wstając rano o 6:00 nie zastaje mamy w domu, ponieważ przeważnie jestem już w pociągu. Zdaję sobie sprawę, że większość dzieci rodziców, którzy prowadzą firmy rodzinne ma podobnie, nasze dodatkowe dziecko „Firma Rodzinna” zabiera cały czas, uwagę i pieniądze, które normalnie inwestuje się w potomstwo.

Firma rodzinna to konkurencja dla dzieci w każdym obszarze, dlatego myśląc o sukcesji trzeba je dość szybko razem oswajać, aby miały czas choć trochę się poznać i polubić. Przekazywanie dzieciom firmy jest jak przekazywanie dzikiego słonia, który może stratować i dzieci i otoczenie – dlatego, tak ważny jest proces osvajania. Wiem z własnego doświadczenia, wyniesionego z firmy rodzinnej GELG, że przestrzeń na wspólne rozmowy, gdzie uczymy się chować EGO do kieszeni, może przynieść same korzyści. Nie jest to łatwe, bo najtrudniej uczyć się samemu i zmienić nawyki zrośnięte z nami. Dlatego też nie szczędzimy wysiłków, aby uczyć się od osób, które są już krok dalej i chcą się podzielić swoją wiedzą, nie tylko w Polsce. Wiatr zmian dociera do drzwi firm rodzinnych, warto się rozejrzeć i czerpać z doświadczeń jakie już się wydarzyły. Wiosna i początek lata to dla Fundacji bardzo intensywny czas podróży i ważnych spotkań, które owocują nowymi propozycjami wspólnych przedsięwzięć. Poniżej kilka migawek ze spotkań wiosennych, tak aby dać przedsmak przyszłych działań i zachęcić Was do współdziałania z nami w tworzeniu wspólnej RZECZYWISTOŚCI FIRM RODZINNYCH. Fantastycznie, że coraz więcej osób widzi nasze wysiłki i korzysta z zasobów jakie razem tworzymy. Fundacja działa z firmami rodzinnymi dla firm rodzinnych zgodnie z wartościami: Tradycja, Uczciwość, Odpowiedzialność na pokolenia.

Już niedługo, jak tylko wrócicie z rodzinnych wypraw, na które życzę przede wszystkim zdrowia i czasu, przedstawimy efekty pracy, w którą zaangażowany jest cały zespół Fundacji. Nieustannie zapraszamy na dobrą herbatę, nie tylko w Poznaniu (ale o tym sza, informacja wkrótce).

Do zobaczenia i Słońca!



Katarzyna Gierczak-Grupińska

prezes zarządu Fundacji Firm Rodzinnych



I Forum Biznesu Rodzinnego na Uniwersytecie im. K. Wyszyńskiego

Fundację w działaniach wspierają

MECENASI FUNDACJI



PARTNERZY FUNDACJI



WSPÓŁPRACUJEMY Z



Pracujemy nad kampanią społeczną marki drzewko



Z Andrzejem Sadowskim (Centrum im. Adama Smitha) i Zbigniewem Jankowskim (Maurent) ustalamy współpracę przy nowym przedsięwzięciu



Konferencja „Badania marketingowe” na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu



Spotkanie z Hansem Jacobem Bonnierem w Centrum im. Adama Smitha



Ustalamy pierwsze spotkanie z cyklu "Przyszłość mojej firmy" w Grupie Atlas



Wizyta w IESE Business School w Barcelonie

Dziękujemy, że jesteście z nami!



Prezentujemy kolejne firmy, które komunikują swoją rodzinność, używając drzewka „Firma rodzinna”. Jest nas 448!



Adviser
Gdynia



Elplast
Gdynia



Agus
Warszawa



Elterm
Chełmno



Alius Med
Wola Rakowa



Firma Handlowa ABC
Kraków



APA Sipińska Małaczyński
Warszawa



FPHU Parmax
Kłaj



APP Projekt
Poznań



Gospodarstwo Rolno-Ogrodnicze Dariusz Wojcicki
Grotniki



APW Technologie
Warszawa



Hurtownia ZAHURT
Jasło



Avia Capital
Warszawa



Info-Cal
Biedrusko



Centrum Budowlane Rutkowsky
Leoncin



Kontraktors
Opole



Drukarnia Jantar
Babice



Kosbud Bracia Kosińscy
Mińsk Mazowiecki



Majda Strzyżewska
Kancelaria Adwokacka
Lomianki



Sanit-Plast
Szczytno



Media Sol Michał Domański
Warszawa



Sas Tax
Poznań



MPI
Dopiewo



Toroidy.pl
Książyno



Połczyński i Syn
Poznań



Trust
Lublin



PPH Agaplast
Olsztyn



Unikametal
Kazimierz Biskupi



PPH Ankor
Dobroń



Zakład Stolarki
Budowlanej „Cal”
Suwałki



PPHU Knittex
Łódź



ZPHU Tadeks Fertig Haus
Przystajń



Profisoft
Poznań

DOŁĄCZ lub POLEĆ:
www.firmyrodzinne.org/drzewko



Quiza
Gdynia



Roleski
Zgłobice



Rzecznawca 24
Kraków



Zastosowanie drzewka „Firma Rodzinna”

Nasza drzewkowa rodzina nieustannie się powiększa. Bardzo się cieszymy, że pomagacie nam promować polskie firmy rodzinne poprzez umieszczenie drzewka „firma rodzinna” na materiałach reklamowych i produktach. Przedstawiamy kolejne przykłady zastosowania znaku jako inspirację dla wszystkich rodzinnych.

CONFPACK

CONFPACK
Pracujemy na estetykę i bezpieczeństwo Twojego produktu

HOME O NAS OFERTA KONTAKT



O firmie Confpack



Ciągły wzrost konkurencyjności to dla przedsiębiorstw duże wyzwanie, które wiąże się z koniecznością dostosowywania swojej struktury i działań do nowych standardów rynkowych. Proces ten powinien być realizowany niezwykle szybko, aby zapobiec utracie klientów i rynkowych udziałów. Jednym ze sposobów, by nadążyć za tak zmieniającą się rzeczywistością nastawionego na realizację potrzeb klientów rynku jest przekazanie niektórych czynności, zadań profesjonalnym podmiotom zewnętrznym.

Jesteśmy firmą rodzinną, działającą w oparciu o szeroko pojęte wartości biznesowe, kulturowe i godnościowe. Rozpoczęliśmy działalność w 2010 roku, w odpowiedzi na rosnące potrzeby w zakresie **wspomagania różnych procesów produkcji i logistyki w przedsiębiorstwach**. Bogate doświadczenie założycieli firmy zdobyte w działach logistyki, produkcji, czy opakowań pozwala doskonale zrozumieć i odpowiadać na te potrzeby. Jesteśmy dostawcą usług obejmujących szeroko pojęty coopacking, mailling pocztowy, a także wielonakładowe prace manualne wykonywane na zlecenie Klienta.



W celach statystycznych i dostosowania serwisu do potrzeb użytkowników nasza strona internetowa używa informacji zapisanych za pomocą plików cookies. Korzystanie z witryny bez zmiany ustawień dotyczących plików cookies oznacza zgodę na ich użycie oraz zapisanie w pamięci urządzenia. Możesz samodzielnie zarządzać cookies i dokonać zmiany ustawień w swojej przeglądarce. [Zamknij](#)

18 marca 2015
piątek

PROSTER



GENA



EHC Pogotowie Wysokościowe

Prace dekarские
Naszą specjalnością jest lokalizacja i naprawa przecieków. W związku z naszym doświadczeniem, zapewniamy nieodpłatnie konsultacje w terenie i udzielimy w tym celu niezbędnych porad. Dzięki nim unikniemy kosztownych błędów.

Usługi dla zarządców
Zawieszamy stabilny i nowoczesny system wentylacji mechanicznej. Dzięki temu unikniemy kosztownych błędów i zapewnimy optymalny komfort cieplny i zdrowotny.

Usługi dla przemysłu
Dzięki naszym doświadczeniom wykonujemy najtrudniejsze prace w zakładach przemysłowych. Nasze wyposażenie umożliwia nam realizację usług z różnymi materiałami. Wykonujemy również prace przy instalacji i konserwacji urządzeń.

Montaż reklam
Realizujemy w stanie wykończonych obiektów. Posiadamy własny sprzęt i narzędzia. Nasze rozwiązania gwarantują trwałość i estetykę. Jesteśmy w stanie wykonać prace przy montażu reklam na dachach i elewacjach.

istnieje możliwość wystąpienia samych podnośników kosowych, aż do 27 metrów, od 80zł/tyg. 7 dni w tygodniu.
Specjalnie dla Państwa włączamy darmową wycenę usług. Zadzwoń do nas!

tel: +48 502 582 377
www.ehc.com.pl

SAS TAX POLSKA

SAS TAX
Polska

KANCELARIA PODATKOWA

KDM

KDM
od 1995 r.

20 lat

Stacja Paliw KDM
Początek
ul. Mysłowska 1
39-421 Sienkiewka
tel. +48 75 77 83 506

Stacja Paliw BP
Kryplice
ul. Wrocławska 42
36-200 Mękinia
tel. +48 71 399 43 33

KDM Sp. z o.o. • Porajów, ul. Mysłowska 1 • 39-021 Sienkiewka • NIP 495-10-86-476 • Regon 141793333
Sąd Rejonowy dla Wrocław-Fabryczna KRS 00 000030806, Kapitał zakładowy 1.365.000 PLN
395 448 75 77 83 506 • 48 75 77 30 121 • Fax 48 75 77 83 021
www.kdm.com.pl • e-mail: kdm@kdm.com.pl •

BLACHY PRUSZYŃSKI

BLACHY PRUSZYŃSKI

Oferta

Aktualności

BHP NIEDZIELSCY

25 lat

bhp
NIEDZIELSCY

ul. Mysłowska 1A, Tel. 326 862 97 23, 326 862 99 95, 326 862 70 50, Fax 326 862 70 50
e-mail: office@bhp-niedzielscy.com.pl, www.bhp-niedzielscy.com.pl



Nie konkurujemy ze sobą

Firmy rodzinne to ten szczególny rodzaj biznesu, w którym dobro klienta jest zawsze priorytetem - nawet w sytuacji, gdy część zlecenia trzeba oddać swojemu konkurentowi. Takie wnioski płyną z dyskusji prowadzonych podczas spotkań firm rodzinnych poświęconych inwestycjom budowlanym.

Od kwietnia do czerwca tego roku odbyło się pięć spotkań z cyklu "Bezpieczne Inwestycje Budowlane w Firmach Rodzinnych: Fachowo, na czas, bez przepłacania i wyważania otwartych drzwi - czyli co trzeba wiedzieć planując i realizując inwestycje budowlane." Organizatorem cyklu była Fundacja Firmy Rodzinne.

W odróżnieniu od większości tego typu spotkań, organizatorzy postawili na nowatorską formułę. Zamiast wykładów - dyskusja prelegentów z publicznością. Pytania padały z sali w trakcie wystąpień, co dodawało im wyjątkowego dynamizmu. Można było go osiągnąć dzięki ograniczonej liczbie miejsc, która nie mogła przekroczyć 50 uczestników. Grono tej wielkości w połączeniu ze świadomością, że na sali przebywają wyłącznie przedstawiciele firm rodzinnych sprawiło, że uczestnicy spotkania czuli swobodę w wyrażaniu swoich poglądów i dzieleniu się przemyśleniami.

Odpowiedni dobór prelegentów i tematów sprawił, że każde z wystąpień miało merytorycznie unikalny charakter.

- Zawsze dbamy o to, aby każde z wystąpień dotyczyło unikalnego tematu, a jednocześnie wszystkie były komplementarne wobec siebie - mówi Katarzyna Gierczak Grupińska, prezes zarządu Fundacji Firmy Rodzinne. - To nasza recepta na udane spotkanie, wypracowana na przestrzeni lat organizowania wydarzeń dedykowanych rodzinnym przedsiębiorcom - dodaje.

Otwarcie, którego dokonywała na każdym spotkaniu Katarzyna Gierczak Grupińska, także miało wyjątkowy charakter. Szefowa Fundacji zachęcała wszystkich obecnych na sali do opowiedzenia o sobie kilku zdań. Mimo początkowych oporów i powściągliwości, publiczność nabierała odwagi w przedstawianiu się. Okazało się

SPOTKANIA INWESTYCYJNO-BUDOWLANE W PIGUŁCE LICZBOWEJ:

- **5 spotkań** – byliśmy w Gdańsku, Poznaniu, Krakowie, Sokołowie i Warszawie,
- **3000 km**, które pokonaliśmy w drodze na spotkania,
- **100 litrów kawy**, które wypili uczestnicy spotkań
- **35 godzin dyskusji** między uczestnikami spotkań,
- **4 miesiące pracy** zespołu Fundacji,
- wiedza, dzięki której inwestycje warte co najmniej **200 mln zł** będą realizowane bezpiecznie,
- dobre emocje i zadowolenie, które nie sposób wycenić.

to nieocenione podczas przerw połączonych z networkingiem. Uczestnicy od razu mogli ruszyć w kierunku osób, z którymi mieli wspólne tematy. Również podczas lunchu słychać było zawsze przyjemny gwar rozmów.

Znamienna dla całej serii spotkań okazała się być dyskusja, którą prowadzili w swoim wspólnym wystąpieniu prezesi spółek AWBUD i Pekabex, Michał Wuczyński oraz Robert Jędrzejowski. W prezentacji obaj panowie podkreślili, że ich firmy



Uczestnicy spotkania w Gdańsku



Zasłuchani uczestnicy



Uczestnicy spotkania w Krakowie



Uczestnicy spotkania w Sokolowie

nie konkurują ze sobą, co wywołało sporą konsternację wśród zgromadzonych na sali.

Nieco zdezorientowanej publiczności Robert Jędrzejowski wyjaśniał, że to właśnie rodzinny charakter biznesu obu spółek sprawia, że odnoszą się one do siebie z niezwykłym szacunkiem i wiedzą, że dzięki temu po prostu ich wspólny rynek ma się lepiej. Niezwykle ważne jest bowiem, aby cała branża cieszyła się zaufaniem potencjalnych klientów.

Obaj prezesi przedstawili uwarunkowania związane z budową dużych obiektów komercyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem

hal budowanych z prefabrykowanych elementów. Mówili przy tym o wartości ze współpracy przy realizowaniu zleceń na rzecz klientów.

Stawkę prelegentów uzupełnili: Maria Sipińska-Małaszyńska, współwłaścicielka w firmie APA Sipińska Małaszyński, właściciele grupy ECDDP Krzysztof Komorniczak i Łukasz Mazur, Krzysztof Pruszyński – właściciel firmy Blachy Pruszyński wspólnie z Piotrem Koryckim z działu R&D firmy oraz Patrycjusz Marcinkowski, właściciel firmy MRC Broker, Andrzej Barański, Prezes firmy Herbewo International, Anna i Karol Zagajewscy, właściciele firmy EHC Pogotowie Wysokościowe, Jacek Ochnik, współwłaściciel



Uczestnicy spotkania w Poznaniu



Uczestnicy spotkania w Warszawie

firm OCHNIK i OCHNIK Development, a także gość specjalny – Andrzej Sadowski z Centrum im. Adama Smitha.

Maria Sipińska-Małaszyńska, architekt, przedstawiła proces inwestycyjny zorientowany na inwestorze. Krzysztof Pruszyński i Piotr Korycki, przybliżył zgromadzonym zastosowanie blachy trapezowej w budownictwie komercyjnym, a także kulisy inwestycji firmy Blachy Pruszyński związanej właśnie z budową hali. Z kolei Patrycjusz Marcinkowski przedstawił możliwości związane z ubezpieczeniami inwestycji budowlanych. Właściciele ECDDP mówili o tworzeniu osobnych podmiotów prawnych dedykowanych inwestycjom budowlanym w celu zabezpieczenia inwestora oraz o wykorzystaniu w procesie inwestycji budowlanej międzynarodowych, alternatywnych instrumentów podatkowych. Andrzej Barański zwrócił uwagę na specyfikę remontu nieruchomości o charakterze zabytkowym. Anna i Karol Zagajewscy podpowiadali jak zapobiegać problemom związanym z nieszczelnymi dachami. Jacek Ochnik przedstawił historię inwestycji w budynek biurowy, który urządzono w kamienicy w warszawskim śródmieściu. Andrzej Sadowski, z kolei, przedstawił prezentację poświęconą wolności gospodarczej.

Podczas spotkań przeprowadzaliśmy także krótkie wywiady z uczestnikami, zarówno ze strony publiczności, jak również wśród ekspertów. Mówili oni o tym, dlaczego warto być firmą rodzinną, dlaczego firmy rodzinne są ważne dla gospodarki, a także opowiadali o cechach, które odróżniają je od innych podmiotów działających na rynku.

Robert Jędrzejewski z Pekabexu podkreślił szczególny rodzaj odpowiedzialności, z którym spotykamy się w firmach rodzinnych w odróżnieniu od innych biznesów, np. korporacyjnych. Urszula i Henryk Michalscy, właściciele firmy Galmet, wspomnieli o zaufaniu, które łatwiej budować w interesach, gdy współpracuje się z firmami rodzinnymi. W podobnym tonie, wypowiedział się Dariusz Urbaś, podkreślając wyższe standardy etyczne obowiązujące wśród przedsiębiorców rodzinnych.

Nagrania wszystkich wywiadów ze spotkań budowlanych dla firm rodzinnych są dostępne do obejrzenia na kanale YouTube Fundacji Firmy Rodzinne. Można się z nich dowiedzieć m.in. dlaczego Mariusz Nowak uważa, że firmy rodzinne są solą polskiej gospodarki, jakie są najtrudniejsze momenty współpracy inwestora z architektem wg Marii Sipińskiej-Małaszyńskiej i dlaczego firma Pekabex chętnie realizuje zlecenia na rzecz rodzinnych biznesów.

Wszystkie materiały znajdziecie też na naszej stronie: www.firmyrodzinne.org



Konrad Bugiera

rzecznik prasowy Fundacji Firmy Rodzinne



KONRAD BUGIERA
DORADZTWO KOMUNIKACYJNE

Dlaczego warto wcześniej zadbać o przyszłość swojej firmy?

Aby nasz wieloletni trud włożony w budowę swojej firmy nie został zaprzepaszczone, powinniśmy odpowiednio wcześniej zatroszczyć się o przyszłość naszego przedsiębiorstwa. Jak zapewnić jego przetrwanie i dalszy rozwój nawet wtedy, kiedy oddamy jego stery w inne ręce?

Cykl spotkań: „Przyszłość mojej firmy”, który Fundacja Firm Rodzinnych organizuje przy współudziale Grant Thornton, ma właśnie zainspirować do myślenia już dziś o tym, co ma się stać z naszym biznesem w przyszłości i jak można się przygotować na nieuniknione zmiany.

CELE SPOTKAŃ „PRZYSZŁOŚĆ MOJEJ FIRMY”

Należy zdać sobie sprawę, że problem przyszłości naszego biznesu prędzej czy później będzie dotyczył także i nas. Im później to zaakceptujemy, tym mniej będziemy mieć czasu na przygotowanie właściwych rozwiązań. Zatem najważniejszy cel organizowanych spotkań, to:

- Zainspirowanie do myślenia o przyszłości firmy w świetle oczekiwań własnych i oczekiwań rodziny w perspektywie 5 – 10 lat.

Aby myśleć o przyszłości swojego przedsiębiorstwa, należy zacząć od stworzenia planu dla siebie – co chcę robić w kolejnych latach mojego życia i czy mam środki na te cele. Warto też pomyśleć o tym, jak widzę przyszłość swojej rodziny – czy ma być ona zaangażowana w firmę a jeśli tak, to w jakim zakresie. To właśnie te jasno sprecyzowane plany powinny determinować dalsze decyzje dotyczące przyszłości rodzinnej firmy.

- Zbudowanie wiedzy o dostępnych rozwiązaniach, które umożliwią realizację zamierzeń wobec siebie, rodziny i firmy.

Możliwych rozwiązań jest wiele, a o tym, które jest najlepsze decyduje specyfika danego przedsiębiorcy i jego firmy. Nie ma uniwersalnej drogi i gotowych rozwiązań. Każdy przedsiębiorca musi sam przeanalizować, który sposób jest dla jego planów najlepszy. Ale aby to zrobić, musi najpierw dobrze poznać dostępne możliwości i nasze spotkania dają taką możliwość.

CYKL SPOTKAŃ – PRZYSZŁOŚĆ MOJEJ FIRMY

Jaka przyszłość mojej firmy – sukcesja, sprzedaż, giełda, czy jeszcze inna droga?

• Główni adresaci spotkań:

Przedsiębiorcy prowadzący firmy, będący w wieku 50+, ich rodziny oraz menedżerowie tych przedsiębiorstw

• Główne cele spotkań:

Spotkania mają na celu zainspirować właścicieli firm, aby pomyśleli o przyszłości swojego biznesu w perspektywie najbliższych 5-10 lat, uwzględniając oczekiwania własne i rodziny. Spotkania mają dać też wiedzę, z jakich możliwości przedsiębiorcy mogą skorzystać przy realizacji swoich zamierzeń.

• Miejsca i termin spotkań:

Spotkania będą odbywać się w różnych miastach Polski. O dokładnym terminie i miejscu każdego z nich odpowiednio wcześniej poinformujemy. Udział w każdym ze spotkań będzie bezpłatny.

Jesteśmy pewni, że uczestnictwo w spotkaniu pozwoli każdemu z uczestników inaczej spojrzeć na swoją firmę. Mamy nadzieję, że będzie również początkiem pozytywnych zmian.

Już teraz serdecznie zapraszamy do udziału.



Dariusz Bednarski

Partner Zarządzający, Grant Thornton





Spotkanie z Hansem Jacobem Bonnierem w Centrum im. Adama Smitha. Od lewej: Katarzyna Gierczak Grupińska, Hans Jacob Bonnier, Andrzej Sadowski

Dobrze się bawić! - najważniejsza zasada dla wielopokoleniowych firm rodziny

11 pytań do Hansa Jacoba Bonniera

Pytaniami do jednego z członków rodziny Bonnier, będącej właścicielem medialnego giganta w skali Europy rozpoczynamy cykl 11 pytań do...

Pytania i odpowiedzi publikujemy w oryginale.



1. Which generation is currently managing the business Bonnier AB?

- Bonnier AB, or perhaps Bonnier Holding AB and Albert Bonnier AB are today managed by professional managers and the 6th and 7th generations of the owning family.

2. How many family members are currently active in the businesses owned by the Bonnier family?

- Right now 12 family members out of 88 owners are working in different positions in the family businesses.

3. How many generation of the Bonniers are currently working in the companies?

- As I said above the 6th and 7th generations, i.e. 2.

4. How have you managed to get along with each other so well for so many years?

- Difficult questions to answer. There have been disputes and harsh discussions but only 4 people have left the ownership during the years.

5. Some business families (e.g. Mulliez, owners of Auchan, Decathlon and many more) have special meetings, which became famous in their home-town as Mullies-conclave. Do you have any particular ways of meeting and exchanging opinions with the whole rest of family? How do you do it?

- It would take too long to answer but communication is core. All owners (GA) are invited to meetings and discussions with the management and board 3 times a year. We also have next generation programs, Family Council meetings and Board meetings.

6. Is there a special way to choose successors and C-suite executives within the Bonnier family? How does it work?

They are chosen on the basis of their competences and professionalism.

7. Was it always as it is now? Are there any family-governance solutions which were invented during your career? Did you contribute to any of those?

Corporate governance structure were renegotiated in 1998 and 2014. I took an active part in both. The former took almost 6 years to negotiate and the latter one year.

8. In your opinion, what is the best thing about being a part of a family business?

- Plan for generations not for quarters. Being the servant of free speech. Giving power to the individual employee.

9. Do you see any differences in doing business with other family-owned companies? What are they? Which are the most important?

- No!

10. In your opinion, why do you think family businesses are important for the global economy?

- They are entrepreneurial and more responsible to society than other companies.

11. What are – in your opinion – the most important rules to obey in order to keep the business in the family for such a long time?

- Have fun!!!



Ewelina Pisarczyk (pierwsza po prawej) wspólnie z rodziną

Kariera sukcesora. Gdzie zacząć i jak zapewnić rozwój?

Intuicja podpowiada, że najlepszym wyborem dla sukcesora rodzinnego biznesu u progu kariery jest najprostsza - wręcz oczywista - droga: zacząć w firmie rodziców. Doświadczenia i opinie przedstawicieli drugiego pokolenia pokazują jednak, że nie zawsze może się to sprawdzić, ale z pewnością jest to możliwe.

Nie zawsze przedsiębiorstwo zakładane jest z myślą o trwaniu przez pokolenia. Nie zawsze dzieci wydają się być zachęcane do tego, by z entuzjazmem myśleć o perspektywie przejęcia kierownictwa i ostatecznie własności w biznesie założonym przez rodziców. Trzeba jednak podjąć kiedyś decyzję co stanie się z biznesem, gdy założyciele będą przechodzić na emeryturę. Jeśli firma ma zostać przejęta przez nowe pokolenie, trzeba jak najwcześniej zapewnić mu właściwy rozwój, aby obejmując kierownictwo, następcy dysponowali wachlarzem odpowiednich kompetencji. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że nic lepszego nie może spotkać przyszłego

sukcesora, jak tylko wrastanie w struktury firmy rodzinnej od najmłodszych lat. Nie zawsze okazuje się to być słusznym podejściem, a sami przedstawiciele drugiego pokolenia przyznają, że doświadczenia spoza własnej firmy mogą okazać się przydatne.

ŚWIADOMA DECYZJA?

Warunki prowadzenia biznesu zmieniły się mocno na przestrzeni ponad 25 lat wolności gospodarczej w Polsce i trudno jest porównywać to, co znamy z obecnej codzienności z rzeczywistością

panującą jeszcze 15-20 lat temu. Dla pierwszego pokolenia, które właśnie nabierało przedsiębiorczego rozpędu w rzeczywistości tak odmiennej od - jakże niedawnego i jednocześnie mocno zakorzenionego w pamięci - socjalizmu, myśl o przyszłym rozstaniu z biznesem była tak odległa lub w ogóle nie brana pod uwagę, że rzadko kiedy rozważano przyłączenie się drugiego pokolenia do firmy. Tak było w przypadku firmy AWBUD, założonej przez Andrzeja Wuczyńskiego.

— Pod koniec lat 90., kiedy rozpoczynałem swoją karierę zawodową, ani mnie ani ojcu nie przeszło nawet przez myśl, żeby się wiązać zawodowo - wspomina Michał Wuczyński, obecnie prezes AWBUD SA. — Ojciec w zasadzie nie potrzebował pomocy. Wiedział, że ze wszystkim potrafi sobie poradzić sam. W dodatku moje niebudowlane wykształcenie nie dawało specjalnie kompetencji pożądanym wówczas na rynku budowlanym. Ekonomisci poza sektorem finansowym nie byli wcale tak poszukiwani jak teraz - dodaje.

Inny scenariusz dotyczy natomiast Eweliny Pisarczyk z firmy Majster-Pol, w której zajmuje ona obecnie stanowisko dyrektora generalnego. Wybór firmy rodziców jako pierwszego pracodawcy był świadomy i pożądanym.

— Jestem wielką fanką biznesów rodzinnych i tego, w jaki sposób są one prowadzone w oparciu o uniwersalne wartości. Dlatego decyzja, aby po studiach zacząć pracę u rodziców nie była ani przypadkowa, ani wymuszona. Po prostu zawsze chciałam tam pracować - mówi.

Z kolei Tomasz Kwiatkiewicz, podczas studiów, po króciutkim epizodzie związanym z pracą w sklepie firmowym Yes - marki należącej do jego rodziców i wuja, zdecydował się spróbować swoich sił w zupełnie obcym środowisku. Wyjechał do pracy do Stanów Zjednoczonych, gdzie spędził cztery miesiące na szeregowych stanowiskach w dużym kompleksie hotelowym.

— Nie myślałem o tym jakoś szczególnie podejmując decyzję o wyjeździe do Stanów, ale z dzisiejszej perspektywy widzę dużą wartość tych doświadczeń, które udało mi się wówczas zebrać - mówi Tomasz Kwiatkiewicz. — Dały mi one wyjątkową pewność siebie: przekonanie, że potrafię sobie poradzić w różnych okolicznościach - dodaje.

PIERWSZE KROKI

Jak przyznaje Ewelina Pisarczyk, jej początki w firmie rodziców nie były łatwe, ale nie traciła początkowego entuzjazmu, co szybko przyniosło pozytywne efekty.

— Na samym początku pracowałam jako recepcjonistka. Robiłam wszystko i nic - uśmiecha się szefowa sprzedaży Majster-Polu. — Ale szybko się okazało, że złapałam bardzo dobry kontakt z pracownikami. Stałam się więc swoistym łącznikiem między nimi a szefem - moim tatą. Zostałam więc jego asystentką. Przekazywał mi projekty, których nie miał już czasu dopilnować, a ja z kolei przekazywałam jemu sprawy, z którymi pracownicy w żaden inny sposób nie byli w stanie do niego dotrzeć. I świetnie to funkcjonowało - opowiada.

Również Tomasz Kwiatkiewicz nie miał z początku jasno określonych obowiązków, gdy powtórnie przyszedł do pracy w firmie rodziców, tym razem już do centrali. Wspomina, że przez



Michał Wuczyński - prezes zarządu AWBUD S.A.

dobrych kilka tygodni po prostu pomagał ojcu w biurze. W tym czasie zajął się między innymi uporządkowaniem dokumentów, w tym szczególnie raportów, które trafiały do ojca z różnych działów. To doświadczenie zaprocentowało już po niedługim czasie, gdy nadeszła konieczność wprowadzenia zasadniczych zmian w Dziale Brylantów po tym, gdy zwolniono managera, który od dłuższego czasu odnotowywał bardzo słabe wyniki.

— Ojciec zaproponował mi, żebym wspólnie z analitykiem przygotował nowe zestawienie sprzedaży pod kątem przyszłych zakupów do firmy - opowiada Tomasz Kwiatkiewicz. — I faktycznie stworzyliśmy coś nowego. Postanowiliśmy uwzględnić więcej kryteriów zestawienia niż robiono to dotychczas. Najprościej mówiąc, oprócz tego, jaka była wartość sprzedanych produktów, uwzględniliśmy też rotację, czyli czas, jaki towar leży na półce zanim się sprzeda. Skonsultowaliśmy to zestawienie z innymi pracownikami oraz z przedstawicielem zarządu (moją mamą) i okazało się, że wszystko „ma ręce i nogi”. W ten sposób przyczyniłem się do stworzenia nowego standardu, na podstawie którego składane były późniejsze zamówienia - wyjaśnia obecny wiceprezes poznańskiej firmy jubilerskiej.

Wkrótce rodzice i wujek zaproponowali Tomaszowi Kwiatkiewiczowi kierowanie Działem Brylantów. Przyznaje, że poczuł wiatr w żaglach, choć zastanawiał się jeszcze, jak poradzi sobie z nowym wyzwaniem będąc jeszcze na studiach, i to w trybie dziennym. Okazało się, że dzięki wytężonej pracy wszystko poszło świetnie.

STROMA ŚCIEŻKA DO SUKCESU

Tomasz Kwiatkiewicz w ciągu niecałych trzech lat podwoił udział w obrocie kierowanego przez siebie działu. Pod jego okiem Dział Brylantów dostarczał prawie czwartą część obrotów generowanych przez sieć handlową - i to w momencie, kiedy cała firma przeżywała

dynamiczny rozwój, więc w wartościach bezwzględnych ten wzrost był jeszcze większy.

Jak się okazało, to tylko preludium do prawdziwego sukcesu, jakim było wdrożenie nowego systemu ERP, który zainicjował poważne zmiany w strukturze firmy. Tomasz Kwiatkiewicz stał się liderem kilkuletniego projektu, w który zaangażowani zostali najstarsi i najwyżej postawieni w hierarchii firmowej managerowie. Wszystko po to, aby zmiany wprowadzić przy poparciu wszystkich działów oraz z uwzględnieniem ich potrzeb. Po skończonym projekcie zespół zasugerował zarządowi, aby Kwiatkiewicz Junior pokierował większym obszarem działań. W ten sposób stał się dyrektorem odpowiedzialnym za pracę blisko 90 osób, przejmując dużą część obowiązków swojej mamy, Magdy Kwiatkiewicz, pełniącej również obowiązki członka zarządu.

Z kolei w przypadku Eweliny Pisarczyk bezpośrednim sprawcą awansu był tata, który bacznie obserwował rozwój córki. W odpowiednim momencie postanowił scedować na nią obowiązki związane z zarządzaniem sprzedażą. Zorientowanie na relacje i potrzeby drugiego człowieka okazały się być kluczowymi kompetencjami, które o tym zadecydowały. Przyznaje, że bardzo przydawały się w pracy managera sprzedaży i marketingu.

DROGĄ OKRĘŻNĄ DO RODZINNEGO BIZNESU

Kompetencje potrzebne w biznesie rodzinnym można rozwijać również poza jego strukturami. Kariera Michała Wuczyńskiego potoczyła się w taki sposób, że przez dziewięć lat od skończenia studiów pracował w międzynarodowym środowisku firm doradczych i bankowości. Jednak dynamiczny rozwój sektora

„Każdy przedsiębiorca rodzinny musi sobie odpowiedzieć na pytanie, czy jego firma jest dostatecznie rozwinięta, aby zapewnić wszechstronne doświadczenie jego dzieciom jako przyszłym sukcesorom.

budowanego w Polsce sprawił, że wiedza i kompetencje z zakresu finansów, w tym operacji rynku kapitałowego, stały się przydatne w perspektywie strategii rozwoju firm.

— Znaleźliśmy z ojcem obszar działalności, dzięki któremu mogła rozpocząć się nasza wspólna historia zawodowa. Dołączyłem do firmy rodzinnej z konkretnym zadaniem - stworzenia strategii dynamicznego rozwoju właśnie w oparciu o giełdę, fuzje i przejęcia. Zająłem się więc tym, w czym zdobywałem już doświadczenie pracując w doradztwie - opowiada Michał Wuczyński.

Jak podkreśla prezes spółki AWBUD, gdyby nie odpowiednie kompetencje - nie miałby czego szukać w firmie ojca. I według niego to powinien być podstawowy klucz doboru kadry zarządczej do firmy, niezależnie czy myślimy o firmie rodzinnej czy jakiegokolwiek innej.

STRATEGIA ROZWOJU KOMPETENCJI

Jedyna różnica wobec wszystkich pozostałych firm, jaką Michał Wuczyński dopuszcza w swoim postrzeganiu rodzinnych



Tomasz Kwiatkiewicz, Wiceprezes Yes Bizuteria

przedsiębiorstw, to długoterminowa orientacja w rozumieniu rozwoju kompetencji potencjalnego sukcesora. Odpowiedzialnością nestorów jest zapewnić mu takie wykształcenie i doświadczenie, które wesprze przejęcie biznesu.

— Każdy przedsiębiorca rodzinny musi sobie odpowiedzieć na pytanie, czy jego firma jest dostatecznie rozwinięta, aby zapewnić wszechstronne doświadczenie jego dzieciom jako przyszłym sukcesorom - zwraca uwagę Michał Wuczyński. — Na pewno takie możliwości mają wielopokoleniowe firmy rodzinne z Zachodu. Być może firmy polskie, zarządzane już przez trzecie pokolenie też są w stanie taki rozwój zapewnić. Jestem natomiast przekonany, że większość firm założonych w Polsce tuż po transformacji ustrojowej nie miała takich możliwości.

Także Ewelina Pisarczyk i Tomasz Kwiatkiewicz poczuli obejmując obecne stanowiska, że mogłoby im się przydać doświadczenie z innej firmy. Mają jednak świadomość tego, że relacje z zespołem budowane przez cały czas spędzony w przedsiębiorstwie rodzinnym również mają ogromną wartość, której nie sposób wycenić. W przypadku dyrektora generalnej w Majster-pol, jest to 9 lat. W przypadku wiceprezesa Yes Bizuteria - 12 lat.

Nie ma więc uniwersalnej recepty na sukces w rozwoju sukcesorów. Wydaje się, że należy znaleźć równowagę między czasem spędzonym w innych firmach, a tym poświęconym na budowanie swojej pozycji w firmie rodziców. Jedno i drugie doświadczenie jest niemożliwe - a co najmniej bardzo trudne - do oceny i porównania. Zatem rozsądnym sposobem, aby pomóc sobie w podjęciu decyzji, jest poznanie tych, którzy już ten etap przeszli i - szukając podobieństw w warunkach wyjściowych - wzorować się na tych, którzy mają z nami najwięcej wspólnego.



Konrad Bugiera

rzecznik prasowy Fundacji Firmy Rodzinne



KONRAD BUGIERA
DORADZTWO KOMUNIKACYJNE



Recepta do wypisania... samodzielnie!

Przygotowując się do pracy nad artykułem, w ramach Projektu Zdrowa Firma Rodzinna zadałyśmy sobie pytanie „Czym dla nas osobiście jest zdrowy styl życia?”

ZACZNIJ OD SIEBIE

Basia Fedorowicz: dla mnie jest to równowaga pomiędzy ważnymi dla mnie obszarami życiowymi, na które składają się: moje życie zawodowe, moja rodzina i bliskie osoby oraz moje pasje. Ale nie podchodzę do tego zerojedynkowo, bowiem najważniejsze jest dla mnie uczucie, że w dłuższej perspektywie czasu, jaką jest np. miesiąc, wszystkie te obszary są zadbane. Moja droga do zdrowia to wsłuchiwanie się w moje potrzeby, uważność na sygnały, które wysyła mi własne ciało, co niestety długie lata ignorowałam.

Dzisiaj zdrowie traktuję jak priorytet i ważną część mojego życia.

Dbam o to żeby się wyspać, dobrze planuję swoje posiłki, zabieram jedzenie do pracy. Udało mi się połączyć czasowo pracę w Fundacji z pasją sportową jaką jest CrossFit. Pamiętam o picu wody. Co ważne, nie żałuję również sobie przyjemności takich jak: wizyta u kosmetyczki, masaż u fizjoterapeuty lub spotkania z ważnymi dla

mnie ludźmi, które mnie relaksują i pomagają mi odbudować się energetycznie.

Eleni Tzoka Stecka: dla mnie zdrowy styl życia jest nieustanną podróżą do wymarzonego celu, którym jest lepsza wersja samej siebie. I nie mam tu na myśli spektakularnych obrazów i wyczynów na miarę zdobycia ośmiotysięczników.

Jest to spokojna wyprawa, podczas której eksperymentuję z nowymi nawykami, które kojarzą mi się ze zdrowiem. Są one efektem moich przemyśleń i w zgodzie z moimi przekonaniami. Daję sobie prawo wyboru i popełniania błędów.

W ciągu 10 lat świadomej pracy nad sobą, małymi krokami, udało mi się wprowadzić do codziennego rytmu: praktykę jogi, spożywanie 5 posiłków dziennie z przewagą warzyw i owoców, wspólne rodzinne posiłki, rozpoczynanie każdego dnia od szklanki wody z cytryną. Mój największy sukces kryje się

w systematyczności. W tym, że wszystko zaczyna się łączyć w jeden spójny obraz, a także w tym, że wciąż pozostawiam miejsce na zmiany i nowe doświadczenia.

Pewnie gdybyśmy zadały to pytanie Tobie Czytelniku otrzymałybyśmy inną receptę na zdrowy styl życia. Pokusimy się jednak o zdefiniowanie wspólnego mianownika.

WELLNESS - COŚ WIĘCEJ NIŻ BRAK CHOROBY

W mediach i literaturze niezwykle karierę robi pojęcie wellness. Choć zazwyczaj jest on tłumaczony jako „dobrostan”, to jednak nie zawsze kojarzymy oba słowa z tym samym zakresem pojęciowym.

Będziemy więc trzymać się terminu wellness, który Smith i MacFarlane definiują jako: *coś więcej niż zdrowie rozumiane jako brak choroby, to najlepsza możliwa osiągalna dla danej osoby, jakość zdrowia.*

Wellness to, równowaga w takich obszarach jak:

- Satysfakcja życiowa, która wynika z poczucia sensu w życiu, własnej wartości oraz uczucia wdzięczności,
- Poziom energii życiowej, czyli witalność,
- Sprawność umysłowa i emocjonalna,
- Aktywność fizyczna,
- Właściwe odżywianie,
- Prawidłowa masa ciała,
- Zdrowie fizyczne.

Na nasze szczęście, na stan wellness mamy znaczący wpływ poprzez styl życia i zdrowe nawyki, które nazywane są „lekarstwami lifestyleowymi”.

LEKARSTWA, KTÓRE MOŻESZ SAM SOBIE PRZEPISAĆ

Wyróżniamy 6 kluczowych zachowań prozdrowotnych, czyli 6 niezwykle skutecznych lekarstw, które możesz sam sobie przepisać:

- regularna aktywność fizyczna – co najmniej 30 - 45 minut dziennie;
- zrównoważony poziom spożycia tłuszczów; ograniczenie spożycia tłuszczów zwierzęcych i zastąpienie ich tłuszczami pochodzenia roślinnego, wyeliminowanie tłuszczów trans;
- prawidłowe odżywianie się, 4 - 5 posiłków dziennie zawierających warzywa i owoce (w proporcjach ¾ warzyw do ¼ owoców), picie co najmniej 1,5 litra wody dziennie;
- ograniczone spożycie alkoholu, unikanie spożycia cukru, słodczy i soli;
- abstynencja nikotynowa;
- utrzymywanie prawidłowej masy ciała.

Wskazówki wydają się być proste, ale niekoniecznie łatwe w realizacji, co potwierdzają badania Berrigana z 2003 roku, z których wynika, że tylko 1 na 20 osób dorosłych stosuje się do tych zaleceń.

DLACZEGO ZATEM JEST TAK TRUDNO?

Większość z nas podchodzi do zmiany stylu życia akcyjnie, podobnie jak do postanowień noworocznych, których rzadko się dotrzymuje.

Często wyznaczamy sobie nierealistyczne cele, które przerastają naszą gotowość i nie są oparte o rzetelną ocenę naszych zasobów.

Dla przykładu:

- schudnę 10 kg w ciągu miesiąca
- rzucę palenie od poniedziałku
- nie będę jeść chipsów i słodczy w pracy
- koniec ze słodczymi

Podczas gdy zmiana nawyków, które hodowaliśmy **całe życie**, to proces długotrwały. Według badań potrzebujemy 21 dni, by zmienić lub wprowadzić jeden prosty nawyk np. picie wody w odpowiednich ilościach przez cały dzień, wysiadanie o jeden przystanek wcześniej z autobusu w drodze do pracy lub chodzenie spać regularnie przed 23.00.

A to przecież tylko drobne elementy składające się na cały styl życia! Prawdziwa jakościowa zmiana, dokonana w sposób trwały, zabiera około 2 lata.

OD CZEGO ZACZĄĆ?

Wyobraź sobie jak bardzo ugruntowana powinna być Twoja wewnętrzna motywacja, abyś wytrwał w procesie 2 lata.

Taką motywację można zbudować tylko dzięki szczeremu odpowiedzeniu samemu sobie na następujące pytania: „dlaczego jest to dla mnie ważne?”, „co będę mógł dzięki temu zyskać?”, „jakie wartości i cele życiowe będą mnie wspierać?”

W trakcie takiej wewnętrznej rozmowy warto uświadomić sobie jakie zasoby będą Cię na tej drodze wspierać – mamy tu na myśli Twoje mocne strony, Twoje dobre doświadczenia w tym zakresie z przeszłości, Twoje wartości i środowisko (wsparcie zewnętrzne – rodzina, współpracownicy, bliscy i przyjaciele, możliwości materialne i niematerialne). To jest wszystko to co już posiadasz i co będzie Cię wspierało w zmianie.

Wyobraź sobie, że chciałbyś wprowadzić po 2 porcje warzyw dziennie do swojej diety, a dotychczas dominował w niej kotlet schabowy w panierce.

Twoje zasoby to:

- Wiedza, wiesz jak ważne są warzywa dla zdrowia,
- Dobry czas na zmianę - jest wiosna, obfitująca w świeże warzywa,
- Twoja żona uwielbia gotować, jej również zależy na tym byś jadł zdrowo,
- Masz ogródek przydomowy, w którym można by założyć warzywnik.

Proces budowania świadomości i poszukiwania zasobów jest niezbędny do tego by wytrwać i jest paliwem zmiany. Jest jednym z kluczowych elementów poprzedzających zmianę. Często wymaga wsparcia zewnętrznego np. coacha lub trenera personalnego.

WIZJA WELLNESS

Warto byś sobie zbudował osobistą wizję wellness - siebie w „stanie super dobrostanu”, którą od czasu do czasu będziesz przywoływać – jest to rodzaj precyzyjnej wizualizacji swojego marzenia o zdrowiu.



Wyobraź sobie: jak wyglądasz?, jak się czujesz?, co dzięki temu możesz robić? jak się zachowujesz?

Sięgniesz po ten obraz siebie w chwilach zwątpienia, kiedy wrócisz zmęczony z pracy, a deszcz za oknem Ci szepnie „Bieganie ??! Herbatka, kanapa, film – to jest To”.

PRZYGOTUJ SIĘ DO ZMIANY

Jest to czas zdobywania wiedzy, podpatrywania innych ludzi podobnych do nas, którzy z sukcesem zmierzili się z podobnymi wyzwaniem. To czas definiowania trudności i strategii, które pozwalają nam je przezwyciężyć. Jest to czas stawiania priorytetów i planowania.

BĄDŹ ZMIANĄ – DZIAŁAJ...

Każde działanie zaczyna się od stawiania sobie celu.

Cele, które sobie stawiasz na tym etapie powinny być stopniowane, związane z konkretnym zachowaniem i spełniać kryteria SMART (ang. Specific - konkretne, Measurable - mierzalne, Achievable - osiągalne, Relevant – dostosowane do sytuacji, Time-bound – określone w czasie).

W sytuacji, gdy chcesz schudnąć o 6kg, należy podejść do tego następująco:

Cel: schudnę 6 kg brzmi podobnie do postanowienia noworocznego i podobnie jak te postanowienia jest skazany na porażkę.

Jeśli rzeczywiście chcesz zmienić sylwetkę i masę ciała, to Twój cel powinien być dedykowany konkretnej aktywności, która konsekwentnie realizowana doprowadzi Cię do upragnionego rezultatu.

Dobrze sformułowany cel:

- W poniedziałek i czwartek pomiędzy 17.00 – 18.00 będę spacerować 20 min.

Po miesiącu ten sam cel może wyglądać następująco:

- 3 x w tygodniu, w poniedziałek, środę, piątek pomiędzy 17.00 – 18.00 będę spacerować 30 min.

Dzięki strategii małych kroków każdy tydzień może Ci przynieść radość i satysfakcję z małego zwycięstwa nad sobą. Każde zwycięstwo buduje Twoje poczucie wartości i wiarę w własne możliwości. Oczywiście nie wszystkie cele zrealizujesz, ale drobne niepowodzenia stanowią lekcję o Tobie samym, dadzą Ci informację: to nie jest dla mnie lub zaplanuję to inaczej. Stopniowo krok po kroku, dzień po dniu, tydzień po tygodniu nowe zachowania wypierają stare, a nowe nawyki układają się w styl życia.

Na koniec dobra informacja Zdrowy Styl Życia to również przyjemność i poczucie wewnętrznej harmonii.

Trzymamy za Was kciuki.



Eleni Tzoka-Stecka

koordynator projektów, health coach



Barbara Federowicz

pełnomocnik FFR, trener personalny



Biuro firmy Interhurt

Musimy chcieć być zdrowi. Medycyna nie wystarczy.

Dzień przed przyjściem do lekarza przejechał kilkadziesiąt kilometrów na rowerze. Umówił się na wizytę tylko dlatego, że na brzuchu wyczuł w dotyku coś niepokojącego. Nie spodziewał się, że to 20-centymetrowy guz na nerce.

Trudne doświadczenie choroby potrafi zmienić człowieka na lepsze. Pod warunkiem, że tę chorobę przeżyje. Jak przyznaje Wojciech Brzeziński z firmy rodzinnej Interhurt ze Zgorzelca - miał wiele szczęścia. Postanowił więc podzielić się swoim doświadczeniem, bo nie wszyscy mogą liczyć na szczęście i lepiej nie wystawiać go na próbę.

— Medycyna jest potrzebna i pomocna, ale nie oddawałbym się tylko i wyłącznie w jej ręce. Wiele zależy od nas samych i naszej własnej motywacji. Żeby być zdrowym, trzeba chcieć być zdrowym - i to w najogólniejszym rozumieniu tego sformułowania, obejmującym nie tylko ciało, ale i umysł - mówi 55-letni Wojciech Brzeziński, który w ramach rehabilitacji po operacji usunięcia guza nerki w zeszłym roku, korzysta z terapii prowadzonej zgodnie z zasadami medycyny holistycznej. — Do tego konieczna jest równowaga, również szeroko rozumiana. Począwszy od odpowiedniego stosunku pracy do odpoczynku, a skończywszy na równowadze płynów w organizmie, czyli homeostazie - dodaje pan Wojtek.

Jednak zanim odkrył te reguły, musiał uporać się z bardzo ciężkim stanem, do którego - jak twierdzi - w dużej mierze sam siebie doprowadził.

ZUPEŁNIE ZDROWY CZŁOWIEK

Właściciel firmy rodzinnej Interhurt prowadził intensywne życie. Prowadził firmę, pracował, uprawiał sport. Wszystko było w jak najlepszym porządku. A przynajmniej tak mu się wydawało. Nie obserwował u siebie żadnych objawów choroby, do momentu, kiedy wyczuł pod skórą zgrubienie. Wrodzona wnikliwość nie pozwoliła mu pozostawić tego bez sprawdzenia, więc umówił się na wizytę u lekarza. Badanie wykazało, że to 20-centymetrowy guz. W dodatku, rósł on bardzo szybko. W niecałe dwa tygodnie jego średnica wzrosła do 27 cm.

Lekarze zdecydowali o operacji wycięcia guza. Miała się odbyć 15 maja 2016 r. czyli po dziewięciu dniach od decyzji. Jak wspomina Pan Wojciech - to było dziewięć bardzo trudnych dni. Po operacji, po wyjściu z kliniki pojechał bezpośrednio do firmy powiedzieć co się stało.

— Chciałem pokazać, że będę żył i dalej zajmował się firmą i ludźmi, którzy tam pracują. Przed wyjazdem do kliniki moi pracownicy płakali - opowiada wyraźnie cięższym głosem Brzeziński.



PRZYGOTOWAĆ SIĘ NA NAJGORSZE

W firmie już wówczas pracowały trzy pokolenia. Mama i żona pana Wojciecha były kompletnie rozbite. Przyznaje, że spokojnie mógł rozmawiać tylko z dwiema osobami: z księgowym i z synem.

Syn Michał pracował w firmie już osiem lat, ale w perspektywie ówczesnych wydarzeń było to „zaledwie osiem lat”. Nie wiedział jeszcze wszystkiego o firmie, bo nigdy nie było potrzeby, żeby wiedział. Musiał więc szybko dojrzeć i wszystkiego się nauczyć. Zespół pomagał. Pomagali też przyjaciele.

— Musieliśmy odbyć z synem poważną męską rozmowę. Musiał być gotów na to, że mogą nie wrócić - wspomina właściciel Interhurtu.

Na szczęście - wrócił. Operacja się udała. Trzeba było jeszcze zczekać na wyniki histopatologii guza. Te przysły w połowie czerwca. Okazało się, że to *liposarcoma* - nowotwór złośliwy.

WRÓCIĆ DO ŻYCIA

Pan Wojciech pierwszego dnia po diagnozie histopatologicznej rozpoczął dwutorową rehabilitację: konwencjonalną oraz alternatywną. Nie mógł pozwolić na nawrót choroby.

— Dobry znajomy polecił mi klinikę prowadzoną przez małżeństwo lekarzy, którzy przyjechali do Polski z Indii. On jest profesorem chirurgii, ona doktorem ginekologii. Praktykują medycynę holistyczną, która w odróżnieniu od zachodniej medycyny klasycznej nie skupia się jedynie na miejscu choroby, ale uwzględnia w leczeniu cały organizm i możliwie szeroki wachlarz czynników, które mają wpływ na stan zdrowia pacjenta - wyjaśnia Wojciech Brzeziński.

Przez pierwszych kilka miesięcy lekarze holistyczni pracowali nad przywróceniem równowagi systemu odpornościowego pana Wojciecha. Wiązało się to m.in. z uzupełnieniem minerałów

i witamin. Przede wszystkim przez wlewy dożylnie. W pierwszych miesiącach, po trzy razy w tygodniu. To pozwoliło pacjentowi szybko odzyskać sprawność fizyczną. Suplementacja trwa nadal - teraz już tylko raz w miesiącu. Terapia wiązała się też z całym szeregiem ograniczeń i nakazów. Wiadomo, że po operacji nie mógł podnosić niczego ciężkiego i każdego dnia musiał dużo chodzić.

Po kilku tygodniach od rozpoczęcia terapii mógł wrócić do pracy. Początkowo tylko na trzy godziny dziennie.

OGARNAĆ NOWĄ RZECZYWISTOŚĆ

— Do listopada byłem bardziej skupiony na sobie, aby w marcu tego roku móc już wejść na nieco większe obroty - mówi Wojciech Brzeziński. — Ale nie są to już takie obroty, na jakich pracowałem przed chorobą. Trzeba było nauczyć się zarządzania w nowych okolicznościach. Nowym doświadczeniem było dla mnie dużo większe delegowanie uprawnień niż dotychczas - dodaje.

W tej chwili założyciel Interhurtu zajmuje się tylko projektami rozwojowymi i finansami. Tematami operacyjnymi zajmują się dzieci: syn i córka. Zmieniło się także podejście całej firmy do podejmowanych zleceń. Unika wymagających przetargów w ciasnych terminach - w ocenie właściciela nie da się na nich zarobić ani rozwinąć firmy. Firma przestała się ścigać.

ŹRÓDŁO ZŁA - DŁUGOTRWALA EKSPOZYCJA NA STRES

Wojciech Brzeziński opowiadając o swoich doświadczeniach z terapią holistyczną, dzieli się wnioskami z rozmów, które prowadził z lekarzami, którzy ją prowadzili. Pomogły mu one zerwać z przekonaniem, że nowotwory biorą się jedynie z uwarunkowań genetycznych.

— To nieprawda, że tylko od naszych genów zależy czy zachorujemy na raka - mówi Brzeziński. — Nowotwory są



również efektem innych okoliczności. Jedną z najważniejszych jest długotrwały stres - wyjaśnia.

To efekt stałej gonitwy i strukturalnych, często systemowych kłopotów, z którymi się borykamy każdego dnia, często zwlekając z ich rozwiązaniem. Wojciech Brzeziński u podstaw swojej choroby upatruje konkretnie poważnych kłopotów, których firmie przysporzył w całym poprzedzającym ją roku jeden z pracowników. To było ciągle obciążenie, od którego nie było odpoczynku - jak uświadomił sobie później, analizując możliwe przyczyny zachorowania.

Istnieje także krótkotrwały stres - który wyzwala kreatywność dzięki adrenalinie. Nie jest on tak groźny, jak długotrwały, ale

zdaniem pana Brzezińskiego nie powinniśmy na nim polegać jako jedynym sposobie na pobudzenie pomysłowości. Nie możemy się od niego uzależniać. Według niego - dużo lepiej jest zadbać o właściwe warunki pracy, które pozwolą zespołowi poczuć się bardziej swobodnie i w ten sposób rozbudzić go do tworzenia nowych pomysłów.

JAK WALCZYĆ ZE STRESEM?

— W nowo rozbudowanym dziale handlowym u nas w firmie pracuje obecnie osiem osób. Zachęcamy ich, aby kształtowały one otoczenie w sposób przyjazny dla siebie. Przeznaczaliśmy na to osobny budżet - mówi Brzeziński. — Znajdziemy tam świeże kwiaty oraz dekoracje sezonowe, w tym nawet ręcznie robione ozdoby, które pracownicy przygotowują czasem wspólnie ze swoimi dziećmi w domu - wymienia.

Jak mówi, stara się również inspirować rozmowy o zdrowiu i zauważył, że pracownicy pod tym wpływem powoli zmieniają swoje nawyki, szczególnie żywieniowe. Podkreśla również, że dieta była kluczowa w jego własnym dochodzeniu do zdrowia.

Ostropest, olej konopny, pestki moreli gorzkiej, krople orzecha czarnego, naturalne kompoty gotowane z owoców z pestkami - to tylko początek dłuższej listy produktów, które powinny znaleźć się w naszym jadłospisie wg pana Wojciecha. Poza tym powinniśmy ograniczyć ilość zjedanego mięsa, bowiem zakwasza ono organizm. No i zupełnie pozbyć się cukru.

NIE REZYGNOWAĆ Z MEDYCyny KLASYCZNEJ

W odróżnieniu od licznych fascynatów leczenia alternatywnego, Wojciech Brzeziński nie neguje wartości klasycznej medycyny zachodniej. Zachęca do korzystania z dorobku obu szkół. Podkreśla przy tym znaczenie naszego ogólnego podejścia do zdrowia i - *nomen omen* - zdrowy rozsądek.

— W czasie moich wizyt w klinice holistycznej dowiedziałem się, że nieumiejętne podejście do aktywności powszechnie uważanych za pozytywne lub, w najgorszym wypadku, neutralne, też może mieć negatywne skutki. Zaskoczeniem było dla mnie, że źle prowadzona joga i medytacja mogą prowadzić do szkód w organizmie. Wszystko zatem musimy sprawdzić, zanim się za to zabierzemy i później robić to z głową - mówi Brzeziński i nade wszystko zachęca do regularnych badań. — Często bez refleksji wydajemy nawet kilka tysięcy złotych za jednym razem przy okazji rocznego przeglądu samochodu, a na samych sobie żałujemy złotówki. Badanie krwi, USG jamy brzusznej, kolonoskopia, badanie przepływu tętnic szyjnych to łącznie zaledwie jeden dzień czasu i kilkaset złotych wydatku. Nie skąpmy ich, bo skutki mogą być oplakane. Ja miałem bardzo dużo szczęścia, ale nie każdy może na nie liczyć - podsumowuje.



Konrad Bugiera

rzecznik prasowy Fundacji Firmy Rodzinne



KONRAD BUGIERA
DORADZTWO KOMUNIKACYJNE



Pracownia PRO AGE — nowa perspektywa

Powojenny wyż demograficzny przechodzi na emeryturę. Z właściwym dla swojego pokolenia rozmachem. Mówi się nawet o srebrnym tsunami. Seniorzy już dziś stanowią ¼ liczby mieszkańców kraju, a jesteśmy dopiero w połowie procesu. Dlatego warto przypatrzeć się tej grupie szczególnie uważnie. To przecież nasz nowy klient, partner i pracownik.

Świadomość konsekwencji starzenia się społeczeństw Europy jest już powszechna, także wśród decydentów. Niestety wciąż definiuje się je w kategoriach zagrożenia zamiast szansy dla rozwoju. Pojęcie „srebrnej gospodarki” rozumiane jest w sposób stereotypowy, a **przecież od jakości i dobrego przygotowania różnorodnych przedsięwzięć gospodarczych i społecznych zależy perspektywnie rozumiana przyszłość ekonomiczna w skali mikro i makro.**

Tymczasem zmiana postawy wśród przedsiębiorców i pracodawców jest w Polsce istotnym czynnikiem warunkującym płynne odnalezienie się w nowej sytuacji demograficznej. Konieczność szukania nowych standardów działań zrozumieli już dawno m.in.

przedsiębiorcy niemieccy. W wielu firmach prowadzi się spójną, profesjonalnie zarządzaną politykę demograficzną. Mówi się nawet o „polityce międzygeneracyjnej”, która tworzy odpowiednie warunki pracy dla starzejącej się kadry i dba o korzystne dla przedsiębiorstwa relacje międzypokoleniowe.

Grażyna Busse, praktyk gerontolog i twórca Pracowni PRO AGE, zwraca uwagę na złożoność tej tematyki: „Właściwego przygotowania wymaga każdy etap zarządzania firmą, chociażby na poziomie świadomości, podstawowych informacji, rzetelnej wiedzy eksperckiej. Pamiętajmy, że mamy do czynienia z tak zwanym „kroczeniem pokoleń” – warto znać słabe i mocne strony każdej generacji. W źródłach niemieckojęzycznych natknęłam się



na określenia: manager demograficzny, demograficzna sprawność przedsiębiorstwa, zarządzanie międzypokoleniowe. W Niemczech i Austrii prowadzone są badania obejmujące sytuację demograficzną w firmach rodzinnych.

W Holandii od dawna stawia się na rozwój międzypokoleniowych relacji, aby przygotować pracowników do współpracy i zrozumienia między wieloma generacjami w sferze zawodowej. Pojawiają się tu takie pojęcia: niedocenione ryzyko, puste miejsca startowe czy rozpoznawanie skutków zmiany. Ich wyjaśnienie i przedyskutowanie może być dla firmy bardzo wartościowe. Współczesna solidarność międzypokoleniowa wymaga nowej jakości, ponownego przemyślenia i wprowadzenia w życie, także to firmowe. Nie powinniśmy, a właściwie nie możemy pozostać w tyle. Mamy wieloletnie zaniedbania w tym zakresie i aby dotrzymać kroku Europie musimy zintensyfikować profesjonalnie i indywidualnie przygotowane działania zaradcze i przystosowawcze. Czasu na bezczynne czekanie z pewnością już nie mamy.”

ZYSKAJ CERTYFIKAT

Głównym celem Pracowni PRO AGE jest przygotowanie świadomych, profesjonalnych, odznaczających się wysokimi kompetencjami praktycznymi specjalistów, zajmujących się działaniami skierowanymi do osób w wieku 60+ oraz rozwojem potencjału ekonomicznego swoich przedsiębiorstw, z uwzględnieniem dynamicznego procesu starzenia się społeczeństwa. Pracownia proponuje działania edukacyjne pozwalające zrozumieć tematykę „silver economy”, trendów demograficznych i ich implikacji dla ekonomii i biznesu. Niezwykle ważne jest rozpoznanie potrzeb

klienta – konsumenta” 60+, a co za tym idzie projektowania uniwersalnego i „design thinking” w biznesie z uwzględnieniem grupy 60+. Ponadto PRO AGE umożliwia skonfrontowanie propozycji produktów i usług z potrzebami i możliwościami potencjalnych odbiorców. Wiele firm skorzystało z propozycji jaką jest Profesjonalny Audyt Demograficzny, który prowadzi do uzyskania Certyfikatu PRO AGE.

WE WSPÓŁPRACY Z NAUKĄ

O Profesjonalnym Audycie Demograficznym (PAD) mówi prof. **Bogusław URBANIAK** z **Katedry Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego, współpracująca z Pracownią PRO AGE:** „Refleksja pracodawców nad tym, że zatrudnieni pracownicy należą do różnych pokoleń, mają odmienne potrzeby, ale także możliwości, to pierwszy krok do podjęcia decyzji w sprawie przygotowania Profesjonalnego Audytu Demograficznego. Z jednej strony jest to analiza struktury zatrudnionych według wieku na określony moment czasowy, np. koniec roku, z drugiej przygotowanie ścieżki rozwoju w ramach organizacji w miarę przejścia pracownika przez kolejne etapy życia. Chodzi o odpowiedzi na pytania:

- Czy praca, od której rozpoczęła się kariera naszego pracownika w firmie będzie mogła być nadal przez niego wykonywana, gdy osiągnie on 40., 50 i 60. lat?
- Jakie czynniki będą dla niego utrudnieniem?

Może zbyt duże tempo pracy, które w pewnym momencie będzie nie do zniesienia dla starzejącego się pracownika? Albo zbyt małe litery na wręczanych mu instrukcjach? W tym drugim przypadku łatwiej zaradzić problemowi, zwiększając czcionkę, ale czasem

trzeba będzie pomyśleć o zmianie stanowiska pracy. Jest to szczególnie istotne przy pracy fizycznej, wymagającej zręczności, np. przy montowaniu małych elementów. Wówczas rodzi się kolejne pytanie:

- Czy w firmie istnieją stanowiska pracy mniej uciążliwej, dogodnej np. dla 50-latków?

Być może sprawę załatwiłaby zmiana organizacji, wprowadzenie elastycznego czasu pracy czy wsparcie ze strony młodszych kolegów. Starszy pracownik, który ma za sobą długi staż pracy w jednej firmie to nie tylko lojalny pracownik, ale nosiciel tzw. wiedzy ukrytej, której nie da się wyuczyć w szkole, na szkoleniu. To ta wiedza, która „wsiała” w pracownika poprzez doświadczenia sukcesów i porażek w dłuższym okresie pracy, dzięki czemu jego decyzje w nowej sytuacji mogą być bardziej trafne niż decyzje młodszego pracownika. A więc najlepiej, aby młodszy i starsi pracownicy pracowali razem w jednym zespole łącząc pomysły młodości z rozumą dojrzałego i starszego pracownika.”

„Dobra znajomość i zrozumienie specyfiki oczekiwań, ale także ograniczeń pokolenia 60+, to istotna wartość dla budowania konkurencyjności i wizerunku firmy „przyjaznej wszystkim pokoleniom”. Nie idzie bowiem o to, aby ograniczać swoją ofertę do konkretnej grupy wiekowej, ale w świadomy sposób wpisać się w ogólnoświatowy trend projektowania produktów i usług „uniwersalnych”, „dostępnych” i pozbawionych barier, uwzględniających wszystkie generacje.

W CZYM JESZCZE MOŻEMY POMÓC?

Audyt demograficzny dotyczy dwóch podstawowych obszarów: wewnętrznego (firma, przedsiębiorstwo – struktura demograficzna kadry) i zewnętrznego (klienci, odbiorcy – struktura wiekowa). W wymiarze wewnętrznym musimy rozważyć kilka możliwości działań, które warto podjąć, w zależności od wyników wstępnego audytu. Wymienić możemy kilka z nich:

- środowisko pracy „age friendly”
- maksymalizacja potencjału – Downshifting (Antykariera)
- kariery równoległe
- ergonomia i warunki pracy
- zarządzanie kompetencjami
- przygotowanie do starości (Aktywne i zdrowe starzenie – Active and Healthy Ageing)
- programy typu „Równowaga praca-życie” (WLB), „Zdrowie”

Ogólnie można je zakwalifikować do działań z obszaru „zarządzania wiekiem”. Drugim obszarem jest indywidualna, branżowa diagnoza, dotycząca odbiorców produktów czy usług pod kątem zmian demograficznych.

SENIORZE, CZEGO POTRZEBUJESZ?

Seniorzy Irena i Danuta od lat jeżdżą na rehabilitację w to samo miejsce do Ustronia koło Wisły. Zawsze wracały zadowolone. Do ubiegłej jesieni, gdy zobaczyły efekty kapitalnego remontu „ich” sanatorium. „Zamiast dobrze znanej przestrzeni znalazłyśmy estetyczny labirynt. Z braku informacji dłuższej niż lakoniczne „Zabieg w pokoju nr 5 piętro VII”, błędziłyśmy nie mogąc zdążyć nigdzie na czas, a na korytarzach mijaliśmy równie zdezorientowanych kuracjuszy” – napisały rozżalone w liście do redakcji „My, M(ł)odzi Duchem”.

Dobra znajomość i zrozumienie specyfiki oczekiwań, ale także ograniczeń pokolenia 60+, to istotna wartość dla budowania konkurencyjności i wizerunku firmy „przyjaznej wszystkim pokoleniom”. Nie idzie bowiem o to, aby ograniczać swoją ofertę do konkretnej grupy wiekowej, ale w świadomy sposób wpisać się w ogólnoświatowy trend projektowania produktów i usług „uniwersalnych”, „dostępnych” i pozbawionych barier, uwzględniających wszystkie generacje.

W 2015 r. Pracownia PRO AGE rozpoczęła współpracę z branżą turystyczną. Wspólnie z **Darłowską Organizacją Turystyczną DARLOT** patronującą profesjonalnym działaniom związanym ze Srebrną Turystyką, przeprowadziła szkolenia dla przedstawicieli lokalnych przedsiębiorców oraz słuchaczy Wyższej Szkoły Morskiej. Temat: „Jak wykorzystać przełom demograficzny jako impuls dla rozwoju branży turystycznej i budowy konkurencyjnej całorocznej oferty turystycznej regionu nadmorskiego”. Efektem były wypracowane ogólne priorytety i kierunki zmian oraz konkretne rozwiązania dla pensjonatów. „To bardzo rozwijające szkolenie. Zaowocowało mnóstwem inspiracji, a co ważne, w większości proponowane zmiany okazały się proste i tanie do wdrożenia” – relacjonuje Iwona **Ukleja-Chabros** z prowadzonego przez rodzinna firmę kompleksu Wypoczynkowego „Róża Wiatrów”. Pani Iwona z siostrą zamówiły indywidualne konsultacje. „Spojrzałam na swoją firmę z innej perspektywy i zobaczyłam, że np. ścieżki w moim ogrodzie są zbyt wąskie i wyboiste dla seniorów, powinnam dostawić więcej ławek z oparciami, a informacje napisać bardziej zrozumiale.”

Każdy przedsiębiorca musi sam odpowiedzieć sobie, jakiego wsparcia informacyjnego i merytorycznego potrzebuje. Pracownia PRO AGE przygotowuje pakiety edukacyjne „uszyte na miarę”. Naukowcy z USA od dawna przestrzegają: te firmy, które w porę nie zrozumieją zmian demograficznych na rynku odbiorców-klientów i nie dostosują produktów i usług do zmieniającej się jakościowo generacji „baby boomers”, mogą obudzić się, gdy już będzie za późno.

Opracowanie:

Grażyna Busse

Prof. Bogusława Urbaniak

Maria M. Poulain





Hanna Siek-Zagórska, prezes zarządu VTS Group

Jak sukcesor buduje swoje relacje

Rozmowa z Hanną Siek-Zagórską, prezes zarządu VTS Group.

Katarzyna Gierczak Grupińska: Od 15 lat zarządzasz VTS Group. W momencie objęcia przez Ciebie biznesu rozpoczęła się ekspansja zagraniczna. Czy to było zadanie postawione przez nestorów przekazujących Ci firmę, jako sukcesorce? A może wyzwanie postawione sobie samej?

Hanna Siek-Zagórska: Tak naprawdę to chyba od zawsze wiedziałam że będę pracować w rodzinnej firmie. Miałam oczywiście momenty zwątpienia i różne inne pomysły na swoją przyszłość, ale – od kiedy pamiętam – moje życie było tak dalece przesiąknięte firmą, że właściwie stało się to w sposób naturalny. Tak po prostu... Moim pierwszym zadaniem, kiedy zaraz po studiach przystąpiłam do rodzinnego biznesu, była ekspansja na rynki Azji i Bliskiego Wschodu. Taką mieliśmy strategię rozwoju firmy. Dlaczego ja? Pewnie dlatego że było to bardzo trudne wyzwanie, wymagające ogromnej determinacji, stuprocentowego zaangażowania, wielkiej siły charakteru, odwagi, etyki i uczciwości, ale też pełnej decyzyjności. Przyznam, że w swoim czasie zachodziłam w głowę, jakim cudem mój Ojciec mógł zdobyć się na tak absurdalną decyzję, żeby wysłać 24-letnią córkę z misją rozwoju firmy na drugi koniec świata. Były chwile, że trzymała mnie jedynie wiara w jego ogromną mądrość,

graniczącą z nieomylnością (uśmiech). Byłam bardzo młoda i teoretycznie niedoświadczona. Ale w praktyce – patrząc na to dziś z perspektywy czasu, nie wiem czy ktokolwiek inny byłby w stanie zrobić to lepiej. Pewnie była to prosta decyzja – albo on albo ja. Miałam w zasadzie pełną wiedzę (nie zdając sobie z tego sprawy), dotyczącą fundamentalnych założeń działania firmy, bo *de facto* w firmie się wychowałam. Byłam bezwzględnie zaangażowana, zmotywowana, zdeterminowana bo walczyłam o swoje. Bo tak mnie nauczono i nawet nie umiałabym inaczej. A z drugiej strony - nie miałam żadnych ograniczeń, bo nie byłam „obciążona” szczegółową wiedzą operacyjną i przyzwyczajeniami z rynków, na których już funkcjonowaliśmy przez wiele lat. To dawało mi też elastyczność w działaniu i możliwość dostosowania firmy w niezbędnym zakresie do innych uwarunkowań, które rządziły na nowych, kompletnie innych rynkach, na które się wybrałam.

I myślę, że to było moją kluczową przewagą. Nie wierzę w przypadki. Pewnie tak miało po prostu być.

K.G.G.: Na pewno często słyszysz pytanie o trudności zarządzania firmą w „męskim” biznesie. Czy dostrzegasz takie trudności?

A może jest to przewaga? Jak wyglądają Twoje doświadczenia na tym polu?

H.S.Z.: Przyznam, że różnie. Rzeczywiście jest to męski biznes. W naszej firmie pracuje zaledwie kilka kobiet. Są chwile, że wygląda to dosyć śmiesznie, bo na spotkaniu sala pełna jest mężczyzn – w większości inżynierów – a pomiędzy nimi siedzi drobna kobieta, do której jeszcze wszyscy mówią „szefie”! (uśmiech). Generalnie staram się w tym męskim świecie zachować swoją odmienność, ale z wyczuciem. Nie epatuję tym, nie wykorzystuję kobiecości, nie nadużywam jej i nie godzę się na taryfę ulgową. Pewnie są trudne chwile i praca głównie z mężczyznami, a tym bardziej zarządzanie „męską” firmą ma wpływ na sposób zachowania, myślenia. Ale staram się nad tym nie zastanawiać. Wykorzystuję mądrość, empatię, miękkość kobiecą – raczej po prostu jako ludzkie cechy w kontaktach z ludźmi. Pod tym względem jest mi łatwiej. Ale czy są to cechy zarezerwowane tylko dla kobiet? Wyznaję zasadę szacunku i partnerstwa – zawsze i wszędzie, ale nie równości, bo przecież jesteśmy odmienni.

K.G.G.: Z jakim nastawieniem zespołu zetknęła się w momencie obejmowania kierownictwa w grupie?

H.S.Z.: Z różnym. Cześć osób – bardzo związana z tatą, wierzyła we mnie chyba bardziej dla niego i z szacunku dla niego i jego decyzji, niż ze względu na mnie. Ciesząc się z kontynuacji i mając świadomość, że tak naprawdę on nadal będzie – choć nie wprost – zarządzał. Była też druga grupa osób, bardzo sceptycznie nastawiona do córki, która przejmie zarządzanie firmą, bardziej pewnie jako „figurka”. No i była też trzecia grupa. To byli ludzie, którzy znali mnie już wcześniej, bo przecież od zawsze gdzieś w firmie byłam. Ci akurat wiedzieli, że zmiany będą korzystne i że na pewno sobie poradzę. Byli spokojni, wierzyli we mnie i bardzo mnie wspierali. Jestem im szczególnie wdzięczna, bo podpierali mnie, gdy na początku trochę się potykałam.

K.G.G.: Z kim najłatwiej było nawiązać relację na samym początku? Z kim najtrudniej?

H.S.Z.: Nie było reguły. Do wszystkich podeszłam z identyczną otwartością i chęcią współpracy. To kwestia chemii i elastyczności. Z częścią osób pracuję do dziś i jest super. Z niektórymi trzeba było się rozstać. Ale myślę, że to nie była kwestia mnie jako sukcesora, tylko obiektywne decyzje.

K.G.G.: W jaki sposób budowałaś zaufanie do swojej osoby ze strony zespołu?

H.S.Z.: Pracą. Cierpliwą, równą, konsekwentną pracą. Odwagą w podejmowaniu decyzji, niezależnością i własnym rozsądkiem. Siłą charakteru, wytrzymałością. Sercem, otwartością, uczciwością i sprawiedliwością. Pokorą.

Pewnie też sukcesem, który przyszedł z czasem, w wyniku powyższych. Bo wynik to jednak bezlitosne uwiarygodnienie słuszności objętej drogi – podejmowanych działań i decyzji.

K.G.G.: Czy miałaś okazję współpracować wcześniej z pracownikami, nad którymi objęłaś kierownictwo? Czy było Ci trudniej wypracować sobie u nich autorytet i posłuch?

H.S.Z.: Generalnie bez względu na to jak mnie kto znał i lubił kiedy tylko pracowałam w firmie, sytuacja uległa diametralnej zmianie

gdy przyszło mi tymi osobami zarządzać wprost. Na szczęście z natury jestem bardzo mocna i jednoznaczna. Raczej nie miałam problemu z respektem. Autorytet? No to już jest kwestia dłuższego czasu i milionów decyzji, zachowań. Na to się pracuje latami. Nie było łatwo, bo mój tata był i jest absolutnie ogromnym, o ile nie największym autorytetem. Ale przez ostatnich kilka lat zbudowałam własną pozycję, swoje własne, niezależne uznanie wśród ludzi. I to obok twardych wyników jest mój największy, a na pewno najmiłszy sukces.

K.G.G.: Co może być barierą w zbudowaniu dobrej relacji? Czy w swojej karierze spotkałaś się z takimi barierami? Jak je pokonać? A może da się ich uniknąć, obejść je zanim się przed nimi stanie twarzą w twarz?

H.S.Z.: Nie da się uciec. Nigdy i przed niczym. Mam taką zasadę w życiu, że im trudniejsza sytuacja, tym szybciej się z nią konfrontuję.

Jeśli chodzi o budowanie relacji to nie ma nic na siłę. Pewne rzeczy po prostu wymagają czasu. Wierzę, że spotykamy się w firmie przede wszystkim po to, żeby realizować pewne cele. I jeśli przy okazji jest nam miło i fajnie razem, to jest to dla mnie wartość dodana. Bez względu na to, jak lubię i szanuję ludzi, z którymi pracuje i jak na każdym kroku im to okazuję w różny możliwy sposób, to jednak przede wszystkim wymagam, zarówno od siebie, jak i od nich kompetencji, pracy, zaangażowania i finalnie efektów.

K.G.G.: Co jest Twoim zdaniem najważniejsze w budowaniu relacji w zespole?

H.S.Z.: Szacunek. Zawsze i wszędzie. W każdej sytuacji i w każdej relacji. Tak wynika z mojego wewnętrznego przekonania i doświadczenia.

K.G.G.: Czy według Ciebie te same reguły rządzą budowaniem relacji w rodzinie i w firmie? Czy te obszary jednak się dla Ciebie różnią?

H.S.Z.: Życie i praca bardzo się u mnie przeplatają. Nie ma jednego bez drugiego. Nie wyobrażam sobie, żeby mieć dwie różne osobowości. Dlatego nie ma dla mnie różnicy czy jestem w pracy czy w domu. Mam bardzo jasne, jednoznaczne zasady i system wartości. Kieruje się nimi budując relacje tak w życiu prywatnym jak i zawodowym. Wierzę w sens bycia autentycznym. Kocham przychodzić do pracy. Czasem śmieję się nawet sama do siebie, że wchodząc do firmy cieszę się jakbym szła spotkać się z przyjaciółmi. Nawet jeśli czekają mnie trudniejsze chwile, sytuacje czy przykre sprawy – bo nie zawsze jest tylko miło i przyjemnie - to przecież w życiu prywatnym, wśród przyjaciół czy w rodzinie jest dokładnie tak samo. To jest po prostu życie. A w firmach rodzinnych – życiem jest firma, praca (uśmiech).



Katarzyna Gierczak-Grupińska

prezes zarządu Fundacji Firmy Rodzinne





Jak oszacować potencjał dochodowy firmy

Każdy przedsiębiorca powinien znać wartość prowadzonego biznesu, gdyż – jak słusznie zauważa Warren Buffet – jeżeli nie znasz wartości swojego biznesu, znajdziesz się w rękach kogoś, kto ją zna.

Drugi z cyklu artykułów o wycenie przedsiębiorstw.

W pierwszym artykule naszego cyklu (można go znaleźć w poprzednim wydaniu Biuletynu) wskazaliśmy, że na wartość przedsiębiorstwa można, a wręcz należy, patrzeć poprzez pryzmat dochodów, jakie firma może przynieść jej właścicielom. To proste spostrzeżenie stanowi podstawę najczęściej stosowanego sposobu szacowania wartości przedsiębiorstwa, czyli metody dochodowej. Metoda ta powszechnie uznawana jest za najlepiej odzwierciedlającą realną wartość firmy.

Wycena metodą dochodową przeprowadzana jest z reguły w każdej sytuacji, w której konieczne jest poznanie wartości spółki, m.in. na potrzeby fuzji i przejęć, sprzedaży, debiutu na giełdzie, restrukturyzacji oraz decyzji inwestycyjnych. Dzieje się tak, gdyż metody dochodowe określają tzw. wewnętrzną wartość spółki, czyli stanowią odpowiedź na pytanie, ile warte jest przedsiębiorstwo z punktu widzenia generowanych przez nie dochodów.

CZYM WŁAŚCIWIE JEST DOCHÓD W WYCENIE?

Najczęściej pojęciem „dochód” określa się wolne przepływy pieniężne, dywidendę lub zyski ekonomiczne.

Wolne przepływy pieniężne stanowią środki, które pozostają do dyspozycji przedsiębiorcy po uwzględnieniu w przychodach wszelkich kosztów, nakładów inwestycyjnych oraz obciążeń podatkowych. Z kolei zysk ekonomiczny określany jest inaczej zyskiem nadzwyczajnym, gdyż stanowi nadwyżkę zysku przedsiębiorstwa ponad zysk normalny, czyli poziom, przy którym realizowane przychody pokrywają wszystkie poniesione koszty.

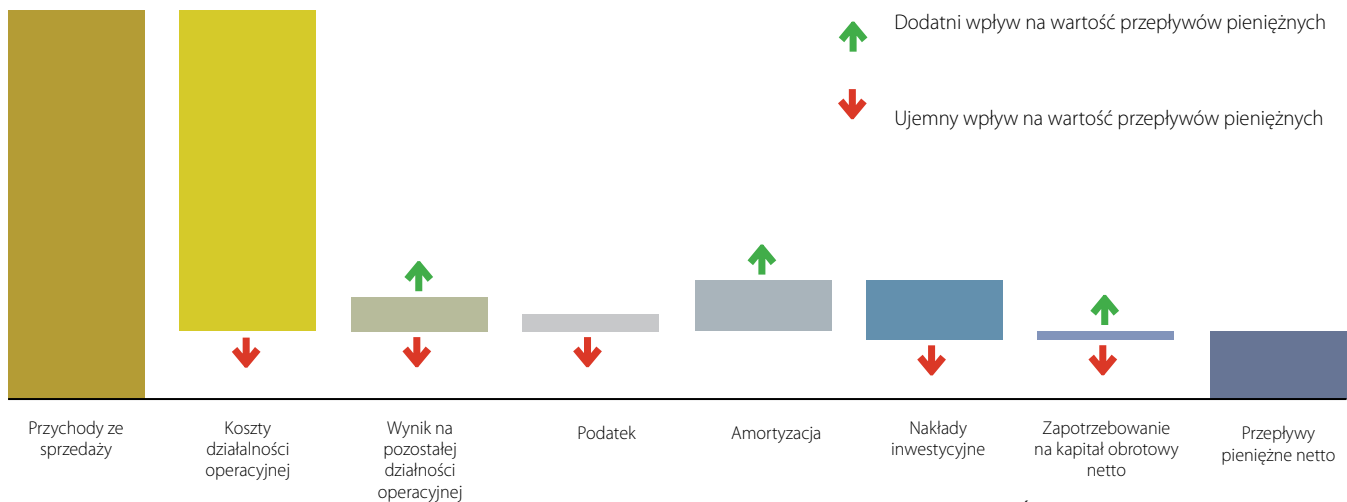
Punktem wyjścia dla określenia wolnych przepływów pieniężnych jest pomniejszenie przychodów generowanych przez wyceniane przedsiębiorstwo o ponoszone przez nie koszty, które niosą za sobą przepływ środków pieniężnych. Standardowym przykładem kosztu

niebędącego wydatkiem dla przedsiębiorstwa jest amortyzacja. Dlatego w trakcie określania wolnych przepływów pieniężnych należy tradycyjne koszty działalności operacyjnej oczyścić z uwzględnionych w nich kosztów amortyzacji. Wśród innych przychodów/kosztów, które nie niosą za sobą przepływu środków pieniężnych, wskazać można rozliczenie otrzymanej dotacji lub uwzględnianie w rachunku zysków i strat kosztów ponoszonych raz w roku, a rozliczanych w trakcie okresu obrotowego, np. prenumeraty lub podatek od nieruchomości. Stanowią one jednorazowy przepływ środków pieniężnych w momencie ich otrzymania (dotacja) lub poniesienia (prenumeraty, podatek), a w pozostałej działalności operacyjnej uwzględniane są jedynie w celu zapewnienia poprawności zapisów księgowych, a nie ze względu na niesiony wpływ lub wypływ pieniądza z przedsiębiorstwa. Oznacza to, że nie należy wprost utożsamiać zysku z dostępną w przedsiębiorstwie gotówką.

Schemat określenia wolnych przepływów pieniężnych oraz wpływu poszczególnych czynników na wartość wolnych przepływów pieniężnych przedstawia poniższy wykres.

Oczywiście, potencjalny inwestor najbardziej zainteresowany będzie powtarzalnymi przychodami i kosztami, wynikającymi bezpośrednio z zakresu świadczonych przez przedsiębiorstwo usług lub sprzedawanych przez nie produktów. W związku z tym, zarówno przychody, jak i koszty powinny zostać oczyszczone ze zdarzeń niestandardowych, takich jak: realizacja jednorazowego kontraktu dla klienta czy odpisy aktualizujące wartość posiadanych aktywów. Podobnie, do wyceny powinniśmy ujmować jedynie te koszty, których charakter jest powtarzalny i które mogą mieć miejsce w przyszłości, np. koszty prenumeraty czasopism czy opłaty z tytułu prowadzenia działalności w specjalnych strefach ekonomicznych.

Dalej, na wartość przedsiębiorstwa wpływają nie tylko przepływy pieniężne generowane w najbliższej przyszłości, ale również te



generowane w „nieskończoność”. Przedsiębiorcy w naturalny sposób oczekują, że przychody w kolejnym okresie będą wyższe niż w te w okresie poprzednim, ale czy wzrost ten może być nieograniczony? Nie należy również zapominać, iż – w związku z oczekiwaną przez inwestora zapłatą za użyczenie kapitału – rozpoznawana na chwilę obecną wartość dochodów z każdym kolejnym okresem prognozy będzie coraz mniejsza.

Porządkując, można przyjąć, iż wartość przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od 4 czynników:

- wartości przepływów pieniężnych, których konstrukcja omówiona została powyżej,
- oczekiwanego tempa wzrostu przepływów pieniężnych,
- okresu życia przedsiębiorstwa,
- poziomu ryzyka związanego z działalnością przedsiębiorstwa.

PRZEDE WSZYSTKIM ROZWÓJ

Naturalnym oczekiwaniem ze strony właścicieli jest to, że prowadzony przez nich biznes będzie rozwijał się w kolejnych latach działalności. Czasami jednak możliwości wzrostu są ograniczone, przedsiębiorcy odczuwają problemy z utrzymaniem dotychczasowego poziomu przychodów, a przyszłość wydaje się być niewiadomą.

Aby zweryfikować oczekiwania dotyczące przyszłości, należy przeanalizować dotychczasową historię przedsiębiorstwa oraz ocenić perspektywę rynku, na którym prowadzona jest działalność. Jeśli przedsiębiorstwo odnotowuje coroczne wzrosty przychodów a prognozy rynku są optymistyczne, zarówno przedsiębiorcy, jak i inwestorzy będą skłonni uwierzyć w świetlaną przyszłość spółki.

Co jednak w przypadku, gdy historyczne wyniki są niestabilne lub analizy ekspertów branżowych nie napawają optymizmem? W pierwszej sytuacji należy zastanowić się, co spowodowało zachwianie wyników spółki. Szczegółowa analiza historii umożliwi zidentyfikowanie ryzyk i nieprawidłowości oraz wyeliminowanie ich w przyszłości. Jasno określone założenia na przyszłość oraz wiedza na temat przyczyn niepowodzeń sprawi, że prognozy przyszłych przychodów będą mogły zostać zrealizowane. W drugim przypadku, zidentyfikowanie przewag konkurencyjnych pozwoli na określenie jasnych przesłanek możliwego wzrostu pomimo trudnej sytuacji na rynku. Oczywiście, należy jednoznacznie wskazać, że istnieją również branże, a w konsekwencji przedsiębiorstwa, dla których prognozy wzrostu nie są możliwe w ogóle lub są czasowo ograniczone.

Kolejne ważne pytanie – do kiedy należy przewidywać wzrost przedsiębiorstwa? Z pewnością, długość okresu prognozy wzrostu zależeć będzie od etapu życia przedsiębiorstwa. Zwyczajowo, prognozy powinno dokonywać się do momentu osiągnięcia przez przedsiębiorstwo stabilnego/docelowego poziomu sprzedaży. Czy to oznacza, że po tym okresie wzrost jest niemożliwy? Zdecydowanie nie. Należy jednak mieć na uwadze, iż żadna branża czy przedsiębiorstwo nie mogą rozwijać się w nieskończoność szybciej niż cały rynek. Ustalając wzrost przedsiębiorstwa w późniejszym okresie, warto mieć na uwadze przewidywania rządu, dotyczące rozwoju całej gospodarki.

Oczywiście, prognozy – z założenia – dotyczą zdarzeń, które mogą, ale nie muszą wydarzyć się w przyszłości. Ze względu na naturę takiej informacji, faktycznie osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki mogą różnić się od wyników prognozowanych. Należy jednak dołożyć wszelkiej staranności, aby przedstawiane wartości były rzetelne, zgodne z naszą najlepszą wiedzą na moment ich dokonywania, a także uwzględniały wszelkie dostępne informacje.

PRZEDSIĘBIORSTWO A CYKL ŻYCIA

Z punktu widzenia wyceny, wartość przedsiębiorstwa możemy podzielić na wartość wynikającą z okresu szczegółowej prognozy oraz wartość z okresu rezydualnego, czyli – najprościej mówiąc – wartość przedsiębiorstwa wynikającą z jego funkcjonowania w „nieskończoność”.

W celu określenia długości okresu szczegółowej prognozy przedsiębiorca powinien ustalić, w którym miejscu cyklu życia przedsiębiorstwa znajduje się aktualnie jego firma. Generalnie, im bliżej naszej firmie do okresu stabilności, tym krótszy okres szczegółowej prognozy możemy brać pod uwagę. Zatem, w przypadku przedsiębiorstw, które dopiero rozpoczynają swoją działalność lub przechodzą etap restrukturyzacji, okres prognozy należy wydłużyć do momentu osiągnięcia przez nie docelowego/stabilnego poziomu przychodów.

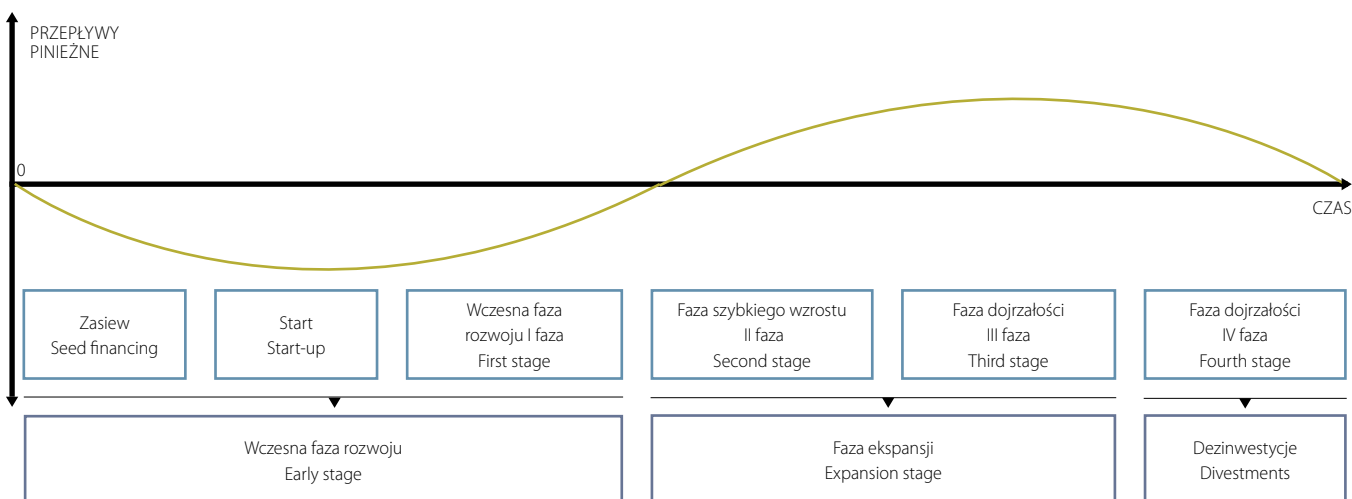
Okres prognozy zależy również od rodzaju branży, w której prowadzona jest działalność oraz od charakteru prowadzonego biznesu. Jeżeli możemy wskazać na pewną cykliczność prowadzonej działalności, okres prognozy powinien zawierać co najmniej jeden pełny cykl. W pozostałych przypadkach, okres prognozy ustalany jest zazwyczaj na 3-5 lat, ze wskazaniem na okres pięcioletni. Taki okres, z jednej strony, pozwala na uchwycenie specyfiki spółki i branży, a – z drugiej strony – nie jest na tyle odległy, aby

przedsiębiorca nie był w stanie z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć swoich przychodów i kosztów.

Wartość z okresu rezydualnego to wartość przedsiębiorstwa wynikająca z kontynuowania przez nie działalności w następnych latach, po ostatnim roku szczegółowej prognozy. Szacując wartość przedsiębiorstwa w okresie rezydualnym, należy zastanowić się przede wszystkim nad wartością przepływów pieniężnych oraz omówioną wcześniej stopą wzrostu. Najczęściej, podstawę dalszego wzrostu stanowi wartość przepływu pieniężnego w ostatnim roku szczegółowej prognozy, a w przypadku przedsiębiorstw charakteryzujących się działalnością cykliczną – średni przepływ z pełnego cyklu.

Wartość przepływu w czasie

Każdy z nas ma świadomość zmiennej wartości pieniądza w czasie. 100 zł, które otrzymamy dzisiaj, ma dla nas większą wartość niż 100 zł, które otrzymamy za rok. Różnica ta wynika choćby z możliwości odłożenia wspomnianych 100 zł na lokatę, dzięki czemu po roku otrzymamy 100 zł powiększone o wartość odsetek. Podobnie, przyszłe przepływy pieniężne przedsiębiorstwa



będą miały różną wartość w zależności od momentu, w którym zostaną wygenerowane w przyszłości. Zatem, na potrzeby wyceny przepływy pieniężne należy przedstawić w wartości na dzień dzisiejszy, czyli zdyskontować. Pojawia się pytanie, jak ustalić odpowiednią wartość stopy, po jakiej powinniśmy zdyskontować oczekiwane przepływy pieniężne, czyli tzw. stopy dyskonta.

Zgodnie z metodologią wycen, do zdyskontowania wolnych przepływów do wartości bieżącej należy wykorzystać stopę zwrotu oczekiwaną zarówno przez wierzycieli, jak i przez właścicieli przedsiębiorstwa, czyli tzw. średnioważony koszt kapitału.

Określenie stopy zwrotu oczekiwanej przez wierzycieli z reguły nie stanowi większego problemu, gdyż wyrażona ona jest w stopie oprocentowania kredytu, pożyczki, leasingu czy dłużnych papierów wartościowych przedsiębiorstwa. Trudność może pojawić się w przypadku, gdy spółka nie posiada aktualnie zadłużenia, ale planuje je pozyskać w przyszłości. Należy wtedy oszacować koszt kapitału obcego, czyli zastanowić się, jakie może być oczekiwane przez wierzycieli wynagrodzenie za pożyczanie kapitału. W takiej sytuacji z pomocą mogą przyjść np. analizy rynkowe Narodowego Banku Polskiego, które zawierają średnie oprocentowania kredytów dla przedsiębiorstw.

Zdecydowanie trudniej określić oczekiwaną stopę zwrotu właścicieli, czyli kapitału własnego przedsiębiorstwa. W uproszczeniu – oszacowanie tej stopy sprowadza się do określenia, ile więcej należy oczekiwać za użyczenie kapitału spółce niż otrzymują inwestorzy za lokatę kapitału w bezpieczne instrumenty, tj. obligacje skarbu państwa.

Dopiero uwzględnienie perspektywy oczekiwanego zwrotu właściciela oraz wierzyciela pozwala w prawidłowy sposób ustalić stopę dyskonta.

WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA A WARTOŚĆ KAPITAŁÓW WŁASNYCH

Snując rozważania o wycenie przedsiębiorstwa, należy pamiętać o rozróżnieniu dwóch pojęć, które niekiedy używane są zamiennie, tj. wartości przedsiębiorstwa oraz wartości kapitałów własnych. Najprościej rzecz ujmując, wartość przedsiębiorstwa to wartość przynależna zarówno właścicielom, jak również wierzycielom przedsiębiorstwa. Natomiast, wartość kapitałów własnych to wartość należna jedynie właścicielom przedsiębiorstwa. W efekcie wyceny

metodą dochodową otrzymujemy wartość przedsiębiorstwa. W celu oszacowania wartości kapitałów własnych należy od wartości przedsiębiorstwa odjąć wszelkie zobowiązania finansowe spółki (kredyty, leasingi, pożyczki, obligacje) oraz dodać wartość posiadanych środków pieniężnych. W ten sposób oszacowana zostaje wartość przynależna właścicielom wycenianego przedsiębiorstwa.

Wycena przedsiębiorstwa metodą dochodową nie jest łatwa, opiera się na wielu założeniach i często wymaga doświadczenia oraz specjalistycznej wiedzy. Niemniej, pozwala na poznanie wewnętrznej wartości posiadanego przedsiębiorstwa.

W kolejnej odsłonie cyklu zaprezentowane zostanie rynkowe spojrzenie na wartość przedsiębiorstwa. Serdecznie zapraszamy do lektury.



Małgorzata Kaczmarczyk

Zespół Wycen, Grant Thornton





Przez ZUS i VAT w Polsce rodzi się mało dzieci

Na początku czerwca Centrum im. Adama Smitha zaprezentowało tegoroczną edycję raportu "Koszty wychowania dzieci w Polsce". W oparciu o dane dotyczące wydatków rodzin eksperci pokazali zasadnicze błędy w myśleniu o polityce prorodzinnej, popełniane przez kolejne polskie rządy.

Wbrew temu, co być może mieli na myśli twórcy programu "500+", to nie transfery socjalne, ale praca jest podstawowym źródłem utrzymania rodzin w Polsce. To podstawowy wniosek, który płynie z raportu przygotowanego przez ekspertów Centrum im. Adama Smitha (CAS). Zasiłki nie zastąpią pracy i nie mogą być dla niej lepszą alternatywą.

— To dostępność pracy w Polsce, a nie za granicą, jest jednym z podstawowych czynników, który zapewni trwały dobrobyt, a rządzącym wygrywanie wyborów - podkreślił Andrzej Sadowski, założyciel i prezydent Centrum im. Adama Smitha. — Głównym źródłem bezrobocia w Polsce jest wysokie opodatkowanie pracy ZUS-em, składkami i podatkami. Opodatkowanie minimalnego wynagrodzenia wynosi 39-40% od kosztu pracy dla przedsiębiorcy - przypomniał.

To z kolei przekłada się również na tworzenie mniejszej liczby nowych miejsc pracy. Zarówno w istniejących już firmach, jak i nowo-zakładanych, dla których obciążenia ZUS-owskie są tym

bardziej dotkliwe, że muszą być opłacane niezależnie od osiąganego dochodu.

Zgodnie z wyliczeniami ekspertów CAS na wychowanie dzieci polskie rodziny wydają co najmniej 176 tys. zł w przypadku jednego dziecka, 317 tys. zł przy dwojce, a 422 tys. zł przy trójce. Z kolei czwórka dzieci to wydatek rządu co najmniej 528 tys. zł. Tyle wynoszą skumulowane koszty ponoszone przez 18 lat wychowywania potomstwa. Gdybyśmy chcieli uwzględnić jeszcze ewentualną edukację na studiach wyższych - wówczas do przytoczonych kwot należy dodać po 60 tys. zł za każde z dzieci.

Jak przekonują eksperci CAS, to nie podatki dochodowe w największym stopniu drenują kieszenie rodziców. Według wyliczeń dla rodziny z trójką dzieci, obciążenie rodziców PIT-em w okresie wychowania dzieci (wliczając w to edukację wyższą) będzie równe 111 530 zł. Dla porównania - VAT, który zapłacą pośrednio, kupując dobra i usługi (dla uproszczenia posłużono się jednolitą 23-proc. stawką) będzie równy kwocie 135 010 zł.



CAS sugeruje więc, że wydatki na utrzymanie dzieci są traktowane niemalże jak wydatki na dobra luksusowe.

W raporcie czytamy natomiast, że powinniśmy brać za wzór Wielką Brytanię, gdzie wpływ wysokości VAT na koszty utrzymania dzieci został dużo lepiej zrozumiany. Tam obowiązuje zerowa stawka na produkty dziecięce (nie tylko odzież i obuwie, ale również foteliki samochodowe czy książki obrazkowe i kolorowanki). Warto zwrócić na to uwagę, bowiem ze swoim współczynnikiem dzietności na poziomie 1,81 ten kraj znajduje się w ścisłej europejskiej czołówce. Wypiarze są również przodownikami w wydatkach na politykę prorodinną. Wg szacunków OECD, wydają oni na cele prorodzinne ponad 3,5% swojego PKB, przy czym średnia dla krajów członkowskich stowarzyszenia jest równa 2,23%. Z kolei Polska należy do tych krajów, które ciągną średnią w dół. Nasze wydatki prorodzinne zostały oszacowane przez OECD na ok. 1,5% PKB.

Analizując tabelę współczynnika dzietności zauważymy również, że pozostałe kraje wskazane w raporcie CAS jako wydające ponadprzeciętną część PKB na wsparcie rodzin też są w czołówce, podobnie jak Wielka Brytania. To Francja, lider dzietności ze współczynnikiem 2,01, jedyne państwo w zestawieniu, które przekracza wartość 2,0. Za nią plasują się: Irlandia (1,94), Szwecja (1,88), Wielka Brytania (1,81), Belgia (1,74). Gorsza pod tym względem od Polski (1,32) jest tylko Grecja (1,30) i Portugalia (1,23). Średnia dla Unii Europejskiej (UE-28) to 1,58.

Miejmy nadzieję, że raport pobudzi wyobraźnię decydentów, zarówno w Warszawie, jak i w Brukseli (został przetłumaczony i wysłany do unijnych oficjeli). Jeśli bowiem polski rząd będzie kontynuował politykę transferów socjalnych możemy wpaść w pułapkę błędnego koła, w którym nadmierny fiskalizm zmniejsza dochody po opodatkowaniu, demotywuje do aktywności gospodarczej, co z kolei sprzyja rozrostowi szarej strefy i zwiększa liczbę osób, które nominalnie uprawnione są do świadczeń

socjalnych, tworząc kolejną falę presji fiskalnej. Znane są bowiem w historii przypadki programów socjalnych, które zamiast ograniczać niepożądane zachowania tylko je rozpowszechniły. Tak było w Stanach Zjednoczonych, gdzie państwowe pieniądze miały poprawić sytuację ekonomiczną matek samotnie wychowujących dzieci, a przyczyniły się do zwiększenia liczby takich kobiet.

Autorzy raportu podkreślają jednak, że nie jest to argument przeciwko jakiegokolwiek pomocy socjalnej, ale raczej przestroga i sugestia, że pomoc socjalna powinna być ograniczona i dobrze adresowana, aby nie wywołać “wyczonej bezradności”: braku odpowiedzialności i roszczeniowości socjalnej oraz nie przyciągać migrantów, których główną motywacją jest chęć życia z transferów socjalnych.

Podsumowując, pozwolę sobie zacytować fragment raportu, który powinien zapaść w pamięć decydentom odpowiedzialnym za kształtowanie polityki prorodzinnej i trzymam kciuki, żeby tak się stało:

“U podstaw polityki sprzyjającej rodzinie powinno znajdować się założenie, że rodzinie najlepiej służy wysoka dynamika gospodarcza, swoboda w dysponowaniu własnymi pieniędzmi oraz dostępność i wysoka jakość usług publicznych, głównie opieki zdrowotnej i edukacji, dostarczanych z wykorzystaniem mechanizmu konkurencji rynkowej”.



Konrad Bugiera

rzecznik prasowy Fundacji Firmy Rodzinne



KONRAD BUGIERA
DORADZTWO KOMUNIKACYJNE



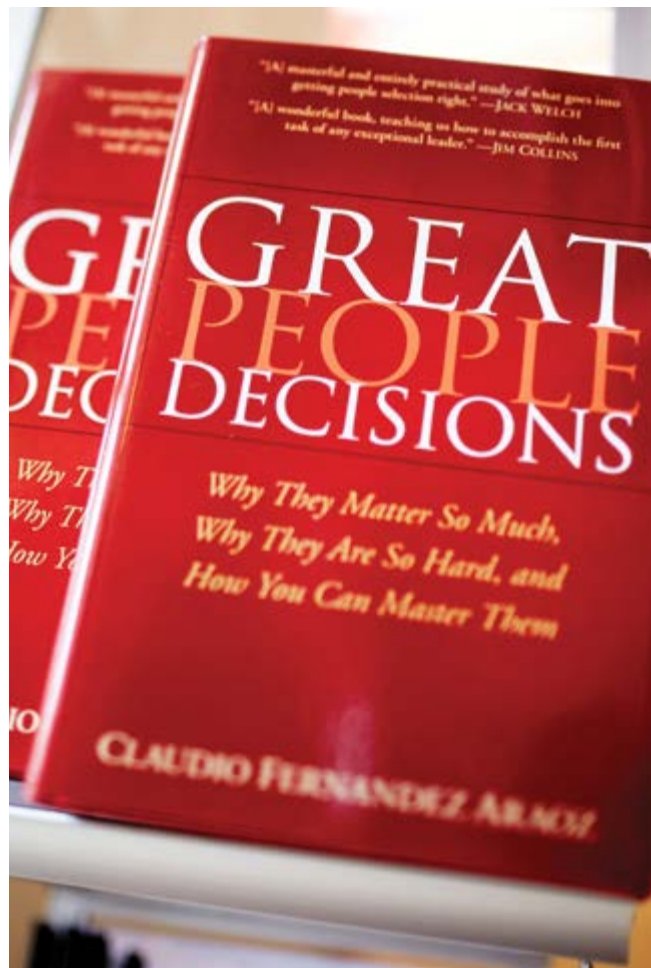
50 lat na świecie, 20 lat w Polsce...

Egon Zehnder, firma rodzinna, partner naszej Fundacji, a jednocześnie globalna firma doradcza, wspomaga rozwój biznesu w Polsce i na całym świecie poprzez dobór kadr menedżerskich oraz stymulowanie rozwoju liderów. Niedawno świętowała dwie dekady swojej obecności w Polsce.

Fundacja Firmy Rodzinne miała przyjemność gościć 14 kwietnia 2016 roku na uroczystości 20-lecia istnienia w Polsce firmy Egon Zehnder. W stylowych wnętrzach restauracji Amber Room powitał nas wraz ze swoim zespołem Partner Zarządzający w Polsce - Jarosław Bachowski. Swoje wystąpienie inauguracyjne to wydarzenie rozpoczął słowami: „Długoterminowe relacje, które nas łączą z klientami i zatrudnionymi kandydatami, są dla nas czymś więcej niż znakiem zaufania naszej umiejętności doboru kadr. W rzeczywistości stajemy się powiernikiem Państwa podróży na drodze rozwoju osobistego i profesjonalnego”. Nie bez powodu na sali wśród prawie setki przybyłych gości znajdowali się nie tylko klienci, partnerzy i przyjaciele Egon Zehnder, ale także zatrudnieni kandydaci, którzy od lat pracują w firmach na swoich stanowiskach lub zostali wypromowani na bardziej odpowiedzialne role.

Konsultanci Egon Zehnder są doradcami właścicieli firm. Będąc w bliskim kontakcie z członkami Rad Nadzorczych i samymi właścicielami firm zastanawiają się, jak najlepiej wspomóc rozwój firm i organizacji. Propagują pogląd, że to właśnie dobór właściwych osób na stanowiskach kierowniczych oraz ich rozwój jest tym krytycznym czynnikiem na drodze rozwoju firmy czy organizacji, który może spowodować że staną się bardziej zyskownymi, innowacyjnymi, czy też odpowiedzialnymi wobec pracowników czy wręcz szerzej, mieszkańców naszego kraju.

Sama rekrutacja to nie wszystko. Egon Zehnder doradza także, jak stworzyć strukturę organizacyjną, która jest powiązana z interesami akcjonariuszy. Była pionierem rozwiniętej w latach 80-tych wraz z profesorami Harvard Business School metodologii



oceny kadr w oparciu o skalowalne, mierzalne kompetencje i do dzisiaj pomaga oceniać czy na właściwych miejscach są właściwi ludzie, ale też czy zespoły zarządzające funkcjonują jako jedna drużyna i, co ważne, czy mierzą do jednej bramki. Prowadzi także programy coachingowe oraz warsztaty dla Zarządów pomagające w przekazaniu pracownikom wizji organizacji, której są częścią.

Uroczystość swoją obecnością zaszczytili Wiesław Rozłucki, założyciel i wieloletni Prezes Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie oraz Beata Stelmach - Dyrektor Generalny GE na Polskę i kraje nadbałtyckie, którzy wzięli udział w panelu dyskusyjnym na temat roli utalentowanych liderów w kształtowaniu rozwoju Polski. Beata Stelmach młodemu pokoleniu poradziła rozwijać ciekawość świata, która pcha w nieznaną, a także gotowość na sięganie po coś, co jest dzisiaj nieosiągalne. Natomiast Wiesław Rozłucki podzielił się refleksją, że wybitnych menedżerów, jakich spotkał na swojej długoletniej drodze prezesury warszawskiej Giełdy, łączyła jedna wspólna miara: nieustanne dążenie do poprawiania rzeczywistości wokół nich – zarówno firm, jak i szerszego otoczenia.

W swoim wystąpieniu poprzedzającym panel z udziałem gości honorowych Jarosław Bachowski poruszył jeszcze jeden wątek - osobistą refleksję i obserwację z codziennej pracy Egon Zehnder. Powiedział: „Na koniec dnia bycie liderem było i będzie samotnym zajęciem jakże często dla liderów stresującym. W dzisiejszych czasach żaden kraj, również współczesna Polska, nie jest odporny na wyzwania, które stoją przed organizacjami naszych klientów. Ryzyko związane z regulacjami, sytuacją polityczną, zaufaniem konsumentów, wszystkie one są tu i teraz. Spoglądając zatem w przyszłość, na naszą podróż wraz

z Państwem przez następne 20 lat, widzimy świat, w którym podnoszenie umiejętności i rozwój menedżerów i organizacji w Polsce pomaga nam dogonić i być może prześcignąć inne kraje. Gdzie rozwój Państwa organizacji pozostanie tym jedynym, kluczowym wyznacznikiem naszej obecności na rynku. Nie chcemy być najbardziej widoczni, tylko najbliżsi Państwa potrzebom”.

Uroczystość była wspaniałą okazją do odnowienia istniejących kontaktów oraz nawiązania nowych. Wśród prawie setki przybyłych gości znajdowali się właściciele przedsiębiorstw, w tym firm rodzinnych, oraz zarządzający dużymi przedsiębiorstwami – Dyrektorzy Generalni, Członkowie Zarządów i Rad Nadzorczych, a także doradcy czy osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi. Gratulacjom i serdecznościom nie było końca, a ukoronowaniem wieczoru było pojawienie się tortu, który cieszył się dużą popularnością wśród zebranych gości.

Egon Zehnder jest firmą rodzinną oraz największą na świecie prywatną firmą doradztwa w zakresie rekrutacji i rozwoju wyższych kadr menedżerskich. W Polsce istnieje od 1995 roku i do tej pory zrealizowała ponad 600 projektów rekrutacyjnych. Wiele spośród tych projektów dotyczyło sukcesji w firmach rodzinnych.

EgonZehnder



Pamiętajmy o Nepalu

Magdalena Kwiatkiewicz pojechała do Nepalu rok po trzęsieniu ziemi, które miało tam miejsce. Tym razem celem jej wyprawy nie była tylko dokumentacja fotograficzna.

W starych tekstach kotlinę Katmandu opisywano jako miejsce bogów, które otaczają góry. Mówi się, że jest w nim tyle świątyń, ile domów, i tyle bóstw, ilu mieszkańców. Spojrzenie na miasto dostarcza niezapomnianych wrażeń. Życie w Katmandu toczy się także na dachach. Można tam dostrzec urządzone ogródki, suszące się pranie, ludzi myjących się, a także puszczających latawce. Ponad wszystkim górują dachy średniowiecznych świątyń. Z pewnością to miejsce kontrastów, gdzie stare spotyka się z nowym i bieda z przeciwnością.

Taki obraz stolicy Nepalu został mi pamięci.

Kiedy wracam do Katmandu niespełna rok po trzęsieniu ziemi, które pozbawiło życia wielu ludzi, zniszczyło dziesiątki zabytkowych budowli i domów, dociera do mnie, że te straty są nie do odrobienia. Nikt nie przywróci życia ofiarom, ale też trudno będzie odbudować domy i miejsca kultu, które mają setki lat. Pamiętam zdjęcie, które zrobiłam na Durbar Square – w centrum miasta – dwa lata temu. Na placu Królewskim zachwycali strzeliste świątynie czy majestatyczne posągi i rezydencja żywej bogini-dziewczynki Kumari. Dzisiaj na Durbar Square większość

zabudowań jest zniszczonych przez kataklizm. Na placach pełnych gruzów ludzie mieszkają w namiotach – to najczęściej przyjezdni z okolicznych wiosek. Wolą takie życie, niż powrót do wiosek zniszczonych trzęsieniem ziemi. Nikt nie pomoże im w odbudowaniu domów, nikt nie zapewni pracy. Dzisiaj też z tego powodu jeszcze więcej nepalskich dzieci nie chodzi do szkoły – szacuje się, że jest to aż 30 procent.

Właśnie idea wybudowania szkoły, której poświęcili się całkowicie Maciej Pastwa i Sylwia Jędernalik, sprowadziła mnie do Nepalu w tym roku. Po raz pierwszy celem mojej wyprawy nie była tylko dokumentacja fotograficzna – tym razem chciałam dać innym coś od siebie. Trochę radości...

Po dwudniowym trekkingu udało mi się dotrzeć do wioski Ghandruk u podnóża Annapurny. Udało mi się odnaleźć ludzi, których spotkałam na wyprawie dwa lata temu. Rozpoznają się na zdjęciach, które im wtedy robiłam. Nie kryją zaskoczenia, ale i zadowolenia z fotografii, które zostawiam im na pamiątkę powtórnego spotkania. Właśnie w Ghandruk razem z grupą przyjaciół organizuję pierwsze warsztaty plastyczne. Przychodzi





na nie mnóstwo dzieci. Cieszę się, bo przecież taki był cel mojej podróży – zobaczyć uśmiechniętych ludzi. Podziwiam ich za to, że choć w naszym pojęciu nie mają nic, to jednak umieją być szczęśliwi. Kolejny raz przekonuję się, że szczęście to stan umysłu. Odczuwam to szczególnie tutaj, bo mimo biedy i braku perspektyw Nepalczycy znajdują siłę, by przetrwać. Mieszkańcy tej leżącej w górach wioski są zaskoczeni, że specjalnie dla ich dzieci, które codziennie pokonują kilkugodzinną drogę do szkoły, przygotowaliśmy zajęcia plastyczne. Z Polski przywieźliśmy przeszło 20 kilogramów kredek, farbek i bloków rysunkowych. Każde z dzieci dostaje kartkę, tekturkę z wyciśniętymi farbkami, zestaw kredek. Dzieci są tak zachwycone pomysłem warsztatów. Z zapalem malują scenki z życia wioski, ulubione zwierzęta, znajomych, a nawet helikoptery, które docierają do najwyższych położonych wiosek. Za najlepsze rysunki są oczywiście nagrody – zestawy do malowania. To jeszcze bardziej je motywuje.

Z Ghandruk wracam do Pokhary, by ponownie wyruszyć w drogę – tym razem jeepem do wioski Bakhrang-6 w dystrykcie Gorkha, oddalonej od stolicy Nepalu o około 120 km. To na odbudowę szkoły w tej wiosce Maciej Pastwa zbierał z takim poświęceniem pieniądze. Kiedy mam okazję obejrzeć, w jakich warunkach uczy się tutaj około 300 dzieci, trudno mi uwierzyć w to, co widzę. Trzy wielkie płachty blachy falistej stanowią ściany klasy, w środku kilka prowizorycznych ławek, nie ma tablicy, nie ma toalet. A do tego dochodzi biurokracja urzędników odpowiedzialnych za wydawanie pozwoleń na odbudowanie zniszczonych rejonów, brak szans na zainteresowanie rządu tą tragiczną sytuacją i jakąkolwiek reakcją z tej strony. Tym bardziej podziwiam upór Macieja Pastwy,





który założył, że do końca czerwca 2017 roku przed monsunem przetnie wstęgę w nowej szkole w Bakhrang-6. Trzymam kciuki za to przedsięwzięcie!

Wyruszę do Thanzing, trzeciej wioski, w której mają się odbyć warsztaty plastyczne dla tutejszych dzieci. W Thanzing szkoła nie ucierpiała tak bardzo w czasie trzęsienia ziemi, lecz oczywiście szkoła jest bardzo skromna. Na pewno wymaga remontu i finansowego wsparcia. Tutaj również jest wielka radość z malowania. Okazuje się, że po raz pierwszy w życiu malują farbami i pędzelkami.

W Nepalu wszystkie dzieci mogą chodzić do szkoły, za którą się tutaj nie płaci. Państwo dostarczą podręczniki i mundurki szkolne, nadal jednak prawie połowa mężczyzn i trzy czwarte kobiet to

analfabeci. Tragiczne wydarzenia z zeszłego roku, jeszcze bardziej skomplikowały sytuację mieszkańców Nepalu. Trzeba im pomóc, bo świat mówił o nich tylko przez kilka dni po trzęsieniu ziemi. Dzisiaj świat o nich zapomniał. Potrzeby są ogromne i jest jeszcze bardzo dużo do zrobienia.



Magdalena Kwiatkovicz

Współzałożycielka firmy YES BIŻUTERIA, która od 30 lat wprowadza na polski rynek najlepszy światowy design. Założycielka GALERII YES, jedynej niekomercyjnej, prywatnej galerii promującej sztukę złotniczą i dokonania polskich projektantów. Jest autorką kilkudziesięciu cykli fotograficznych od ponad dziesięciu lat prezentowanych na wystawach w galeriach, a także w przestrzeni miejskiej.



Stolik zwycięzców. Pierwszy po lewej: Maciej Adamkiewicz z Grupy Adamed, laureat nagrody Dynamiczny Przedsiębiorca

Przywódstwo bez tajemnic

21 kwietnia 2016 roku w hotelu Sheraton w Warszawie odbyła się V edycja Forum Przedsiębiorców Grant Thornton. Tematem przewodnim wydarzenia było przywództwo w biznesie. Nie mogło tam zabraknąć Fundacji Firmy Rodzinne, która była Patronem wydarzenia.

Jaką rolę odgrywa właściciel w swojej firmie? Jak zmienić się z szefa w przywódcę? Na te pytania między innymi szukali odpowiedzi uczestnicy V Forum Przedsiębiorców Grant Thornton. Blisko 300 przedsiębiorców biorących udział w tym wydarzeniu miało okazję wysłuchać inspirujących dyskusji na temat przywództwa w biznesie. O tym, czego biznes może nauczyć się ze świata sportu opowiadał w rozmowie z Pauliną Chylewską Prezes Polskiego Związku Piłki Nożnej, Zbigniew Boniek. Swoimi doświadczeniami i spostrzeżeniami na temat roli przywództwa w biznesie dzielili się natomiast tacy przedsiębiorcy jak Henryk Orfinger (Prezes Zarządu, Dr Irena Eris) czy Stanisław Tępiński (Właściciel Ceramiki Paradyż).

O poprawę humoru uczestników Forum zadbał z kolei Maciej Stuhr, prezentując przywództwo w krzywym zwierciadle, a o zmianach modelu przywództwa w naszych czasach bardzo ciekawie opowiadał Jacek Santorski.

Podczas Forum, w trakcie uroczystej gali, rozstrzygnięto również piątą edycję Konkursu „Dynamiczny Przedsiębiorca”. Kapituła przyznała nagrodę Małgorzacie i Maciejowi Adamkiewiczom z firmy Adamed za wybitne budowanie przedsiębiorstwa oraz najwyższej klasy przywództwo godne naśladowania. Wyróżnieni w konkursie zostali także Stanisław Bieńkowski (Stelmet), Artur Kazienko (Kazar) oraz Henryk Orfinger (Dr Irena Eris).

Ekonomia dla dzieci i nie tylko

Pierwszy nakład książki „Ekonomia. To o czym dorośli ci nie mówią” rozszedł się w miesiąc. Zachwyciły się nią nie tylko dzieci, do których w głównej mierze jest zaadresowana, ale także ich rodzice. Na czym polega jej fenomen? Rozmawiamy o tym z autorem, Bogusławem Janiszewskim.

Małgorzata Stromczyńska: Skąd wzięła się inspiracja do napisania tej książki?

Bogusław Janiszewski: Ekonomia jest mi bliska, bo skończyłem studia MBA i przez 20 lat prowadziłem firmę. Poza tym mam dużą wiarę w dzieci. Wydaje mi się, że nie doceniamy ich potencjału intelektualnego. W jakiś niezrozumiały dla mnie sposób chcemy je chronić przed pewnymi obszarami wiedzy. W programie nauczania kładzie się duży nacisk na nauki ścisłe, nie ma natomiast wystarczającej przestrzeni na nauki społeczne tj. psychologia, socjologia czy ekonomia. Wydaje mi się, że dzieciaki takiej wiedzy potrzebują i są tej wiedzy ciekawe.

M.S.: Uważa Pan, że ta książka może stać się uniwersalnym sposobem na przekazywanie wiedzy, np. w szkołach?

B.J.: Tak, jestem o tym przekonany. W wywiadach nazwałem formułę tej książki antypodręcznikiem, bo wierzę w inny pomysł na edukację. Uważam, że powinna odchodzić od wtłaczania wiedzy, która potem i tak gdzieś umyka. Mój pomysł jest taki, że dzieci trzeba przede wszystkim inspirować, wzbudzić w nich emocje i głód wiedzy.

M.S.: Dlaczego właściciele firm rodzinnych powinni pokazać te książki swoim dzieciom?

B.J.: Dlatego, że dzieci dowiedzą się z niej jakimi ważnymi sprawami zajmują się ich rodzice, jak wiele muszą wiedzieć i jak wiele decyzji codziennie podejmują. To jest pewnego rodzaju zaproszenie do świata przedsiębiorczości. W kontekście bycia dzieci w firmie i potencjalnej sukcesji książka może pomóc przyciągnąć dzieci na swoją stronę, pokazać świat, w którym na co dzień funkcjonują rodzinni przedsiębiorcy. Może też zaowocować tym, że po jej lekturze dziecko zacznie pytać rodziców o firmę i o to co w tej firmie się dzieje. A to pierwszy krok do tego, by w przyszłości chciało się w nią zaangażować.

EKONOMIA

TO, O CZYM DOROŚLI CI NIE MÓWIĄ*
Napisał: BOGUSŁAW JANISZEWSKI / Narysował: MAX SKOWIPEK



Małgorzata Stromczyńska

redaktor biuletynu



Bogusław Janiszewski

partner w firmie rodzinnej Brand Up, społecznie zaangażowany ojciec 11-letniego Stasia i 17-letniej Ani. „Ekonomia, to o czym dorośli ci nie mówią” to jego debiut literacki. Już dziś zapowiada jednak wydanie kolejnej książki, która przybliży dzieciom skomplikowany świat polityki.



Spójrz w siebie

Poznajemy naszą psychikę dzięki psychologom i neurologom. Z wykresów i skanów mózgu. A przecież bezpośrednia obserwacja umysłu jest zawsze dostępna.

Nie korzystamy z introspekcji, czyli patrzenia do wewnątrz, jako źródła wiedzy, bo nie mamy takiego zwyczaju. Nie uczy się jej w szkole, nie ufamy samym sobie, nie ma w nas impulsu studiowania życia wewnętrznego. Jeśli chcemy się czegoś o nim nauczyć, zdajemy się na specjalistów. Boimy się introspekcji, bo bezpośrednia wiedza, która jest jej efektem, może uderzać w nasze urojenia. Może się okazać, że krajobraz naszego umysłu nie jest tak piękny jak byśmy chcieli. Czy to jednak nie paradoks, że o czymś nam najbliższym, o naszej świadomości, dowiadujemy się od innych?

JAK DZIAŁA INTROSPEKCJA

Introspekcję uprawiali Platon i Arystoteles, doktorzy Kościoła i mistycy, Kartezjusz i Spinoza. Z zapałem oddawali się jej brytyjscy empiryści (John Locke, George Berkeley i David Hume), wybitni psychologowie, tacy jak Wiliam James, i psychoterapeuci (w tym Freud). Kultura Wschodu oparta jest w dużej mierze na introspekcji. Stanfordzka encyklopedia filozofii stawia kilka warunków, jakie powinna spełnić introspekcja filozoficzna, jeśli ma być źródłem wiarygodnej wiedzy dla współczesnego filozofa umysłu:

- Musi ograniczać się do umysłu i powstrzymywać od sądów na temat tego, co fizyczne.
- Musimy przyjąć, że odkrycia introspekcji dotyczą tylko naszego umysłu, a nie ludzkiego umysłu w ogóle.

- Że dotyczą one tylko umysłu w danej chwili.
- Introspekcja ma być bezpośrednia i toczyć się w chwili obecnej.
- Ma dotyczyć zastanych stanów świadomości, a nie wytworzonych specjalnie za pomocą technik mentalnych (tym introspekcja filozoficzna różni się od wielu rodzajów medytacji).
- Wymaga pewnego zorganizowanego wysiłku, nie jest swobodnym puszczeniem strumienia świadomości.

Ale w filozofii rozumianej jako „medycyna duszy”, jaką jest filozofia dostrojenia do procesu życia, nie chodzi o formułowanie prawd dotyczących ludzkiego umysłu. W tej szkole używamy introspekcji, żeby dostrzec zależność między stanami umysłu a stanami ciała. Zobaczyć dynamikę emocji, odfiltrować urojenia, które wpoila nam kultura, zobaczyć błędy myślenia i odkryć, które myśli szczególnie mocno napinają nasze ciało, odcinają nas od swobodnego działania w danej sytuacji i zapychają zmysły powtarzającymi się obrazami wyobraźni.

Dlatego na zajęciach proponuję zacząć od czegoś prostego. Od zamknięcia oczu i wyodrębnienia ze strumienia świadomości obserwatora. Nie istnieje on w żadnym konkretnym miejscu w przestrzeni. Jego definicja jest prosta - jest tym, co widzi i dokonuje refleksji. A potem z zaciekawieniem, bez czekania na jakiś konkretny rezultat, obserwowania wszystkiego, co tym obserwatorem nie jest. Konkluzje są zawsze indywidualne. Można je zapisywać, choć jest duża szansa, że znaczenie zapisanych słów z czasem zblednie.



CAŁKIEM NOWE PYTANIA

Obserwacja siebie wyrwa z utartych torów myślenia. Bywa, że jest wstępem do dociekań filozoficznych, bo prowokuje dziwaczne pytania, tak dziwaczne, że nie ma ich nawet w najbardziej obszernym zbiorze ludzkich myśli - Internecie. Oto jedno z nich, które przyszło do mnie w pewną chłodną, choć letnią noc: „Czy dreszcz, który właśnie poczułem, jest mój, czy nie mój?”

Język codzienny wskazywałby na pierwszą możliwość. Mówimy: „mam dreszcze”. Ja, a nie nikt inny albo przyroda. Ale w jakim sensie ten dreszcz jest mój? Posiadam go? Nie, bo dawno minął. I minąłby nawet, gdybym chciał go koniecznie zatrzymać. Stworzyłem go? Nie, bo powstał dzięki czynnikom niezależnym ode mnie, jak temperatura powietrza i siła wiatru.

Skoro dreszcz nie jest mój, choć się tak wydaje, to może inne prawdy, które wyznajemy tylko dlatego, że codziennie używamy takiego, a nie innego języka, też nie wytrzymują podobnej analizy? A co jeśli myśli nie są wcale moje? Czy mogę je kontrolować? Czy na pewno jestem ich twórcą, czy może tylko zainstalowano je w mojej głowie? A co z emocjami? I najważniejsze pytanie (to, na które Hume odpowiedział negatywnie): czy jest jakaś jaźń, pojedyncze źródło, które jest trwałym podmiotem myślenia i odczuwania emocji?

Możliwe, że w twojej głowie, czytelniku, pojawiło się właśnie pytanie, które zdarza mi się słyszeć od studentów psychologii na tym etapie rozmowy o introspekcji: po co mi ta cała wiedza? To pewnie przesada, ale introspekcja jest odpowiednikiem wyboru tej pigułki, która w filmie „Matrix” wyrwała człowieka z serii doznań wytworzonych przez maszyny i wrzucała z powrotem do rzeczywistości.

Ten film to jeden z ostatnich znanych prawie wszystkim wytworów popkultury, który ma jakiś ładunek filozoficzny, bo zadaje pytanie: co istnieje obiektywnie? „Czy miałeś kiedyś sen tak rzeczywisty, że wydał ci się życiem?” - pyta Morfeusz. Gdybyś obudził się z tego snu, jak rozpoznałbyś różnicę między nim a rzeczywistością?

Każde małe odkrycie dokonane dzięki introspekcji przewyższy najwznioślejsze inwokacje mistrzów duchowych i książkowych autorytetów. Pobje je bezpośrednio. Uniezależni nas choć trochę od poglądów wdrukowywanych przez innych, wzmocni

w oporze przed reklamową manipulacją. Dzięki niemu inaczej będziemy czytać książki i artykuły prasowe, także psychologiczne. Nie będziemy musieli brać ich na wiarę, bezkrytycznie uznawać, że opierają się twardo na prawidłowo przeprowadzonych badaniach, które autor obiektywnie naświetlił. Będziemy mogli porównać prawdy z tych książek z prawdami, które sami odkryliśmy w sobie. Stworzymy własny układ odniesienia. W erze produkowania słów dla jednego celu - liczby sprzedanych egzemplarzy - taki układ odniesienia to bardzo przydatna rzecz.

Za mało? Niedawno austriaccy naukowcy Frank Jakes i Cornell Schreiber sprawdzili zależności między metodą introspekcji a postępem nauki w dziedzinie badań nad rozwiązywaniem problemów. Jest to jedna z dziedzin, która od lat się nie rozwija. Zdaniem Austriaków analiza konkretnych badań pokazuje, że ten brak postępu spowodowany jest zarzuceniem procedury introspekcji w praktyce naukowej i jej krytyce we współczesnych podręcznikach.

W niektórych amerykańskich podejściach do coachingu skierowanego dla liderów biznesu introspekcja staje się punktem wyjścia. Według tych szkół obiektywna, precyzyjna obserwacja siebie prowadzi do dojrzałości emocjonalnej. A ta przydaje się na przykład w chwilach podejmowania trudnych decyzji. Lider powinien być świadomy swoich podświadomych przesądów. Tylko introspekcja może wyeliminować tzw. *ego-bias*, egotyczne zniekształcenie, które nie pozwala trzeźwo ocenić sytuacji, a potem skutecznie działać.

Tekst pochodzi z magazynu „Coaching”



Dr Marcin Fabjański

autor pierwszego polskiego poradnika praktyki filozoficznej „Stoicyzm Uliczny” i książki „Zaufaj życiu. Nie zakochuj się w przelatującym wróblu”. Twórca Szkoły Filozofii Dostojewskiego do Procesu Życia i programu Centrum Praktyki Filozoficznej w Krokowej, którą odwiedził w roku 2014, idąc śladami Johanna Gottlieba Fichtego z Lipska do Kaliningradu. Zdobywca Grand-Press i nagrody Independent Press Association w Nowym Jorku za najlepsze reportaże roku.

selfOFF
SPÓŁNA FIZJOLOGIA ŻYCIA

Dołącz do firm rodzinnych z drzewkiem!

Wykorzystywanie znaku jest nieodpłatne. Aby uzyskać zgodę na korzystanie z rodzinnego logo, zgłoś się do Fundacji, a po jego uzyskaniu włącz się aktywnie w promocję wspólnej marki poprzez umieszczanie jej na własnych materiałach firmowych. Już ponad 400 firm rodzinnych zostało oznaczonych drzewkiem.



Dołącz do nas

www.firmyrodzinne.org/dolacz

Zapraszamy
na naszą stronę:
www.firmyrodzinne.org

