

---

# FIRMY RODZINNE

dla Firm Rodzinnych®

---

ZIMA 2018



Już ponad **800** firm w gronie  
Firm Rodzinnych z drzewkiem!

**Katarzyna Gierczak-Grupińska***prezes zarządu**kasia@ffr.pl**+48 500 297 097***Małgorzata Stromczyńska***redaktor naczelny biuletynu**biuro@ffr.pl**+48 694 191 647***Eleni Tzoka-Stecka***koordynator projektów**eleni@ffr.pl**+48 603 093 532***Katarzyna Komin***wsparcie**administracyjno-biurowe**kasiak@ffr.pl***Joanna Sawionek***specjalista ds. projektów**asia@ffr.pl***Konrad Bugiera***członek Rady FFR**konrad@ffr.pl***Adres biura:***Fundacja Firmy Rodzinne,**World Trade Center,**ul. Bukowska 12**60-810 Poznań**www.ffr.pl**+48 61 22 50 641***Dorota Bryja-Wiśniewska***projekt graficzny biuletynu**biuro@hanahstudio.pl***Empir***druk biuletynu**www.empir.poznan.pl***Katarzyna  
Gierczak-Grupińska***prezes Zarządu Fundacji**Firmy Rodzinne*

# Drodzy Rodzinni,

Tup, tup, tup... Nadchodzi czas na wspólne szykowanie Świąt i planowanie kolejnego roku. Zapewne ten mijający nieraz nas zaskoczył – takie mamy czasy. Wszystko się dynamicznie zmienia i bardzo trudno być na bieżąco. Nikt z nas nie jest w stanie śledzić zmian i się do nich dostosowywać bez ogromnego wysiłku. Jednocześnie w dobie komunikacji opartej na nowych technologiach szczere rozmowy są wyjątkowym wyzwaniem. Zarówno z członkami naszych rodzin jak i naszymi klientami, pracownikami i resztą otoczenia.

Niesamowicie co teraz powiem, ale my sami co roku się ciut gniewamy i na to wpływu nie mamy. Ale na szczęście również mądrzejemy. Dlatego na liście noworocznych postanowień zadbanie o zdrowie powinno być priorytetem. Cudnie by było, gdyby nasze dbanie o siebie odbiło się echem wśród naszych współpracowników. Dobre nawyki i przykłady zawsze są na wagę złota. Jak wiecie w Fundacji od 5 lat siedzimy na piłkach z piaskiem – co doskonale działa nie tylko na kręgosłup, ale również na stabilność emocjonalno-relacyjną. Jeśli jesteście ciekawi o co chodzi, zapytajcie nas przy okazji. Chętnie podzielimy się naszym doświadczeniem.

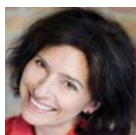
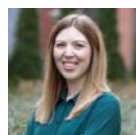
DIALOG jakiego doświadczyliśmy na Kongresie Pokoleń Firm Rodzinnych ciut nas i uczestników zmienił. Będziemy razem z Wami próbować nowych metod rozwojowych i się Wami cały czas inspirować. Nieustanny rozwój i poszukiwanie okazji do wyzwań intelektualnych są nam niezwykle bliskie.

Mówi się, że im więcej wysiłku człowiek wkłada w jakieś działanie, tym bardziej je docenia. My jako mała organizacja działająca na różnych polach niekoniecznie widzimy granice – i to nam się bardzo podoba. Bo granice są w nas i to my decydujemy, w którą stronę nas wiatr poniesie. I obyśmy zawsze szli z wiatrem, a nie pod wiatr. Tego sobie i Wam życzę!



*Serdeczności przesyła Kasia Gierczak Grupińska wraz z zespołem:*

*Eleni Tzoka Stecka, Małgorzata Stromczyńska, Katarzyna Komin i Joanna Sawionek*

**Eleni  
Tzoka-Stecka****Małgorzata  
Stromczyńska****Katarzyna  
Komin****Joanna  
Sawionek**





# Fundację w działaniach stale wspierają

DOŁĄCZ  
DO SPOŁECZNOŚCI  
FIRM RODZINNYCH

## Partner fundacji



## Mecenasi fundacji

YES

KUNKE  
POLIGRAFIA

RENEX



MOKATE  
— A Family Business —

BLACHY  
PRUSZYŃSKI

GELG

OZÓG  
IOMCZYKOWSKI  
PODATKI FINANSOWE

Pekabex

BEERLAB  
MMXXVI

GO WORK.PL  
SERWIS PRACY

enel-med  
CENTRUM MEDYCZNE

BIOFARM  
POLSKI PRODUCENT LEKÓW

MAJSTERPOL  
PRODUKT CHEMII BUDOWLANEJ  
Systemy ociepleń

OLIVIA BUSINESS CENTRE

FAKRO

## Obecnie współpracujemy z



Pierwszy Kongres Pokoleń w Hotelu Narvil w Serocku.

drzewko.org



# Ostatnio wiele się **działo** ...a to i tak tylko cząstka



Kasia była prelegentką podczas Europejskiego Forum Nowych Idei.



Kolejne spotkanie sieciujące w Katowicach.



Kongres Pokoleń - pierwsza edycja naszego wydarzenia zgromadziła prawie 300 przedsiębiorców rodzinnych.



Na Kongresie MŚP w Katowicach jak co roku mieliśmy swoje stoisko.



Spotkanie sieciujące w Warszawie było okazją do wymiany doświadczeń oraz wspólnego gotowania.





Premiera V edycji raportu Polacy o firmach rodzinnych.



Spotkanie Komitetu Sterującego EWE w Atenach.



Przy okazji Kongresu Pokoleń zorganizowaliśmy warsztaty w siedzibie Google.



Międzynarodowy zespół Early Warning podczas Forum projektu w Warszawie.



Fuck-up Night w Poznaniu – niezwykle spotkanie, gdzie przedsiębiorcy dzielili się z nami historiami swoich porażek biznesowych.



# Ostatnio wiele się **działo** ...a to i tak tylko cząstka



Członkowie międzynarodowego zespołu Early Warning podczas spotkania w Warszawie.



Eleni odwiedziła Ateny, gdzie opowiedziała jak w Polsce realizujemy projekt Early Warning.



Jak co roku byliśmy prelegentami na Konferencji Stowarzyszenia Księgowych w Polsce.



Kasia i Eleni podczas Forum EWE.



Nasi mentorzy podczas spotkania sieciującego w Poznaniu.



Spotkanie sieciujące w Katowicach, gdzie gospodarzem była mentorka Irena Kurdziel.



To jedno z wielu spotkań, gdzie pracowaliśmy nad przygotowaniem Kongresu Pokoleń.



W czerwcu kolejna grupa ukończyła szkolenie dla mentorów EWE.



# Zastosowanie marki drzewka “Firma Rodzinna”



Firmy rodzinne eksponują drzewko na swoich produktach i materiałach promocyjnych.

Jeśli wy też, chcielibyście pochwalić się przykładami zastosowania drzewka, wyślijcie je na adres: [biuro@ffr.pl](mailto:biuro@ffr.pl)



# Nowe firmy z drzewkiem

Niedawno świętowaliśmy dołączenie do grona drzewkowych 815 firmy rodzinnej!  
Teraz odliczamy do 1000. Zobaczcie kto dołączył do nas w ostatnim czasie:

|                                                                                     |                                                            |                                                                                     |                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|    | <b>Akcelerator</b><br>Częstochowa                          |    | <b>G+C Kancelaria Doradców Biznesowych</b><br>Warszawa                          |
|    | <b>ALVO</b><br>Śmigiel                                     |    | <b>Gospodarstwo pasieczne Nuteckie Miody</b><br>Wronki                          |
|    | <b>BAPRO-MET</b><br>Stare Kurowo                           |    | <b>Harimex</b><br>Gdynia                                                        |
|    | <b>BUSINESS OUTSOURCING<br/>BEATA SZLACHETKA</b><br>Poznań |    | <b>Jakub Werelich</b><br><b>Media Click</b><br>Wrocław                          |
|  | <b>Cacao Republika</b><br>Poznań                           |  | <b>Krajowe Biuro Ubezpieczeń</b><br><b>Horyzont Brokers</b><br>Warszawa         |
|  | <b>Centrum Ogrodnicze Łuczy</b><br>Kraków                  |  | <b>Kwiecińscy Ośrodek Szkolenia</b><br><b>Biuro Usług BHP i P.Poż</b><br>Pępowo |
|  | <b>Cherry Tree Piotr Muzyka</b><br>Karski                  |  | <b>Libera i Wspólnicy</b><br><b>Kancelaria Radców Prawnych</b><br>Poznań        |
|  | <b>Colderro Ewa Zimna</b><br>Wrocław                       |  | <b>LTB</b><br>Wrocław                                                           |
|  | <b>Concilium Business Solutions Polska</b><br>Julianów     |  | <b>M.T.M-HANDEL</b><br><b>Kowalski Andrzej Kowalska Małgorzata</b><br>Tułowice  |
|  | <b>Dolium Vini Anna Czarny-Miśkiewicz</b><br>Boninawice    |  | <b>Mielewczyk</b><br>Dzierżążno                                                 |
|  | <b>Ergonet.pl</b><br>Łódź                                  |  | <b>Milado Centrum Rozwoju Osobistego</b><br>Poznań                              |
|  | <b>EURO Radosław Senger</b><br>Suchy Las                   |  | <b>MS Magdalena Stasz</b><br>Baranowo                                           |
|  | <b>Foliograf</b><br>Kraków                                 |  | <b>MUSIA</b><br>Radom                                                           |





**NOMAR** Maria Skrzypek Nowak  
Tarnów



**Republika Słoneczna**  
Poznań



**Orzeł Polska TPM** Tomasz Zawadzki  
Baniocza



**Rezydencja Zenit** Jolanta Gliszczyńska  
Ustronie Morskie



**Orzeszek**  
Dobroń



**Saks-Pol**  
Radzymin



**P.P.H. TABIT**  
Otwock



**Sky Dreams**  
Poznań



**P.W. Folmag**  
Mysłowice



**Stanplus** Iwona Natęcz  
Mińsk Mazowiecki



**P.W. TRANS-NUSS** Ewa Zahor  
Rokitno



**SUPERLUX**  
Warszawa



**Pałucki Trusiński** Prawo i Podatki  
Warszawa



**Viateco**  
Katowice



**PEGAZ**  
Kielce



**Viva Design** Barbara Kułak-Steciak  
Rzeszów



**Pneumatik**  
Przeźmierowo



**W.P.I.P.**  
Poznań



**Ponad Design** Karolina Siwek  
Gdańsk



**Waves Group** Marcin Kasperski  
Laskowo



**PPH Muczyń Meble**  
Kętrzyn



**WEST-POL** Konrad Zgodowski  
Warszawa



**PPHU FOLDRUK** Marian Borkowski  
Siedlce



**Wiesław Gowin** Gospodarstwo  
Rolne Dwórzno  
Pęcice Małe



**PPUH CIMESMAK** Artur Legutko  
Brzeźnica



**WITALNI** Katarzyna Sergiel  
Wrocław



**Remus**  
Dębe Wielkie



**Zakład Elementów Konstrukcyjnych**  
Warszawa



**Republika Róż**  
Poznań



**Zakład Poligraficzny Tęcza**  
Mariola Kasperska  
Szamocin





# Ustawa sukcesyjna weszła w życie

Doczekaliśmy się. Po uchwaleniu przez sejm i podpisaniu przez prezydenta, ustawa sukcesyjna została ogłoszona w dzienniku ustaw pod koniec sierpnia tego roku. Weszła w życie dokładnie 25 listopada 2018 r. To z pewnością ważna data w historii polskiej przedsiębiorczości.

Można powiedzieć „wreszcie”. Ustawa sukcesyjna jest uchwalona – po ośmiu latach od kiedy temat został publicznie wywołany przez Zofię Drohomirecką, o której pisaliśmy w poprzednim wydaniu Biuletynu Fundacji Firmy Rodzinne, nazywając ją „Matką zarządu sukcesyjnego”. I chyba nie jest to sformułowanie na wyrost, bo gdyby nie jej tragiczne przeżycia, których opowiadanie przemówiło do wyobraźni wielu osobom, prawdopodobnie sprawa nie zostałaby podjęta.

Osiem lat to strasznie długo, biorąc pod uwagę tempo, w jakim powstaje w Polsce prawo w ostatnim okresie. Tym bardziej, że społeczna waga tych przepisów jest nie do przecenienia, a dowodem na ich użyteczność jest fakt przegłosowania ustawy bez ani jednego głosu sprzeciwu. W głosowaniu nad ostatecznym kształtem ustawy (po poprawkach senackich) wzięło udział 431 posłów, z których tylko jeden wstrzymał się od głosu. Pozostali byli za.

Ustawa trafiła do prezydenta dzień po sejmowym głosowaniu, czyli 6 lipca. Prezydent podpisał się pod ustawą 25 lipca 2018 r. Ogłoszenie w Dzienniku Ustaw nastąpiło 24 sierpnia ze wskazaniem terminu wejścia w życie za trzy miesiące. Wedle tych wytycznych, nowe prawo weszło w życie 25 listopada bieżącego roku.

Należy przyjąć to z zadowoleniem, choć tak naprawdę jest to dopiero pierwszy i drobny krok w tworzeniu prawa przyjaznego przedsiębiorcom. Przepisy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej dają możliwość zachowania ciągłości funkcjonowania firmy rodzinnej po śmierci właściciela prowadzącego ją jako jednoosobową działalność, ale to tylko proteza.

Jak wielokrotnie podkreślaliśmy już w artykułach, które ukazywały się na łamach tego biuletynu, firmy trzeba profesjonalizować i tworzyć spółki, które ochronią rodzinne mienie. Jednak do pewnego poziomu rozwoju przedsiębiorstwa spółka prawa handlowego nie ma uzasadnienia – i to właśnie z myślą o firmach w fazie wzrostu należy prowadzić rozważania w kategoriach tego, kto skorzysta na nowych przepisach.

Właściciele firm rodzinnych wypatrują kolejnych zmian w materii tworzenia prawa przyjaznego przedsiębiorczości. Najbliższym może być zaliczenie w poczet kosztów uzyskania przychodu wynagrodzenia wypłaconego małżonkowi przez przedsiębiorcę prowadzącego jednoosobową działalność. Byłby to bardzo oczekiwany dowód na to, że państwo traktuje przedsiębiorców poważnie i ma do nich zaufanie.



## Early Warning Europe – sukces pracy organicznej

EARLY  
WARNING  
EUROPE

Członkowie zespołu Early Warning Europe w Polsce w towarzystwie koordynatora projektu z Danii, Mortena Mollera. Od lewej: Kasia Gierczak Grubińska (FFR), Cezary Kielan (PARP), Eleni Tzoka Stecka (FFR), Morten Moller (EWE)

Przedsiębiorca, Konsultant i Mentor to najważniejsze „figury” Early Warning Europe, jednak by ten „trójkąt wzajemnej pomocy” mógł się spotkać i wspólnie doprowadzić do uzdrowienia firmy, wiele musi się po drodze wydarzyć. Poznajcie aktorów drugiego planu oraz kulisy EWE.

Doskonałe przygotowanie osób zaangażowanych w niesienie pomocy przedsiębiorcom w kłopotach to efekt organicznej i mało widocznej pracy zespołu realizującego działanie Early Warning Europe (EWE). Za wszystkim stoją ludzie. Zanim konsultanci i mentorzy pojawili się w projekcie, ktoś musiał ich zrekrutować, a potem przeszkolić. Od początku projektu, czyli od grudnia 2016 r. odbyło się już osiem spotkań szkoleniowych dla mentorów i dziewięć spotkań networkingowych dla wszystkich pracujących w projekcie.

Dzięki tym spotkaniom możliwe jest przekazanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do niesienia pomocy, ale to tylko jedna strona medalu. Druga jest taka, że te spotkania pozwalają nam poznać osobiście każdą z osób pragnących być mentorem w projekcie. Z jednej strony spotkania mają charakter szkoleniowo-warsztatowy, zapraszamy na nie zagranicznych ekspertów, którzy od lat realizują podobne działania za granicą, a z drugiej – czerpiąc z tych doświadczeń

stworzyliśmy autorskie rozwiązania związane ze szkoleniem mentorów i prowadzeniem procesu mentoringu. Widzimy, że dzięki tym szkoleniom mentorzy zyskują dużą samodzielność i potrafią przejmować inicjatywę, tworzyć nawet małe zespoły – wszystko z myślą o niesieniu pomocy przedsiębiorcom, którzy popadli w kłopoty.

To niewidoczne z zewnątrz działanie związane z jednoczesnym budowaniem podstaw merytorycznych osób pracujących w projekcie oraz tworzenie między nimi autentycznych relacji jest naszym zdaniem podstawą dotychczasowego sukcesu EWE w Polsce. To dzięki niemu możliwy jest doskonały dobór osób do pomocy poszczególnym przedsiębiorcom zgłaszającym się do PARP z prośbą o wsparcie w ramach projektu. Nie dość, że znamy wszystkich osobiście, to dla pewności mamy przeprowadzoną diagnozę typu osobowości, aby mieć pewność, że temperamenty przedsiębiorcy oraz wspierających go konsultanta i mentora będą zgodne.



Konieczne trzeba zaznaczyć, że wszystko robimy w zgodzie z zasadami komunikacji bez przemocy. Każdy nasz wybór jest propozycją, a nie nakazem. Proponujemy przedsiębiorcom konsultantów i mentorów, ale zanim współpraca między nimi się rozpocznie – każda ze stron musi zaakceptować naszą propozycję.

Przy tym wszystkim trzeba pamiętać, że mentorzy pracujący w projekcie są wolontariuszami – za swoją pracę związaną z pomocą innym nie pobierają żadnego wynagrodzenia. I to zasługuje na ogromny szacunek. Jednak nie mogliby być w pełni zaangażowani, gdyby nie czerpali z tego własnych korzyści. Poza ogromną satysfakcją płynącą z tego, że niejednokrotnie ratują biznes swoich podopiecznych przed upadkiem, mentorzy – jak sami przyznają – mają możliwość przepracowania swojego doświadczenia przez szereg różnych sytuacji i problemów, aby wyciągać z nich później wnioski dla następnych mentee (tak, z angielskiego nazywa się podopieczny mentora), ale również dla własnej działalności. W ten sposób mogą tworzyć coraz lepsze rozwiązania powszechnie istniejących obecnie problemów.

Warto mieć na uwadze, że ogromna większość mentorów to także przedsiębiorcy, co budzi nasze ogromne uznanie, bo wiemy, jak trudno jest znaleźć czas na ogarnięcie wszystkich własnych spraw, a co dopiero zajmować się jeszcze wsparciem innego biznesu.

Dotychczasowe efekty projektu EWE w Polsce, czyli łącznie 351 firm, którym udzielono pomocy, 78 zrekrutowanych mentorów, którzy przeprowadzili już ponad 100 procesów mentoringu, a przede wszystkim ogromne zaangażowanie wszystkich działających w projekcie pozwala sądzić, że marzenie Fundacji Firmy Rodzinne ma wielkie szanse na spełnienie. A tym marzeniem jest powstanie sieci pomocy, której żywotność przekroczy granice wyznaczone założeniami projektu i będzie funkcjonować nawet po jego zamknięciu i rozliczeniu przez instytucję finansującą, czyli EASME (Europejską Agencję na rzecz Małych i Średnich Przedsiębiorstw). Mamy ogromną nadzieję, że zespół, który stworzyliśmy i cały czas tworzymy, będzie nadal ze sobą współpracował i wspierał się nawzajem. Widzimy w tym dalszą perspektywę i wierzymy, że taka społeczność może pozostać otwarta, aby kolejne osoby chętne do pomocy innym mogły do nas dołączyć.

Chcę podkreślić także wartość tandemu PARP-FFR, co jest dość niecodziennym połączeniem, ale komplementarność naszych atutów jest z pewnością jedną z przyczyn sukcesu, jakiego jesteśmy świadkami w Polsce. PARP jako partner pro-

jektu daje ogromną przewagę instytucjonalną, zaplecze logistyczne, rozwiązania systemowe i dostęp do zasobów, jakimi nie dysponuje żaden inny podmiot w kraju. Bez PARP nie byłoby możliwe wysłanie informacji o Early Warning Europe do 450 tys. przedsiębiorców prowadzących działalność na podstawie wpisu do CEiDG. Nikt inny nie ma takiej bazy.

Z kolei my – Fundacja Firmy Rodzinne, wnosimy do projektu dynamizm, lekkość, zwinność i indywidualne podejście – tam, gdzie są one potrzebne. Dzięki temu równoważymy się nawzajem z PARP i możemy działać z taką mocą i zaangażowaniem.

Bo bez wątplenia kochamy ten projekt – po obu stronach – zarówno w PARP, jak i w FFR. Bez tego nie udałooby się zrobić tego, co zrobiliśmy. Na koniec chcę bowiem podkreślić nasze podejście do przedsiębiorców, którzy potrzebują pomocy. Okazuje się bowiem, że nie zgłaszają się oni po pomoc „z ogłoszenia”, ale co najmniej z polecenia – jak w przypadku opisanym na kolejnych stronach biuletynu. Natomiast największa część z nich zgłasza się o tym, jak już wejdą w pierwszą interakcję z projektem, najczęściej po wydarzeniu, na którym pojawiają się, aby opowiadać o EWE. Aby dotrzeć do przedsiębiorców byliśmy na 36 spotkaniach, podczas których wysłuchało nas łącznie prawie 15 tys. osób. A to wszystko przy zespole Fundacji Firmy Rodzinne, który liczy zaledwie 4 osoby, w tym jedna księgowa.

Ale dzięki temu do EWE zgłaszają się odpowiedni przedsiębiorcy – tacy, którzy nie tylko potrzebują pomocy, ale mają też w sobie gotowość do walki o swoje, o przetrwanie firmy. Bez tego żaden sukces nie byłby możliwy.



### Eleni Tzoka-Stecka

koordynator projektów, odpowiedzialna za rozwój mentorów Early Warning Europe

#### CASE STUDY

Aby pokazać Wam jak wygląda cały proces pomocy w ramach projektu EWE, przygotowaliśmy dla Was historię jednej z firm, która skorzystała już z pomocy. Historia ta opowiedziana jest z trzech perspektyw: **kon-sultanta, mentora i mentee** – w tym przypadku właścicielki firmy, która wzięła udział w projekcie.



Co-funded by the COSME programme of the European Union

Ten artykuł stanowi część projektu Early Warning, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).

# Uwolnić się od myślenia kreującego problemy

CASE  
STUDY

CASE STUDY  
z perspektywy  
Konsultanta Early  
Warning Europe

„Szaleństwem jest zachowywać się w ten sam sposób i oczekiwać odrębnego rezultatu”

~A. Einstein

Pracę z Kasią rozpoczęliśmy od zjedzenia ciastka.

Kasia zaprosiła mnie na rozmowę do swojego mieszkania, zaproponowała ciastko, zrobiła pyszną kawę i zaczęliśmy rozmawiać.

Swoją pracę rozpoczęłam od zadbania o relację. Od zbudowania zaufania i przestrzeni sprzyjającej uczeniu się. Moje doświadczenie podpowiada mi, żeby priorytetem w konsultingu z firmami w kłopotach było stworzenie warunków do dzielenia się refleksjami i wnioskami z błędów. Uczenie się nowych strategii, czy nawyków wymaga bezpiecznej i przyjaznej relacji, bez tego nie ma głębi, jest tylko powierzchowność. Bez szczerzej, otwartej i głębokiej relacji nie można opowiadać o tym co nie wyszło, trudno przyznać się do osobistych porażek. Taką relację warto zbudować na pierwszej sesji, po to aby można było przejść od etapu poznawania się do etapu konstruktywnej pracy.

Okazało się, że Kasia jest ekspertem w tym co robi i ma problem z rozwojem swojej firmy. I to była pierwsza definicja problemu. No ale do takiej definicji to Kasia nie potrzebowałaby konsultanta, taką definicję stworzyła samodzielnie.

Praca z Kasią polegała na zadawaniu pytań dotyczących mechanizmów powodujących ten problem. Tworzyliśmy mapy problemu ukazując jego kolejne odsłony. Patrzyliśmy na niego z różnych perspektyw: finansowej, marketingowej, wartości, wizji, celu, procesów, zarządzania, klientów.

W tym konsultingu pracowałam na dwóch płaszczyznach. Z jednej strony, tej diagnostycznej, dbałam o analizę informacji. Druga strona i druga płaszczyzna dotyczyła warstwy psychologicznej – warstwy samooceny, tożsamości wynikającej z bycia w roli przedsiębiorcy, businesswomen. To ta druga warstwa objawiła nam źródła problemu. To przekonania na temat siebie, biznesu, sposobu prowadzenia biznesu, sposobu budowania relacji biznesowych, sposobu rozwoju biznesu tworzyły mentalne bariery, które wymagały przebudowy i dopasowania do aktualnej rzeczywistości.

Udało nam się popracować rozkruszając niektóre z przekonań. Udało nam się. To był kluczowy moment w pracy z Kasią. Uświadomienie sobie sposobu myślenia kreującego problemy, w których znalazła się Kasia, okazał się dla niej bardzo uwal-

niający. Wydobyć tych modeli myślowych i zobaczenie ich pozwoliło też je rozpoznać i zacząć szukać możliwości do zarządzania nimi.

Sposobem, który sprawdził się w przypadku pracy z Kasią była też praca na jej mocnych stronach i zasobach. Wydobywanie, uświadamianie sobie, mocnych stron i zasobów wynikających dosłownie z każdego działania, jakie podejmowała, dodało Kasi skrzydeł. Robiła więcej, a każde zadanie wykonywała z zaangażowaniem i dumą.

Kasia dostrzegła swój potencjał w różnych obszarach, a to uruchomiło proces świadomego go wykorzystywania. Kasia była zdziwiona i zdumiona swoimi możliwościami. Nie wiedziała, że ma go aż tyle.

Pamiętam emocje, jakie towarzyszyły tym odkryciom, obie byłyśmy poruszone. Ale jak już Kasia dowiedziała się czym dysponuje, to wiedziała co może z tym zrobić. I wtedy mógł rozpocząć się proces mentoringowy.

To co sprawdziło się w przypadku Kasi, to zbudowanie relacji pozwalającej na swobodne przyznanie się do swoich błędów. Kluczowe tutaj jest zadbanie o uwolnienie klienta od poczucia winy, które pojawia się bardzo często w takich sytuacjach. Drugim kamieniem milowym była diagnoza pogłębiona, z której wyniknęły modele myślowe prowadzące Kasię do tworzenia jej problemów. Tutaj kluczowa okazała się świadomość związku skutkowo przyczynowego.

Trzecim kamieniem milowym była świadomość mocnych stron Kasi i jej biznesu.

Oczywiście całemu procesowi diagnozy towarzyszyła otwartość na potrzeby podopiecznego, coachingowe słuchanie rozumiane jako kompetencja, partnerska relacja określająca granice każdej ze stron, wykorzystywanie różnorodnych metod pracy dopasowanych do stylu klienta.



**Agnieszka Szwejkowska**

konsultant Early Warning Europe



Co-funded by the COSME programme  
of the European Union

Ten artykuł stanowi część projektu Early Warning, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).



# Rozprawić się z tematami, których unikamy

CASE  
STUDY

CASE STUDY  
z perspektywy  
Mentee

O Early Warning Europe dowiedziałam się od znajomej z Wrocławia, która słysząc, co jej mówię i widząc moją energię uznała, że powinnam się nim zainteresować. Link podała mi bardzo szybko, za to ja długo odkładałam przejrzenie strony i sprawdzenie na czym to polega, nie mówiąc nawet o podejmowaniu decyzji czy to dla mnie. Gdy już usiadłam przy komputerze i przestudiowałam wszystkie informacje, uznałam, że to dla mnie bez sensu zgłaszać się do takiego programu. „Przecież ja wiem, co mam robić” – pomyślałam.

„Mam plan działania, kroki ustalone”. Po chwili przyszła jednak kolejna myśl: „Jakoś i tak tego nie robię”. Byłam rozdarta. Z jednej strony czułam, że coś nie gra i że potrzebuję wsparcia, z drugiej, coś mnie trzymało w starych schematach. Myślałam, że przecież nie jest tak źle, mam swoje silne „dlaczego?”, wiem do czego zmierzam, mam plany i wizje, po prostu brakuje mi dyscypliny, a ludzie doświadczają naprawdę poważnych kłopotów. Zadzwoeniłam wtedy do wspomnianej już znajomej, tak jakby szukając jeszcze potwierdzenia czy abym na pewno powinna się na to decydować. I wtedy usłyszałam od niej:

– Wiesz, czasem potrzeba, żeby ktoś spojrział na twoją sprawę z innego punktu widzenia i zobaczył coś, czego Ty nie widzisz.

Wybrałam więc konsultanta i wysłałam zgłoszenie.

Był początek listopada 2017, gdy Agnieszka Szwejkowska zadzwoniła do mnie, aby umówić się na spotkanie. Pamiętam ile ten telefon wyzwolił we mnie pozytywnej energii i chęci do działania. Nadałam znaczenie temu okresowi. Po prostu wiedziałam, że idzie coś nowego. To był moment, w którym zrozumiałam też skąd ten przyływ energii – nie byłam jeszcze na spotkaniu z Agą, a już czułam, że sam fakt zgłoszenia się do programu był przełomowy. Świadczył o tym, że „zajęłam się sobą” i odważyłam się skierować czyjąś uwagę tylko i wyłącznie na mnie.

Potem, już w trakcie trwania projektu, coraz dobitniej rozumiałam fenomen poświęcenia drugiemu człowiekowi tego, co ma się tak naprawdę najcenniejsze: swojego czasu i uwagi. Z jednej strony już to wiedziałam, bo przecież sama pracuję jako mentor. Z drugiej, to „wiedzenie” odbywało się na coraz głębszym poziomie rozumienia i odczuwania. Wpłynęło to zarówno na moją pracę z samą sobą jak i na moją pracę z innymi ludźmi.

W kontakcie z Agnieszką ważne było dla mnie to, że praktykowała medytację i to, że była psychologiem. Potrzebowałam punktu widzenia kogoś kto zna „moje klimaty”, a jednocześnie ma wykształcenie psychologiczne. Agnieszka ma w sobie niesamowity spokój. To on i jej uwaga skupiona na mnie, stanowiły bezpieczną bazę, dzięki której mogłam się swobodnie „uzewnętrzniać” :) Absolutnie bezcennym było móc się samej usłyszeć, obserwować swoje wątpliwości, odpowiadać na pytania zadawane przez Agę, by w efekcie uświadomić sobie, że jedyne blokady, które mam to te tkwiące w moim myśleniu. Jednocześnie czułam olśnienie i ulgę.

Jestem osobą dość otwartą i skora do szczerych rozmów, jednak myślę, że gdyby nie podejście Agnieszki i warunki które stworzyła, nie powiedziałabym tyle, ile powiedziałam, i nie zrozumiałabym tyle, ile zrozumiałam. A nawet jeśli bym powiedziała, to niekoniecznie chciałabym podążać za wskazówkami.

Zaufanie, które wzbudziła we mnie Aga pozwoliło mi wierzyć w to co mówi, jej wnioski, punkt widzenia i sugestie. To przyspieszyło proces zmian i wyzwoliło większą energię do realizowania tego, co sobie założyłam. Nic dziwnego więc, że gdy zaproponowała mi mentora, gdy przedstawiła jego profil i argumenty dlaczego uważa, że akurat z tym człowiekiem będzie mi się dobrze i konstruktywnie pracować – powiedziałam „ok, działamy!”.

Ciekawiła mnie osoba Darka Urbasia, po mailach które wymienialiśmy w trójkę razem z Agnieszką umawiając nasze pierwsze spotkanie, czułam że ma w sobie dużo energii i pogody ducha.

Nie pomyliłam się. Darek właśnie taki jest: energiczny, uśmiechnięty, a przy tym konkretny i zdecydowany. Z moich wywodów i wątpliwości potrafił wytuskać najważniejsze pa-

rametry, nadawał kierunek moim działaniom, pilnował żebym trzymała się kursu. Już od pierwszego spotkania był bardzo rzeczowy i przyjazny. Omówiliśmy pierwsze kroki, ustaliliśmy zasady współpracy. Potem było jeszcze lepiej :)

Praca z Darkiem koncentrowała się na tych aspektach mojej działalności, które do tej pory „przeciekały mi przez palce.” To cenne mieć obok siebie człowieka, z którym nie tylko dobrze się rozmawia, masz flow, żartujesz, ale z którym konstruktywnie pracujesz nad swoimi słabościami, którego natura i doświadczenie uzupełniają te kompetencje, których potrzebujesz. Mówiąc nieco inaczej, ale może bardziej obrazowo: Darek w moim rozumieniu reprezentował świat „twardy” podczas gdy ja byłam ze świata „miękkiego” z poczuciem i silnym postanowieniem, że nadszedł czas, by tę „twardość” wdrożyć.

Przełomowe były momenty kiedy Darek prezentował mi swoje podejście, bo tak nauczyło go życie, a które było spójne z moim rozumowaniem i odczuwaniem, „miękkim” podejściem. To tylko wyzwalało we mnie więcej energii i chęci do działania, bo czułam, że oto życie mnie wspiera w postaci człowieka, który siedzi przede mną i mówi zrozumiałym dla mnie językiem jakie są sprawdzone sposoby na skuteczne rozprawienie się z tematami, których ja unikałam.

Efekty przyszły od razu. W końcu dzięki temu, że ktoś mnie monitorował, zaczęłam zajmować się sprawami naprawdę ważnymi. Mając solidny fundament wypracowany z Agniesz-

ką, wspierana przez słuchającego mnie Darka, przeszłam do działania. Do największych korzyści jakie dała mi ta współpraca zaliczam wzrost poczucia pewności siebie, które pociągnęło za sobą nowe, odważne decyzje, klarowną mapę działania, zbudowanie nowych nawyków oraz wzrost wewnętrznego spokoju z uwagi na świadomość, że nie jestem sama. Z jednej strony Darek był źródłem cennych dla mnie rad, a z drugiej strony zdarzało się, że wystarczyło, żebym się przed nim „wygadała”, po czym sama udzielałam sobie odpowiedzi. Jeszcze więcej powera dostawałam, gdy słyszałam, że nasza współpraca jest cenna także dla niego, a nasze spotkanie było czynnikiem sprawczym dla jego ważnych decyzji. Wtedy byłam wdzięczna za listopadową decyzję jeszcze bardziej i ponownie stwierdziłam, że życie jest fascynujące.

Dziękuję za to doświadczenie wszystkim osobom, które stoją za inicjatywą Early Warning Europe, w szczególności oczywiście Agnieszce i Darkowi i sobie, za to że się zdecydowałam.

---

### **Kasia – mentee**

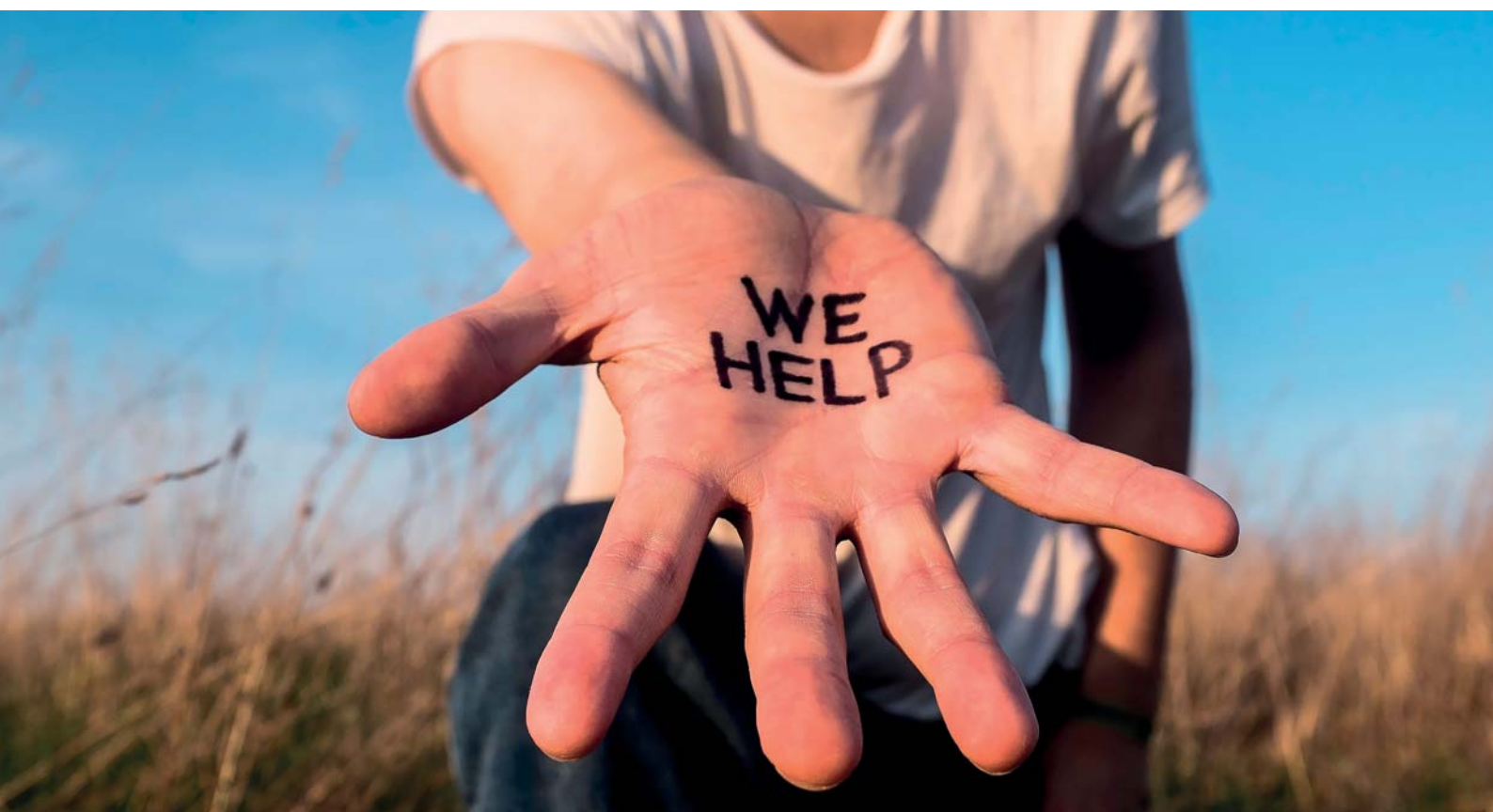
wzięła udział w projekcie

Early Warning Europe



Co-funded by the COSME programme  
of the European Union

Ten artykuł stanowi część projektu Early Warning, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).





# Jak wiele może osiągnąć człowiek, który wierzy mentorowi

CASE  
STUDY

CASE STUDY  
z perspektywy  
Mentor

Kontakt do Kasi otrzymałem w okolicach połowy lutego. Agnieszka Szwejkowska jako konsultantka przekazała mi niezwykle bogatą i wyczerpującą analizę SWOT potencjału Kasi. Dzięki tym materiałom od razu miałem ułatwione zadanie, ponieważ od samego początku dokładnie wiedziałem czym musimy się zająć

Od pierwszego spotkania rozumiałem, że nie mam do czynienia z osobą załamana czy taką, której biznes upada, ale kimś, kto potrzebuje wsparcia i towarzyszenia w zmianach, jakie chce przeprowadzić w swoim życiu i swoim biznesie. Dzięki konsultacjom z Agnieszką Kasia dowiedziała się o takiej ilości spraw do ogarnięcia, że pojawiło się u niej zwątpienie we własne możliwości. Nie była pewna czy poradzi sobie ze wszystkim i czy właściwie podejmie decyzje co do zadań, nad którymi powinna pracować najpierw.

Dzięki analizie Agnieszki i pierwszych spotkaniach z Kasią rozumiałem, że pracuję z osobą o niezwykłym potencjale, która uzyska szybkie i znaczące rezultaty, jeśli zrobi to, co trzeba w pierwszej kolejności.

Agnieszka w swojej przenikliwej analizie pokazała mi potencjał Kasi oraz zakres prac, którymi powinniśmy się zająć. W swoich pierwszych działaniach skupiłem się przede wszystkim na zagrożeniach. Uznałem, że to najbardziej przeszkadza Kasi w procesie zmian.

Rekomendacje, które otrzymałem, były dla mnie jak latarnia morska, na którą ciągle patrzyłem pracując z Kasią.

Od samego początku naszej wspólnej pracy towarzyszyła nam duża otwartość i wzajemność w relacji, która szybko procentowała. Na samym początku ustaliliśmy zasady naszej współpracy i to, że będziemy starali się mieć przynajmniej w fazie początkowej w miarę regularne spotkania również po to, by nabrała odpowiednich nawyków. Kasia wykazała się dużym zaufaniem do tego wszystkiego, o czym rozmawialiśmy i – ku mojemu zdziwieniu – wprowadzała to wszystko w życie.

Zaczęliśmy od pracy nad właściwymi nawykami, bo w ich braku rozpoznawałem kluczowy problem. Brak priorytetów oraz idący za nim chaos działań wywoływał w niej wcześniej poczucie strachu, że nie robi tego co trzeba. I od tego, co dla jej biznesu najważniejsze zaczęliśmy. Najpierw – by pra-

cowała zgodnie ze swoimi priorytetami, odrzucając na dalszy plan sprawy poboczne. Rozumiałem, że bez lepszego zorganizowania się nie będzie mogła w pełni wykorzystać swojego ogromnego potencjału. Wiele jej słabych stron wynikało z braku umiejętności poszeregowania spraw w odpowiedni i najlepszy dla siebie sposób.

Gdy zorientowałem się, że Kasia dokładnie już wie, jak planować swój czas, rozpoczynając od spraw kluczowych, przeszliśmy do rozwiązywania kolejnych problemów. Przepracowaliśmy czas nad podnoszeniem jej stawek i odpowiednim argumentowaniem tego potencjalnym klientom. Dla mnie samego było niezwykłym doświadczeniem obserwować jak wiele może osiągnąć człowiek, który wierzy swojemu mentorowi. Ja do tej pory nigdy nie sprzedawałem swoich usług w takich cenach, o jakich rozmawialiśmy, ale postawiłem się w sytuacji jej oraz obsługiwanych przez nią klientów i pokazałem jak może to zrobić.

Ku mojemu zdumieniu Kasia przyjmowała ten sposób i wprowadzała go w życie, przez co jej wyniki bardzo szybko eksplodowały. Ten szybki wzrost zysków był spowodowany przede wszystkim właściwym wykorzystaniem przez nią już istniejącego potencjału.

Na kolejnym etapie przeszliśmy do jej grupy docelowej i przygotowania oferty z jej szczególnym uwzględnieniem. Kasia miała już coraz więcej pewności siebie i praca stawiała się dla mnie coraz prostsza. Wystarczyły niewielkie poprawki, by udoskonalila swoją ofertę.

Z każdym spotkaniem widziałem, że Kasia jest już coraz bardziej pewna siebie i coraz lepiej definiuje swoje priorytety, trzymając się wcześniej przyjętych założeń. Na jednym ze spotkań powiedziałem jej, że teraz już stała się prawdziwym przedsiębiorcą.

Z ogromną przyjemnością obserwowałem i obserwuję jak wiele może dokonać człowiek, który ma potencjał, a któremu

potrzeba tak niewiele albo tak wiele, by go rozwinąć. Potrzebuje jedynie (albo aż) zaufanego towarzysza zmiany, który wesprze go w trudnych chwilach i podpowie od czasu do czasu, co trzeba poprawić. Wielokrotnie Kasia wiedziała, co i jak chce zrobić, jednak potrzebowała potwierdzenia lub lekkiej korekty, by zacząć to robić. Często moja rola ograniczała się jedynie do roli człowieka, który krytycznie patrzy na każdy pomysł, ale i z życzliwością, którą myślę, że dostrzegała i z niej czerpała.

Samo towarzyszenie jej w procesie zmiany bardzo zmieniło również i mnie. Sądziłem, że w tym programie zajmował się będę osobami (firmami) które są blisko porażki, które będę musiał wyciągać z głębokiego dołu, a przynajmniej w tym wypadku okazało się, że pracowaliśmy nad czymś zupełnie innym. Pracowaliśmy nad tym jak poprawić to kim Kasia jest i co robi każdego dnia, i już samo to wystarczyło, by osiągać wyniki wcześniej dla niej niedostępne.

Moja zmiana dokonała się również na poziomie uznania moich kompetencji. Przychodząc do programu po ciężkich przeżyciach nie miałem w sobie zrozumienia dla wartości, jaką stanowić może moje wsparcie. Z każdym spotkaniem podnosiła się również i moja pewność siebie. Odkryłem, że posiadam wiele darów, które mogą pomóc innym. Zrozumiałem również, że posiadam do tego właściwe kompetencje i umiejętności, które czekały na ich pełne uaktywnienie.

Ta współpraca pomogła mi w wytyczeniu moich celów biznesowych, w których będę mógł te swoje na nowo odkryte dary lepiej wykorzystywać, rozwiązując ważne sprawy dla moich klientów. Nie miałem takiego świadomego celu przychodząc do Early Warning Europe, ale takie cele biznesowe pojawiły się w trakcie pracy, za co jestem ogromnie wdzięczny Kasi Gierczak-Grupińskiej, która wierzyła we mnie dużo bardziej niż ja sam, kiedy zapraszała mnie do uczestniczenia w tym działaniu.

Serdeczność całego zespołu Fundacji oraz odczuwalna akceptacja ze strony innych mentorów również przyczyniła się do szybszego rozwinięcia moich skrzydeł. Nie sądziłem, że ta bezpłatna pomoc na jaką się zdecydowałem tak bardzo zmieni moje życie i że tak bardzo może pomóc innym przedsiębiorcom. Ludziom w samotności borykającym się często ze swoimi problemami, które przynosi im każdy dzień. Tymczasem, rozwiązania są tak blisko, jak blisko jest zaufany człowiek, który z wrażliwością, szczerością i doświadczeniem może nas wesprzeć.



**Dariusz Urbaś**

*Mentor Early Warning Europe*



Co-funded by the COSME programme  
of the European Union

*Ten artykuł stanowi część projektu Early Warning, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).*

BE KIND, FOR  
EVERYONE YOU MEET IS  
FIGHTING A HARD BATTLE.

**SOCRATES**



# Uczciwość i rzetelność towarzyszyły nam do końca działalności

W lipcu na Targach Poznańskich zorganizowaliśmy spotkanie o dość ryzykownej nazwie- Fuck-up Night. Jego głównym przesłaniem było pokazanie, że porażka jest nieodłącznym elementem życia każdego człowieka, również przedsiębiorcy. Jedną z osób, które wystąpiły podczas spotkania i opowiedziały swoją historię był Wojciech Dziwolski. Jeśli nie mieliście okazji jej usłyszeć, przeczytajcie koniecznie.

Jest koniec lat 80-tych. Prawnicy i przedsiębiorcy na nowo odkrywają Kodeks Handlowy. Powstają spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Kapitał zakładowy: 500 zł. Wówczas – wielka kwota, ale pod koniec lat dziewięćdziesiątych stała się symboliczna.

Właśnie w tym momencie kilku przyjaciół kończy studia i zastanawia się nad przyszłością. Znamy się dobrze, łączy nas wspólna pasja: narciarstwo, góry i społeczna praca w zarządzie Akademickiego Klubu Narciarskiego.

W 1988 roku jako czterech udziałowców rejestrujemy (w notariacie w Szamotułach, ponieważ w Poznaniu wolne terminy u notariusza za pół roku...) Spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

Pierwsza siedziba to garaż w domu naszego kolegi, później również udziałowca spółki, sami przeprowadzamy adaptację. Zajmujemy go wraz z małym przyległym pokojem. Firma w pierwszym roku poszukuje tożsamości i kierunku działania. Pomimo braku kierunkowego wykształcenia, decydujemy się uczestniczyć w informatyzacji Polski. Naszą domeną staje się prywatny import z Berlina Zachodniego komputerów osobistych (PC) i automatyki wspierającej banki. Powstaje III Rzeczpospolita – tworzy się wolny rynek, nasza firma rozwija się szybko w naturalny sposób wypełniamy lukę rynkową. Spółka importuje wysoką technologię, już na swój rachunek. Możliwy staje się zakup waluty w banku, nie w kantorze. Aktywnie uczestniczymy w automatyzacji tzw. back office w bankach. Po 1990 roku następuje proces reorganizacji NBP, powstają banki komercyjne (WBK, BZ, BDK, BPH, Bank Śląski itd.). Potrzeby i skala rynku rosną jak na drożdżach, a gigantyczna inflacja wymusza zmiany wyposażenia.

Po kilku latach, postanawiamy dywersyfikować aktywność biznesową. Propozycję współpracy i inwestycji kapitałowej składają nam mój brat i kolega z klubu narciarskiego, pomysło-

dawcy utworzenia firmy reklamy zewnętrznej. Tak powstaje pierwsza polska firma outdoorowa.

Dotychczasowy prezes spółki ustępuje i prowadzi powołany przez nas mały „prywatny fundusz inwestycyjny”. Udziałowcy funduszu to czwórka założycieli i nowi partnerzy – twórcy kolejnych podmiotów, które powstają w kolejnych latach. Z wypracowanych nadwyżek w pierwotnych spółkach inwestujemy w podmioty rodzącego się rynku kapitałowego: kupujemy udziały domu maklerskiego i firmy leasingowej.

Okolo 2000 roku fundusz posiada w portfelu sześć spółek o wycenie idącej w dziesiątki, a nawet setki milionów złotych. Jesteśmy zafascynowani tempem wzrostu naszego portfela inwestycyjnego, w dwa lata jego wartość wzrosła kilkukrotnie!

Następne lata to dalszy wzrost aktywności inwestycyjnej oparty o niezachwianą wiarę w cud rynku kapitałowego. Firma outdoorowa jako pierwsza firma z grupy debiutuje na GPW. Po dwóch latach, dostajemy pierwszą lekcję pokory – następuje sprzedaż, a w zasadzie wrogie przejęcie naszej reklamowej spółki. Nie poddajemy się, pięć kontrolowanych przez nas podmiotów jest notowanych na GPW. To szczytowy moment: kapitalizacja akcji w funduszu sięga kilkuset milionów złotych.

W roku 2006 następuje ważny moment dla firmy „matki”: konsolidacja firm branży IT. Powstaje jeden z trzech największych integratorów IT w Polsce. Nasz niewielki pakiet (przy rozproszonym akcjonariacie) daje nam szansę na zarządzanie spółką. Niestety skala połączonych firm (około 3,5 tys. pracowników) przerasta nasze kompetencje, nie udaje się reforma, następuje powolny regres firmy. Stopniowo redukujemy poziom naszego zaangażowania, aż do wyjścia z inwestycji.

Dzieje każdej ze spółek to osobny rozdział. Jako inwestorzy



aktywni w GPW odczuliśmy boleśnie kryzys 2008 roku. Prawie wszystkie spółki były wtedy w fazie inwestycji, w znacznym stopniu lewarowanym przez banki i obligacje. Notowania naszego portfela gwałtownie spadły, burząc zabezpieczenia kredytów, przekładając się na płynność spółek. Było gorąco! Spłata zobowiązań, realizacja działań operacyjnych, kończenie inwestycji..., nie daliśmy rady, stopniowo następowała sprzedaż akcji związana z koniecznością regulowania zobowiązań.

W 2015 nastąpił moment, kiedy z bólem zdecydowaliśmy, po spłacie zobowiązań, o zakończeniu naszej biznesowej przygody.

Tyle faktów, nie zweryfikowałem dat... Ale to chyba bez znaczenia.

Rzecz jasna, historia przeszło dwudziestu lat budowania, a później ratowania naszego majątku, to mnóstwo doświadczeń, obserwacji i wniosków. Zapewne dla każdego z głównych akcjonariuszy będą to inne refleksje. W różnorodności naszych temperamentów i kompetencji była początkowa siła. To dla mnie pewnik: powodzenie startupu opierało się na przyjaźni, różnorodności i wzajemnym zaufaniu udziałowców. Uczciwość wobec siebie i „rzetelność kupiecka” w relacji z pracownikami i klientami to wartości towarzyszące nam do

końca naszej działalności. Wspominam do dziś z jaką radością i zaangażowaniem szło się do pracy w gronie najbliższych przyjaciół. Tę atmosferę „przyjaznej firmy” udało się utrzymać wiele lat. Nawet w momencie gwałtownego zwiększenia się liczby pracowników, do 100, 200..., pomimo tworzenia procedur i struktur nadających ramy organizacyjne, właścicielom bardzo zależało na podtrzymaniu świetnej atmosfery. Do dzisiaj pracownicy naszych firm spotykają się towarzysko kilka razy w roku!

Trudno jednoznacznie wskazać jakie fakty czy błędy spowodowały regres i zakończenie naszej biznesowej historii. Moje osobiste refleksje dalekie są od profesjonalnej analizy przypadku. Bezkrytyczna wiara w rynek kapitałowy, prawa ekonomii (wiara w podręcznikowe odbicie rynku po kryzysie 2008 roku) i zbyt szybki wzrost skali – to w mojej ocenie główne przyczyny braku ostatecznego sukcesu. Z perspektywy twórców przeszliśmy na pozycję inwestorów, ważniejsza stała się wycena aktywów a mniej uwagi poświęciliśmy operacyjnej działalności podmiotów. Może też za daleko posunięta dywersyfikacja, inwestycje w podmioty z bardzo różnych branż. Od odnawialnej energii, deweloperki, IT, do biura maklerskiego. Nie sposób zrozumieć mechanizmów biznesowych na tylu frontach. Oczywiście przy tak rozległej działalności rosła liczba i znaczenie kadry zarządzającej. Jak wszędzie, byli profesjonalni, błyskotliwi managerowie, ale zdarzali się też gracze, spryciarze, „grający do swojej bramki”. Chyba za późno stworzony został program opcji na akcje dla szczególnie istotnych managerów. Czas przyjaźni minął, należało „kupować” partnerów poprzez powiązania właścicielskie.

Pomimo braku happy endu, nie uznaję naszej historii za klęskę, przeżyliśmy bardzo wiele wspaniałych chwil, poznaliśmy smak ciężkiej pracy, radość i satysfakcję, przez wiele lat prowadziliśmy „światowe życie”. Nasza przyjaźń przetrwała, choć każdy z nas poszedł swoją drogą. Wielu naszych pracowników, a dzisiaj przedsiębiorców, korzysta z doświadczeń i wiedzy zdobytej podczas pracy w naszej grupie. W Poznaniu z powodzeniem funkcjonuje pięć firm, które kontynuują historię rozpoczętą w 1988 roku w garażu. Z satysfakcją słyszę, że po wielu latach pracownicy wspominają czasy pracy z nami jako najlepszy czas ich aktywności zawodowej.



**Wojciech Dziewolski**

*Mentor Early Warning Europe*



Co-funded by the COSME programme  
of the European Union

*Ten artykuł stanowi część projektu Early Warning, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).*



# Jak zachować rodzinę w orbicie firmy rodzinnej

Sceptycy mogą uważać je za przestarzałe z powodu postrzeganego braku racjonalności. Ale firmy rodzinne okazują się wyjątkowo skuteczne i trwałe – tak długo, jak ich właściciele rozumieją, jak wykorzystać swoje szczególne zalety i przezwyciężyć swoje wady poprzez sprytne zarządzanie. Firmy rodzinne potrzebują dostosowanego do potrzeb systemu zarządzania, który uwzględnia na przykład ich wyjątkową złożoność. Ostatecznie ich sukces i przetrwanie zależą od jednej rzeczy: wizji opartej na wartościach, które są wspólne dla wszystkich członków rodziny.

FIRMY RODZINNE są szeroko rozpowszechnione i odnoszą sukcesy. Firmy rodzinne mają ciągłość. Ale firmy rodzinne są też inne, ponieważ ich wewnętrzne działania pozostają zamknięte dla osób z zewnątrz. Wprawiają w zakłopotanie wielu profesjonalistów, którzy uważają firmy rodzinne za nieracjonalne. Rzeczywiście, firmy rodzinne nie przestrzegają prostej logiki biznesowej. Ale jak to ujął Dan Ariely, czasami irracjonalność jest „przewidywalnie irracjonalna”. [1]

Rodzinny aspekt firmy rozpoczyna się, gdy przedsiębiorca i właściciel-menedżer rozumie, że jego „dziecko”, firma, zmienia się z powodu nowo narodzonego rodzeństwa, czyli pierwszego prawdziwego dziecka. Jest to moment, w którym przedsiębiorca decyduje – zazwyczaj nieświadomie – czy firma powinna stać się firmą rodzinną. Istnieje wiele zalet i mnóstwo wad. Zaczniemy od tego, że przekształcenie działalności firmy „pierwszo-pokoleniowej” w firmę rodzinną ogranicza dyskreję. Ponieważ firmy rodzinne opierają się na dominującym wpływie rodziny, możliwości wykorzystania kapitału są ograniczone. Na całym świecie, z wyjątkiem giełd krajów o gospodarce rynkowej, takich jak Wielka Brytania i USA, rodziny zachowują dominujący udział w swoich firmach rodzinnych, aby zapewnić sobie kontrolę. Dotyczy to nawet firm prywatnych, które stanowią większość światowych firm rodzinnych; tutaj rodziny mają zwykle kwalifikowaną większość. W szybko rozwijających się, kapitałochłonnych sektorach, takich jak biotechnologia i IT, własność rodzinna może ograniczyć możliwości rozwoju.

## Perspektywa pokoleniowa

Pozytywnym aspektem jest przekształcenie działalności firmy „pierwszo-generacyjnej” w firmę rodzinną, która otwiera perspektywę długoterminową. W biznesie uznanym za rodzinny, harmonogram firmy zmienia się z koncentracji na dany rok obrachunkowy na perspektywę pokoleniową. Implikacje tej

zmiany są wielorakie. Najpierw łączą się perspektywy interesariuszy i akcjonariuszy. Biorąc pod uwagę roczną perspektywę, cele różnych interesariuszy są w konflikcie – wzrost kontra wypłata, inwestycja kontra bieżące zyski, zrównoważenie a maksymalizacja zysku. Jednak gdy przedsiębiorca zaczyna spoglądać 30 lat do przodu, potrzeby pracowników, klientów, społeczności lokalnej i właścicieli w mniejszym lub większym stopniu łączą się w jedną perspektywę. Możliwe jest jedynie zapewnienie długoterminowego przetrwania firmy, jeżeli kierownictwo w równym stopniu zaspokaja potrzeby wszystkich zainteresowanych stron.

Mając na uwadze tę długoterminową perspektywę, właściciele oceniają działalność innowacyjną, a także projekty inwestycyjne w inny sposób. Ponieważ koszt kapitału w firmach rodzinnych jest niższy i nikt nie prosi o zwroty raz na rok, a nawet raz na kwartał, firma rodzinna może inwestować w projekty, które będą wykazywać zyski dopiero po kilku latach. Oznacza to, że innowacje w firmach rodzinnych mogą być jednocześnie radykalne, jak i postępować stopniowo. Jednocześnie właściciele firm rodzinnych z definicji muszą unikać ryzyka. Nie mogą zagrozić istnieniu firmy, co wyklucza podejmowanie ryzykownych przedsięwzięć – nawet jeśli istnieje marginalne prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia. W mało prawdopodobnym przypadku, czarny scenariusz może się ziścić i ciągłość przedsiębiorstwa byłaby zagrożona.

## Wspólne wartości są niezbędne

Konflikty pomiędzy członkami rodziny to upadek firmy rodzinnej. Od Buddenbrooków po rodzinę Gucci – wszyscy słyszeliśmy przerażające opowieści o krewnych walczących ze sobą, aż do upadku firmy. Jest to jeden z podstawowych paradoksów biznesu rodzinnego – rodzina może być zarówno siłą, jak i słabością. Zdrowy biznes rodzinny jest zakorzeniony we wspólnych wartościach i normach ich członków, co sprawia,

że są one niezbędne do przetrwania firmy jako firmy rodzinnej. W pierwszych dwóch pokoleniach wartości te i normy są zwykle wpisane w osobowość założyciela, głęboko wpleczonego w kulturę korporacyjną. Normy pochodzące z wartości, osobowości i zachowań twórcy przekazywane są z pokolenia na pokolenie wraz z opowieściami i rytuałami, nakazami i zakazami.

Kiedy wspólne wartości i normy zostaną solidnie ugruntowane, nawet późniejsze pokolenia będą nadal uważać je za podstawę, dając firmie rodzinnej istotną przewagę konkurencyjną. Rozważmy następujący przykład: Rodzina Merck z Merck Darmstadt omówiła potencjalną fuzję z Ernesto Bertarelli, który w tym czasie był właścicielem Serono, szwajcarskiej, kontrolowanej przez rodzinę firmy biotechnologicznej. Bertarelli zapytał, kiedy można rozpocząć negocjacje. Jon Baumhauer z Merck odpowiedział „natychmiast”, co zaparło dech w piersiach Bertarellego i jego doradcy [2]. Baumhauer był w stanie działać szybko na podstawie dyskusji rodzinnej trwającej przez poprzedzające sześć miesięcy. Choć zaangażowanych było ponad 150 członków rodziny, na rynek nie wypłynęło ani jedno słowo.

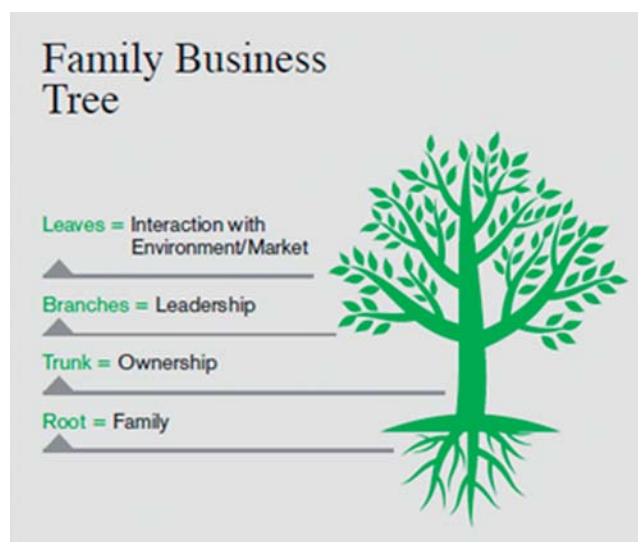
Z drugiej strony, gdy firmy rodzinne stają się coraz starsze, a grupa właścicieli rodzinnych coraz bardziej heterogeniczna, tendencja do entropii rośnie, jeśli nie jest równoważona przez wspólne wartości i normy. Nawet jeśli właściele nie walczą otwarcie, ich rozbieżne intencje i utajone konflikty, które są ponad celami, otwierają możliwości dla outsiderów. W środowisku akademickim ostatnio zaczęliśmy opisywać zjawisko „wywłaszczania właścicieli firm rodzinnych przez osoby z zewnątrz”. [3] Dla firmy rodzinnej wywłaszczenie jest najbardziej dramatyczną formą utraty wpływu na własny biznes. Zaczyna się ono od próżni władzy w rodzinie właściciela, której przyczyny zwykle upatruje się w braku wspólnych wartości i wynikających z nich sprzecznych wizji, a nawet kompletnego braku wizji. Przez lata, a często nawet przez dziesięciolecia, ogólna spójność rodziny właścicieli przesuwana się z emocjonalnej spójności ich członków i biznesu w kierunku większej spójności finansowej. [4] Firmy rodzinne prowadzone przez dalszą rodzinę, tak zwane konsorcja kuzynów, cierpią z powodu wysokiego poziomu różnorodności pod względem wieku wielu właścicieli, ich różnorodnych doświadczeń kulturowych i zawodowych, a przede wszystkim z braku komunikacji. Dyspersja i brak zainteresowania są największymi wrogami starszych biznesów rodzinnych.

## Wyzwania związane z przetrwaniem

Kiedy Rupert Murdoch rozważał przejście Dow Jones i Wall Street Journal w roku 2006/07, jego szanse z prawnego punktu widzenia były bliskie zeru. Własność została zorganizowana w fundusze podlegające starszemu pokoleniu, które

nie miało żadnego interesu ze sprzedaży.

Firmy rodzinne wymagają profesjonalnych menadżerów, którzy rozumieją dynamikę złożoności oraz właścicieli rodzinnych, rozumiejących dynamikę przejścia i wartości rodzinnych.



## Drzewo firm rodzinnych

**Liście = Interakcja ze środowiskiem/rynkiem**

**Gałęzie = przywództwo**

**Pień = własność**

**Korzenie = rodzina**

Po wnikliwej analizie zwrócił się on do młodszej generacji, która w tamtym czasie była bezzębnym tygrysem. W prywatnych rozmowach twarzą w twarz z członkami młodszej generacji, Murdoch kwestionował czy jest uczciwe, że starsza generacja powierników wstrzymywała prawa własnościowe przed młodszą generacją. Użył tych taktyk, aby przekonać młodszych członków, aby wywarli presję na rodzicach, by ci zgodzili się na sprzedaż i w końcu powiodło mu się. Po tym długim procesie, rodzina Bancroftów, byłych właścicieli Dow Jones oraz Wall Street Journal, zgodziła się, by zaakceptować 27-letniego śpiewaka operowego, na co dzień mieszkającego w Europie i członka rodziny wybranego przed Ruperta Murdocha, jako nowego członka zarządu. Bez próżni władzy jaka nastąpiła wśród Bancroftów, braku wspólnych wartości i idących za nimi brakiem komunikacji i zaufania, Murdoch nie miałby szans przejąć Dow Jones i Wall Street Journal.

Opisywanie firm rodzinnych jako drzew pomaga zilustrować wyzwanie przetrwania z jakimi muszą się one mierzyć. Liście drzewa oraz środowisko muszą ze sobą korespondować, inaczej drzewo umrze przedwcześnie.





Dlaczego tak się dzieje? Długookresowa perspektywa firm rodzinnych prowadzi do zwiększania ich uzależnienia od „dobrego odżywienia”. Zdrowe korzenie są potrzebne, aby dostarczać wizję opartą na wspólnych wartościach. Tylko wtedy pień rozwinie w sobie stabilność i stanowić będzie konieczne wsparcie dla siły oraz elastyczności przywództwa. Tylko wtedy firma rodzinna spełni wymagania rynku – a może nawet będzie w stanie działać proaktywnie przy kształtowaniu przyszłych rynków.

## Szyty na miarę system zarządzania

Zarządzanie biznesem rodzinnym jest dużo bardziej skomplikowane, przez wzgląd na rodzinę. Gdy przychodzi do określania sposobu zarządzania taką firmą, rodzina bywa często zanedbywana. Prosta zasada mówi, że złożoność systemu zarządzania firmą rodzinną powinna być równa złożoności korespondującemu systemowi firmy rodzinnej, który składa się z czterech podsystemów: rodziny, własności, przywództwa oraz firmy na rynku [5]. Specjalna rola jest przypisana stopniowi zaufania który definiuje relację. Spoglądając na tę

podstawową zasadę, co oznacza „równa złożoność” w praktyce? Złożoność jest tu określona jako ilość elementów konstytuujących podsystem i heterogeniczność poszczególnych elementów. Skupiając się na biznesie rodzinnym oznacza to, że im więcej rodzina ma członków i im bardziej różnią się od siebie w kwestii wieku, gdzie żyją, doświadczenia i przeszkolenia zawodowego, tym bardziej złożony jest system rodzinny. Różnice w oczekiwaniach („Potrzebuję pieniędzy z firmy rodzinnej na mój własny, mały biznes, na nasze wakacje rodzinne” versus „Nie interesuje mnie to”) jest prawdopodobnie najistotniejszą złożonością.

Zarządzanie złożoną rodziną wymaga sztytego na miarę systemu procesów, takich jak zasady członkostwa (kto jest „rodziną” i jaką wartość dodaje rodzina), zasady reprezentacji (kto mówi w naszym imieniu i jak są oni wybierani) oraz zasady wynagradzania (czy członkowie rodziny, którzy nie działają aktywnie w biznesie dostają wynagrodzenie za to co robią dla rodziny?). Wracając do rodziny Mercków, ma ona fascynujący system wyboru ich Rady. Spośród prawie 150 właścicieli, dowolny członek rodziny wybrany przez większość otrzymuje

miejsce w rodzinnej radzie reprezentacyjnej. Każdy członek rodziny może zagłosować maksymalnie na dziesięciu reprezentantów. Łatwo zrozumieć, że nie jest to jedynie sposób wyboru członków rady, ale nawet bardziej proces ułatwiający komunikację oraz wzajemną świadomość w grupie właścicieli rodzinnych.

Innym ważnym elementem zarządzania firmą rodzinną jest zaufanie. Firmy rodzinne są zarządzane przez grupę właścicieli, spokrewnionych lub spowinowaconych ze sobą. Spędzają oni wspólnie ze sobą dużo więcej czasu niż właściciele innego rodzaju przedsiębiorstw, tworząc tym samym okazję do budowy zaufania pomiędzy sobą. Jeśli im się to powiedzie, ich firma wymagać będzie dużo mniej złożonych mechanizmów zarządzania, niż byłyby potrzebne w firmie z porównywalnym poziomem złożoności, ale bez zaufania pomiędzy właścicielami. Nieformalne procesy mogą wtedy zastąpić formalne, do pewnego stopnia ograniczając koszty. Firmy rodzinne z dużym poziomem zaufania mają zatem niższe koszty zarządzania.

## Zarządzanie złożonością

Podczas sukcesji wśród wczesnych generacji, poziom złożoności również może się znacząco zmienić. Weźmy jako przykład menadżera, który posiada 100 procent głosujących udziałów w swojej firmie i ma czworo dzieci. Jeśli podzieli on własność równo pomiędzy te dzieci, jeden właściciel będzie zastąpiony przez czworo. Razem z czterema różnymi zestawami oczekiwań etc., poziom złożoności wzrasta dramatycznie. Jeśli były właściciel-meniadżer nie antycypował tej sytuacji poprzez np. ustanowienie zewnętrznej rady lub wprowadzenie klauzuli przymusowego odkupu, złożoność systemu zarządzania nie będzie równa złożoności nowego systemu własnościowego. Jak powinien on poradzić sobie z taką sytuacją? Są dwa możliwe rozwiązania: zarysowanie systemu zarządzania, który przewiduje wzrost złożoności zanim nastąpi sukcesja, albo przekazanie biznesu tylko jednemu z dzieci.

Zarządzanie w firmach rodzinnych to wyzwanie znacznie wykraczające poza wyzwania dotyczące biznesów nierodzinnych. Generalnie, firmy rodzinne albo znacząco przewyższają wynikami swoją nierodzinna konkurencję, albo w sposób dramatyczny upadają. Wymagają profesjonalnych menadżerów, którzy rozumieją dynamikę złożoności oraz korzyści długoterminowe. Potrzebują oni również właścicieli rodzinnych, którzy rozumieją dynamikę przejęcia oraz rodzinne wartości. Kiedy zarówno zewnętrzne kierownictwo, jak i właściciele rodinni posiadają te potężne siły, firmy rodzinne mogą zmaksymalizować swoją wydajność oraz unikalną przewagę konkurencyjną.

- 1 Dan Ariely (2008). Predictably irrational – The hidden forces that shape our decisions. HarperCollins: London
- 2 The new Merck: Beating the odds. IMD Case 3-2137
- 3 Klein, S.B. & Decker, C. (2011). The sale of the family firm: Aholistic alternative. Paper accepted at the Academy of Management Entrepreneurship Division. San Antonio 2011
- 4 Pieper, T.M. (2007). Mechanisms to assure long term family business survival: A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families. Peter Lang Verlag: Frankfurt
- 5 Klein, S.B. (2009). Das Komplexitätstheorem der Corporate Governance in Familienunternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre Special Issue 2/2009: 63-82

## RESUME

**Prof. Dr Sabine B. Klein jest INTES Endowed Chair of Family Business w WHU (Wyższej Szkoły Zarządzania Otto Beisheim) w Koblenz/Vallendar.** Członek firmy rodzinnej w trzecim pokoleniu, do 2009 roku była profesorem Strategii i Firm Rodzinnych w Europejskiej Szkole Biznesu w Wiesbaden. Jest członkiem założycielem i była Przewodniczącą Międzynarodowej Akademii Badań nad Przedsiębiorstwami Rodzinnymi (ifera).

**Prof. John L. Ward PhD.** Uczy i prowadzi badania na temat zarządzania strategicznego, przywództwa i kontynuacji w firmach rodzinnych. Profesor i współdyrektor Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych w Szkole Zarządzania Kelloga w Evanston. Ward jest twórcą kilkunastu publikacji nt. biznesów rodzinnych. Jest absolwentem Uniwersytetu Northwestern (B.A.) oraz Stanford (MBA oraz Ph.D.)

Artykuł został przygotowany na potrzeby magazynu *The Focus* Vol. XV/1 wydawanego przez firmę Egon Zehnder, światowego lidera w zakresie executive search oraz leadership development. Firma zatrudnia ponad 460 konsultantów w 68 biurach znajdujących się w 40 krajach. W Polsce Egon Zehnder obecny jest od 1995 roku.

---

### Sabine B. Klein i John L. Ward

Artykuł przygotowany  
przez firmę Egon Zehnder

**EgonZehnder**



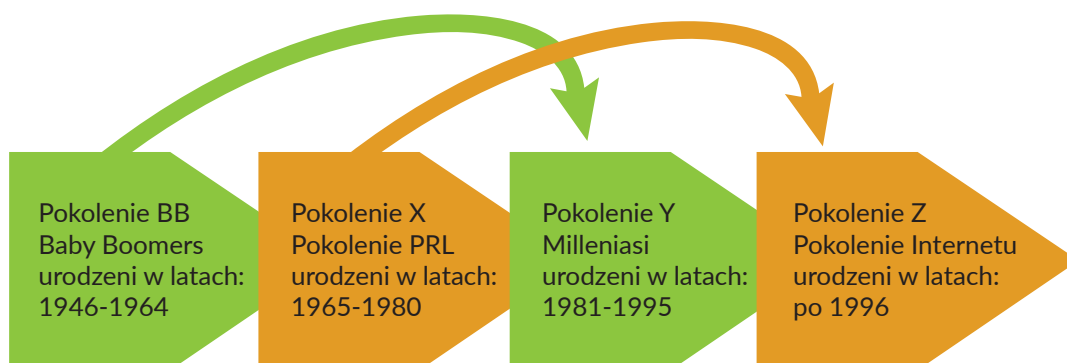
# Generacje nestorów vs. generacje sukcesorów – konieczność pracy nad wspólnymi celami

Funkcjonowanie firm rodzinnych w Polsce jest w ostatnich dwóch dekadach tematem zainteresowania badaczy różnych dziedzin. Wszyscy, zarówno ekonomiści, socjologowie i psychologowie dostrzegają, że pierwsza fala sukcesji jaka ma obecnie miejsce w Polsce, nie przebiega bezproblemowo.

Poszukując przyczyn takiego stanu rzeczy przyjrzałam się różnicom między generacjami nestorów i sukcesorów.

W 2017 roku przeprowadziłam badania, których wyniki zostały zaprezentowane na konferencji „Firmy Rodzinne 2018”.

Dzięki nim mogłam określić cele, motywatory i wartości wspólne lub częściowo wspólne dla pokoleń w firmach rodzinnych w dwóch falach sukcesyjnych: obecnej (z pokolenia BB do pokolenia Y) i przyszłej (z pokolenia X do pokolenia Z).



Rysunek 1.

Charakterystyka generacji BB, X, Y, Z wraz z kierunkiem transferu międzypokoleniowego.

Źródło: Więcek-Janka 2018

W tabeli przedstawiłam interpretację zachowań, celów i wartości dla badanych generacji.

|                                                               |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                               |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Etyka pracy, wartości</b>                                  | Firma to ja; pracoholizm (uzależnienie od pracy); wydajność pracy; zaangażowanie dla sprawy; osobiste oddanie; nacisk na jakość; kwestionowanie autorytetów | Firma to nazwisko rodowe; samodzielność; potrzeba ustrukturyzowanej pracy; ukierunkowania na cel; sceptycyzm; dążenie do zachowania równowagi | Firma to krwawica rodziców; Multitasking; Wytrwałość; Przedsiębiorczość; Tolerancja; zorientowanie na cel; dbanie o obszar prywatny | Firma to tylko firma; cel obszar prywatny                                                                                                                           |
| <b>Praca w godzinach nadliczbowych</b>                        | Akceptowana społecznie i traktowana jako nobilitacja                                                                                                        | Jeśli zachodzi taka konieczność jest akceptowalna                                                                                             | Niemalże w ogóle nieakceptowalna                                                                                                    | Niemalże w ogóle nieakceptowalna, z wyjątkiem, kiedy praca jest pasją                                                                                               |
| <b>Miejsce i forma pracy</b>                                  | Przygoda życia; Preferowana praca w tym samym miejscu; brak akceptacji dla zmian                                                                            | Dość duża elastyczność – możliwość pracy w innym mieście, czy państwie                                                                        | Duża elastyczność – możliwość pracy w innym mieście, państwie, czy zdalnie w zespołach międzykulturowych                            | Duża elastyczność – możliwość pracy w innym mieście, państwie czy zdalnie, światy i biznesy wirtualne                                                               |
| <b>Organizacja pracy</b>                                      | Dyrektywna organizacja pracy, właściciel ma pierwsze i ostatnie słowo                                                                                       | Bardzo dobra organizacja, łatwość w przypisywaniu zadaniom wag                                                                                | Średnia organizacja, często ustalenie hierarchii zadań wymaga wsparcia                                                              | Staba organizacja – przydział i ustalenie hierarchii zadań wymaga wsparcia                                                                                          |
| <b>Technologia w pracy</b>                                    | Tylko w ostateczności; niechęć do wykorzystywania nowoczesnych technologii informacyjnych                                                                   | Stanowi wsparcie, ale wymaga większego zaangażowania                                                                                          | W naturalny sposób stanowi wsparcie w pracy. Duża łatwość w korzystaniu z niej                                                      | Nie potrafi pracować bez wsparcia wysokich technologii                                                                                                              |
| <b>Odpowiedzialność</b>                                       | Bardzo wysoki poziom odpowiedzialności za własne działania i za pracowników                                                                                 | Wysoki poziom odpowiedzialności za zadania                                                                                                    | Średni poziom odpowiedzialności                                                                                                     | Niski poziom odpowiedzialności                                                                                                                                      |
| <b>Sposób pracy</b>                                           | Działanie jednorotorowe                                                                                                                                     | Sekwencyjne wykonywanie działań.                                                                                                              | Multizadaniowość                                                                                                                    | Multizadaniowość                                                                                                                                                    |
| <b>Praca w grupie a efektywność</b>                           | Praca indywidualna, niska efektywność pracy w grupie                                                                                                        | Średnia efektywność w grupie, trudność w pracy w zespole                                                                                      | Wyższa efektywność w grupie, lekkość w pracy w zespole                                                                              | Wyższa efektywność w grupie, lekkość w pracy w zespole – zespół powinien składać się z grupy przyjaciół. Zdolność do pracy w grupach wielokulturowych i wirtualnych |
| <b>Przywiązanie do konkretnego miejsca pracy i stanowiska</b> | Bardzo wysokie przywiązanie do miejsca pracy i pracowników                                                                                                  | Wysokie, bardzo ważna jest dla nich stabilizacja zatrudnienia i wynagrodzenia                                                                 | Średnie, mają tendencję do zmian, nie potrzebują stabilnego zatrudnienia i wynagrodzenia – poszukują pracy rozwojowej i ciekawej    | Niskie, zmieniają pracę regularnie poszukując zajęcia, które będzie ich pasją                                                                                       |
| <b>Wiadomość, która motywuje</b>                              | Cenimy Ciebie i Twoją pracę; Jesteś nam potrzebny                                                                                                           | Zrób to po swojemu; zapomnij o zasadach                                                                                                       | Będziesz pracować z kreatywnymi i zdolnymi ludźmi                                                                                   | Możesz pracować z wykorzystaniem najnowszych technologii i zorganizuj sobie ludzi                                                                                   |
| <b>Zasady życia prywatnego</b>                                | Brak równowagi życie-praca                                                                                                                                  | Niepełna równowaga życie-praca                                                                                                                | Równowaga życie-praca                                                                                                               | Przede wszystkim życie                                                                                                                                              |

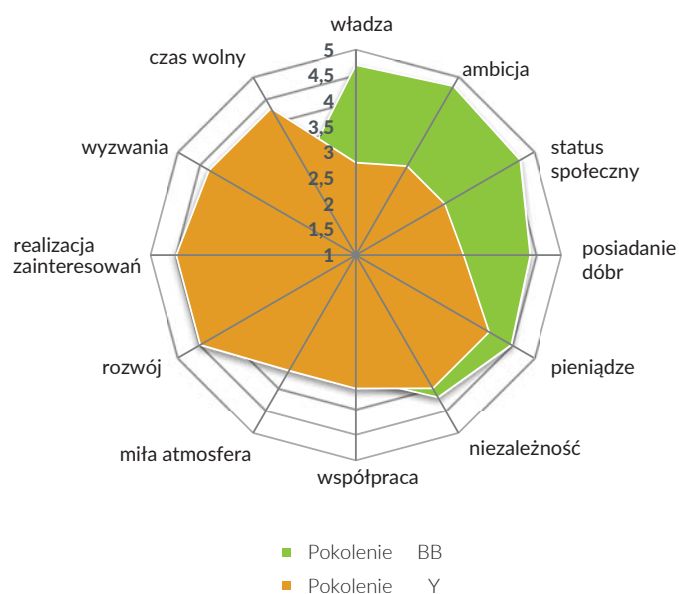




Wielopokoleniowe funkcjonowanie firm rodzinnych jest możliwe wtedy gdy następuje planowany proces sukcesyjny ujęty w strategii firmy. Chcąc zrozumieć z jakimi różnicami generacyjnymi wchodzi w niego nestorzy i sukcesorzy, należy przeanalizować różnice w wartościach, celach i motywatorach każdego z pokoleń.

Właśnie teraz sześćdziesięcioletni (i starsi) właściciele firm rodzinnych podejmują decyzję o rozpoczęciu procesów sukcesyjnych. Uważam, że znajomość różnic w definiowaniu celów generacyjnych i motywatorów działań ich przedstawicieli może uzmysłowić uczestnikom tego procesu, że zachowania sukcesorów i nestorów nie są zachowaniami osobniczymi ale dotyczą całych pokoleń. Taka wiedza może przyczynić się do wzajemnej oceny nestora i sukcesora opartej na innych podstawach, na zrozumieniu i empatii, a to z kolei może pomóc im pracować na celach, motywatorach i wartościach wspólnych dla obu pokoleń i stać się fundamentem porozumienia i podstawą transferu międzypokoleniowego.

Cele pokolenia BB i Y zestawiałam w „międzypokoleniowy profil celów” na rysunku 2. Konkluzją tych rozważań jest zalecenie dla przedstawicieli tych pokoleń w procesach sukcesyjnych aby opierały sukcesję na: współpracy, kształtowaniu niezależności i dążeniu do zysku (pieniądze).

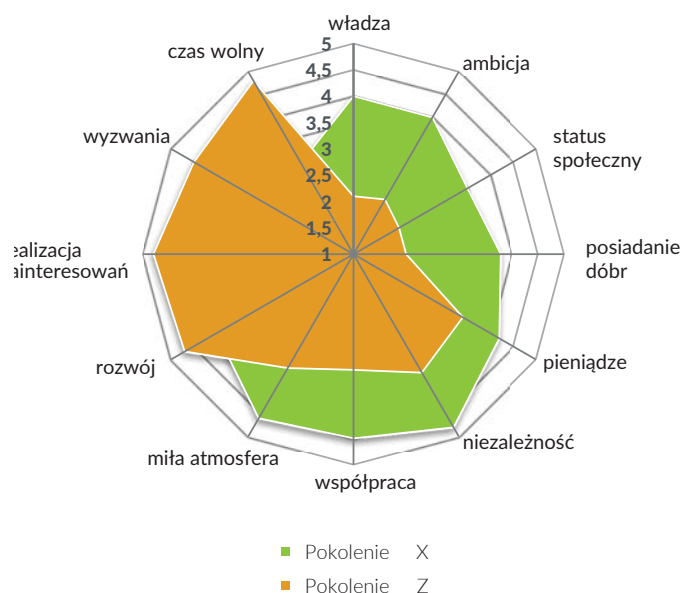


Rysunek 2.

Obszar dla budowania porozumienia między pokoleniem BB i Y

Źródło: Więcek-Janka 2018

W czasie nie dłuższym niż nadchodząca dekada rozpoczną się transfery sukcesyjne między pokoleniem X i Z. Jak wskazały wyniki badań (zilustrowane na profilu, rys. 3) głównym celem łączącym oba pokolenia jest chęć rozwoju. Rozwój jest moim zdaniem, podstawą podejmowanych działań przez oba pokolenia i na nim powinni się skupiać nestorzy z pokolenia X przygotowując swoje dzieci do sukcesji w przyszłości.



Rysunek 3.

Obszar dla budowania porozumienia między pokoleniem X i Z

Źródło: Więcek-Janka 2018

W tych różnicach należy upatrywać przyczyn zarówno konfliktów w przedsiębiorstwach rodzinnych jak i trudności w procesach sukcesyjnych. To co jest najistotniejsze dla lgreków, czyli czas wolny, wyzwania, rozwój i realizacja zainteresowań, nie może być odebrane przez pokolenie BB jako możliwe do realizacji w sferze biznesowej, ponieważ w ich rozumieniu nie ma na nie miejsca podczas pracy. I odwrotnie – to co jest najistotniejsze dla generacji BB: status społeczny i posiadanie dóbr, stoi w sprzeczności do ukształtowanego już światopoglądu generacji Y.

Różnice można również dostrzec w profilach generacji X i Z, które mogą być przyczyną problemów w procesach sukcesyjnych w kolejnych dekadach. Głównym celem łączącym oba pokolenia jest chęć rozwoju. Rozwój jest podstawą podejmowanych działań przez oba pokolenia i na nim powinni się

skupiać nestorzy z pokolenia X przygotowując swoje dzieci do sukcesji w przyszłości.

Praca nad wzajemnym zrozumieniem nie jest łatwym procesem, ale bez współpracy, budowania relacji i zrozumienia między generacjami trudno liczyć na sukces w procesach sukcesyjnych.

## Literatura:

Więcek-Janka, E. (2018). Dlaczego w Polsce tak rzadko sukcesje w firmach rodzinnych przebiegają pomyślnie. Rzecz o pokoleniach BB, X, Y, Z. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 19, z. 7, cz.1, 23-41.

## Ewa Więcek-Janka

Doktor ekonomii, magister psychologii, inżynier zarządzania. Pracuje w Katedrze Marketingu i Sterowania Ekonomicznego na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. Od 2002 roku zajmuje się badaniami nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw rodzinnych. Wydała ponad sto pięćdziesiąt publikacji w czasopiśmie naukowych i pięć książek. Wyniki swoich badań referowała na kilkudziesięciu konferencjach naukowych w kraju i zagranicą.





## Kongres Pokoleń – formuła się sprawdziła

Ponad 300 uśmiechniętych osób opuszczało Hotel Narvil 4 października późnym wieczorem. Uczestnicy Kongresu Pokoleń byli zainspirowani, zamyśleni, urzeczeni atmosferą – jak dowiadaliśmy się z podziękowań, których część zebraliśmy jeszcze podczas kończącej wydarzenie kolacji, a resztę później – w licznych mailach i wiadomościach, które odebraliśmy w mediach społecznościowych.

### Formuła działa

*Wbrew wątpliwościom niektórych osób, z którymi konsultowany był pomysł „nakazania” uczestnikom przyjazdu na kongres parami międzypokoleniowymi, okazał się on strzałem w dziesiątkę. Czoro członków rodziny albo przedstawiciele trzech pokoleń w firmie – to wcale nie były odosobnione przypadki. Widać było ogromną chęć przedsiębiorczych rodzin do czerpania wiedzy od siebie nawzajem i od mentorów.*

*–Sala jest pełna, a pokolenia w pełni reprezentowane – jak w rozmowie podkreślała Sabina Klimek, konsul i radczyni handlowa, a także sukcesorka rodzinnej firmy, będąca także jedną z prelegentek na kongresie.*

### Wydarzenie napakowane merytoryką

Od niektórych uczestników usłyszeliśmy, że programem merytorycznym można by obdzielić ze trzy wydarzenia. Faktycznie – program był napięty, wystąpienia bardzo intensywne i skondensowane. I przypadło to do gustu uczestnikom.

– Jak skomentował mój mąż, to była pierwsza konferencja, na której się nie nudził ani przez chwilę i na której nie chciał mu się spać – napisała w mailu autorka jednej z recenzji nadesłanych w odezwie po naszym zapytaniu o opinie na temat Kongresu.

Wśród prelegentów znaleźli się czołowi mówcy w swoich dziedzinach, których wystąpienia na otwartych wydarzeniach

przyciągają tłumy. Natalia Hatałska i Paweł Tkaczyk to w tej chwili topowe nazwiska biznesowych konferencji w Polsce. Na Kongresie Pokoleń przedstawili prezentacje dostosowane do widowni składającej się z członków przedsiębiorczych rodzin.

— Bardzo WAM dziękujemy za kongres i gratulujemy jego sukcesu!! Wszystko zorganizowane na tip top. No i ta atmosfera!! Część Storytelling prowadzona przez Pawła – to strzał w dziesiątkę. Świetnie poprowadzone. Dużo zostało mi z tego w głowie. To co bym dodała przy następnym kongresie, to więcej wystąpień mentorów z sukcesorami, którzy opowiadają historie z życia wzięte. [pisownia oryginalna, przyp.red.] – czytamy w kolejnej recenzji nadesłanej przez uczestników.

## Niesamowite rzeczy

Sami prelegenci również byli pod wrażeniem atmosfery, jaka panowała podczas Kongresu.

— Kiedy zapraszasz kilka pokoleń na raz, dajesz im pretekst do rozmowy w postaci jakiejś nowej wiedzy i potem pozwalasz rozmawiać, to wtedy dzieją się naprawdę niesamowite rzeczy – mówi Paweł Tkaczyk w rozmowie, której fragment otwiera film podsumowujący Kongres Pokoleń.

Poza prezentacjami wiedzy dostarczyły uczestnikom panele dyskusyjne z udziałem dwóch pokoleń rodzin właścicielskich w firmach rodzinnych, a także okazja do rozmów kularowych, o których mówi Paweł Tkaczyk. A tych było naprawdę sporo.

Ich ważną rolę podkreślił również Adam Rozwadowski, założyciel Enel-Med, będący też panelistą podczas Kongresu.

## W pięknym otoczeniu

Przestrzeń konferencyjna została zaaranżowana w sposób sprzyjający rozmowom. W hallu otaczającym sale, na których odbywały się prezentacje, rozstawione były stoliki i stoiska, na których można było wypróbować smaki rodzinnej przedsiębiorczości (i nie tylko). Jednym z nich był smak niesienia pomocy – a można było dowiedzieć się o nim od naszych współpracowników z PARP, którzy opowiadali uczestnikom kongresu o naszym wspólnym dziele, czyli inicjatywie Early Warning Europe.

Sam Hotel Narvil jest pięknie położony w otoczeniu lasów i rozlewisk Narwi. Już dojazd na Kongres – jak słyszeliśmy – wprawiał w dobry nastrój, nastawiał do gotowości na inspirację.

## Szczere opowieści

Inspirująca rola prawdziwych opowieści, którymi podzielił się paneliści z dwóch pokoleń rodzinnych biznesów, były źródłem inspiracji dla wielu osób, które dziękowały nam za właśnie taką formułę Kongresu – prezentacje przeplatane dyskusją przedsiębiorców.

Obecność dwóch pokoleń i osób w różnym wieku sprawiła, że atmosfera była wyjątkowa, bliska, tworząca zaangażowanie, co w żaden sposób nie stało w sprzeczności z częścią merytoryczną.

— *Jestem cały czas pod wielkim wrażeniem niepowtarzalnej, rodzinnej atmosfery, potencjału Firm Rodzinnych, ładunku wiedzy, a nade wszystko płynącej od Was fali ciepła. Nigdy nie uczestniczyłam w spotkaniu o randze kongresu, które tak doskonale godziłoby cele merytoryczne z atmosferą autentyczności i rodzinności. To dowód Waszego unikatowego talentu i osobowości* – napisała jedna z uczestniczek panelu dyskusyjnego.

## Za rok będzie jeszcze lepiej

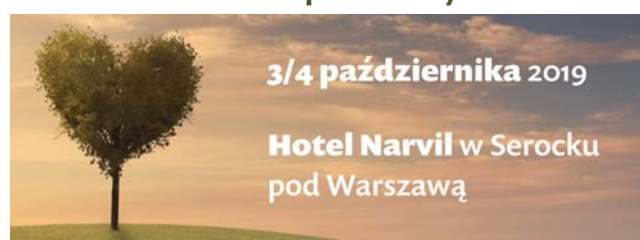
Wśród podziękowań i pochwał dostaliśmy również wiadomości z pozytywną, konstruktywną krytyką. Ważną sugestią była zmiana godzin organizacji Kongresu. Wielu uczestników już podczas wydarzenia, a kolejni w nadesłanych mailach, prosili nas, by kolejne edycje rozpoczynały się późnym popołudniem i były kontynuowane od rana następnego dnia. W ten sposób możliwych będzie jeszcze więcej rozmów nieformalnych po wieczorze inspiracji.

Przychylamy się do tych głosów i już teraz ogłaszamy, że w przyszłym roku tak właśnie rozpoczniemy Kongres, na który zapraszamy wszystkie firmy rodzinne, a szczególnie tych, którzy nie mogli być z nami 4 października tego roku. Data pozostaje ta sama – dobrze ją zapamiętajcie.

A o tym jak było – można przekonać się choć trochę oglądając zdjęcia i film podsumowujący Kongres na jego stronie internetowej:

**KongresPokolen.pl**

**Zapraszamy za rok!**







Celne pytania Jana Wróbla sprawiły, że nasze dyskusje były niezwykle ciekawe



Na spotkaniu nie zabrakło okazji do rozmów i sieciowania



Radosne przywitanie uczestników Kongresu skutecznie rozluźniło atmosferę



Gości przywitani przedstawiciele partnerów Kongresu - Banku Pekao SA oraz firmy Grant Thornton



Kasia i Eleni jak zwykle z wielką lekkością prowadziły dyskusje z salą



Stoiska smaków firm rodzinnych były wielką atrakcją Kongresu. Na jednym z nich pojawiła się firma Colian



Jednym z prelegentów Kongresu był Paweł Tkaczyk





Aromat świeżej kawy rozniósł się na stoisku ze smakiem pieniądza Banku Pekao SA



Przyjemna rejestracja to dobry początek każdego naszego spotkania



Stoliki smaków cieszyły się dużym zainteresowaniem uczestników



Na Kongresie nie mogło zabraknąć elementów zdrowej firmy rodzinnej- wszyscy prelegenci siedzieli na piłkach



Wymiana doświadczeń między uczestnikami była ważnym elementem Kongresu



Nawet podczas paneli rozmowom nie było końca



Noteckie Miody również pojawiły się na stoisku smaków





Ważnym elementem Kongresu były przerwy kawowe, podczas których uczestnicy mogli się lepiej poznać



Smak zdrowia od firmy Enel-Med



Na Kongresie nie zabrakło Mentorów EWE



Jeden z paneli prowadzili przedstawiciele dwóch pokoleń - tata i córka



Tak ciekawe wydarzenie trzeba było uwiecznić na zdjęciach



Podczas kolacji losowaliśmy nagrody ufundowane przez stoliki smaków



Kasia podczas losowania nagród mogła liczyć na wsparcie uczestników





*W losowaniu nagród pomagali nam najmłodsi uczestnicy Kongresu*



*Zastuchani przedstawiciele młodszego pokolenia podczas jednego z paneli*



*Najmłodsi nie tylko losowali nagrody, ale również słuchali występów prelegentów*



*Smak pysznej herbaty zagościł na Kongresie dzięki firmie Mokate*



*Kongres nie odbyłby się bez zaangażowania i pracy zespołu Fundacji*

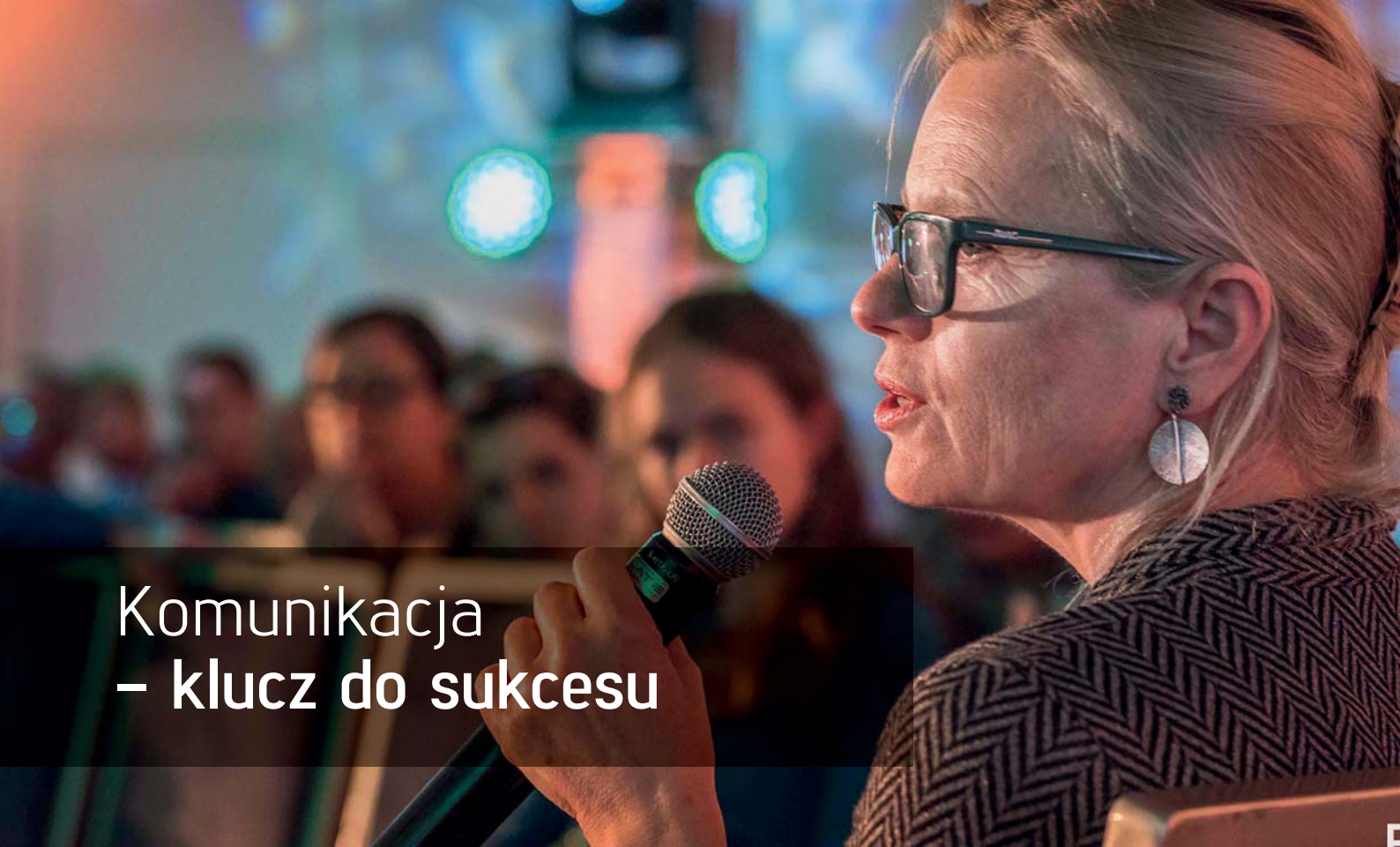


*Pyszne soki od firmy Activ również pojawiły się na stoisku smaków*



*Ciekawym rozmowom nie było końca*





## Komunikacja – klucz do sukcesu

*Lubię patrzeć na świat i ludzi poprzez pryzmat „filtrów”. Wybieram jeden wymiar, który mnie interesuje i nakładam go na rzeczywistość. Takim filtrem, czyli sposobem spojrzenia będzie tutaj komunikacja – takim zdaniem swoje wystąpienie na Kongresie Pokoleń rozpoczęła Anna Janik, psycholożka. Jeśli nie mieliście okazji usłyszeć go w Serocku, przeczytajcie koniecznie.*

Gdyby na kulę ziemską nałożyć filtr Komunikacja – spojrzenie jak ludzie się ze sobą komunikują w różnych częściach świata – okazałoby się, że otwiera się przed nami fascynująca różnorodność. Różne słowa (te same, ale oznaczające co innego w różnych językach), różna ich ekspresja; inne ubiory, inne kolory komunikujące różne wydarzenia życiowe, inne powitania i pożegnania, inne rytuały i odległość między ludźmi. To wszystko jest komunikacją.

Wyrażamy siebie poprzez słowa, gesty, emocje i uczucia. Poprzez to jak się ubieramy, bo przecież ubiór dopasowujemy do spotkania. To jak wygląda Twoja firma, gabinet, biurko, jaki samochód ma przywilej Ciebie wozić – wszystko to i dużo więcej jest komunikatem dla innych i dla siebie.

Komunikacja jest częścią naszego życia od chwili narodzin. Uczymy się komunikowania od naszych rodziców, starszego rodzeństwa, dziadków i innych, którzy nam towarzyszą w pierwszych latach życia. Nawet nie jesteśmy świadomi jak duża część z tego jak porozumiewamy się ze światem pochodzi od naszych bliskich, od poprzednich pokoleń. Czasami gest, sposób siadania, chodzenia, słowa, których częściej niż inni używamy są „prezentem” od mamy, taty, „pamiątką” po

babci, dziadku. Od tych, którzy modelowali nam jak komunikować się ze światem.

Lubię traktować to jak spadek, wiano rodzinne. Jakiejś części tego jesteśmy świadomi, inną będziemy dopiero odkrywać, jeszcze inną pokażą nam nasze dzieci, wnuki, mówiąc: „robisz to jak..., wyglądasz jak ....., mówisz jak....”

Możesz teraz zrobić takie mentalne ćwiczenie i zadać sobie kilka pytań:

- Do których członków swojej rodziny wracasz chętnie myślami?
- Od których członków Twojej rodziny przejąłeś dobre idee, radość życia i energię życiową?
- Czego nauczyłeś się w Twojej rodzinie o radzeniu sobie z kryzysami i o tym jak można najlepiej przejść przez życie?
- Jakie doświadczenia, idee, nastawienia, przekonania, które wyniosłeś z Twojej rodziny, chcesz w swoim życiu realizować i przekazywać dalej?
- Jak idziesz, kroczysz, biegнеш przez życie?
- Jakie uczucia towarzyszą temu ćwiczeniu?



Żeby coś zmienić najpierw trzeba to **Zobaczyć**, potem **Uznać**, że jest, a dopiero potem **Zmienić**.

Nie można się nie komunikować. Nawet kiedy siedzimy i nie wypowiadamy żadnych słów, dajemy komunikaty o sobie.

Tym jak jesteś ubrana/ny, jakie kolory masz na sobie, jakie faktury, jak je łączysz. Poszczególne części garderoby mówią o Tobie, przekazują coś innym. To jest zazwyczaj bardzo ciekawe.

Istnieją różne płaszczyzny komunikowania się ze światem. Każdy z nas ma wybór z jakiej płaszczyzny, z jakiego miejsca będzie przeżywał świat, komunikował się ze światem:

### **Ciekawości / Obserwacji / Oceny**

Komunikat jest zawsze wyrażany w przestrzeni wewnętrznej i zewnętrznej, w dialogu wewnętrznym lub wyrażony słowami.

Na przykład:

Ktoś przychodzi w czerwonym swetrze, a nigdy go przy nas nie ubierał.

„Pierwszy raz widzę Ciebie w czerwonym swetrze” – to obserwacja.

„Czerwień też jest Twoim kolorem? Często nosisz czerwone rzeczy?” – to ciekawość.

„Czerwony sweter, na pewno chce być dzisiaj zauważony. O czerwień, na pewno Cię zauważą!” – to ocena.

Każdy wybór ma swoje konsekwencje. Każda nasza reakcja zaprasza odpowiedź, modeluje płaszczyznę komunikacji. Ciekawość zaprasza Ciekawość, Obserwacja zaprasza Obserwację, Ocena zaprasza Ocenę.

W naszej kulturze, społeczeństwie, systemie edukacji zapraszana jest płaszczyzna oceny. Jesteśmy w niej szkoleni niemal całe życie.

Dopiero uświadomienie tego, zaobserwowanie siebie samego i konsekwencji jakie ponosimy z tego powodu daje pole do refleksji i wyboru.

Ważne jest, by najpierw zobaczyć, uznać konsekwencje, straty, korzyści, zmienić.

Czy chcę tak często oceniać, czy to służy porozumiewaniu?

Przytoczę anegdotę, prawdziwe wydarzenie w wystarczająco mądrej rodzinie.

Syn przychodzi z uwagą ze szkoły: „Janek nie słucha na lekcji.” Pokazuje ojcu i każe podpisać.

Po kilku dniach uwaga w dzienniczku brzmi: „Janek przeszkadza w prowadzeniu lekcji”. Kiedy przyszła kolejna, następnego dnia ojciec poprosił o dzienniczek. Napisał coś i poprosił o podpis nauczyciela.

Nauczyciel przeczytał: „Janek nie posprzątał po kolacji”. Już nigdy więcej nie otrzymywał takiej korespondencji.

Każdy z nas doświadcza komunikacji w dwóch wymiarach: komunikacji z samym sobą i z innymi. Czasami nazywamy to komunikacją wewnętrzną i komunikacją zewnętrzną.

To czego każdy z nas doświadcza teraz to komunikatów z własnego ciała. Jeśli teraz poczujesz jak siedzisz, jak Twoje stopy opierają się o podłogę, a twoje pośladki siedzą na krześle, to może pozwolił sobie poczuć oparcie fotela za plecami, a może plecy, które doświadczały oparcia. Może pojawić się przestrzeń na zauważenie swojego oddechu i różnych innych sygnałów z twojego ciała. Każdy sygnał, który pozwolił sobie zauważyć jest komunikatem z twojego ciała, językiem twojego ciała do ciebie samego. Twoje ciało nie ma innego, komunikuje się poprzez to co właśnie teraz pozwolił sobie usłyszeć i poczuć.

Każdy z nas ma własny, niepowtarzalny styl komunikowania się ze sobą i z innymi. Warto być świadomym, wiedzieć jak to robię i jak to wpływa na moje relacje z innymi i samym sobą.

## **Jakie są narzędzia komunikacji?**

Komunikacja ze sobą:

- przekonania
- wewnętrzny dialog
- sygnały, odczucia z ciała
- emocje i uczucia (związane z sytuacją obecną lub z doświadczeniami z przeszłości)

Komunikacja z innymi:

- język
- ciało
- emocje

Komunikacje te związane są ze sobą w pętle. Komunikat z wewnątrz buduje reakcję wewnątrz, a następnie komunikat z innymi. Jak znak nieskończoności.

Przykład: „Pierwsze wrażenie”.

Często mówię, że pierwsze wrażenie można zrobić tylko raz i jest to niepowtarzalny moment czystej reakcji, kiedy pierwszy raz coś lub kogoś zobaczymy, usłyszymy, poczujemy zapach – budzi się wtedy nieświadomie stosunek do osoby, obiektu i buduje naszą reakcję zewnętrzną.

Z wewnętrznej komunikacji biorą się **Wewnętrzne Scenariusze**.

Sami je piszemy na podstawie przekonań: „wiem jak zachować się mój...”, „przecież wiem, zawsze tak robi...”.

Warto zwrócić uwagę z czego są zbudowane Twoje przekonania, czy z własnych doświadczeń, czy z doświadczeń innych, wtłaczanych tobie z emocjami np.: „On jest ..., jak go

poznasz to przyznasz mi rację”, „to jest nie do zrobienia...”. Zwracaj uwagę na to, że to są przekonania i doświadczenia Innej osoby, staraj się oddzielać je od swoich. Ograniczenia innych nie są twoimi ograniczeniami. Przekonania piszą wewnętrzne scenariusze i są pułapką w komunikacji.

Drugą pułapką w komunikacji są **Intencje**, które nadajemy drugiej osobie.

Nadawane intencje, to jest to gdy myślimy: „co ktoś miał na myśli, czego ode mnie chce, jaki ma cel, po co się ze mną spotkał?”

Czyli w wewnętrznej komunikacji nadajemy znaczenie i cel kontaktu z drugą osobą, jej wypowiedzi, języka ciała, tonu głosu. „Wiemy” jakie są jej intencje. Naturalnie to pułapka.

Inną pułapką komunikacyjną jest **Projekcja** – mechanizm, od którego nikt nie jest wolny. Projekcja czyli przypisywanie własnych uczuć, poglądów, zachowań innej osobie. Najprościej mówiąc: „wyświetlamy” na czole drugiej osoby swoje uczucia, oczekiwania i jesteśmy przekonani, że skoro już je ma na czole to zachowa się zgodnie z tym co ma wyświetlone. Ale ta osoba nie wie co ma na własnym czole, ty trzymasz projektor, w związku z tym mało prawdopodobne, że zachowa się zgodnie z naszymi oczekiwaniami.

Przykład:

Jesteś zły, wchodzisz do firmy i słyszysz, że ktoś mówi podniesionym głosem lub że ma zamknięte drzwi do swojego gabinetu. Myślisz: „acha, on jest dzisiaj zły, wkurzony o ....” – przypisujesz mu własne uczucia.

„Zaraz mi coś powie lub da do zrobienia żeby się wyładować”. Sam w ten sposób szukasz ulgi i rozładowania złości.

Wchodzisz do gabinetu i zaczynasz atak lub uciekasz, w zależności od tego jak odczuwasz swoją siłę.

Jest prosty sposób żeby tych pułapek uniknąć. Bardzo prosty i zarazem bardzo trudny, bo wymagający codziennej uważności, żeby „mieć siebie na oku”. Ale jak mówił Leonardo da Vinci: „Samodyscyplina jest podstawą wolności”.

Ten sposób to: **Sprawdzaj** z płaszczyzny **Obserwacji**.

**Sprawdzaj** swoje przekonania, czy nie piszą w Tobie wewnętrznych scenariuszy.

**Sprawdzaj** jakie nadajesz intencje innym.

**Sprawdzaj** czy nie projektujesz własnego stanu na drugą osobę.

Czasami nie chcesz sprawdzić, bo się boisz. Do sprawdzania jest potrzebna odwaga. Odwaga, żeby powiedzieć jak sam się właśnie czujesz, co myślisz.

„Zeżłościło mnie coś dzisiaj, jeszcze nie wiem co...”

Sprawdzenie to zapytanie: „Co jest teraz ważne dla Ciebie, bo widzę że jesteś zdenerwowany. Dobrze widzę?”

Zazwyczaj ucieczka zamiast sprawdzenia oznacza, że „nie czuję się na tyle silny żeby być z Tobą teraz”.

Zapraszanie wówczas płaszczyzny obserwacji lub ciekawości jest bezcenne. Pozwala szybciej zauważyć to co sam czujesz i zauważyć co z tym uczuciem możesz zrobić – teraz.

Obserwacja i ciekawość pozwala szybciej zobaczyć, usłyszeć innych i adekwatniej zareagować na ich komunikaty.

Wówczas Twoje wewnętrzne komunikaty pozwolą Ci podjąć współpracę i znajdować coraz więcej porozumienia.

Szukając porozumienia i współpracy warto znać siłę słów, z których korzystamy.

Są słowa, które nazywamy **Murami** i słowa, które nazywamy **Oknami**.

### Mury

ty zawsze, nigdy, ja tylko, jak zwykle

to twoja wina, oczywiście!

wy wszyscy, grzeczny, niegrzeczny

„przestań tak do mnie mówić”

„nie życzę sobie żebyś tak się do mnie odnosił”

### Okna

bezpośrednie, konkretne

dyrektywne ale życzliwe

odzwierciedlające wprost

moje uczucia, potrzeby

prośby, wyrażają szacunek

„kiedy mówisz tak do mnie,

trudno mi się skupić na tym czego potrzebujesz”

Każdy z nas ma co robić w obszarze komunikacji, każdy ma niepowtarzalny styl i własną historię związaną z nim. Nie chodzi o to żebyśmy byli idealni, bo nikt nie chciałby z ideałem ani żyć ani pracować. Moją intencją było to żeby każdy z nas mógł zauważyć swój wpływ na komunikację ze sobą i z innymi i znajdował w sobie siłę i odwagę, żeby korygować to tak jak tego potrzebuje, żeby żyć szczęśliwiej i coraz lepiej. A że jesteśmy lojalni tylko wobec własnych decyzji to sami zdecydujecie. Powodzenia.

### Anna Janik



Certyfikowana psychoterapeutka Polskiego Towarzystwa Psychiatrycznego Sekcji Psychoterapii. Nauczycielka psychoterapii w Polskim Instytucie Ericksonowskim. Rozumienie wielopokoleniowe to jej codzienna praktyka – zawodowa i osobista. Założycielka firmy „Balans Psychoterapia”, którą obecnie prowadzi wraz z córką.







**FUNDACJA**  
— FIRMY RODZINNE —

**MIĘDZYNARODOWY  
KONGRES POKOLEŃ**



**3/4 października 2019**

**Hotel Narvil w Serocku**  
pod Warszawą

**CZUJESZ SIĘ ZAPROSZONY? DOŁĄCZ!**

# Polacy o firmach rodzinnych 2018

## kolejna edycja raportu

Pierwszym z trzech najważniejszych odkryć w tegorocznej edycji raportu „Polacy o firmach rodzinnych” jest fakt, że osoby, które chciałyby założyć własną firmę rodzinną dużo rzadziej czują motywację wysokimi zarobkami niż inni respondenci badania, w tym potencjalni przedsiębiorcy indywidualni. Różnica to prawie 20 punktów procentowych.

Drugim ważnym odkryciem tegorocznego raportu jest zmiana na pierwszym miejscu wśród spontanicznych skojarzeń z firmami rodzinnymi. Miejsce tradycji zajęła przyjazna atmosfera w pracy. I nie miałoby to tak wielkiego znaczenia, gdyby nie to, że jest ona drugim najważniejszym czynnikiem motywującym Polaków do zmiany pracy.

---

Wysokie zarobki jako motywacja do zmiany pracy – porównanie odpowiedzi osób, które chciałyby założyć własną firmę: samodzielnie lub z rodziną. [Dane w %]

założyłbym / założyłabym samodzielnie własną firmę  
[N=168]

I would start my own business alone  
[N=168]

54,3

założyłbym / założyłabym własną firmę rodzinną  
[N=111]

I would start a family-based business  
[N=111]

35,1

19,2 p.proc różnicy



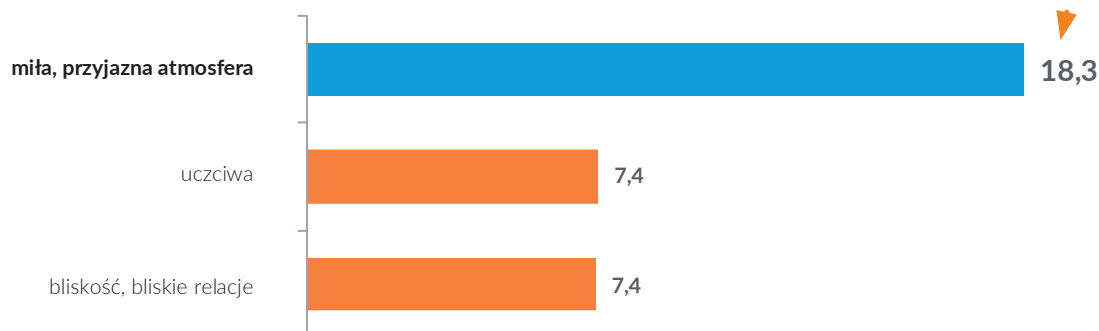


W tym kontekście nie może dziwić, że rośnie odsetek Polaków, którzy zmieniliby miejsce pracy na firmę rodzinną. W poprzednim badaniu takie osoby stanowiły niecałą 1/4 badanych. W tym roku – ich odsetek przekroczył tę granicę i wynosi 27,5%, z czego największa część to chcący założyć własne firmy rodzinne.

Co skłoniłoby Cię do zmiany pracy? Wybierz trzy najważniejsze dla Ciebie. [Dane w %, N=1014]



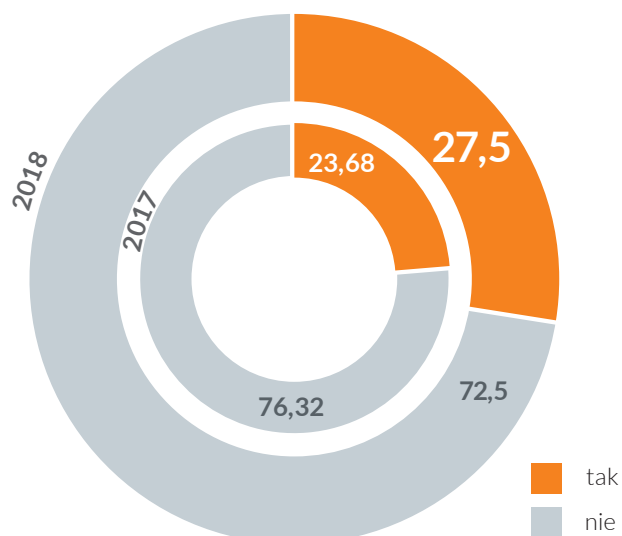
Jakie cechy opisują firmy rodzinne. Wymień trzy Twoim zdaniem najlepiej opisujące firmy rodzinne (pytanie otwarte, skategoryzowane). [Dane w %, N=1014]



W tym zestawieniu wysoko znalazły się także małe firmy rodzinne. Polacy oceniają je najwyżej pod kątem atmosfery, elastycznego czasu pracy i zarobków, czyli trzech najważniejszych motywatorów do zmiany pracy.

Odsetek Polaków, którzy jako następne miejsce pracy wybraliby firmę rodzinną. Porównanie wyników z 2017 (N=1005) i 2018 (N=1014), dane w %

Zachęcamy do przeczytania całego raportu, który jest dostępny do pobrania ze strony internetowej PolacyOFirmachRodzinnych.pl, a także do obejrzenia wywiadów nagranych przez telewizję internetową ISBNews podczas premiery raportu, które udostępniamy w naszych mediach społecznościowych.



# Nigdy nie chodzi **tylko** o pieniądze

Na początku sierpnia odwiedziliśmy Londyn, by spotkać się Ianem Marshem - mediatorem, który współpracuje z firmami rodzinnymi na całym świecie. Wcześniej zachwyciła nas jego książka, którą już niedługo wydamy w Polsce. Zanim jednak to nastąpi, przeczytajcie jego artykuł o mediacji w rodzinie w stanie wojny.

Przekonałem się, że ludzie potrafią się skuteczniej komunikować, podejmować lepsze decyzje i w sposób bardziej konstruktywny radzić sobie z różnicami wtedy, gdy odłożą na bok swoje wyobrażenia i podejmą szczerzy, otwarty dialog dotyczący istoty wspólnej sprawy.

Przyjmuje się, że około 70% dużych i 90% średniej wielkości firm notowanych na giełdzie w Hong Kongu kontrolowanych jest przez rodziny, przy czym 86% spośród nich posiada dyrektora, prezesa zarządu, honorowego prezesa lub wiceprezesa zarządu rekrutującego się z rodziny posiadającej nad firmą kontrolę. Wiele z nich jest nadal zarządzanych przez swoich założycieli i musi mierzyć się problemami natury sukcesji zarówno na poziomie udziałów jak i zarządu<sup>1</sup>.

W skali ogólnej, 70% przypadków sukcesji kończy się niepowodzeniem w znaczeniu mimowolnej utraty kontroli nad

majątkiem firmy<sup>2</sup>. Ten negatywny wynik wydaje się nie zależeć od systemów prawnych, stawek podatkowych, czy cykli gospodarczych.

Kolejne badania<sup>3</sup> wskazują, że 60% nieudanych sukcesji wynika z braku zaufania i komunikacji w obrębie rodziny, zaś 25% z nieprzygotowania kolejnego pokolenia na czekające je wyzwania, co moim zdaniem często wynika z braku zaufania i komunikacji. Tylko 15% procent porażek zdaje się być wynikiem „twardych czynników”, takich jak błędy w planowaniu podatkowym, strukturyzacji lub wynikach inwestycyjnych, do których to kwestii większość rodzin przywiązuje najczęściej wraz ze swoimi doradcami najwięcej uwagi.

2 The Economist, *The New Wealth of Nations*, 16 czerwca 2001, 3 n.; R Beckhard i WG Dyer, *Managing Continuity in the Family-Owned Business*, Organizational Dynamics, Summer 1983, AMA; niezależne badanie zlecone przez BDO Centre for Family Business wykazało, że w Zjednoczonym Królestwie drugie pokolenie osiąga tylko 24% spośród rodzinnych firm, zaś trzecie pokolenie jedynie 13%

3 Williams R i Preisser V, *Preparing Heirs*, Robert D Reed Publishers

1 La Porta, Lopez-de-Silanes and Shleifer, *globalna struktura własności przedsiębiorstwa*

## Tektonika rodzinna



Źródło: R Tagiuri i JA Davis, *Bivalent attitudes of the family firm*, Family Business Review, Vol IX, No2



Bez względu na przyczyny nieudanych sukcesji, wiele z nich kończy się wyniszczającymi konfliktami rodzinnymi, doprowadzając nie tylko do zniszczenia samej firmy i generowanej przez nią aktywności gospodarczej, lecz także życia członków danej rodziny i relacji pomiędzy nimi.

Bez względu na sposób, w jaki konflikty te przedstawiane są przez zajmujących się nimi prawników, większość z nich sprowadza się do argumentów dotyczących władzy i kontroli oraz wyników osiąganych przez poszczególnych członków rodzin w ramach rodzinnej struktury biznesowej. *Patrz rys. 1*

Dzieci nalegają na rodziców, by ci odpuścili i przekazali władzę następnej generacji lub też, zwłaszcza po upadku banku Lehman Brothers, to rodzice mogą nalegać na dzieci by „stanęły na wysokości zadania” i zabezpieczyły emerytury rodziców. Dzieci walczą o najwyższe miejsce w hierarchii lub przeciwnie, z perspektywą przywiązania do tego, co postrzegają jako rodzinna kula u nogi. Prowadzący firmę mogą myśleć o sobie w kategoriach poświęcania życia dla dobra rodziny, kiedy inni pochodzący z rodziny „inwestorzy” mogą żyć jak chcą. Ci z kolei mogą widzieć kierujących firmą kuzynów jako przepłacyanych i niekompetentnych. Nawet osoby niewyrażające zainteresowania działalnością firmy, lecz posiadające „nazwisko”, mogą postrzegać całą sytuację jako ciężar, gdy np. marka staje się obiektem zainteresowania plotkarskich pism w związku z wybrykami dalszych członków rodziny. Oczywiście jest też tak, że niemal nawykowo zatrudnia się do kierowania firmą osoby spoza rodziny, po czym są one zwalniane z powodu braku umiejętności radzenia sobie z dynamiką w obrębie danej rodziny.

Rzecz jasna, nic nie jest takie, jakie się wydaje, i większość ludzi zaangażowanych w konflikt ma świadomość jego wpływu na ich relacje z innymi, na ich wizerunek własny (którego zagrożenia odzwierciedlają winę w kulturach indywidualistycznych lub wstyd w kulturach kolektywistycznych), jak również potrzebę uczciwego procesu (bez względu na to, jak ją definiują). W przypadku rodzinnych firm, kwestie relacji i wizerunku stanowią istotny problem, biorąc pod uwagę jak trudno jest odnaleźć równowagę między chęcią integracji w ramach rodziny, a chęcią odróżnienia się od niej i zaznaczenia swojej indywidualności.

Nie są to bowiem relacje umowne, podejmowane na podstawie racjonalnych wyborów, ale relacje oparte na najważniejszych emocjach. Nie da się ich po prostu zakończyć z zachowaniem „odpowiedniego okresu wypowiedzenia”. Prawdą jest, że wielu spośród nas może mieć niewiele, bądź nawet nic wspólnego z resztą rodziny i jest nam z tym wygodnie. Inni niestety nie mają takiej możliwości. Relacje dominujące w ży-

ciu wielu osób to często relacje dysfunkcyjne, w wielu przypadkach – z osobami, do których są one najbardziej zrażone.

Miałem okazję pracować z matką, której syn nalegał, aby ta przekazała mu firmę. Był przekonany o tym, że jego prawdziwym problemem było to, że matka nie była w stanie nauczyć go rozróżniać dobra od zła. W wielu przypadkach rywalizacja pomiędzy rodzeństwem ma swoje źródła w przedszkolu. Jeden z moich klientów, zaatakowany przez swojego brata w związku z jego wynikami na stanowisku dyrektora, zaczął swoją wypowiedź od stwierdzenia: „Moje pierwsze wspomnienie dotyczące brata, pochodzi z czasu, gdy miałem 4 lata. Grzecznie bawiłem się zabawkami, kiedy podszedł on i wszystko zepsuł”. I tak kontynuował swoją wypowiedź w podobnym tonie przez kilka godzin, aż doszliśmy do sytuacji bieżącej, gdy miał 42 lata.

W dalszej kolejności istotna jest kwestia tego „kto jest rodziną?” Dla niektórych rodzina ogranicza się wyłącznie do więzów krwi. Ich bratankowie czy siostrzeńcy mogą być bardzo kochani, lecz jeśli chodzi o dyskutowanie i podejmowanie istotnych decyzji, nie ma dla nich miejsca przy stole negocjacyjnym. Dodatkowym czynnikiem mogącym wywołać istotne napięcia może być fakt pochodzenia danego członka rodziny z innego kręgu kulturowego, zwłaszcza gdy wywierają oni, co ma bardzo często miejsce, duży wpływ na podejmowane przez swych małżonków decyzje.

W przypadku konfliktów pomiędzy przyrodnim rodzeństwem, w tym również w kwestiach spadkowych, dzieci z pierwszego związku są bardziej wrażliwe na problemy rodziców nierozwiązane przy okazji separacji lub rozwodu (jeśli dzieci były małe w chwili rozpadu związku, mogą one za ten fakt obwiniać siebie).

Nie powinniśmy również zapominać, że to co potrafi w wysokim stopniu zaostrzyć spór, jak np. czyjaś śmierć czy rozwód, może również być przyczyną głębokiej rozpaczy. Choć każdy może przeżywać takie uczucia inaczej, z pewnością nikomu nie pomogą one w radzeniu sobie z konfliktami, jakie mogą w przyszłości mieć miejsce w ich kontekście.

Choć z wykształcenia jestem prawnikiem, jestem przekonany, że tym, co w największym stopniu odróżnia konflikt rodzinny od sporu biznesowego, jest właśnie kontekst emocjonalny. Oczywiście każdy konflikt nacechowany jest w większym lub mniejszym stopniu emocjami, w przypadku rodzin jednak emocje rzadko mają swoje źródło w „twardych czynnikach” przedstawianych jako problemy do rozwiązania.

To jednak nie wszystko. Psychologowie i neurologowie wydają się być zgodni co do tego, że każdy z nas doświadcza świad-

ta w inny sposób do tego stopnia, że – jak dowodzi Daniel Schacter,<sup>4</sup> gdyby dwóm różnym osobom przez pewien czas zapewnić takie samo oddziaływanie na zmysły i emocjonalne doświadczenia, to ich wspomnienia z tego okresu i tak znacznie by się od siebie różniły, chyba że ich wcześniejsze życie i osobowość byłyby identyczne (okoliczność tak samo prawdopodobna, jak możliwości przeprowadzenia tego eksperymentu myślowego). Dla większości z nas byłoby to coś zupełnie nie do pomyślenia. Wydaje się przecież, że im więcej czasu ze sobą spędzamy i więcej mamy wspólnych doświadczeń, tym bardziej zbieżny powinien być nasz światopogląd.

Być może ból związany z konfliktem wewnątrz rodziny jest tak charakterystyczny właśnie z powodu zdumiewającej różnicy pomiędzy oczekiwaniami, a tym, jak w rzeczywistości wygląda większość naszych podstawowych relacji emocjonalnych.

Zatem jakie znaczenie ma to wszystko dla procesu mediacji?

Z mojego doświadczenia, znaczna większość konfliktów rodzinnych poddanych mediacji realizowana była zgodnie z modelem cywilno-handlowym (jeden dzień, ostatnia okazja na rozwiązanie pokojowe, negocjacje pod ciśnieniem). Główny powód, który za tym stoi, jest taki, że większość dostępnych negocjatorów ma wykształcenie w zakresie mediacji w takim właśnie modelu, a większość osób angażujących ich do procesu nie prosi o więcej niż, np. „Kiedy możemy umówić się na jednodniową mediację w ciągu następnych czterech tygodni i ile to będzie kosztowało?”

4 Schacter DL, *Searching for Memory: the brain, the mind and the past*, Basic Books; patrz również: Damasio A, *Descartes' Error: emotion, reason and the human brain*, Vintage Books

Zgodnie z definicją jest to proces ograniczony w czasie i jestem tu skłonny się zgodzić, że bywają przypadki gdzie świadomość nieuchronności terminu i konsekwencji jego niedotrzymania, związanych z ciągnącymi się przez lata procesami sądowymi, skłaniają strony do złożenia przełomowej oferty. Jest to przydatne narzędzie, które warto stosować w odpowiednich przypadkach. Wydaje mi się jednak, że automatyczne korzystanie z tej opcji za każdym razem podważa argument przemawiający za mediacją.

Z reguły to bardziej prawnicy niż strony zainteresowane skłaniają się ku nieuniknionym „twardym” kwestiom podziałów, motywowani zazwyczaj analizą ryzyka postępowania sądowego, z której wynika, że najlepszą i najgorszą alternatywą dla negocjowanej ugody jest odpowiednio: „wygrany” lub „przegrany” proces.

Muszę przyznać, że miara skuteczności wyrażona liczbą zawartych ugód, odzwierciedla sukces w innych obszarach. Patrząc z perspektywy mojego doświadczenia, muszę jednak powiedzieć, że najistotniejsze problemy pomiędzy stronami rodzinnymi najczęściej pozostają nierozwiązane lub, w najlepszym wypadku, odłożone do momentu nastąpienia kolejnego wybuchu, w tym bądź w kolejnym pokoleniu. To z kolei doprowadziło mnie do przekonania, że nie jest to najlepsza metoda na rozwiązywanie podobnych problemów.

Z mojej perspektywy sednem mediacji jest odpowiednia narracja. Z doświadczenia wiem, że ludzie najczęściej zaczynają zdawać sobie sprawę z tego, co jest dla nich najważniejsze

## Siła głębokiego słuchania





wtedy, gdy mają poczucie, że ktoś ich naprawdę wysłuchał. Mogą wtedy dostrzec, czy będą w stanie sprostać własnym wymaganiom bez niczyjej pomocy. Jeśli tak, konflikt przestaje być istotną kwestią. Jeśli nie, świadomość zależności od innych może nieść ze sobą istotne konsekwencje.

Poczucie bycia wysłuchanym buduje również zaufanie. Wszyscy mediatorzy robią to w celu budowania kontaktu z klientem. Zauważyłem przy tym, że zaufanie działa w obie strony – osoby, które zdecydowały się obdarzyć zaufaniem mnie, wydają się bardziej skłonni zaufać drugiej stronie konfliktu, przynajmniej w mojej obecności jako mediatora.

Świadomość wzajemnej zależności i gotowość do zaufania (nie zawsze wyrażana chętnie) otwierają możliwość dialogu, co rozumiem bardziej jako ciekawość różnicy w postrzeganiu świata i zrozumienie tego, co i dlaczego jest dla drugiej strony ważne, niż chęć przekonania jej do swoich racji. Wygląda to zazwyczaj tak: Ty wysłuchałeś mnie, więc ja wysłucham ciebie; potrzebuję twojej współpracy w spełnieniu moich potrzeb, podobnie jak ty mojej, by spełnić swoje... Patrz rys. 2

Poczucie bycia wysłuchanym do końca w przypadku większości z nas wymaga możliwości przedstawiania własnej historii, naszymi własnymi słowami, w wybranym przez nas czasie, komuś bez uprzedzeń, kto zrozumie co mamy mu do powiedzenia i zaakceptuje kim jesteśmy, bez względu na to co powiemy.

Zaczerpnąłem przy tym dużo z książki Kennetha Cloke'a *Zen of Mediation* (wyrażanie możliwie największej empatii bez zatracenia siebie, bycie maksymalnie szczerym bez wydawania osądów; angażowanie pełnego poświęcenia w dostępne do wyboru możliwości działania bez martwienia się o to, które z nich wybraliśmy dla siebie (jeśli takiego wyboru dokonaliśmy)<sup>5</sup>, oraz z terapii skupionej na potrzebach klienta, opisaną przez Carla Rogersa (dostrzeżenie problemu; pozostanie sobą i nie wchodzenie w żadną rolę przez słuchacza; zachowanie bezwarunkowego pozytywnego szacunku wobec rozmówcy oraz okazanie empatycznego zrozumienia)<sup>6</sup>. Nazywam to „głębokim wysłuchaniem”.

Dokonanie tego w ciągu jednego dnia mediacji jest jednak czymś niemal niemożliwym. Wyobraźmy sobie „prosty” spór pomiędzy trzema stronami (pamiętając, że w sporach rodzinnych stron jest zwykle o wiele więcej, a sojusze stale się zmieniają). Każda strona na osobnym spotkaniu proszona jest o przedstawienie własnej historii. Jednej osobie może to zająć dwie godziny lub więcej, innej 90 minut, a jeszcze innej 40 minut. Możliwy jest więc taki scenariusz, gdzie jedna ze stron

będzie siedzieć w swoim pokoju przez cztery godziny, w ponurej atmosferze, licząc upływający czas i pieniądze na prawników, zanim podejmie jakikolwiek sensowny udział w całej procedurze. Już samo to nie wróży dobrze. Należy jednak pamiętać o tym, że rodzinne spory mogą dotyczyć osób starszych czy niedołączyń, czy w wielu przypadkach takich, które nigdy nie miały okazji uczestniczyć w spotkaniu dłuższym niż dziesięć minut, nie mówiąc o procesie trwającym średnio dziesięć godzin...

Z drugiej strony, jeśli skrócimy historię tak, aby zmieścić ją w ciągu jednego dnia, niektóre osoby mogą poczuć się niedostatecznie wysłuchane i dojść do wniosku, że bez względu na to czego dotyczy dany proces, na pewno nie dotyczy ich, tym samym w dużym stopniu zmniejszając szansę dojścia do sedna istotnych problemów, nie mówiąc jeszcze nawet o ich rozwiązaniu.

W ciągu ostatnich kilku lat wypracowałem metodę polegającą na indywidualnych spotkaniach z poszczególnymi stronami, w takim miejscu i o takiej porze, jaka zapewni im możliwie największe poczucie komfortu i skupienia na sobie mojej całkowitej uwagi. Często wystarczy, że zadam tylko pytanie „Jak to się stało, że tu jesteś?” Dalej słucham uważnie, tak długo jak druga strona potrzebuje, by się do końca wypowiedzieć. Przerywam tylko wtedy, kiedy muszę, korzystając oczywiście ze standardowych technik skutecznego słuchania, aby upewnić się, że dobrze rozumiem swoich rozmówców. Skupiam się bardziej na pojawiających się emocjach niż samym opisie skargi, starając się dojść do przyczyn, które spowodowały daną reakcję i lepiej je poznać. Dla niektórych wyrażenie uczuć może nie być łatwe, proszę ich wówczas, aby opisali je w ramach pisemnego ćwiczenia, już po zakończeniu spotkania.

Gdy zobaczę się już ze wszystkimi stronami, zastanawiam się, co jeszcze należałoby zrobić, by każda z nich była gotowa chętnie spotkać się z drugą (ze mną w roli mediatora) i przeprowadzić trudną rozmowę, którą odkładali (lub którą gwałtownie przerywali i opuszczali), nierzadko całymi latami. Czasami niektóre problemy wymagają wcześniejszego przeprowadzenia mniejszych spotkań. Często proszę osoby, które nie są w stanie zwalczyć swoich uprzedzeń co do motywów innych, aby wypisały np. 5 powodów, dla których ktoś inny, w innych okolicznościach, mógł zrobić to, co zrobił. Inni z kolei, zanim poczną, że mogą powiedzieć to, co naprawdę mają do powiedzenia, mogą potrzebować coachingu, wejścia w rolę i odegrania scenki (role-play).

Spotkania rodzinne, gdy już do nich dochodzi, są zawsze fascynujące. Z reguły biorą w nich udział tylko zainteresowane rodziny i ja, w minimalnie umeblowanym pomieszczeniu (bez stołów, za którymi można się schować) z pudełkiem

5 Cloke K, *Mediating Dangerously*, Jossey Bass

6 Rogers CR, *On Becoming a Person: a therapist's view of psychotherapy*, Constable & Robinson

chusteczek. Z reguły szczegółowo opisuję zasady uczestnictwa w spotkaniu (np. uczestnicy wypowiadają tylko zdania w pierwszej osobie, opis reakcji na to, co zostało powiedziane lub zrobione zamiast oskarżeń co do zamiarów drugiej strony, uczestnicy mogą zostać poproszeni o powtórzenie innymi słowami tego, co właśnie usłyszeli, itd.). Moim zadaniem jest odzywać się jak najmniej, umożliwiając swobodne rozwinięcie się rozmowy pomiędzy członkami rodziny.

Moje ostatnie spotkanie z rodziną trwało około cztery i pół godziny. Przez cały ten czas zabrałem głos na krócej niż 20 minut (wliczając w to przypomnienie o ustalonych zasadach porozumiewania). Co ciekawe, po kilku moich interwencjach to członkowie rodziny przejęli egzekwowanie uzgodnionych zasad, kiedy było to konieczne, udaremniając tym samym pojawiające się groźby opuszczenia spotkania, itp.

Na ile to możliwe, proces mediacji odbywa się bez udziału prawników, którzy oczywiście są w pogotowiu na wypadek, gdyby mediacja zawiodła. Podobnie, jak w przypadku mediacji rozwodowych, gdyby w trakcie rozmów wynikły problemy wymagające konsultacji, zorganizowanie prawników rzadko kiedy stanowi problem. Co ciekawe, z mojego doświadczenia kwestie przedstawiane podczas rodzinnych spotkań jako istotne dla rozwiązania problemu na początku, bardzo rzadko są później w ich trakcie dyskutowane. Często po przywró-

ceniu komunikacji pomiędzy członkami rodzin, zupełnie się do nich nie wraca. A gdy nawet zachodzi taka konieczność, zauważyłem, że rodziny są w stanie same poradzić sobie z takimi problemami.

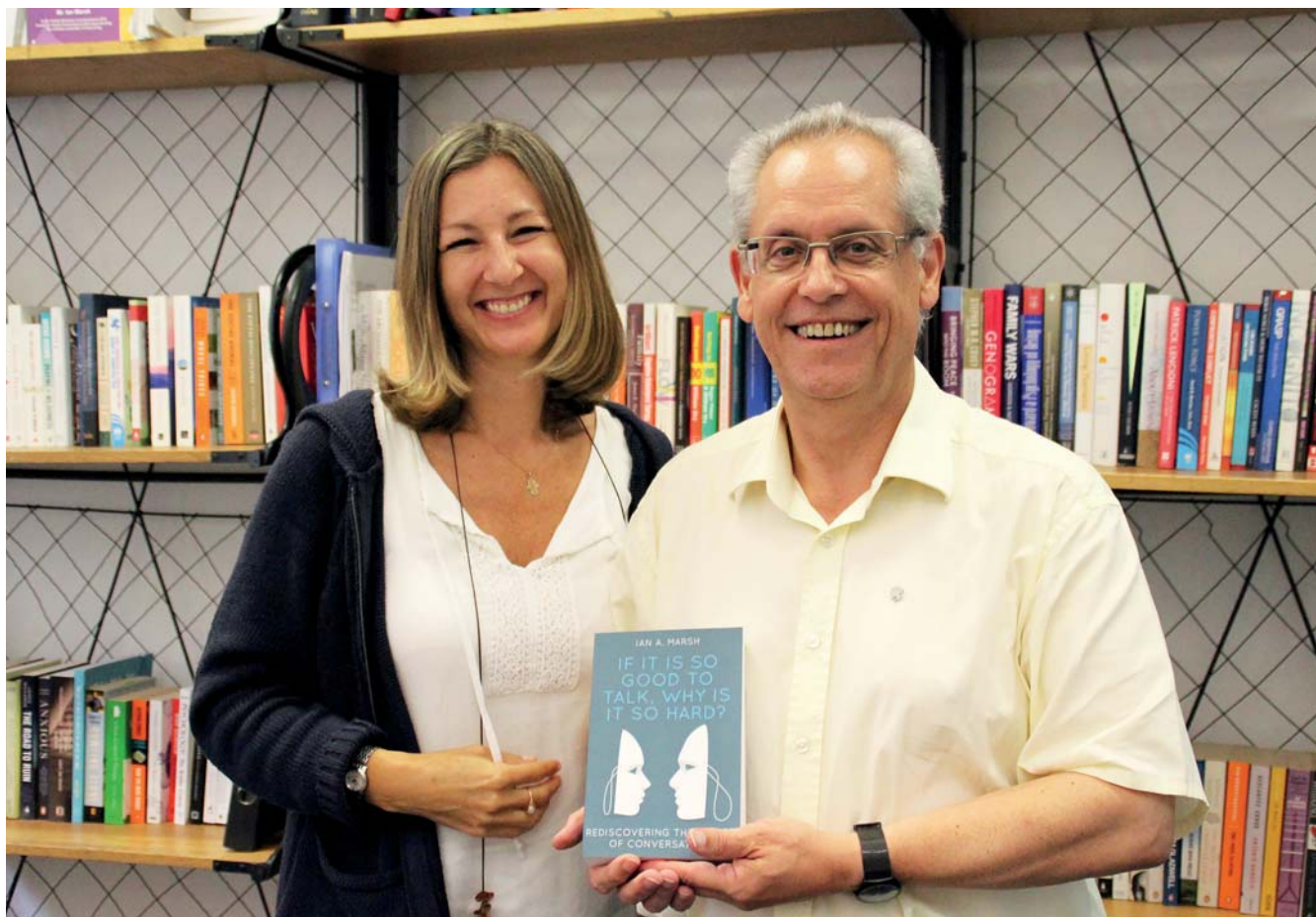
Wszystko to zdaje się jedynie potwierdzać, że w przypadku rodzin nie chodzi tylko o pieniądze.

\*Niniejszy artykuł został przygotowany na podstawie wykładu udzielonego przez autora w siedzibie Rady Mediacyjnej w Hong Kongu w dniu 10 listopada 2010 r.

---

### Ian Marsh

mediator akredytowany przy brytyjskim Stowarzyszeniu Arbitrażowym (CIArb) i Międzynarodowym Centrum Arbitrażowym w Hong Kongu. Mieszka w Londynie, współpracuje z firmami rodzinnymi na całym świecie jako moderator i mediator.



Ian Marsh o swojej książce opowiedział Kasi Gierczak Grubińskiej podczas ich spotkania w Londynie.



# Family Business na Stanford Graduate School of Business

Przed wyjazdem do USA miałem przyjemność współpracować z Fundacją Firm Rodzinnych (FFR) i Inicjatywą Firm Rodzinnych (IFR), zapoznając się z charakterystyką i wyzwaniem firm rodzinnych w Polsce. Z racji mojego zainteresowania tematem oraz faktu, że firmy rodzinne mają ogromny wpływ na światową gospodarkę, studiując na Stanford University Graduate School of Business w latach 2014-2016, jako jeden z kursów wybrałem przedmiot *Family Business*. Chciałem podzielić się z czytelnikami biuletynu wrażeniami z tego kursu i głównymi wnioskami.

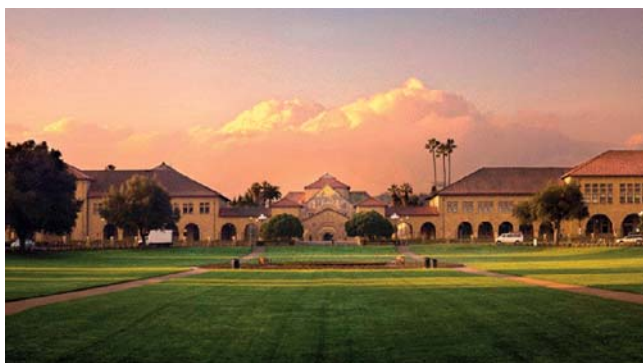
## Studia MBA na Stanford Graduate School of Business

Doświadczenie studiów na Stanford GSB jest niesamowite – poszerza horyzonty, uczy pokory, rozwija pewność siebie, tworzy relacje z niezwykłymi studentami, wykładowcami i absolwentami uczelni, pozwala zdobyć doświadczenie i praktyczną wiedzę jak „coś” fajnego stworzyć i rozwinąć – już wiem, że z tego doświadczenia będę korzystał do końca życia. Zajęcia na GSB są bardzo interaktywne i mają od 12 do ok. 60 uczestników. Część zajęć (ok. 75%) jest zorganizowana wokół metody case study czyli studium przypadku – nie są to zwykłe wykłady, ale dyskusja prowadzona przez profesorów i praktyków. 25% zajęć opartych jest na *experiential learning/learning by doing*, pracy grupowej i w mniejszej części wykładach. Dyskusje podczas zajęć przesuwają się z jednej strony sali na drugą, z uczniami z całego świata i różnych branż, komentującymi dany problem/studium przypadku w oparciu o własne doświadczenie i przygotowanie do zajęć.

Co najważniejsze, studiuje się z najlepszymi z najlepszych, co każdego nowego studenta onieśmiela. Po drugie, uczymy się od wybitnych profesorów i przedsiębiorców, managerów i inwestorów – praktyków z ogromnymi sukcesami zawodo-

wymi. Na kursie dot. inwestowania, prowadzonym przez ś.p. profesora Jacka McDonalda, policzyliśmy, że wśród ponad trzydziestu gościnnych wykładowców (przedsiębiorców i inwestorów) było przynajmniej czterech miliarderów, którzy są absolwentami uczelni i tego samego kursu, którzy z racji na szacunek do profesora i uczelni, co roku przylatują na gościnne wykłady dotyczące ich ścieżki przedsiębiorczości, prowadzenia funduszy oraz metod i filozofii inwestowania. Przez wiele lat sam Warren Buffett przylatywał uczyć na tym kursie. Inwestowania w technologie i rozwoju firm technologicznych uczyłem się m.in. od Erica Schmidta, CEO Google'a, jako praktyka-wykładowcy. Na tym kursie pojawiali się również założyciele takich firm jak Twitter, eBay, Snapchat itd. Podobnie było z kursem *Family Business*.

Na pierwszym roku wszyscy skupiają się na podstawach a program drugiego roku jest w pełni otwarty. Jedne z najczęściej wybieranych „ścieżek” nauki na drugim roku to przedsiębiorczość, inwestowanie, opieka zdrowotna, budowanie organizacji non-profit, zarządzanie organizacjami. Ponadto studenci mają dostęp do wszystkich kampusów Stanforda i często uczą się np. w d-school (*design school*), w szkole inżynierii, czy medycyny. Udział w zajęciach stanowi sporą część indywidualnej oceny na prawie każdym kursie. Oprócz obowiązkowego przygotowania do zajęć (brak przygotowania jest widoczny i obniża poziom nauki innych uczniów, co kreuje presję studentów wobec siebie, aby być przygotowanym – w końcu wszyscy znikają z rynku pracy na 2 lata i wydają wiele, często w formie kredytu studenckiego, aby podjąć tę naukę i wyciągnąć z niej jak najwięcej), spora część nauki polega na pracy w zespole, w grupach, przygotowywaniu prezentacji i projektów. Ile kto się nauczy zależy w pełni od przygotowania własnego, innych, oraz wyboru kursów (o wiele z kursów trzeba konkurować w systemie loterii i licytacji online).



## Kurs *Family Business* na Stanford Graduate School of Business

Niemniej miło mi podzielić się doświadczeniem i wnioskami z kursu *Family Business* prowadzonego przez praktyka Leo Linbeck III – przedsiębiorcę, managera, absolwenta uczelni, na co dzień prowadzącego Linbeck Group i Aquinas Companies, jeden z większych prywatnych (tzn. nie giełdowych) holdingów rodzinnych w USA. Prowadzi on firmę w imieniu trzeciej generacji rodziny, jest wyśmienitym wykładowcą i niezwykle inspirującym człowiekiem z ogromnym poczuciem humoru.

Kurs ten podejmowały w szczególności dwie grupy osób – studenci, u których w rodzinie prowadzone są mniejsze, większe czy też ogromne firmy rodzinne w przeróżnych branżach oraz studenci z rynku *private equity* (lub też zmierzających w tym kierunku). Ponieważ firmy rodzinne są niezwykle często wykupywane przez fundusze PE, zrozumienie charakterystyki, problematyki i ich wyceny przy kupnie/sprzedaży ma dużą wartość dla osób podążających tą ścieżką kariery.

Aby zbudować odpowiednie oczekiwania, Leo podkreślił, że jest to najbardziej „*anti-Silicon Valley*” kurs jaki można podjąć w Stanford GSB, co mi się podobało, biorąc pod uwagę nasiąknięcie przedsiębiorczością, start-upami oraz technologiami na uczelni i w jej otoczeniu w Dolinie Krzemowej. Firmy rodzinne rzadziej są firmami technologicznymi i przede wszystkim rozwijają się organicznie – siłą założyciela i rodziny, własnymi oszczędnościami, bez zewnętrznych inwestorów VC/PE na etapie budowy i rozwoju firmy. Po drugie podkreślił, że firmy rodzinne wyróżnia struktura własności, ale również czynniki specyficznej kultury i organizacji/zarządzania z bardzo częstym uwikłaniem rodziny w te procesy. Duży nacisk kładł również na etykę, komunikację i psychologię (*organizational*

*behavior*) oraz zdrowe zasady prowadzenia firmy, w szczególności unikanie konfliktów interesu poprzez wprowadzenie zdrowych zasad ładu zarządczego, tak aby dzieci/rodzina nie psuły firmy.

Zadaniem wprowadzającym do kursu było obejrzenie filmu *Ojciec Chrzestny* Francisa Forda Coppoli. *Ojca Chrzestnego*. Jako, że jest to jeden z moich ulubionych filmów, z przyjemnością obejrzałem go ponownie z przyjaciółmi z kursu. Dlaczego wybrał takie zadanie? Ponieważ film ten znakomicie obrazuje napięcia powstające w prowadzeniu *family business* a dbaniem o rodzinę. Dylematy stojące przed Vito Corleone, założycielem biznesu i rodziny, dylematy dzieci konkurujących o wpływ na biznes i kierunek jego rozwoju (np. czy wchodzić na nowe rynki, czy robić to samemu czy z partnerami itd.), dylematy poświęcania czasu rodzinie vs biznesowi itp. I oczywiście ogromne emocje i pieniądze, które się ze sobą przeplatają. Abstrahując od kryminalnej natury biznesu rodziny Corleone, jest to obraz świetnie opisujący emocjonalne oraz organizacyjne dylematy firm rodzinnych.

Na zajęciach przerabialiśmy studium przypadku różnych firm rodzinnych z USA, Europy, Azji i Ameryki Południowej, które napotykały na przeróżne wyzwania i możliwości rozwoju w różnych branżach. Niestety nie ma jeszcze takich przykładów z Polski (zachęcam do kontaktu w tej sprawie i służę pomocą). Ogromną wartością naszych spotkań były każdorazowe gościnne wykłady oraz rozmowy z przedstawicielami średnich i dużych firm rodzinnych (najczęściej założycielami, spadkobiercami, całe rodziny, profesjonalnymi zarządcami firm). Od największej prywatnej (rodzinnej) firmy budowlanej świata, po jedną z większych firm rodzinnych sektora ropy i gazu, po średniego rozmiaru biznesy w produkcji i usługach. Zajmowaliśmy się na przykład:







- wpływem (skłóconej czy złożonej sytuacji) rodziny na firmę,
- kulturą pracy i wprowadzaniem zdrowych zasad ładu zarządczego w dużych firmach rodzinnych,
- sukcesją i międzygeneracyjnym transferem przedsiębiorstwa
- układem głowy rodziny i założyciela firmy z państwem jako czynnika zapewniającego przetrwanie firmy,
- procesem sprzedaży firmy funduszowi/konkurencji, założeniem *family office* czy *family trust*, oraz optymalizacji podatkowej (firmy oraz rodziny),
- wprowadzeniem profesjonalnego zarządu do prowadzenia firmy,
- radzeniem sobie ze zniszczonym biznesem i utraceniem 80% majątku rodziny w wyniku działalności instytucji skarbowych i braku zaplanowanej sukcesji oraz optymalizacji podatkowej (był to przykład z USA).

## Główne wnioski z zajęć:

1. Najcenniejszym zasobem, jaki posiadamy i ciągle tracimy, jest czas. Nikt nie posiada wystarczająco dużo czasu, aby poświęcić go jednocześnie na rodzinę, karierę/biznes, oraz przyjaźnie/sprawy społeczne. Dlatego w różnych etapach życia trzeba priorytetyzować 2 z tych 3 obszarów, przy czym rodzina powinna idealnie być na pierwszym miejscu (choć czasami uniemożliwia to sukces biznesu rodzinnego..).
2. Średnie i większe firmy rodzinne trzeba prowadzić profesjonalnie, wykorzystując mechanizmy poprawy efektywności firm rodzinnych polegające na zewnętrznym doradztwie. Profesjonalne zarządzanie firmą rodzinną przy wykorzystaniu dobrze funkcjonującej rady nadzorczej/doradczej i innych gremiów zgodnych z dobrymi standardami ładu zarządczego, pomaga kierować firmami rodzinnymi i rozwiązywać stricte biznesowe problemy, jednocześnie ograniczając problemy negatywnego wpływu rodziny na biznes oraz braku kompetencji.
3. Jedną z najważniejszych kompetencji w biznesie i rodzinie jest umiejętność diagnozowania przyczyn konfliktów w organizacji oraz umiejętność rozwiązywania tych kon-

fliktów i posuwania się naprzód. Znaczenie mają tutaj komunikacja, otwartość, współpraca, psychologia i miękkie umiejętności. Dlatego niezwykle ważna jest kultura, otwarta komunikacja, budowanie zaufania w rodzinie oraz w firmie. Takie firmy – abstrahując od czynników stricte biznesowych (produkt, rynek) – mają większe szanse na sukces i przetrwanie.

4. Wprowadzane do firmy zasady, normy i oczekiwania są bardzo ważne, aby uniknąć marnowania energii na „sprzątanie” i rozwiązywanie konfliktów. Prawo i różne rodzaje protokołów, wehikułów prawnych (np. trust funds, fundacje rodzinne), a także proste zasady (jak np. 10 przykazań), są w tym przydatne.
5. Ważna jest rola *trust funds* oraz wczesnego planowania podatkowego, aby nie doprowadzić do utraty dużej części majątku (czy całego przedsiębiorstwa) w wyniku egzekucji podatkowej. Wiadomo, że w każdym kraju jest inaczej, ale państwo często nie obchodzi się z firmami rodzinnymi tak przyjemnie jak np. z międzynarodowymi korporacjami.
6. Sukcesja i transfer firmy oznaczają:
  - a. Wczesne rozpoczęcie planowania na przyszłość dzieci i rodziny, w szczególności planowania podatkowego;
  - b. Dopilnowanie, aby jak najmniej ewentualnych negatywnych zdarzeń pozostawić przypadkowi;
  - c. Zapewnienie odpowiednich zasad, zachęt i bodźców, aby utrzymać rodzinę razem a biznes w rozwoju;
  - d. Absolutnie niezbędne jest profesjonalne doradztwo prawne i podatkowe. Zawsze warto wydać więcej pieniędzy u dobrych prawników na przygotowanie transferu firmy, majątku i sukcesji.
7. Otwartość założycieli firm rodzinnych na dzielenie się swoim doświadczeniem i wiedzą buduje lepsze otoczenie gospodarcze i społeczne. Inaczej nie zbudujemy zaufania w gospodarce. Przykładowo, w ramach końcowego projektu na tych zajęciach (studentów Stanford GSB z różnych krajów z doświadczeniem z *private equity*, konsultingu, i biznesu) za zadanie mieliśmy przeanalizować i opisać stan danej firmy rodzinnej, i zarekomendować co rodzina może zrobić aby wzmocnić spółkę. Starałem się zaangażować w projekt firmy rodzinne z Polski, co niestety tym razem się nie udało. Z tego powodu zajęliśmy się firmą rodzinną z Chile.
8. Firmy rodzinne z Polski są unikalne z racji na ich młodość, zmieniające się znacznie otoczenie społeczno-gospodarcze, oraz szybki rozwój. To ogromna wartość, którą trze-

ba dzielić się na świecie – w szczególności w szkołach biznesu w Europie, USA i Azji. Nie jeden wykładowca czy profesor chętnie opíše ciekawe studium przypadku firmy rodzinnej z Polski. Oczywiście wymaga to czasu, niewielkich zasobów, i przede wszystkim otwartości. Służę pomocą w tej kwestii.

9. Ten jeden kurs miał ogromny wpływ i wartość dla mnie oraz wielu moich rówieśników, którzy będą musieli przejąć i prowadzić, lub sprzedać, biznes rodzinny. Niektórzy już rozpoczęli ten proces. Dlatego warto dla zachowania wartości biznesu i powodzenia rodziny rozważyć dodatkowe przygotowanie się do sukcesji kształcąc sukcesorów w wiodących ośrodkach świata zajmujących się firmami rodzinnymi i przedsiębiorczością, oraz samemu podejmować edukację w takich miejscach jak:

- a. Stanford GSB (Stanford Executive Program lub Program for Growing Companies)
- b. Harvard Business School (Program for Owners, Families & Entrepreneurs)
- c. INSEAD (Entrepreneurship and Family Business Programs)

10. Ponieważ pieniądze nie dają szczęścia, a jedynie ułatwiają życie, istotnym źródłem szczęścia jest rodzina. Dlatego planując rodzinę w liczbie dzieci w ilości  $n$ , najlepiej docelowo mieć liczbę dzieci w ilości  $(n + 1)$ , wówczas wyda się więcej pieniędzy na rodzinę zamiast na konsumpcję niepotrzebnych dóbr i usług.

Kurs zakończyliśmy w wyśmienitej atmosferze podczas tradycyjnej kolacji, na którą Leo zaprosił uczniów w towarzystwie mężów, żon, partnerów, i dzieci, w jednej z przyjemniejszych włoskich knajp w Menlo Park nieopodal Stanford. Ponieważ na studia na Stanford wyjechałem, jako jeden z niewielu studentów, wraz z rodziną – żoną Martą i dziećmi Niną i Heniem – był to naprawdę przyjemny i uroczy sposób na zakończenie tak wyśmienitego kursu.

---

### Robert Tadeusz Kowalski

*Absolwent Stanford Graduate School of Business (MBA '16), Stanford University (MA International Policy '08) oraz London School of Economics. Konsultant Stanford GSB Center for Entrepreneurial Studies, były asystent naukowy Stanford Economics Department i członek zespołu iFarms przy Stanford Office of Technology Licensing (OTL) pracującego nad transferem własności intelektualnej uniwersytetu.*





# Jesteś pewien, że znasz wyniki swojej firmy?

By w pełni racjonalnie podejmować decyzje biznesowe, trzeba mieć wszystkie informacje o kondycji przedsiębiorstwa. A to trudniejsze, niż może się wydawać...

W obecnych czasach posiadanie dostępu do informacji daje znaczną przewagę w prowadzeniu biznesu. Jeszcze większe znaczenie ma jednak możliwość szybkiego pozyskiwania tych danych, ich sprawnego przetwarzania oraz ich umiejętna interpretacja. Co ważne, dotyczy to nie tylko analizy informacji napływających do przedsiębiorcy z zewnątrz – wydarzeń rynkowych, oczekiwań klientów czy działań bezpośrednich konkurentów. Podejmowanie codziennych decyzji biznesowych wymaga w jeszcze większym stopniu rzetelnej i pełnej wiedzy na temat aktualnej kondycji własnego przedsiębiorstwa.

Mogłoby się wydawać, że każdy właściciel zna wewnątrz swojej firmy od podszewki. Jednak czy tak jest naprawdę? Czy na pewno każdy właściciel, prezes czy dyrektor zarządzający monitoruje na bieżąco szczegółowe wyniki finansowe oraz posiada pełną informację o wszystkich najważniejszych procesach zachodzących w swojej spółce? W tym miejscu można postawić hipotezę, że duża liczba danych, która jest przetwarzana w każdym przedsiębiorstwie, powoduje, że dostęp do tych informacji, a co ważniejsze ich interpretacja, są mocno utrudnione.

Co prawda informatyczne systemy księgowe pozwalają na generowanie rozmaitych raportów finansowych, lecz ich forma w wielu przypadkach może być mało przejrzysta i zrozumiała dla osób, które nie są zawodowymi księgowymi i nie korzystają z takich zestawień na co dzień. W takich sytuacjach – mimo, iż osoba decyzyjna będzie miała dostęp do szczegółowych danych – ich wykorzystanie może być problematyczne.

## Czas to pieniądz

Systematyczne monitorowanie wyników finansowych przedsiębiorstwa na bazie standardowych raportów księgowych oraz ich pełne zrozumienie wymaga wiele wysiłku oraz czasu. Czasu, którego w prowadzeniu codziennego biznesu zawsze brakuje. Ułatwieniem w takich sytuacjach mogą być rozmaite narzędzia zarządcze, które zbierają najważniejsze informacje w jednym miejscu i prezentują je w formie przystępnej dla odbiorcy. Analiza danych dotyczących wielkości sprzedaży, marż osiąganych na poszczególnych klientach oraz tego jak wspomniane wartości zmieniały się w przeciągu ostatnich

miesięcy jest zdecydowanie łatwiejsza, jeśli nie trzeba w tym celu śledzić dziesiątek zestawień. Najlepsze narzędzia pozwalają w przeciągu kilku minut zorientować się szczegółowo w aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa.

Podejmując decyzję o rozszerzeniu współpracy z dotychczasowym dostawcą lub negocjując nowy kontrakt z klientem bardzo często musimy działać natychmiastowo. Mając odpowiednie mechanizmy analizy danych jesteśmy w stanie w krótkim czasie podjąć świadomie nawet najtrudniejsze decyzje, które mogą mieć istotny wpływ na przyszłe zyski. Tym samym posiadając szybki dostęp do najważniejszych informacji dotyczących wnętrza naszego biznesu możemy zarabiać pieniądze. Po pierwsze oszczędzając czas, który musielibyśmy poświęcić na przebrnięcie przez dziesiątki zestawień generowanych przez najróżniejsze systemy księgowe pochodzące z poszczególnych działów w firmie. Po drugie, pełna i aktualna informacja dotycząca np. wyników osiąganych na wybranych kontrahentach może nam dać sygnał o możliwości zmiany cennika w celu zwiększenia wielkości sprzedaży i przychodów spółki.

## Firma pod lupą

Jednym z narzędzi, które mogą pomóc w monitorowaniu bieżących wyników finansowych w firmie, jest opracowany przez Grant Thornton tzw. Pulpit Prezesa. Mimo, iż nazwa wskazuje, że jest to narzędzie przeznaczone dla prezesów przedsiębiorstw, to może być ono wykorzystywane również przez właścicieli, dyrektorów i inne osoby, które chcą w przejrzysty sposób gromadzić i analizować dane finansowe firmy. Jest to wsparcie zarówno dla małych i średnich przedsiębiorstw, ale również i tych większych, które z uwagi na szybki wzrost skali działalności borykają się z koniecznością analizy dużej ilości danych w bardzo krótkim odstępie czasu.

Dzięki zastosowaniu przejrzystych wykresów, intuicyjnych grafik oraz wskaźników umożliwia w prosty sposób kontrolowanie bieżących wyników przedsiębiorstwa. Co więcej, pozwala również porównywać rezultaty osiągane przez firmę w danym okresie z wynikami historycznymi, budżetem (planem finansowym), a nawet wynikami spółek porównywalnych.

Tym samym znaczna ilość pracy niezbędna do przygotowania takich analiz może być w znaczny sposób zautomatyzowana. Ograniczone nakłady pracy przekładają się zatem w bezpośredni sposób na oszczędność czasu oraz pieniędzy. Pulpit Prezesa pozwala na comiesięczną analizę m.in.: przychodów i rentowności poszczególnych grup produktowych, struktury oraz zmian kosztów działalności operacyjnej, wyników współpracy z poszczególnymi klientami, płynności przedsiębiorstwa oraz zapotrzebowania na gotówkę, poziomu zadłużenia przedsiębiorstwa, efektywności wykorzystania zasobów osobowych.

## Pulpit Prezesa

Narzędzie analiz zarządczych w firmie

Więcej informacji na

**[www.grantthornton.pl/puplit](http://www.grantthornton.pl/puplit)**



**Tomasz Mleczak**

*Menedżer, Departament Doradztwa  
Grant Thornton*







## Pojekt szczęście Kiedy się dzieli, to się mnoży

Zarabianie pieniędzy jest nierozłącznie związane z prowadzeniem biznesu. W końcu o to chodzi, aby firma przynosiła zysk. Czy jednak pieniądze dają szczęście? Marilyn Monroe stwierdziła kiedyś, że „pieniądze szczęścia nie dają, dopiero zakupy”. Miała rację, ale tylko częściowo. Badanie losów zwycięzców amerykańskich loterii pokazało, że najczęściej wydają oni wszystkie wygrane pieniądze i popadają w długi. Co więcej, znacząco pogarszają się ich relacje ze znajomymi, którzy zaczynają oczekiwać prezentów lub wsparcia finansowego. W efekcie jakość życia zwycięzców loterii spada.

Czy zatem posiadanie i wydawanie pieniędzy nie zwiększa naszego poczucia szczęścia? Nie do końca. Badania wykazały, że wydawanie pieniędzy może zwiększyć nasze subiektywne poczucie szczęścia, pod warunkiem jednak, że wydajemy je... na innych! Takie zaskakujące wnioski płyną z badania Elizabeth Dunn i współpracowników z kanadyjskiego University of British Columbia.

### Szczęście to dawanie innym...

Naukowcy przeprowadzili prosty eksperyment: zapytali badanych o to, jak oceniają swój poziom szczęścia, a następnie wręczyli im kopertę z pieniędzmi, zawierającą 5\$ lub 20\$. Część badanych została poproszona o wydanie ich na siebie

- kupienie sobie prezentu, opłacenie swojego rachunku lub sfinansowanie jakiegoś wydatku osobistego. Druga grupa badanych została natomiast poproszona o wydanie pieniędzy na innych - kupienie prezentu innej osobie lub jej wsparcie finansowe. Okazało się, że wydanie pieniędzy na siebie nie podnosi subiektywnego poczucia szczęścia. Co ciekawe, nie miała tu znaczenia kwota, a przecież tak zdroworozsądkowo mogłoby wydawać się, że im większą kwotę wydajemy na siebie, tym większe jest nasze poczucie szczęścia. Tymczasem wydanie pieniędzy na innych wyraźnie podnosiło subiektywne poczucie szczęścia. Ten sam zakup, np. kawa - podnosił poczucie szczęścia lub nie - zależnie od tego, czy był on dla siebie, czy też zaoferowany innym.

## ... niezależnie od stanu naszej zamożności

Przytoczone powyżej badanie realizowane było w Kanadzie, a zatem w kraju zamożnym. Aby sprawdzić czy podobna zależność występuje w mniej sprzyjających okolicznościach gospodarczych naukowcy powtórzyli je w Ugandzie. Efekt był taki sam – wydanie pieniędzy na siebie nie zwiększyło subiektywnego poczucia szczęścia, niezależnie od kwoty, podczas gdy wydanie ich na innych już tak. Różniły się jedynie zakupy – podczas gdy w Kanadzie były to najczęściej drobiazgi typu kawa, kosmetyki, drobne prezenty, to już w Ugandzie zakupy częściej dotyczyły produktów niezbędnych, jak np. leki na malarię. Okazuje się, że nawet w niesprzyjających warunkach czerpiemy szczęście z dawania innym.

Badania Instytutu Gallupa zrealizowane w 136 krajach potwierdzają tę zależność. Osoby, które wspierają działalność charytatywną czują się szczęśliwsze niemal w każdym zakątku świata, poza paroma wyjątkami. Ujemna korelacja została wykazana w Republice Środkowoafrykańskiej. Co ciekawe, sąsiadująca z nią Rwanda ma już bardzo silnie dodatnią korelację. Ta zależność zachodzi oczywiście także w Polsce. Co więcej, jesteśmy w grupie krajów, w których jest ona dość silna, a zatem wspieranie innych wyraźnie zwiększa poczucie szczęścia Polaków.

## Dawanie pomnaża pieniądze

Powyższe badania dotyczyły sytuacji prywatnych, a przecież artykuł rozpoczął od nawiązania do prowadzenia firmy i zarabiania. Tym aspektem także zainteresowali się badacze, którzy sprawdzili czy ta sama zależność występuje w firmach.



Badaniem objęli zespoły sprzedażowe kilku firm farmaceutycznych w Belgii. Procedura była podobna: badani dostali 15 Euro z poleceniem przeznaczenia kwoty na siebie lub na innych członków zespołu. Pracownicy wydawali tę kwotę na jakieś drobiazgi dla siebie lub w różnych sposób przeznaczali ją na innych. Przykładowo jeden z zespołów wspólnie zrzucił się na piniatę – kulę wypełnioną słodyczami, którą rozbija się w zabawie (zwyczaj pochodzący z krajów latynoskich). Spędzili razem czas, integrowali się i dobrze bawili. Jaka z tego korzyść, poza zabawą? Okazało się, że zespoły, w których członkowie wydawali pieniądze na siebie nawzajem stawiały się bardziej prospołeczne i rosła ich motywacja, a w konsekwencji także sprzedaż. To nie wszystko! Badanie zrealizowano także na drużynach grających w dwa ognie. Podobnie jak w firmach, gracze drużyn, którzy przeznaczali pieniądze na innych członków swojej drużyny, osiągnęli lepsze wyniki, a drużyny awansowały w klasyfikacji. Dawanie innym realnie pomnaża to, co już mamy! Nie chodzi tu o wielkie kwoty, liczy się sama postawa i gotowość do oferowania czegoś innym.

## Jak dawać z głową?

Nie zachęcam oczywiście do nierozsądnego wydawania całości oszczędności na innych. Warto jednak uwzględnić w swoim budżecie troskę o innych: zadbanie o najbliższych jakimś drobiazgiem lub wspieranie inicjatyw charytatywnych, które popieramy. Możemy to zrobić także w niefinansowy sposób, np. wspierając innych swoimi kwalifikacjami i czasem. To przecież także inwestycja. Właśnie na tym założeniu bazuje mentoring w ramach projektu Early Warning Europe realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w partnerstwie z Fundacją Firmy Rodzinne. Doświadczeni przedsiębiorcy nieodpłatnie wspierają przedsiębiorców, którzy zgłosili się do projektu po wsparcie ze względu na trudną sytuację w ich firmie. Mentorzy oferują tym samym swój cenny czas, który z powodzeniem mogli przeznaczyć na dalsze pomnażanie swojego kapitału. Jak wynika z badań, takie bezinteresowne dawanie wpływa na nas w bardzo pozytywny sposób: nie tylko rośnie nasze poczucie szczęścia, ale także motywacja do dalszej pracy, co przekłada się na dalszy wzrost przychodu!



**Agnieszka Woś-Szymanowska**

psycholog, konsultant,  
specjalista ds. rozwoju organizacji,  
konsultant Early Warning Europe





## Woda zasadowa – źródło zdrowego życia

Masz wrażenie, że z dnia na dzień tracisz siły? Częściej dopada Cię zmęczenie i opuszcza dobre samopoczucie? Twoja skóra i włosy wyglądają coraz gorzej? A kłopoty z trawieniem i wolną przemianą materii dają się we znaki? To sygnały ostrzegawcze, które wysyła Twój zakwaszony organizm.

### Woda, która przywraca równowagę kwasowo-zasadową

Za silne zakwaszenie organizmu odpowiada przede wszystkim niewłaściwa dieta. Menu współczesnego człowieka obfituje głównie w produkty wysoko przetworzone i pochodzenia zwierzęcego czy kolorowe napoje gazowane. A to właśnie one zaburzają równowagę kwasowo-zasadową. Efekt? Powstaje idealne środowisko do rozwoju m.in.:

- chorób nowotworowych,
- udaru krwotocznego,
- dny moczanowej,
- osteoporozy,
- cukrzycy,
- nadwagi i otyłości,
- stanów chronicznego zmęczenia.

Na szczęście proces zakwaszenia organizmu można odwrócić, a woda jest najlepszym sprzymierzeńcem. Niestety najczę-

ściej sięgamy po nią, gdy czujemy pragnienie – a to skutek silnego odwodnienia organizmu. By do niego nie dopuścić, zaleca się wypijanie co najmniej 2 litrów wody każdego dnia. Warto pamiętać, że ciało człowieka składa się w ok. 70% z wody, więc dla organizmu to właśnie ona jest źródłem życia. O spożywaniu wody należy pamiętać, gdyż:

- rozpuszcza i wypłukuje się toksyny,
- obniża poziom cholesterolu LDL,
- wspiera pracę nerek,
- działa dotleniająco,
- reguluje temperaturę ciała,
- ma właściwości nawilżające,
- wpływa na tempo metabolizmu.

Wybierając wodę, trzeba mieć świadomość, że organizmowi potrzebna jest wyłącznie dobrej jakości woda – taka, która będzie odzwierciedleniem wewnętrznego środowiska ustroju. Takie warunki spełnia wyłącznie alkaliczna woda zjonizowana.

## Alkaliczna woda zjonizowana – sojusznik w walce z zakwaszeniem

Woda zjonizowana ma silne właściwości odkwaszające. Wyplukując nadmiar toksyn oraz neutralizując szkodliwe działanie kwasów, pomaga w odtruwaniu organizmu.

### Wybieraj zawsze wodę, która ma:

- odczyn alkaliczny – czyli pH powyżej 7. Zawarte w niej alkaliczne minerały będą pomagały w utrzymaniu odpowiedniego zrównoważonego bilansu pH w Twoim organizmie.
- ujemny potencjał ORP. Wskaźnik ten wyrażony w mV mówi nam czy dana ciecz jest utleniaczem czy reduktorem. ORP powyżej zera wskazuje, że płyn posiada zdolności pobierania elektronów, a więc utleniania. Wskaźnik na poziomie +200 mV i wyżej posiadają prawie wszystkie kolorowe napoje gazowane oraz woda z kranu.
- budowę strukturalną. Woda, np. kranowa posiada strukturę składającą się z 12-16 cząsteczek. Woda strukturalna zbudowana jest już tylko z 6 cząsteczek. Im mniejsza struktura molekularna wody, tym łatwiej przedostaje się ona przez błonę komórkową,
- niskie napięcie powierzchniowe. Napięcie to, odzwierciedla gęstość cieczy. Im napięcie jest niższe, tym woda

jest rzadsza, czyli bardziej płynna, „mokra”. Ta cecha cieczy powoduje, że staje się ona świetnym rozpuszczalnikiem, który zapobiega odkładaniu się substancji toksycznych w organizmie.

O prozdrowotnych właściwościach alkalicznej wody zjonizowanej świadczą licznie przeprowadzane badania kliniczne. Jej korzystne działanie na organizm podkreślają znani naukowcy, m.in. dr Theodore Baroody, dr Susan Lark, dr Sergiej Kuzniecowa, dr Ingfreid Hobert, dr Robert Young, prof. Stanisław Wiąckowski, Telesforas Laucevičius. Powstaje także wiele publikacji książkowych („Woda zjonizowana. Życie bez chorób”, „Próbowałam już tylu diet... przełomowy program uzdrawiający – cud równowagi pH”), które stają się bestsellerem, odkrywając cenne właściwości wody alkalicznej.

Jej pozytywne oddziaływanie na organizm potwierdzają także rekomendacje użytkowników domowych jonizatorów wody.

W krajach o wysokiej świadomości związanej z profilaktyką chorób, jonizatory wody w gospodarstwach domowych są na porządku dziennym. Statystyki wskazują, że w japońskich domach co piąta rodzina korzysta ze zjonizowanej wody alkalicznej. Warto pamiętać, że to właśnie w Japonii odnotowano najwyższy odsetek mieszkańców, których wiek przekracza 100 lat, co po części może być zasługą wody zjonizowanej.

---

**Jan Sabat**

*Natura i Zdrowie*





# Straciłem klienta... przez szczerość

Zwrócił się do mnie przedsiębiorca, który jakiś czas temu przejął prowadzenie firmy po rodzicach, z prośbą o wsparcie w jej sprzedaży. Niestety nie porozumieliśmy się i sprzedażą zajmie się jedna z firm konkurencyjnych wobec mojej. A wszystko przez szczerość, która jest dla mnie podstawą partnerskiej współpracy.

## Jak zaczęła się ta historia.

Syn założycieli zadzwonił do mnie z pytaniem, czy możemy zająć się sprzedażą firmy. Firma ma trzydziestoletnią historię na rynku i produkuje elementy wykorzystywane potem przez producentów większych przedmiotów. W związku z pogarszającym się stanem zdrowia założyciela firmy, jej prowadzenie przypadło jednemu z dzieci. Niestety biznes w ostatnim okresie zaczął podupadać. Złożyło się na to kilka okoliczności, związanych – w mojej ocenie – z niedoskonałościami zarządzania. Sam sukcesor jako przyczynę sprzedaży firmy wskazywał na brak umiejętności i chęci zaangażowania na poziomie niezbędnym do prowadzenia takiego biznesu. To rozsądne i godne pochwały podejście. Braki w zarządzaniu niestety przełożyły się na brak zamówień. Wyjaśnieniem był „brak zaangażowania przedstawicieli handlowych, którzy chcieliby tylko dostawać wysokie wynagrodzenie, a ich zaangażowanie w pozyskanie klientów jest bardzo małe”. Aby pozyskać odpowiednią liczbę zleceń najpewniej „trzeba by zatrudnić dodatkowo dwóch przedstawicieli handlowych, ale firmy na to nie stać”. Rozważane było również zatrudnienie dyrektora zarządzającego, „ale dzisiejsze wymagania kandydatów są zbyt wysokie, a i tak nie można oczekiwać od nich zbyt wiele”.

Jak zawsze, przed złożeniem oferty zaproponowałem, że przyjrzymy się firmie, ocenimy jej wartość i szanse na sprzedaż takiego biznesu, biorąc pod uwagę branżę, portfel produktów, trwałe kontakty handlowe z odbiorcami i inne ważne w procesie poszukiwania inwestora aspekty. Właściciel przekazał dane finansowe firmy, w tym wycenę przygotowaną przez swojego wcześniejszego doradcę. Niestety, wnioski z naszych analiz nie były zbyt optymistyczne, zarówno co do kręgu potencjalnych zainteresowanych, jak i wartości firmy, która – w naszej ocenie – w transakcji sprzedaży nie osiągnie wyższej wartości niż około połowy wartości wynikającej z dostarczonej wyceny. Z grona potencjalnych nabywców odrzucić należało inwestorów finansowych, którzy poszukują firm szybko rosnących, z zarządem gotowym do dalszego uczestnictwa w prowadzeniu biznesu. Wykluczyć należało również odbiorców produktów firmy, ponieważ jej potencjał produkcyjny znacznie przekracza potrzeby każdego z nich. Oznacza



to, że nabywcą może być konkurent, który chciałby rozszerzyć swoje moce produkcyjne lub firma produkująca produkty dla tych samych odbiorców, dla których transakcja skutkowałaby rozszerzeniem asortymentu dla swoich klientów.

Uznałem za właściwe, aby szczerze poinformować właściciela o wnioskach wynikających z analizy. Rozmowa nie należała do łatwych. Właścicielowi trudno było przyjąć, że sprzedaż firmy nie będzie łatwym procesem, a prawdopodobna cena zaproponowana przez inwestora znacznie niższa od oczekiwań. I cóż, po kilku dniach potencjalny klient zadzwonił i oznajmił, że znalazł innego doradcę, który twierdzi, że z łatwością sprzeda tę firmę za znacznie wyższą cenę.

Myślę, że to dobrze, że tak się stało. Szczerość powinna być podstawą współpracy.

Minęło kilka miesięcy od zaangażowania doradcy..., na razie bez efektu.



**Dariusz Bednarski**  
Partner Zarządzający  
Grant Thornton



---

Fundacja Firmy Rodzinne – organizacja społeczna, która bezinteresownie wspiera firmy rodzinne, tworząc przestrzeń dla wzajemnej wymiany doświadczeń i integracji środowiska Firm Rodzinnych.

---

### Co robi? Co tworzy?

- Buduje Markę Parasolową Drzewko dla Firm Rodzinnych [www.drzewko.org](http://www.drzewko.org) – dołącz do **800** firm budujących sieć relacji i aktywnie komunikujących swoją rodzinność.
- Prowadzi projekt Early Warning Europe w Polsce, w którym odpowiada za przygotowanie i koordynację pracy Mentorów – dyskretna pomoc dla przedsiębiorców w kłopotach.
- Organizuje Spotkania Mentoringowe w firmach rodzinnych.
- Tworzy i realizuje warsztaty i spotkania edukacyjne dla przedsiębiorców.
- Upowszechnia, kulturę pracy przyjazną zdrowiu i działaniom profilaktycznym – projekt Zdrowa Firma Rodzinna.
- Tworzy Raporty: Polacy o Firmach Rodzinnych oraz Kompetencje Przyszłości w Firmach Rodzinnych
- Buduje społeczność Firm Rodzinnych, którym zależy...

„Kiedy pomagamy innym, pomagamy sobie, ponieważ wszelkie dobro, które dajemy, zatacza koło i wraca do nas.” Flora Edwards



EARLY  
WARNING  
EUROPE

[www.ffr.pl](http://www.ffr.pl)