# FIRMY RODZINNE

dla Firm Rodzinnych®

WIOSNA 2019

FUNDACJA
FIRMY RODZINNE

Zapraszamy na
**II Międzynarodowy Kongres Pokoleń**

**3–4.10.2019**

**kongrespokolen.pl**

**Katarzyna Gierczak-Grupińska**
*prezes zarządu*
kasia@ffr.pl
+48 500 297 097

**Eleni Tzoka-Stecka**
*koordynator projektów*
eleni@ffr.pl
+48 603 093 532

**Małgorzata Stromczyńska**
*redaktor naczelny biuletynu*
biuro@ffr.pl
+48 694 191 647

**Katarzyna Komin**
*opiekun drzewka*
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,
biuro 124
60-810 Poznań
www.ffr.pl
+48 61 22 50 641

**Dorota Bryja-Wiśniewska**
grafika
biuro@hanahstudio.pl

**Katarzyna Gierczak Grupińska**

# Drodzy Rodzinni,

jak co wiosnę witam Was pełna optymizmu i starsza o rok. Co nie zawsze jest skorelowane z większą mądrością, gdyż pewnie trochę wiedzy nam się wyciera podczas zmagań życiowych.

Ale skoro mówimy już o wieku to jakże ciekawe jest to, że jeszcze 2000 lat temu ludzie rzadko dożywali 40 lat, a w Plejstocenie, kiedy biegały Mamuty i niepozorny jeszcze wtedy pierwszy rodzaj człowieka rozumnego – w porywach 30.

Zobaczcie jaką teraz mamy niesamowitą szansę przeżyć ponowną młodość – drugi a może nawet trzeci raz, bo średnia wieku obecnie to ponad 80 lat.

Moja osobista teoria jest taka, że każdy rok po 40-ce jest darowany, bo w czasach o jakich pisałam wcześniej, jeżeli człowiek wolniej biegał, bo był starszy i wolniejszy to go po prostu coś pożarło. A w obecnym świecie oprócz wielu chorób związanych z cywilizacją, które nas dopadają na nasze własne życzenie, często mało co jest ciekawe naszego smaku.

Dlatego cieszmy się z każdej wiosny – z odrodzenia i siły natury, jaka nas otacza. Doceniajmy czyste jeszcze siedliska zwierząt i dbajmy o Naturę tak jak ona dba o nasz dobry nastrój w promieniach wiosennego słońca.

Mamy wpływ na otaczającą nas rzeczywistość.

Nawet małe rzeczy – takie jak noszenie na zakupy torby płóciennej zamiast kupowania plastikowych foliówek (które rozkładają się 20 lat i dłużej), założenie starszego T-shirtu naszych wyrośniętych dzieci do pracy w ogrodzie zamiast kupowania nowego roboczego ubrania (na które potrzeba co najmniej 2 000 litrów wody), jedzenie najwyżej raz w tygodniu mięsa zamiast codziennego rytuału schabowego (produkcja CO2 w największym stopniu jest spowodowana ogromnym spożyciem zwierząt przez ludzi).

Sama też coraz częściej przekonuję się, że spacer zamiast jazdy samochodem robi nie tylko lepiej naszym żyłom i mięśniom, ale też głowie, z której spada zimowa chmura zmartwień.

I właśnie takiej świeżej głowy pełnej nowych i mądrych myśli Wam wszystkim życzę. Nie omieszkam dodać do tych życzeń zdrowia i czasu na spacery, a może nawet pikniki – jak za starych młodych lat, dla każdego bez względu na emocjonalny wiek.

Katarzyna Gierczak Grupińska
Prezes Fundacji Firmy Rodzinne

*Serdeczności przesyła Kasia Gierczak Grupińska wraz z zespołem:*
*Eleni Tzoka Stecka, Małgorzata Stromczyńska, Katarzyna Komin,*
*Joanna Sawionek i Konrad Bugiera*

**Eleni Tzoka-Stecka**

**Małgorzata Stromczyńska**

**Katarzyna Komin**

**Joanna Sawionek**

**Konrad Bugiera**

FIRMA RODZINNA

# Fundację w działaniach **stale wspierają**

DOŁĄCZ DO SPOŁECZNOŚCI FIRM RODZINNYCH

drzewko.org

## Partner fundacji

Grant Thornton
An instinct for growth™

## Mecenasi fundacji

YES, GELG, enel-med Centrum Medyczne, Kunke Poligrafia, Ożóg Tomczykowski, Biofarm, renex, Pekabex, MP Majsterpol, Grupa Kotrak, BeerLab, Olivia Business Centre, Mokate, Go Work.pl, Fakro, Blachy Pruszyński

MIEJSCE DLA CIEBIE

MIEJSCE DLA CIEBIE

## Obecnie współpracujemy z

BN, Warszawski Dyński Ślązak, Konrad Bugiera, Modern Factory, Pomyśl o przyszłości, PARP, Væksthus, K, Sales Manago, selfoff, Betterfield, Bank Pekao, Społeczna Akademia Nauk, Q&Q Communications, SGH, Grupa Spotkanie, EgonZehnder, UEAPME, Akademia, ATA Autonomos, Uniwersytet Gdański, SME Connect, Comunidad de Madrid, Danish Business Authority, dyzo, ESBA, Eurochambres, IME Rzebee, TEAM U, Unione Industriale Torino, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii

MIEJSCE DLA CIEBIE

*Na początku stycznia szkolenie ukończyła kolejna grupa Mentorów. Tym samym stworzyliśmy sieć ponad 100 Mentorów w całej Polsce..*

# Drodzy Przyjaciele,

ponad 400 osób z uśmiechem na ustach i ciepłem w sercu wróciło do domów z poczuciem dobrze wykorzystanego czasu po pierwszym Kongresie Pokoleń. Bardziej niż serdecznie zapraszamy Was po więcej.

Zastanawiacie się czasem, jak to się dzieje, że choć jesteśmy do siebie jako ludzie tacy podobni, to jako indywidualne osoby tak niesamowicie się od siebie różnimy? Nawet, gdy mówimy o osobach z tej samej rodziny, które najprawdopodobniej wyznają wspólne wartości, te różnice są spektakularne – szczególnie, kiedy w grę wchodzą ważne ustalenia dotyczące przyszłości i strategii rozwoju firmy.

Każde z nas ma swoje własne postrzeganie świata i przeżywanych wydarzeń, w zasadzie trudno jest mówić o wspólnych doświadczeniach. Nie ma dwóch takich samych wspomnień.

Jak połączyć te indywidualne światy w jedną rzeczywistość? Jak to zrobić, aby była ona większa i bogatsza niż dwa osobne światy razem wzięte? Jak przekroczyć granicę własnego ja, aby odpowiedzialnie wpływać na nasze otoczenie i osoby, które razem z nami budują nasze firmy? Poszukamy tych odpowiedzi wspólnie.

Przewodnikami po tych tematach będą starannie wyszukane przez nas osobowości: mówcy, autorzy i nasi przyjaciele.

**Co się zmieni w tym roku?** Dołączą do nas goście z zagranicy.

Jednym z nich będzie **Ian Marsh**, który w Wielkiej Brytanii od ponad 40 lat pomaga członkom rodzin przedsiębiorczych lepiej dogadywać się między sobą. Na podstawie tych doświadczeń napisał książkę, o której jeszcze od samego autora sporo usłyszycie. Na Kongresie zapowiadamy już spotkanie autorskie oraz premierę książki po polsku. (żeby łatwiej nam się czytało:))

Ważnym przewodnikiem po meandrach umysłu będzie dla nas **Wojciech Eichelberger**. Poszukamy wspólnie odpowiedzi jak odzyskać kontrolę i radość z życia, a także przywrócić i utrzymać równowagę między sferą prywatną i zawodową.

Będzie również z nami **Hans Jacob Bonnier** który prowadzi działalność w 15 krajach na całym świecie i zatrudnia ponad 8 000 pracowników. Rodzina Bonnier tworzy wysokiej jakości produkty medialne już od 1804 roku. Od siedmiu pokoleń przedsiębiorczość jest dla nich podstawową wartością, a firma zawsze łączyła biznes z poszanowaniem wolności słowa. Co ważne – firma jest w pełni własnością tej rodziny.

Kongres trwa prawie dwa dni po to, aby było miejsce na rozmowę wieczorną oraz aby dojazd nie był przeszkodą. :)

Na wieczór zaplanowaliśmy niespodziewaną niespodziankę, więc nie szykujcie krawatów i szpilek, a tylko dobry humor i uroczy uśmiech dla sąsiada.

**Co się nie zmieni?**
W dalszym ciągu zapraszamy w towarzystwie – aby w większym gronie łatwiej Wam było rozmawiać o inspiracjach i skutecznie wprowadzać potrzebne zmiany w Waszych firmach.

Nie zmieni się również miejsce, ponownie zapraszamy do pięknego

**Serocka na 3 i 4.10.2019 do Hotelu Narvil**

Rejestracja zgłoszeń już teraz: **www.kongrespokolen.pl**

**Rabat 5%**
ceny biletu dla firm rodzinnych
z marką „drzewko firma rodzinna":)

Na stronie będziemy stopniowo ujawniać wszystkie niespodzianki, które dla Was szykujemy.

**Przyszedł czas na uważne podejście do dalszego rozwoju naszych ludzi i firm. Mamy nadzieję, że będzie to nowy początek przedsiębiorczości, która w centrum swojej działalności stawia szacunek i pracę organiczną.**

**Potrzebujemy powrotu do korzeni. Zapraszamy do spotkania, na którym na nowo je odkryjemy.**

FUNDACJA – FIRMY RODZINNE –

Z rodzinnym uściskiem dłoni do zobaczenia!
**Katarzyna Gierczak Grupińska wraz z zespołem FFR**

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

*Kolejne spotkanie międzynarodowego konsorcjum Early Warning Europe. Tym razem byliśmy w Turynie.*

*Podczas Wielkopolskiego Kongresu Kobiet opowiedzieliśmy o mentoringu w projekcie EWE. Pomogli nam w tym nasi Mentorzy.*

*Industry Days to bardzo ważne europejskie wydarzenie, które pokazało jak wygląda polityka przemysłowa Unii Europejskiej. My opowiedzieliśmy tam o Kompetencjach Przyszłości polskich firm rodzinnych.*

*Zostaliśmy zaproszeni na Litwe, gdzie opowiedzieliśmy o Early Warning Europe*

*W Brukseli byli z nami Mentorzy, którzy wzięli udział w pracach grupy roboczej zajmującej się problemem niewypłacalności przedsiębiorstw*

*Steering Comitee w Brukseli*

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

*Spotkanie sieciujące dla Mentorów i Konsultantów EWE w Poznaniu było okazją do wymiany doświadczeń a także poznania osób z nowej grupy.*

*Grupa Mentorów i Konsultantów EWE podczas spotkania sieciującego w Warszawie.*

*Spotkanie dla Mentorów i Konsultantów EWE z południa odbyło się w siedzibie firmy Kotrak, której właścicielką jest jedna z mentorek. Dziękujemy za zaproszenie!*

*Od niedawna Fundacja jest członkiem TRANSEO- międzynarodowego stowarzyszenia, które zajmuje się transferem firm z sektora MŚP.*

*Spotkanie Mentorów EWE w biurze Rzecznika MŚP*

*Byliśmy na Kongresie Firm Rodzinnych we Wrocławiu, gdzie prowadziliśmy warsztat o sukcesji.*

*Na zaproszenie fundacji Program Pomocy Pierwsza Praca byliśmy w Toruniu na Welconomy Congres*

# 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**

MAJSTERPOL

LODZIARNIA PIASKI

WĘDLINIARSTWO NATURALNE TOŁŁOCZKO

MELON CATERING

MELON CATERING

KLIMAT SOLEC

BIURFOL

MANUFAKTURA MOJEJ MAMY

# Nowe firmy **z drzewkiem**

**855** FIRM Z DRZEWKIEM
na dzień 30.04.2019

Na naszej drzewkowej mapie codziennie pojawiają się nowe firmy, które razem z nami budują dumę z rodzinnej przedsiębiorczości. Zobaczcie kto dołączył do nas w ostatnim czasie:

**3mindset**
Poznań

**Globmetal**
Mrągowo

**ABC Kuchni PL**
Suchy Las

**GO CONSULTING**
Koszalin

**AD Consultum Przemysław Przyjazny**
Czapury

**Gotard Biuro Rachunkowe**
Warszawa

**AGAdendron Agata Szymańska Bożena Szymańska**
Raszyn

**Hermes**
Gdynia

**BIURFOL**
Toruń

**Kompugraf Salon Grafiki Komputerowej Małgorzata Orlof Krzysztof Orlof**
Kraków

**Brodowski Owoce**
Rawa Mazowiecka

**korrelat**
Poznań

**Dobra Firma Księgowa A. Bondel-Brewczyńska K. Brewczyński**
Kraków

**Lepolam Wichrowscy**
Nowiny k. Kielc

**DrewMax Bis**
Puławy

**LOGO Jacygrad, Zawadzki**
Warszawa

**F.P. Grzegorz Zawiliński**
Ustroń

**LTP Logistyka, Transport, Palety Konrad Antoniewicz**
Owińska

**Florek Plast Andrzej Florek**
Białogard

**Luceos Intelligence**
Józefów

**Małopolskie Centrum Dystrybucji Armapol Ewa Przebinda i Sara Przebinda**
Iwanowice

**QGAST Anna Filipek**
Kraków

**maxicash**
Warszawa

**RC FOODS POLSKA**
Warszawa

**MD Advisory**
Warszawa

**RUZAM**
Zabierzów Bocheński

**MIRKOV Mirosław Biedrowski**
Swarzędz

**Snails Garden**
Pasłęk

**NETFOX**
Myślenice

**tlumaczka.pl i szybkietlumaczenia.pl**
Puszczykowo

**Nowatech**
Wadowice

**WIMED**
Tuchów

**Oleowita**
Milicz

**Zakład Obróbki Mechanicznej PEKOS Piotr Kosmowski**
Poznań

**P.P.H.U. Laro Irena Kosoń**
Kamieniec Ząbkowicki

**Zieliński Pasze&Agro**
Krasnosielc

**PPHU Maszyny i Przetwórstwo Nasion Oleistych Ol'Vita Krzysztof Dziaduch**
Pszenno

**ZŁOTY RÓG**
Kraków

**Pracownia Snycerska U Pawła**
Wierzchowo

**Ty też dołącz do naszej drzewkowej rodziny.**
Wypełnij zgłoszenie na stronie:
**drzewko.org** i buduj z nami sieć firm rodzinnych w Polsce.

# Zapraszamy **na Kongres Pokoleń**

Goście z zagranicy, rozłożenie programu na dwa dni i wieczorna niespodzianka po pierwszym z nich - to nowości, które szykujemy dla uczestników tegorocznego Kongresu Pokoleń. Termin, miejsce i atmosfera pozostają te same - 3/4 października, Hotel Narvil w Serocku pod Warszawą.

Już teraz swój udział w kongresie potwierdziło dwóch gości zagranicznych. Pierwszym z nich jest Ian A. Marsh – człowiek, który od 40 lat pomaga firmom rodzinnym w kłopotach – a konkretnie, pomaga szukać porozumienia w sporach. W toku swojej kariery, najpierw jako prawnik, później doradca i mediator, odkrył, że najważniejsza jest otwarta komunikacja. Prawdziwa rozmowa, skierowana na drugą osobę lub grupę pozostałych osób uczestniczących w całym procesie (jak podkreśla sam Ian – rzadko się zdarza, aby w spór były zaangażowane tylko dwie strony). Obecnie więc sam nazywa siebie (i prosi, aby tak go tytułować) facylitatorem dialogu. Zwieńczeniem jego długiej kariery jest książka pt. „If It Is so Good to Talk, Why Is It so Hard", którą Fundacja wydaje w Polsce (jak na razie – robocze tłumaczenie tytułu brzmi: „Skoro tak dobrze jest rozmawiać, czemu to takie trudne?").

Drugim zagranicznym gościem jest przedstawiciel siódmego pokolenia firmy rodzinnej, zajmującej się działalnością wydawniczą i medialną już od ponad 100 lat. Mowa o właścicielu firmy Bonnier Business – wydawcy Pulsu Biznesu. Hans Jacob Bonnier opowie o tym, jak prowadzi się biznes w 15 krajach jednocześnie, zachowując przy tym spójność i – co nabiera szczególnego znaczenia w dzisiejszych czasach – poszanowanie wolności słowa przy jednoczesnym realizowaniu celów biznesowych.

Trzecią z „gwiazd", które mamy już potwierdzone jako mówców na Kongres Pokoleń jest Wojciech Eichelberger. To psycholog i psychoterapeuta. Jeden z najsłynniejszych w Polsce. Autor książek. W roku 2004 powołał do życia Instytut Psychoimmunologii (IPSI), w którym do dziś sprawuje funkcję dyrektora. Placówka ta skupia się na profilaktyce przeciążenia i leczeniu chorób wynikających z wysokiego poziomu stresu. Często zabiera głos w mediach jako ekspert w sprawach związanych właśnie ze stresem, wypaleniem zawodowym oraz utrzymaniem w życiu równowagi między sferą zawodową i prywatną.

Poza nowymi twarzami w gronie prelegentów na Kongresie Pokoleń, nowością jest także rozszerzona formuła. W odpowiedzi na Wasze głosy po zakończeniu poprzedniej edycji, postanowiliśmy przedłużyć Kongres. A zatem zaczynamy nasze spotkanie po południu, w czwartek 3 października – tak, aby był czas i przestrzeń na zawsze wyjątkowe rozmowy wieczorne w gronie przyjaciół. Również dzięki temu możemy w piątek wystartować od samego rana z prelekcjami i panelami dyskusyjnymi. Mamy nadzieję, że w tym roku będą równie emocjonujące, przepełnione szczerymi historiami z życia i wciągające do rozmowy także publiczność.

Więcej informacji będziemy stopniowo ujawniać na stronie internetowej:

**kongrespokolen.pl**

Tam też znajdziecie link do formularza zapisów. Kto pierwszy – ten lepszy. Do końca czerwca obowiązują obniżone ceny. Przypominamy też – każdy przychodzi w towarzystwie. Bilety kupujemy więc minimum po dwa. A najchętniej zapraszamy rodziny w całej okazałości – dla czterech i więcej osób z rodziny mamy obowiązujący do końca zapisów pakiet promocyjny.

Do zobaczenia jesienią w Serocku.

# Jesteśmy gotowi kontynuować **i rozwijać system wspierania** przedsiębiorców w kłopotach.

EARLY WARNING EUROPE

Projekt Early Warning Europe to jeden z kluczowych programów Polityki Nowej Szansy realizowanej przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii. O jego dotychczasowych efektach i planach na przyszłość rozmawiamy z Minister Jadwigą Emilewicz.

**Małgorzata Stromczyńska: Jak w prostych słowach może Pani opisać najważniejsze cele Polityki Nowej Szansy?**

**Jadwiga Emilewicz:** Polityka Nowej Szansy po raz pierwszy wprowadza do polityki przedsiębiorczości treści dotyczące wsparcia dla firm w trudnościach. Jej przekaz sięga poza sferę stricte związaną z biznesem i w tym sensie ma znaczenie ogólnospołeczne. Chodzi tu na przykład o kształtowanie umiejętności oswojenia porażki i wyciąganie z niej konstruktywnych wniosków.

Realizując Politykę Nowej Szansy uświadamiamy przedsiębiorcom, że w momencie przewidywania kryzysu, czy wręcz jego wystąpienia, należy otwarcie zwracać się o pomoc. To bardzo ważne, aby minimalizować stygmatyzację przedsiębiorców dotkniętych kryzysem. Potrzebujemy zmiany mentalnościowej, która pozwoli postrzegać porażkę jako doświadczenie i element budowania przyszłego sukcesu. Naturalnie Polityka Nowej Szansy ma przede wszystkim przeciwdziałać upadłości przedsiębiorstw. Pomocne w tym są dostępne w programie instrumenty wczesnego ostrzegania oraz pozasądowe i sądowe formy naprawy i restrukturyzacji, a także wsparcie o charakterze doradczo-szkoleniowym.

Co istotne, Polityka Nowej Szansy adresowana jest do małych i średnich firm. Celem programu, którego realizacja będzie trwać do 2020 roku jest przeciwdziałanie upadłości przedsiębiorstw i ułatwianie ponownego podjęcia działalności gospodarczej przez osoby z doświadczeniem porażki. Możemy zatem powiedzieć, że przedsiębiorcy znajdą w programach Polityki Nowej Szansy wsparcie w kryzysie na różnych jego etapach.

**M.S.: Jaki program realizowany w ramach Polityki Nowej Szansy ma według Pani najlepsze rezultaty?**

**J.E.:** Wśród działań realizowanych przez rząd na wyróżnienie zasługuje zwłaszcza projekt Early Warning Europe (EWE), który wspiera przedsiębiorców, stojącym u progu sytuacji kryzysowej w przeciwdziałaniu niewypłacalności. Early Warning Europe ma charakter inicjatywy pilotażowej i realizowany jest w formie międzynarodowego konsorcjum, przy wykorzystaniu rozwiązań wdrożonych z powodzeniem w Danii. Obok zaoferowania przedsiębiorcom konkretnego wsparcia doradczo – psychologicznego, jego niezaprzeczalną wartością jest możliwość przetestowania w warunkach polskich przewidzianych rozwiązań, które przyniosły dobre rezultaty w innych krajach. Dzięki pilotażowej formie, możliwa jest bowiem wnikliwa ana-

---

Polityka Nowej Szansy obejmuje zagadnienia związane z:

- prewencją niewypłacalności, polegające na promowaniu strategicznego podejścia do zarządzania firmą, przejawiające się przede wszystkim w różnego rodzaju instrumentach wczesnego ostrzegania przed mogącymi nastąpić sytuacjami kryzysowymi w przedsiębiorstwie,
- wspieraniem przedsiębiorstwa znajdującego się w kryzysie, zarówno poprzez stworzenie rozwiązań prawnych umożliwiających szybką i mało kosztowną procedurę upadłościową oraz wsparcie finansowe przeznaczone na ratowanie i restrukturyzację,
- wsparcie doradcze, informacyjne, psychologiczne dla przedsiębiorców na etapie ponownego podejmowania działalności gospodarczej.

liza, czy zaproponowane rozwiązania przystają do specyfiki polskiej gospodarki.

Intencją twórców projektu Early Warning Europe jest zapewnienie dyskretnej i bezpłatnej pomocy dla przedsiębiorców zagrożonych negatywnymi skutkami zmiany gospodarczej lub upadłości. Za sprawą Early Warning Europe przedsiębiorcy mają do dyspozycji system diagnozowania i wspierania przedsiębiorstw w rozwiązywaniu pojawiających się problemów.

Do Early Warning Europe mogą zgłaszać się nie tylko przedsiębiorcy, którzy już borykają się z kryzysem w firmie, ale również ci, którzy przeczuwają jego nadejście, zgodnie z założeniem, że prewencja jest tańsza i może być bardziej skuteczna niż leczenie.

Podobne przedsięwzięcia są już realizowane w innych krajach UE, np. w Belgii czy w Niemczech, a doświadczenia tych krajów wyraźnie pokazują, że nie warto czekać, aż problemy urosną, ponieważ zazwyczaj jest już wtedy za późno na ich pozytywne rozwiązanie.

Niekwestionowaną wartością systemu wsparcia Early Warning Europe jest sieć konsultantów regionalnych, którzy są pierwszym punktem kontaktu dla przedsiębiorcy. Ich rola polega na diagnozie przyczyn problemu. Early Warning Europe oferuje także wsparcie w postaci sieci mentorów – przedsiębiorców z wieloletnim doświadczeniem, z których większość z nich stanęła w przeszłości w obliczu trudności związanych z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej. Osoby te posiadają zatem właściwe kompetencje do świadczenia przedmiotowego wsparcia, a dodatkowo są gotowe do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem nieodpłatnie.

Ponadto sieć zasilają również doradcy restrukturyzacyjni, którzy świadczą przedsiębiorcom, po preferencyjnych cenach, usługi doradcze w procesach restrukturyzacyjnych, jeśli z diagnozy konsultanta wynika, że firma potrzebuje właśnie takiej pomocy.

Takie podejście daje dobre efekty. Program Early Warning Europe cieszy się dużym zainteresowaniem przedsiębiorców. Do końca 2018 roku do projektu zgłosiło się 535 przedsiębiorstw, natomiast 108 przedsiębiorstw zakończyło już udział w projekcie po etapie pracy z konsultantem i mentorem. Co zasługuje na uwagę to to, że na poziomie konsorcjum europejskiego realizującego projekt, Polska jest liderem w zakresie objęcia projektem największej liczby przedsiębiorstw.

**M.S.: W myśl Dyrektywy wydanej przez Komisję Europejską wszystkie kraje członkowskie są zobowiązane do wdrożenia działań opartych na doświadczeniu projektu Early Warnig Europe, który obecnie jest realizowany w Polsce przez PARP i Fundacje Firmy Rodzinne. Jakie plany co do rozwoju projektu w Polsce ma Ministerstwo?**

**J.E.:** W chwili obecnej Dyrektywa dotycząca ram prawnych restrukturyzacji zapobiegawczej, drugiej szansy i środków zwiększających skuteczność postępowań restrukturyzacyjnych, upadłościowych i w zakresie umorzenia oraz zmieniającej dyrektywę 2012/30/UE (2016/0359 (COD)) jest już na końcowym etapie procedowania, jej ostateczne uchwalenie i opublikowanie ma nastąpić prawdopodobnie w marcu 2019 r.

W myśl Dyrektywy państwa członkowskie są zobowiązane zapewnić dłużnikom dostęp do narzędzi wczesnego ostrzegania, dzięki którym będą mogli wykrywać okoliczności, które mogą prowadzić do prawdopodobieństwa niewypłacalności, i które mogą zasygnalizować dłużnikowi konieczność bezzwłocznego działania. Oprócz zapewnienia dostępu do tych narzędzi państwa członkowskie zapewnią również dostęp do informacji o tych narzędziach.

Projekt Early Warning w obecnym kształcie w pełni urzeczywistnia wskazania dyrektywy, tym samym Polska jako kraj członkowski ma już gotowe narzędzie, które można doskonalić. Naszym zdaniem warto poczekać na zakończenie projektu pilotażowego Early Warning Europe i zbadać go pod kątem przystawania jego założeń i realizowanych działań do całego systemu wsparcia przedsiębiorców. Jesteśmy gotowi kontynuować i rozwijać system wspierania przedsiębiorców w kłopotach.

**M.S.: Jakie starania podejmuje Ministerstwo, by informacja o projekcie Early Warning Europe dotarła do przedsiębiorców, nawet w małych miejscowościach?**

**J.E.:** Informacja o projekcie Early Warning Europe jest przekazywana zawsze przy okazji dyskusji publicznej o Polityce Nowej Szansy. O Early Warning Europe mówimy na konferencjach, spotkaniach z przedsiębiorcami, w każdym przypadku, gdy jest mowa o działaniach rządu wobec przedsiębiorców znajdujących się w trudnej sytuacji. Aktywnymi partnerami w informowaniu o Early Warning Europe są PARP i Fundacja Firmy Rodzinne, którzy pełniąc rolę usługową są najbliżej przedsiębiorców, a więc jak najbliżej beneficjenta.

**M.S.: Jakie inne działania Ministerstwo proponuje firmom, które są w kłopotach? Jak można z nich skorzystać?**

**J.E.:** W ministerstwie przygotowujemy projekt ustawy o pomocy publicznej na ratowanie lub restrukturyzację przedsiębiorstw, który przewiduje wsparcie, głównie w postaci pożyczek lub zwiększenia wartości kapitału zakładowego, w zamian za udziały lub akcje. Ustawa ta będzie obejmowa-

ła różne instrumenty wsparcia przedsiębiorców w kryzysie, mające status pomocy publicznej. Roczna wartość pomocy publicznej z budżetu państwa, jaka może trafić do firm, to maksymalnie 153 mln zł. Z tej kwoty 100 mln zł mogłoby być przeznaczone na wsparcie finansowe, a 53 mln zł na restrukturyzację należności publicznoprawnych (np. rozłożenie na raty lub odroczenie terminu płatności podatków lub składek na ZUS).

Właśnie takie wsparcie jest w stanie uzupełnić działania o charakterze doradczym, szkoleniowym i informacyjnym, oferowane m.in.. w projekcie Early Warning Europe.

Obok projektu Early Warning Europe oraz projektu ustawy o pomocy publicznej na ratowanie i restrukturyzacje przedsiębiorców w trudnej sytuacji ekonomicznej, prowadzimy prace nad przygotowaniem systemu wsparcia dla osób ponownie podejmujących działalność gospodarczą (tzw. restart).

Rozmawiała:

**Małgorzata Stromczyńska**

*redaktor naczelna biuletynu*

**Jadwiga Emilewicz**

Minister Przedsiębiorczości i Technologii. Absolwentka Instytutu Nauk Politycznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politycznych UJ otworzyła przewód doktorski. Jest stypendystką Uniwersytetu Oxford oraz programu American Council on Germany, Dräger Foundation, ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius. Od 2003 r. związana z Wyższą Szkołą Europejską im. ks. J. Tischnera w Krakowie.

EARLY WARNING EUROPE

**Przedsiębiorco, skorzystaj z pomocy zanim będzie za późno!**

Dyskretna i bezpłatna pomoc dla przedsiębiorców w trudnej sytuacji to najważniejsza wartość Early Warning Europe (EWE). Do projektu realizowanego przez Fundację Firmy Rodzinne (FFR) oraz Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) mogą zgłaszać się nie tylko przedsiębiorcy, którzy wpadli w kłopoty, ale również ci, którzy przeczuwają ich nadejście. Prewencja jest tańsza niż leczenie.

## Pierwszy kontakt

Konsultant pełni rolę lekarza pierwszego kontaktu, diagnozując przyczynę problemu. Przeprowadza z przedsiębiorcą pogłębiony wywiad. Wspólnie spoglądają na firmę z szerszej perspektywy i identyfikują obszary zagrożenia. Konsultant może udzielić bezpośredniej porady lub pokierować przedsiębiorcę do wykwalifikowanych w odpowiednich dziedzinach osób.

## Efektem pracy z konsultantem może być:

- zdiagnozowanie problemu i wspólne wypracowanie rozwiązania,
- opracowanie wskazówek i skierowanie przedsiębiorcy do doradcy restrukturyzacyjnego,
- opracowanie diagnozy i skierowanie przedsiębiorcy do dalszej pracy z mentorem lub innym specjalistą

## Praca z mentorem

Fundacja Firmy Rodzinne zaprosiła do projektu doświadczonych przedsiębiorców, którzy mają w sobie gotowość dzielenia się swoim doświadczeniem i wiedzą pro publico bono. Większość z nich sama w przeszłości przeżywała trudności prowadząc własne firmy. Mentor będzie dla przedsiębiorcy towarzyszem zarówno w kłopotach jak i procesie niezbędnych zmian. Mentorzy przeszli specjalne warsztaty, dzięki którym udoskonalili umiejętności skutecznego pomagania innym. Tym samym, dołączyli do międzynarodowego grona osób budujących kapitał społeczny przez dzielenie się swoim doświadczeniem i wiedzą. Przedsiębiorcy wraz z mentorami i konsultantami razem pracują nad znalezieniem najlepszego rozwiązania.

FUNDACJA – FIRMY RODZINNE –

Projekt współfinansowany z programu Unii Europejskiej COSME

PARP

Więcej informacji na temat projektu, a także link do formularza zgłoszeniowego: parp.gov.pl/ewe oraz ffr.pl/ewe
Zgłoszenia można dokonać również telefonicznie pod numerem: 664-316-709

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).*

# **Wczesne ostrzeganie** – szansa dla firm w kłopotach

Posłowie Parlamentu Europejskiego zatwierdzili w pierwszym czytaniu dyrektywę dotyczącą ram prawnych restrukturyzacji zapobiegawczej, drugiej szansy i środków zwiększających skuteczność postępowań restrukturyzacyjnych, upadłościowych i w zakresie umorzenia (COM/2016/0723 final – 2016/0359, COD). Jest ona ściśle związana z działaniami, które prowadzimy w ramach projektu Early Warning Europe. Podstawowe przepisy dyrektywy oraz wnioski w zakresie wczesnego ostrzegania, które z niej wynikają przygotował dla nas Patryk Filipiak, mentor EWE.

**Podstawowy przepis Dyrektywy**

Artykuł 3
Wczesne ostrzeganie

1. Państwa członkowskie zapewniają, aby dłużnicy i przedsiębiorcy mieli **dostęp do instrumentów wczesnego ostrzegania,** które pozwalają wykryć pogorszenie kondycji przedsiębiorstwa i zasygnalizować dłużnikowi lub przedsiębiorcy konieczność podjęcia pilnych działań.
2. Państwa członkowskie zapewniają, aby dłużnicy i przedsiębiorcy mieli **dostęp do** właściwych, aktualnych, jasnych, zwięzłych i przyjaznych dla użytkownika **informacji** dotyczących dostępności instrumentów wczesnego ostrzegania i wszelkich środków, jakie mają do dyspozycji w celu przeprowadzenia wczesnej restrukturyzacji lub uzyskania umorzenia długów prywatnych.
3. Państwa członkowskie mogą ograniczyć dostęp, o którym mowa w ust. 1 i 2, do małych i średnich przedsiębiorstw lub przedsiębiorców.

**Motywy z preambuły Dyrektywy**

**(13)** Korzyści z bardziej spójnego podejścia na poziomie Unii powinny odnieść zwłaszcza **małe i średnie przedsiębiorstwa**, ponieważ nie posiadają one zasobów niezbędnych do pokrycia znacznych kosztów restrukturyzacji i skorzystania z efektywniejszych postępowań restrukturyzacyjnych, które obowiązują w niektórych państwach członkowskich. Małe i średnie przedsiębiorstwa często nie dysponują środkami na profesjonalne doradztwo, tym bardziej w sytuacji, gdy napotykają trudności finansowe; należy zatem wprowadzić instrumenty wczesnego ostrzegania, które będą uprzedzać dłużników o konieczności pilnego podjęcia działań. **Aby pomóc takim przedsiębiorstwom w przeprowadzeniu niskokosztowej restrukturyzacji, należy opracować na szczeblu krajowym modelowe plany restrukturyzacji i udostępnić je *online***. Korzystając z tych modelowych planów, dłużnicy powinni móc je dostosowywać do własnych potrzeb i specyfiki swojej działalności.

**(16)** Im szybciej dłużnicy będą w stanie wykrywać trudności finansowe i odpowiednio reagować na nie, tym większe będą ich szanse na uniknięcie upadłości albo – w przypadku przedsiębiorstw, które nieodwracalnie utraciły rentowność – łatwiej i sprawniej przebiegnie ich likwidacja. Aby zachęcić do wczesnego podjęcia działań tych dłużników, którzy dopiero zaczynają doświadczać trudności finansowych, **należy przekazywać im jasne informacje na temat dostępnych zapobiegawczych postępowań restrukturyzacyjnych i wprowadzić instrumenty wczesnego ostrzegania**. Ewentualne mechanizmy wczesnego ostrzegania powinny obejmować **nałożenie na dłużnika lub zarządu dłużnika określonych obowiązków w zakresie rachunkowości i monitorowania oraz obowiązki sprawozdawcze związane z umowami kredytów i pożyczek**. Oprócz tego należy wprowadzić na szczeblu krajowym **zachęty lub obowiązki dla osób trzecich mających dostęp do informacji finansowych, takich jak księgowi, organy podatkowe lub organy ds. zabezpieczenia społecznego, aby osoby te sygnalizowały niekorzystne zmiany**.

**Wnioski w zakresie wczesnego ostrzegania**

Polska będzie musiała zapewnić dostęp do:

1. **narzędzi pozwalających przedsiębiorcy wykryć kryzys na wczesnym etapie, poprzez np.:**

a. Opracowanie modeli wczesnego ostrzegania i udostępnienie ich online;
b. Ustanowienie rozproszonych w kraju instytucji zajmujących się bezpłatnym lub nisko płatnym doradztwem pozwalającym na diagnozę sytuacji oraz opracowanie sposobów wyjścia z kryzysu;
c. ustanowienie obowiązków i zachęt dla tak zwanych sygnalistów, takich jak księgowi, organy podatkowe, organy ZUS, banki, którzy sygnalizowaliby kryzys;
d. Nałożenie na przedsiębiorców obowiązku badania i stałego monitorowania sytuacji finansowej w ramach obowiązków sprawozdawczych;
e. Stworzenie w ramach któregoś z centralnych organów państwowych jednostki, która będzie skupiała wszelkie sprawy dotyczące niewypłacalności, restrukturyzacji i upadłości przedsiębiorców, oczywiście z wyłączeniem działalności orzeczniczej sądów upadłościowych i restrukturyzacyjnych.

2. **informacji o ww. narzędziach wczesnego ostrzegania, jak również o systemie postępowań restrukturyzacyjnych, poprzez np.:**

a. Ustanowienie i wypromowanie jednego miejsca online, w którym dostępne byłyby wszystkie informacje o wczesnym ostrzeganiu oraz o postępowaniach restrukturyzacyjnych; być może takim miejscem byłaby strona Krajowego Rejestru Zadłużonych, który jest w przygotowaniu;
b. Wyposażenie w stosowne informacje i narzędzia ich dystrybucji jednostek samorządu terytorialnego, które prowadzą ewidencję indywidualnych przedsiębiorców, przy tym to samo dotyczy sądów rejestrowych, w których rejestruje się spółki prawa handlowego;
c. współpracę centralnej jednostki zajmującej się restrukturyzacją i wczesnym ostrzeganiem z lokalnymi oraz centralnymi izbami gospodarczymi oraz organizacjami zrzeszającymi przedsiębiorców.

**Patryk Filipiak**
*mentor EWE, założyciel Kancelarii Prawnej FILIPIAKBABICZ*

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).*

# Nowi Mentorzy projektu **Early Warning Europe**

EARLY WARNING EUROPE

Do grona Mentorów Early Warning Europe dołączyła wyjątkowa, V grupa przedsiębiorców i specjalistów. Wyjątkowa, ponieważ składa się wyłącznie z osób, które zostały zarekomendowane przez działających już Mentorów. Tym samym stworzyliśmy sieć ponad 100 Mentorów Early Warning Europe, którzy pomagają przedsiębiorcom w całej Polsce.

### Agnieszka Kluczna

**Branża:** opieka zdrowotna i pomoc społeczna

Pomoc i wsparcie to obszary towarzyszące mi od początku kariery zawodowej, którą rozpoczęłam jako sanitariusz w Pogotowiu Ratunkowym. Moje kierunkowe wykształcenie utwierdziło mnie w przekonaniu, że predyspozycje i zasoby, które wykonując zawód lekarza mogłam wykorzystywać w minimalnym stopniu, stwarzają możliwość na rozwój w dziedzinie szeroko pojętego przywództwa. Od 2001 roku pełnię rolę Managera rodzinnej firmy, w której łączę rolę lekarza i managera.

### Agnieszka Święcka

**Branża:** doradztwo

Pomagam firmom w skutecznej komunikacji oraz budowaniu wizerunku. Kierowałam między innymi komunikacją i zmianą wizerunku czterech banków oraz globalnej sieci bankomatów. Jako doświadczony manager, psycholog i mentor, wspieram w rozwoju pracowników i kadrę managerską instytucji o ugruntowanej pozycji rynkowej, a także nowatorskich startup'ów. Bardzo cenię współpracę z ludźmi, budowanie relacji i atmosfery zaufania oraz działanie poprzez wartości.

### Andrzej Buczkowski

**Branża:** doradztwo gospodarcze

Posiadam ponad 40-letnie zawodowe doświadczenie, w tym ponad 25-letnie na poziomie senior executive. W całym tym okresie planowałem w sposób strategiczny swój zawodowy rozwój oraz stale uczyłem się i doskonaliłem. U schyłku zawodowej kariery chciałbym aby wykonana przeze mnie praca przydała się również innym osobom. Uważam mentoring za najlepsze do tego celu narzędzie. Posiadam już, bardzo zachęcające, doświadczenia w realizowanym amatorsko i prywatnie mentoringu.

### Anna Menes

**Branża:** bankowość, HR

Od wielu lat jestem mentorem w banku. Z przyjemnością patrzę jak mentee rozwijają skrzydła. Potrafię słuchać i zadawać pytania. Mam umysł analityczny więc potrafię dostrzec zależności, połączyć wiele wątków i podsumować pokazując uspójniony obraz rzeczywistości. Przez wiele lat byłam dyrektorem w banku i znam odpowiedzialność, która spoczywa na barkach lidera. Oddałam się pracy, która jest dla mnie najważniejsza – wspieranie i rozwój ludzi i zespołów – dlatego zostałam agile coachem.

### Iwona Wierzgała

**Branża:** edukacja

Bycie Mentorem jest dla mnie wyzwaniem, a jestem osobą, która stawia sobie wyzwania i cele, które z sukcesem realizuje. Tą umiejętnością chcę się dzielić z innymi. Ogromnie też cenię sobie możliwość poznania nowych osób, zarówno Mentee jak i Mentorów. Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentna to: zarządzanie finansami i tworzenie budżetów, praca na celach, projektowanie i zarządzanie procesami oraz projektami, komunikatywność, orientacja na cel.

### Janina Seredyńska Targosz

**Branża:** handel zagraniczny, informatyka, IT

Prowadzę firmę od 1994 roku, mam duże doświadczenie i wiedzę – studia doktoranckie na SGH, wielokrotnie ukończone Studia Podyplomowe – w tym w ubiegłym roku egzamin państwowy z audytu i kontroli wewnętrznej. Pragnę pomagać firmom w kłopotach, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem. Najbardziej kompetentna czuję się w zarządzaniu finansami, sprzedaży, prawie spółek, rachunkowości i systemach ERP. Moją pasją są narty, koszykówka i podróże.

### Tomasz Wardyński

**Branża:** prawo

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: arbitraż, prawo konkurencji, własność intelektualna. Zostałem Mentorem ponieważ od 40 lat jestem adwokatem i chciałbym się podzielić swoim doświadczeniem zarówno jako prawnik, jak i osoba zarządzająca dużym zespołem w firmie prawniczej, będąca mentorem dla młodszych kolegów. Moje pasje to: narty i jazda konna.

### Karolina Olejniczak

**Branża:** farmacja, opakowania

Zostałam Mentorem ponieważ chciałabym wykorzystać swoje kompetencje pomagając innym, a także nauczyć się czegoś nowego. Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentna to: opracowanie i wdrożenie strategii, tworzenie wizerunku firmy, sprzedaż, zarządzanie zmianą, kreatywność. Moją pasją są: ptaki, konie, joga i psychologia dziecięca.

### Katarzyna Kłopocińska

**Branża:** marketing, produkcja, fundusze inwestycyjne, systemy pozapłacowe

Efekty motywują mnie do działania, może dlatego im gorzej tym lepiej. Wierzę w zmienianie świata na co dzień. Zajmuję się zmianami w przedsiębiorstwach i w przedsiębiorcach, aby ci pracowali nad zwiększaniem wartości firmy i wypracowywaniem zysku. Program Early Warning Europe jest spójny z moimi przekonaniami, że spojrzenie z zewnątrz na procesy zachodzące w firmie może doprowadzić do nieoczywistych rozwiązań lub pomóc w podjęciu ciężkich, ale koniecznych decyzji.

### Maciej Firsowicz

**Branża:** informatyka

Chęć niesienia pomocy wpisuje się w to, co robimy teraz jako firma, która na co dzień rozwiązuje wyzwania firm w zakresie oprogramowania i utrzymania infrastruktury IT. Ponadto wypracowane relacje z ekspertami z różnych dziedzin w ramach Towarzystw Biznesowych SA mogą znacząco pomóc w efektywnym mentoringu. Wierzę też, że doradzając innym, de facto najwięcej uczymy się sami – tak więc w mentoringu upatruję również korzyści dla siebie i dla organizacji, którym mam przyjemność przewodzić.

## Marzenna Tusza

**Branża:** interim management, zakres – zarządzanie operacyjne

Obserwując rozwój małych i średnich firm na rynku polskim zauważyłam, że jest w nich dużo energii i pasji, ale często potrzebują wsparcia merytorycznego w zakresie zbudowania lub ułożenia wewnętrznej struktury biznesu.
Na co dzień usprawniam więc procesy operacyjne i sposoby zarządzania, aby firmy lepiej się rozwijały, szybciej osiągały swoje cele biznesowe, a ludzie chcieli dla nich pracować. Do realizowanych projektów wnoszę wiedzę i know-how, angażując managerów do współpracy.

## Przemysław Biłozor

**Branża:** doradztwo biznesowe, interim management, zarządzanie projektami.

Przez 30 lat prowadziłem firmy jednoosobowe, pracowałem w małych, średnich i dużych firmach, a co najważniejsze – przez 10 lat byłem wiceprezesem spółki akcyjnej notowanej na GPW, która przeżyła upadek, postepowanie sanacyjne (umorzone) i jest w trakcie upadłości. Doświadczenia z tego ostatniego okresu, choć traumatyczne, są wielką szkołą tego, co jest ważne w biznesie, jak nie dopuścić do katastrofy, jak i kiedy dostrzec i zapobiegać symptomom erozji prowadzącym do upadku przedsiębiorstwa.

## Renata Muszyńska

**Branża:** konsulting i szkolenia dla biznesu

Od wielu lat zajmuję się pomaganiem przedsiębiorcom w rozwiązywaniu ich biznesowych problemów, dlatego z dużą radością działam w projekcie Early Warning. Przeprowadzam firmy przez zmiany związane z ich restrukturyzacją czy procesami sukcesyjnymi. Opracowuję i wdrażam strategie przedsiębiorstw, optymalizuję procesy i procedury, doskonalę zasady polityki personalnej i kultury organizacyjnej. Lubię dzielić się wiedzą i moim doświadczeniem z tymi, którzy tego potrzebują.

## Radosław Ługowicz

**Branża:** doradztwo IT, strony i systemy internetowe

Najbardziej kompetentny czuję się w takich obszarach biznesowych jak: strony internetowe i sklepy, systemy internetowe, doradztwo IT, aplikacje Drupal CMS, audyty i rozwiązywanie problemów IT, aplikacje webowe. Zostałem mentorem w projekcie Early Warning, ponieważ uwielbiam pomagać innym, a to jest kolejny sposób, w jaki mogę tego dokonać. Chciałbym poznawać przedsiębiorców i wspierać polski biznes. Jest to również kolejna szansa na rozwój siebie.

## Sylwia Michalak

**Branża:** usługi, handel, promocja, edukacja, wykładowca

Wspieranie innych w ich rozwoju i osiąganiu przez nich celów, motywowanie do podjęcia wysiłku, otwieranie perspektyw i wydobywanie potencjału ludzkiego towarzyszyło mi od zawsze w mojej drodze zawodowej. Mam umysł stratega i duszę nauczyciela. W pracy konsultanta oraz trenera biznesu największą satysfakcją jest dla mnie towarzyszenie innym w procesie zmiany i wspieranie ich w osiąganiu sukcesów. Szczególnie, gdy sukces przychodzi w trudnych czasach.

## Małgorzata Sypniewska

**Branża:** szkolenia, rekrutacje, doradztwo

Lubię ludzi. Lubię pomagać i się dzielić. Czuję, że zdobyłam doświadczenie i wiedzę, które mogą być przydatne innym przedsiębiorcom. Zależy mi na tym, aby podjąć kolejne wspólne działania zawodowe i rozwojowe z moim Partnerem życiowym i biznesowym, z którym w EWE stworzymy team mentoringowy.
Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentna to m.in.: zarządzanie firmą, prowadzenie szkoleń z tematyki komunikacji, rozwiazywania konfliktów, przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji.

### Łukasz Abramek

**Branża:** rekrutacje, szkoły językowe, biura tłumaczeń

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: prowadzenie rekrutacji, organizacja szkoleń, prowadzenie szkół językowych i biur tłumaczeń, hotelarstwo. Zostałem Mentorem w projekcie Early Warning, by rozwijać własne kompetencje i dzielić się moim doświadczeniem z innymi przedsiębiorcami.
Moje pasje to: rozwój osobisty, muzyka, koszykówka.

### Stefan Olech

**Branża:** szkolenia, doradztwo

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: controlling, zarządzanie zmianą i strategiczna karta wyników. Zostałem Mentorem w projekcie Early Warning, ponieważ lubię robić pożyteczne rzeczy.
Moje pasje to: Alpy, kaktusy, fotografia, filatelistyka i bieganie.

### Tadeusz Woronowicz

**Branża:** doradztwo biznesowe z zakresu sprzedaży, doradztwo IT.

Pracuję w sprzedaży prawie 30 lat. Z sukcesem definiowałem i wdrażałem strategie sprzedaży zarówno w dużych korporacjach, jak i małych firmach. Odnoszę sukcesy, ponieważ zawsze dbam o to, aby handlowcy byli nie tylko skuteczni, ale także efektywni. Osiągam to, ucząc ich jak realizować cele sprzedażowe, robiąc Właściwe rzeczy, we Właściwy sposób oraz we Właściwym czasie. Metodyka 3xW to mój klucz do sukcesu. Przy jego pomocy otworzymy także Twoje drzwi do sukcesu.

### Wojciech Wrociński

**Branża:** reklama, agencja reklamowa

Uwielbiam pomagać innym, ponieważ jestem wdzięczny za to, ile otrzymałem od wielu ludzi w ciągu ponad 10 lat budowania agencji reklamowej. Wierzę też w to, że wspierając innych, również mogę się wiele nauczyć. W pracy zawodowej zajmuję się budowaniem wizerunku firmy, marek osobistych, tworzeniem materiałów reklamowych, budowaniem relacji długofalowych z Partnerami biznesowymi, współpracą z klubami biznesu, organizacjami non-profit, networkingiem, przemawianiem publicznym i komunikacją.

### Hanna Kowal

**Branża:** FMCG, sprzedaż, zakupy, produkcja

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentna to: analiza strategiczna, planowanie i kontrola budżetów, prowadzenie projektów rozwojowych i optymalizacyjnych, negocjacje z klientami i dostawcami, przygotowanie i prowadzenie akcji promocyjnych i marketingowych, prowadzenie analiz rynków i trendów oraz rozwój projektów w międzynarodowym zespole managerów. Pragnę podzielić się moim doświadczeniem i kompetencjami z innymi, a także nauczyć się czegoś nowego.

### Janusz Murawski

**Branża:** handel, nieruchomości, finanse

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: zarządzanie, finanse, marketing, kontrola kosztów, strategia, technika, rozwój. Zostałem Mentorem w projekcie Early Warning, ponieważ jestem już na takim etapie życia, że chcę podzielić się swoim doświadczeniem życiowym i znaną mi wiedzą teoretyczną.
Moje pasje to: praca nad sobą, projekty, mądrość życiowa

### Marcin Fudal

**Branża:** handel detaliczny

Wierzę, że dzieląc się własną wiedzą i doświadczeniami mogę pomóc innym ludziom/organizacjom w stawaniu się lepszym w szerokim znaczeniu tego słowa. Sprawia mi dużo radości kiedy moje wsparcie ma wpływ na rozwój, samopoczucie i sytuację innych ludzi. Motywuje mnie również do tego nieustanna chęć własnego rozwoju. Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: sprzedaż, rekrutacja, zarządzanie, obsługa klienta, analityka.

### Dariusz Wasylkowski

**Branża:** prawo

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: zarządzanie ryzykiem prawnym, negocjacje i rozwiązywanie problemów prawnych, mediacja w sporach pomiędzy przedsiębiorcami a administracją publiczną, w tym administracją skarbową oraz pomiędzy przedsiębiorcami. Zostałem Mentorem w projekcie Early Warning, ponieważ chcę wspierać polskich przedsiębiorców w trudnych okresach ich działalności.

### Dawid Wardin

**Branża:** szkolenia i consulting w obszarze sprzedaży

Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentny to: wsparcie i pomoc w zakresie obszarów handlowych firmy, strategii sprzedaży, marketingu, ekspansji rynkowej – obszar B2B. Mocno wierzę w to, iż są osoby prowadzące firmy, które są dobrymi ludźmi tylko po prostu brakuje im wiedzy z danych obszarów, aby utrzymać przedsiębiorstwo na rynku – być może moją skromną osobą będę w stanie pomóc nakreślić właściwy kierunek pod kątem kontaktu z rynkiem.

### Elżbieta Jaszczuk

**Branża:** księgowość i kadry, pozyskiwanie dotacji unijnych

Jestem właścicielką biura rachunkowego w Warszawie. Obszary biznesowe, w których czuję się najbardziej kompetentna to finanse, księgowość i kadry. Wiem, że każda firma przechodzi przez różne etapy swojego rozwoju, funkcjonowania i na każdym etapie potrzebuje innego wsparcia. Chętnie w tych etapach potowarzyszę jako mentor Early Warning Europe.

**CASE STUDY** Mentorzy Early Warning Europe towarzyszą w zmianie firmom, które zgłaszają się do projektu. Po pracy z konsultantem oraz dobraniu odpowiedniego Mentora, czym zajmuje się Fundacja, rozpoczyna się proces mentoringowy czyli współpraca mentora i mentee. Każdy mentoring jest inny, tak jak jego efekty. **Na kolejnych stronach biuletynu przedstawiamy Wam 4 różne casy mentoringowe, które doskonale to pokazują.**

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).*

# Ile da się oszczędzić **na kawie?**

CASE STUDY
CASE STUDY z perspektywy Mentora Early Warning Europe

Gdy pierwszy raz pojawiła się w firmie swoich mentee było zimno i ciemno. Pracownicy siedzieli zmarznięci i nawet nie mogli napić się firmowej kawy. Na pytanie mentorki, dlaczego takie panują tu warunki pracy, właściciele firmy odpowiedzieli – „Oszczędzamy!". Po otrzymaniu pomocy od Mentorki Early Warning Europe nie myślą o oszczędzaniu, tylko o rozwoju i rekrutacji nowych pracowników.

Firma, która trafiła pod opiekę Ireny Kurdziel, Mentorki Early Warning Europe (EWE) jest spółką cywilną. To przedsiębiorstwo zatrudniające 12 osób, działające w branży automatyki elektroniki przemysłowej. Wspólnicy zgłosili się po pomoc EWE, ponieważ po utracie dużego klienta nie potrafili poradzić sobie z zadłużeniem w kwocie 180 tys. zł.

Bardzo długo działalność firmy, istniejącej od 2004 roku opierała się na świadczeniu usług jako podwykonawca dużego partnera. Niestety, ta współpraca nie została przedłużona. Załamani i rozgoryczeni wspólnicy nie potrafili odnaleźć się w nowych okolicznościach.

— *Kiedy pierwszy raz odwiedziłam moich mentee w ich firmie, zobaczyłam przygnębiające warunki pracy. Pomieszczenia były niedogrzane, pracownicy marzli, nie było kawy i herbaty, żeby się napić czegoś ciepłego. Światła były pogaszone. Zapytani o to, co się dzieje – wspólnicy firmy odpowiedzieli mi, że oszczędzają. Zapytałam więc, czy liczyli ile realnie mogą oszczędzić na kawie i ogrzewaniu. Nie wiedzieli tego, więc szybko im uświadomiłam, że niewiele, a przez wprowadzenie takiego depresyjnego klimatu w firmie mogą co najwyżej stracić pracowników* — opowiada Irena Kurdziel, przedsiębiorczyni, właścicielka i członkini zarządu w firmie tworzącej oprogramowanie, zatrudniającej 190-osobowy zespół.

Właściciele firmy byli bez wiary w siebie, ale za to z dobrymi pomysłami. Niestety nie potrafili tych pomysłów sprzedawać.

**Siła demonstracji**

Mentorka zaprosiła podopiecznych do swojej firmy i opowiedziała przy okazji o kilku projektach. Odwiedzili wspólnie też inne przedsiębiorstwa. Rozmawiali o tym, że nie zawsze wszystko się udaje. Trzeba mieć tego świadomość i zaakceptować to.

Mentee zobaczyli przy okazji, że pracownikom trzeba zapewnić właściwe warunki pracy i, że w tym obszarze trzeba raczej inwestować a nie oszczędzać.

**Dać się zobaczyć**

Żeby sprzedać, trzeba najpierw mieć zapytania ofertowe. Choć może jest to oczywiste, nie zawsze wiadomo, jak się za to zabrać. Szczególnie będąc w takim nastroju, jak podopieczni Ireny Kurdziel. Oferując bardzo skomplikowane rozwiązania, a przy tym relatywnie drogie i unikalne, firma praktycznie nie była możliwa do odnalezienia przez internet.

Zachęceni przez Mentorkę, wspólnicy zabrali się zatem za budowę nowej strony internetowej i – co równie ważne – zapewnienie widoczności ich oferty, czyli pozycjonowanie.

— *Zasugerowałam, żeby mentee wypisali 50 fraz kluczowych, na jakie mogą szukać ich klienci. W niedługim czasie widać było efekty pozycjonowania* — wspomina Irena Kurdziel.

**Nie dopłacać do zleceń**

Widoczność i zapytania to jedna sprawa, ale trzeba zadbać również o rentowność projektów. Niestety kalkulacja kosztów realizacji zleceń na rzecz klientów także pozostawiała u mentee dużo do życzenia.

Zarządzający firmą nie doliczali narzutu na części zamienne, które w ramach usługi instalowali u klientów, ani też nie włączali do kalkulacji kosztów dojazdu do klienta. To wszystko sprawiało, że wiele projektów było na granicy rentowności lub jej nie przekraczało.

**Bardzo zajęty kierownik**

Jak mówi Mentorka EWE, jednym z większych wyzwań dla mentee było uporządkowanie pracy magazynu i kierownika serwisu. Ani jeden ani drugi obszar nie był objęty żadnym rejestrem. Zdarzały się sytuacje, w których pracownicy zamawiali dostawę części, mimo że były one na magazynie, ale nikt o tym nie wiedział, ani też nie dało się tego sprawdzić.

Kierownik serwisu zamiast trzymać dokładny elektroniczny rejestr zleceń, posługiwał się sobie tylko znanym systemem karteczek, na których zapisywane były zgłoszenia klientów i pracownicy przypisani do ich obsługi.

— *Ani szef serwisu, ani żaden z pracowników, ani wspólnicy nie wiedzieli gdzie aktualnie są pracownicy i czym się zajmują. Kierownik serwisu potrafił natomiast sprawiać wrażenie bardzo zajętego, nerwowo przekładając kartki spięte w gruby plik, z którym prawie się nie rozstawał* — opisuje sytuację Mentorka EWE.

**Od przygnębienia do rozwoju**

Teraz firma jest nie do poznania. Po ustaleniu kosztów wykonywania poszczególnych usług, wspólnicy z jednej strony ustalili nowe cenniki, a z drugiej przypisali bardzo konkretne zakresy zadań poszczególnym pracownikom, w tym również „zajętemu" kierownikowi serwisu.

Serwis i magazyn zostały wprowadzone do systemu, a wszelkie zmiany są na bieżąco rejestrowane.

Powstały szablony ofert, które pozwalają szybko reagować na zapytania, które spływają z internetu po tym, jak firma znów zaczęła być widoczna w sieci.

Nie ma zaniżania cen, a wydajność jest zachowana. Do firmy wróciło czworo dawnych pracowników, a nowi za chwilę mają pojawić się w zespole.

— *Nic wielkiego nie zrobiłam* — z uśmiechem podsumowuje Irena Kurdziel. — *Wystarczyło zrobić trochę porządków i pokazać właścicielom, że ich pomysły mają wartość.*

Pod koniec procesu mentoringowego podopieczni Ireny Kurdziel zdobyli kilka nowych zleceń, w tym jedno z budżetem zadawalającym właścicieli i pracowników. To z pewnością jeszcze bardziej dodało wiatru w żagle właścicielom firmy, którzy odważyli się poprosić o pomoc i zgłosili do Early Warning Europe.

**Irena Kurdziel**
*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).*

# Lubię moją wolność, **ale...**

CASE STUDY
CASE STUDY z perspektywy Mentora Early Warning Europe

Presja klientów na niską cenę usług w połączeniu z wysokimi wymaganiami co do jakości, przy jednoczesnym braku kandydatów do pracy to mieszanka okoliczności, które mogą zniechęcić do prowadzenia własnej firmy. Jeśli dodamy do tego jeszcze dużą konkurencję i długotrwałe zmagania o odzyskanie należności – decyzja o rezygnacji z działalności wydaje się tylko kwestią czasu i kosztów, jakie trzeba będzie w związku z tym ponieść.

Case mentoringowy, z jakim mierzyła się Donata Ignaszak, Mentorka Early Warning Europe, właścicielka firmy rodzinnej z branży samochodowej, dokładnie odzwierciedla sytuację, jaka panuje na rynku pracy. Według tegorocznego raportu „Barometr Zawodów", przygotowanego przez małopolski Wojewódzki Urząd Pracy we współpracy z GUS, wynika, że poza jednym wyjątkiem mamy pod dostatkiem tzw. pracowników umysłowych. Problem zaczyna się, gdy trzeba zatrudnić kogoś do pracy fizycznej. I to nie tylko wymagającej wysokich kwalifikacji – jak w przypadku blacharzy budowlanych czy cieśli. Deficyt pracowników przeżywa też branża firm sprzątających, w której działa Mentee – podopieczna Donaty Ignaszak.

— *Uzusowienie umów zlecenia i 500+ praktycznie wyczyściło mojej Mentee dostępnych kandydatów do pracy. Ludzie potencjalnie zainteresowani zatrudnieniem przy sprzątaniu nie są obecni w portalach społecznościowych, nie czytają ogłoszeń na serwisach rekrutacyjnych, bardzo trudno do nich dotrzeć. A teraz jest ich jeszcze mniej niż wcześniej. Wiele z nich uznaje, że przy 500+ i konieczności „oddawania" swojego wynagrodzenia do ZUS przy umowie cywilnej, nie opłaca im się pracować* — opisuje sytuację swojej podopiecznej Donata Ignaszak.

Mimo tej trudnej sytuacji Marzena [imię zmienione dla anonimowości Mentee] prowadziła firmę oferującą usługi sprzątania w dwóch modelach – zleceń regularnych i jednorazowych.

Jednak w momencie, gdy rozmowy z nierzetelnym klientem, zalegającym z płatnością już od dłuższego czasu po raz kolejny nie przyniosły pożądanego skutku, postanowiła poszukać pomocy – zgłosiła się do Early Warning Europe.

**Rzetelność ponad płynność finansową**

Brak terminowego opłacania faktur przez klientów coraz częściej zmuszał Marzenę do angażowania wypracowanego zysku, a czasem też prywatnych pieniędzy, aby terminowo wypłacić wynagrodzenia swojemu personelowi.

Sytuację komplikował fakt, że nierzetelny kontrahent w momencie rozmowy o długu zawsze wskazywał rzekome niedociągnięcia wykonanej pracy i powoływał się przy tym na wcześniejszą znajomość i relacje zarówno z Marzeną, jak i z jej mężem. I tak dług rósł.

**Jak rozdzielić życie domowe od firmowego?**

Praktycznie nie da się oddzielić spraw zawodowych od osobistych, nie ma się co oszukiwać. Chcemy pracować blisko domu, żeby nie dojeżdżać, dobieramy godziny pracy do rozkładu zajęć w szkole naszych dzieci, itd. Rozmawiamy o pracy i ulegamy wpływowi opinii innych osób o tym, co robimy. Przedsiębiorcy nie stanowią wyjątku. Sfera prywatna wpływa na zawodową i odwrotnie. Czasem jednak nasze postrzeganie tego wpływu jest zaburzone.

W przypadku Marzeny – istniały w tym obszarze dwa problemy. Pierwszym była ukryta rywalizacja z rodzeństwem o opinię mamy, która miała mieszane uczucia związane z branżą, w jakiej prowadzi firmę jej córka, porzuciwszy wcześniejszą „dobrą posadę". To zdecydowanie nie służyło poczuciu wartości Mentee.

Drugim – niekoniecznie słuszne ograniczenie, jakie Marzena sama na siebie założyła co do warunków prowadzenia działalności. Jako mama dwójki dzieci, starała się pozyskiwać klientów tylko ze swojej dzielnicy (działalność prowadzi w jednym z największych miast w Polsce). Nie narażać się na straty związane z dojazdami. Strata czasu jest oczywista, ale dojazdy generowały koszt – nie uwzględniała ich w kalkulacji ceny, ulegając presji klientów.

**Wrócić na prostą**

Od tego właśnie zaczęła się współpraca Mentorki i Mentee – właściwej kalkulacji ceny. W taki sposób, aby uwzględniała ona dojazdy i pozwalała zarobić również na ten czas, kiedy praca nie była fizycznie wykonywana (prace administracyjne związanie z prowadzeniem firmy).

— *Należało liczyć się z tym, że część klientów odejdzie wraz z aktualizacją cennika, więc trzeba było zacząć sprzedawać* — mówi Donata Ignaszak. — *Nie było z tym łatwo, ale za moją namową Marzena zgłosiła się do programu Google Internetowe Rewolucje i w szybkim czasie do firmy zaczęły spływać zapytania. To uwidoczniło kolejny problem – brak umiejętności szybkiego ofertowania. Zajęłyśmy się więc profesjonalizacją sprzedaży* — dodaje.

**Wspierający mąż**

Mimo braku aprobaty dla prowadzonej działalności ze strony krewnych, mąż był wsparciem dla Marzeny. Jednak ona nie chciała – nawet w obliczu trudności firmowych – przerzucać na niego wszystkich domowych obowiązków.

Przyjęła jednak jego propozycję pomocy w odzyskaniu długu od wspólnego kolegi. Ostatecznie to jednak po rozmowie z Marzeną dłużnik uległ groźbie natychmiastowego zakończenia współpracy i pozostania z dnia na dzień bez sprzątaczek w zakładzie.

— *Po odzyskaniu większej części długu Marzena zerwała mentalnie z myślą o dalszej współpracy z tym kontrahentem, a dzięki nowej przestrzeni w jego miejsce szybko zdobyła dwa nowe zlecenia. To również dzięki nowej umiejętności szybkiego formułowania ofert* — relacjonuje Mentorka EWE.

**Przedsiębiorczyni ocalona**

To dodało Mentee wiele wiary we własne siły. Pożegnanie z męczącym klientem i umiejętność szybkiej odpowiedzi na zapytania ofertowe sprawiły, że znów złapała wiatr w żagle.

— *Pamiętam dobrze naszą rozmowę zaraz po tym spotkaniu Marzeny z dłużnikiem. Choć ani uwarunkowania na rynku pracy, ani konkurencja w branży się nie zmieniły, ona porzuciła myśl o przejściu na etat* — wspomina Donata Ignaszak.

— *Lubię moją wolność* — powiedziała Mentee z uśmiechem.

W ten sposób dzięki Early Warning Europe, przy udziale Mentorki – Donaty Ignaszak, oraz konsultanta – Mirosława Borka, uratowany został kolejny przedsiębiorca.

Jak wyliczyliśmy kiedyś w Fundacji, w Polsce prawdziwi przedsiębiorcy, czyli osoby dość odważne, by wziąć na siebie odpowiedzialność zatrudnienia innych ludzi – to zaledwie 1% społeczeństwa. To prawdziwy skarb, o który trzeba dbać, a Early Warning Europe naprawdę w tym pomaga.

**Donata Ignaszak**
*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).*

# Bałam się, że zaszkodzę, **a nie pomogę**

CASE STUDY
CASE STUDY z perspektywy Mentora Early Warning Europe

Joanna Śnioch-Młynarska jako mentor pomagała już trojgu przedsiębiorców w tarapatach, uczestnicząc w realizowanej przez Fundację Firmy Rodzinne inicjatywie Early Warning Europe. Case który opisujemy, dotyczy firmy w małym mieście, gdzie wyzwania stawiane prowadzącym działalność przez rynek są odmienne od tych znanych biznesowi w dużych metropoliach. To jeden z kilku czynników, które przyczyniły się do stworzenia wartości dodanej nie tylko dla mentee, ale i dla mentora.

Przedsiębiorczyni, która zgłosiła się po pomoc do Early Warning Europe jest właścicielką firmy zajmującej się sprzedażą obuwia dziecięcego. Prowadziła niewielki sklep w centrum małej miejscowości, liczącej ok. 50 tysięcy mieszkańców. Jednocześnie jest matką dwójki małych, a zatem absorbujących sporo uwagi dzieci. Firmą zajmowała się sama, z doraźną pomocą swojej mamy. Problemem, który sprawił, że Mentee zgłosiła się do programu była utrata płynności finansowej.

– *Bardzo ważnym elementem każdego procesu mentoringowego jest trójstronny kontrakt zawierany na samym jego początku przez mentora, mentee i konsultanta. To w nim ustalane są założenia, w tym cel jaki ma cały proces pomocowy. Tu wspólnie ustaliłyśmy, że głównym z zamierzonych rezultatów pozostaje spłata zaległych faktur i regularny zysk na poziomie 5 tysięcy złotych, z dodatkowym zatrudnieniem pracownika w wymiarze godzin odpowiadającym połowie etatu* – opowiada Joanna Śnioch-Młynarska, Mentorka Early Warning Europe.

Mentorka i Mentee rozpoczęły od uporządkowania rachunkowości firmy i sprawdzenia zdolności kredytowej. Proces mentoringu objął również sprawdzenie możliwości otrzymania dotacji na stworzenie stanowiska pracy. Następnie określono profil pracownika i opublikowano ogłoszenie w jednym z serwisów internetowych. Wisienką na torcie nowo-podjętych działań były próby podjęcia współpracy ze żłobkami, ortopedami i organizacjami pro-kobiecymi – co stanowiło domknięcie procedury, a jednocześnie trampolinę ku dalszym działaniom.

Istotne jest, że firma funkcjonuje w małym mieście. W takich uwarunkowaniach cena ma ogromny wpływ na popyt i sporo wysiłku wymagało stworzenie odpowiedniego kompromisu między zyskiem a atrakcyjnością oferty. W tym zakresie małe miasta znacząco różnią się od dużych metropolii. Nie mniej istotny był w tym przypadku również problem bezrobocia mieszkańców miasteczka.

Największym wyzwaniem z jakim Joanna Śnioch-Młynarska zmagała się w toku procesu mentoringowego było poczucie odpowiedzialności za proces:

– *Bałam się, że na skutek nieprawidłowo przeprowadzonego mentoringu zaszkodzę, a nie pomogę.*

Rezultaty mentoringu były inne niż oczekiwane i określone na początku w kontrakcie. Taka sytuacja może niekiedy być naturalną konsekwencją nowego, innego, obiektywnego spojrzenia przez mentee na rzeczywistość. Przedyskutowanie problemów z życzliwą osobą z zewnątrz pozwala na nabranie dystansu i zgoła inny ogląd sytuacji.

– *Poza wyciągnięciem firmy na prostą, najbardziej odczuwalnym efektem mentoringu była zmiana mentalna Mentee. Moja podopieczna odzyskała pewność siebie w roli osoby zarządzającej firmą, również w zakresie śmiałości działania czy pomysłów na rozwój. Przykładowo – rozszerzyła działalność o krótkoterminowy najem powierzchni, co może się powieść i zdywersyfikować źródła przychodu, a nie niesie za sobą nadmiernego ryzyka* – opisuje rezultaty wspólnych działań Mentorka Early Warning Europe.

Co istotne, sam proces mentoringowy nie przyniósł korzyści wyłącznie firmie, której pomocy udzielono. Joanna Śnioch-Młynarska ilustruje to stwierdzeniem: **„Przewożąc kogoś na drugi brzeg sam się na nim znajdziesz”**, zaznaczając w ten sposób, że dla mentora proces niesie za sobą ogromną wartość dodaną i stanowi okazję do doświadczenia problemu, z którym w innych okolicznościach by się nie spotkał. Podkreśla również, że pracując w inicjatywie EWE poznała wiele

inspirujących osób, a możliwość zrobienia dla nich czegoś dobrego sprawia jej wielką radość.

Jednocześnie ogromną trudność stanowi tutaj pokusa wykonywania działań za mentee. W tym zakresie proces mentoringowy jest wyzwaniem dla strony pomagającej – ale stanowi też doskonałą lekcję.

Sama mentorka twierdzi, że jest bardzo zainteresowana tym, jak Mentee radzi sobie obecnie – po 3 miesiącach od zakończenia procesu. I to też ważny element udanych procesów mentoringowych: tworzą dobre, pozytywne relacje w społeczności przedsiębiorców uczestniczących w sieci wzajemnej pomocy.

**Joanna Śnioch-Młynarska**
*mentor Early Warning Europe*

# Nie każdy **musi być przedsiębiorcą**

CASE STUDY
CASE STUDY z perspektywy Mentora Early Warning Europe

Czasem zdarza się, że mentee zgłaszający się po pomoc w ramach inicjatywy Early Warning Europe szuka odpowiedzi na konkretne pytanie. Nie zawsze konsultanci i mentorzy dowiadują się o nim od razu.

Przemysław Przyjazny, Mentor Early Warning Europe (EWE) w kwietniu zeszłego roku dowiedział się o zakwalifikowaniu do mentoringu z jego udziałem, firmy z branży pośrednictwa w pozyskiwaniu dotacji. Mając świadomość potencjalnie pilnej sytuacji wymagającej interwencji, od razu podjął kontakt. Ku swojemu zdziwieniu, Mentee poprosiła o kontakt za tydzień. Po tygodniu – za miesiąc. Po miesiącu wspólnie ustalili, że dobrym momentem będzie wrzesień. Czyżby Mentee nie potrzebowała naprawdę pomocy?

**Wyjść z błędnego koła**

Zaczęło się jak zawsze na początkowym etapie – od mnóstwa pytań. Mentor, działając w branży pośrednictwa finansowego wyczuł szybko, że pod odpowiedziami podopiecznej – właścicielki firmy zajmującej się pozyskiwaniem dotacji na zlecenie – kryje się coś więcej…

*— Nastawiłem się na aktywne słuchanie i zadawałem mnóstwo pytań. Każda odpowiedź rodziła kolejne pytania i wywnioskowałem wkrótce, że Mentee nie przyszła do Early Warning Europe po pomoc w optymalizacji procesu sprzedaży. A przynajmniej nie tylko. I to wcale nie sprzedaż była głównym zmartwieniem mojej podopiecznej* – opowiada Przemysław Przyjazny.

**Nie tak łatwo, jak się wydaje**

Mimo wcześniejszego doświadczenia menedżerskiego w charakterze dyrektora zarządzającego w spółce, Małgorzata [imię zmienione dla zapewnienia anonimowości] przekonała się, że własna firma to nie to samo.

Branża pośrednictwa w zdobywaniu unijnych dotacji ma swoje uwarunkowania, zresztą – jak każda. W tym przypadku wyzwaniem jest zarządzanie płynnością w obliczu dużych, ale bardzo rzadkich wpływów. Firma utrzymuje się z prowizji od przyznanych klientowi dotacji – czyli od rozpoczęcia projektu do jego „spieniężenia" mija mnóstwo czasu. A w tym czasie firma musi funkcjonować: trzeba opłacić biuro, pensje pracowników…

**Zdolni idą na swoje**

Dodatkową trudnością jest brak doświadczonych kandydatów do pracy. Zdolni pracownicy, znając sumy, o jakie walczą w imieniu klientów, szybko kalkulują, że prowizja daje dużo lepsze profity niż pensja, więc przechodzą na własną działalność. To, jak sobie potem radzą, to inna historia… Sęk w tym, że pracownikami pozostają tylko osoby nie dość zorientowane na cel, bez tzw. ciągu na pracę, nie przykładające odpowiedniej staranności do wykonywanych zadań.

*— Niestety Małgorzata, jak się okazało, miała większy problem z ciągłymi poprawkami i pilnowaniem pracowników niż pozyskiwaniem zleceń. Wpadła więc w pułapkę przytłoczenia pracą. Sama miała dużo obowiązków, nie licząc części administracyjnej biznesu, a przy tym jeszcze siedziała po nocach, żeby sprawdzać*

*dokumenty sporządzane przez pracowników i poprawiać ich błędy* – opowiada Mentor EWE.

**Biznesowe stereotypy**

Słuchając odpowiedzi swojej Mentee, Przemysław odkrył, że w jej głowie siedzi mnóstwo biznesowych stereotypów, które nie dają jej spokoju i nie pozwalają swobodnie działać.

*— Musieliśmy popracować z Małgorzatą nad myśleniem o pracy we własnej firmie i zwalczyć błędne przekonanie, że polega ona na tym, żeby dużo pracować. Wcale nie jest tak, że trzeba przyjmować wszystkie zlecenia i płaszczyć się przed klientem, próbując sprostać wszystkim jego wymaganiom, zwłaszcza gdy odbiegają od początkowych ustaleń* – wymienia Przyjazny.

Zanim wspólnie wypracowali przekonanie Mentee o partnerskich relacjach na linii klient – usługodawca, zajęli się jeszcze przejrzeniem realizowanych zleceń pod kątem rentowności. Okazało się, że wiele projektów jest na granicy rentowności i praktycznie są robione tylko dla obrotu.

Skorygowane zostały więc stawki, a Małgorzata przedstawiła nowe cenniki swoim klientom.

*— Ci, którzy potrafili docenić wartość dostarczanej usługi pozostali klientami. „Łowcy cen", jak ich nazywam, odeszli* — opisuje sytuację Przemysław Przyjazny. *— Nie można robić projektów dla samego obrotu. Od lat powtarzam wszystkim znajomym przedsiębiorcom: jeśli mam być biedny, to wolę być wypoczęty niż zmęczony. Zmęczony będę tkwił w tej sytuacji jak w błędnym kole, a wypoczęty, z jasnym umysłem zawsze coś wymyślę. Więc jak coś nie daje mi zysku, to nie powinno być w biznesie* — wyjaśnia.

**Do sedna**

Wobec zmniejszonych obrotów, należało się rozstać również z częścią pracowników. Jak przyznaje Mentor EWE, obserwował, jak uwalniając się od kolejnych niepotrzebnych elementów swojego biznesu, Małgorzata odzyskuje siły i jasność umysłu. Na tym etapie okazało się, że podstawowym pytaniem, z jakim przyszła do Early Warning Europe było: „Czy chcę dalej być przedsiębiorcą?".

Szczerze odpowiadając na pytania mentora i wykonując zadania na przemyślenie, które jej zadawał, Mentee sama przyznała, że nie nadaje się na przedsiębiorcę. Jest specjalistą o wysokich umiejętnościach i kwalifikacjach, lubi niezależność, więc lepiej będzie, jeśli dalej będzie wykonywać swoją pracę jako wolny zawód, ale już bez obciążania się zarządzaniem.

*— Nie każdy prowadzący działalność gospodarczą musi być od razu przedsiębiorcą i prowadzić firmę z całą otoczką, jaką sobie wyobrażamy myśląc o przedsiębiorstwie* — mówi Mentor EWE. *— Można pozostać niezależnym ekspertem, doradcą, który korzysta z pomocy innych podobnych osób, niekoniecznie od razu zatrudniając pracowników. Trzeba pożegnać się z myśleniem w takich kategoriach. Współczesny biznes w profesjonalnych usługach dla biznesu wygląda inaczej niż jeszcze parę lat temu* — tłumaczy Przyjazny.

**Nowe oblicze biznesu**

Małgorzata zwolniła wszystkich pracowników i zlikwidowała biuro – choć imponujące, to jednak w aktualnych okolicznościach zupełnie niepotrzebne, a obciążające budżet.

Dziś podopieczna EWE jest przede wszystkim szczęśliwą kobietą. Choć jej dochody nie zmieniły się znacząco, to ma dużo więcej wolnego czasu, jest wypoczęta i gotowa do działania. Współpracuje z grupą kilku podwykonawców, którzy są sprawniejsi w realizacji zadań niż pracownicy, a w dodatku rozumieją lepiej charakter branży związany z terminami wypłat za wykonane projekty.

Mimo trudnego startu, dobrze zgrała się ze swoim Mentorem, a zakończoną współpracę podsumowała w mailu:

Chciałam podziękować za świetny mentoring, który uświadomił mi bardzo wiele kwestii.

*Poprzez odpowiednie pytania, uświadomiłeś mi czego tak naprawdę chcę i w którą stronę powinnam rozwijać firmę. Zwróciłeś uwagę na kwestie, których do tej pory nie rozważałam. Pomogłeś ukierunkować działania i przełożyć to na efekty. Dodałeś wiary we własne siły. Mentoring był profesjonalny, skuteczny i przede wszystkim prowadzony w bardzo PRZYJAZNEJ :) atmosferze :) Dziękuję.*

**Przemysław Przyjazny**
*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).*

# Zwinne partnerstwa na rzecz rozwoju **kompetencji dla dziś i jutra**

## Rekomendacje po dyskusji podczas EU Industry Days w Brukseli.

Na początku lutego tego roku w Brukseli odbywało się jedno z największych i najważniejszych wydarzeń organizowanych przez Komisję Europejską na rzecz przedsiębiorstw. Miałam niemałą przyjemność uczestniczyć w jednym z paneli dyskusyjnych podczas tego wydarzenia, po którym chciałam przedstawić kilka wniosków i rekomendacji.

W obecnej chwili w projektach finansowanych ze środków Unii Europejskiej uczestniczą głównie organizacje, które mają wcześniejsze doświadczenie w realizacji podobnych przedsięwzięć. Są do nich na nowo zapraszane, co z jednej strony sprawia, że doskonale odnajdują się w tym otoczeniu, ale z drugiej – w istotny sposób blokuje dopływ nowych kompetencji do projektów realizowanych w ramach unijnych programów.

My, jako Fundacja Firmy Rodzinne, mamy to szczęście, że zostaliśmy zaproszeni do współpracy przy inicjatywie finansowanej przez środki UE przez doświadczonego partnera. Bez jego historii uczestnictwa w unijnych projektach próżno by było szukać możliwości zaistnienia na tym polu.

Nasza rekomendacja jest taka – aby sprawić, że nowe organizacje (a mowa szczególnie o NGOs), z nowymi kompetencjami, sprawdzonymi w działaniu bez grantów UE, były poszukiwane przez wyznaczony do tego zadania podmiot i zgłaszane jako rekomendowani partnerzy do realizacji nowo tworzonych projektów. Komisja Europejska mogłaby mieć pracowników, którzy działają w sposób zbliżony do piłkarskich skautów, którzy wyszukują talenty na wczesnym etapie rozwoju lub w mało znanych miejscach.

Wyobrażamy sobie, że tacy skauci powinni monitorować aktywność organizacji pozarządowych w krajach członkowskich i wychwytywać takie „talenty". Projekty unijne nie będą się rozwijać bez nowych talentów – tak, jak firmy nie mogą się bez nich rozwijać.

Być może innym sposobem na pobudzenie transferu wiedzy o projektach unijnych z doświadczonych podmiotów do ich partnerów z mniejszym dorobkiem, jest ustanowienie kryterium przyznawania grantów tylko tym, którzy do partnerstwa zaproszą nową (czyli wcześniej nie realizująca unijnych projektów) organizację.

Równie ważnym aspektem w kontekście tworzenia nowych projektów finansowanych przez UE powinno być uwzględnienie współpracy młodszego i starszego pokolenia. Naszym zdaniem należy szukać wspólnych wartości i obszarów wiedzy, które są ważne dla obu pokoleń i uwzględniać te aspekty w wytycznych projektowych. Nasze doświadczenie pokazuje, że takim obszarem może być zdrowie i zdrowy styl życia. Dodając do projektów związanych z przedsiębiorczością, rozwojem konkretnych kompetencji, upowszechnianiem wiedzy, czy jakichkolwiek innych, aspekt zdrowotny – sprawiamy, że członkowie zespołów je realizujących mogą czerpać wiedzę nie tylko zawodową, ale mogą nauczyć się czegoś związanego z rozwojem osobistym, a przy tym dzielić się między sobą doświadczeniem życiowym.

Jako Fundacja chętnie podzielimy się naszą wiedzą z nawiązywania partnerstw. Wiemy, że wiedza się mnoży, kiedy się nią ktoś dzieli.

**Katarzyna Gierczak Grupińska**
*prezes Fundacji Firmy Rodzinne*

# Nawet 21 milionów zł kary za niezgłoszenie niektórych działań przedsiębiorców

Od 1 stycznia 2019 roku obowiązują przepisy, które nakładają nowe obowiązki na przedsiębiorstwa i ich doradców. W określonych sytuacjach firmy są zobligowane do przekazania organom podatkowym informacji o tzw. schematach podatkowych, a niewywiązanie się z tego obowiązku, może być dla nich bardzo dotkliwe.

Planujesz przedsięwzięcie biznesowe. Zaprosiłeś doradcę podatkowego, aby w zaciszu Twojego gabinetu doradził tobie, w jaki sposób przeprowadzić planowane działania, aby uniknąć zapłaty niepotrzebnych podatków. Doradca przedstawił możliwe ścieżki realizacji przedsięwzięcia i omówił obowiązki podatkowe związane z każdą z przedstawionych możliwości. O tej rozmowie dowie się fiskus. Nawet, jeżeli nigdy nie skorzystasz z tej porady. I ty sam go o tym poinformujesz.

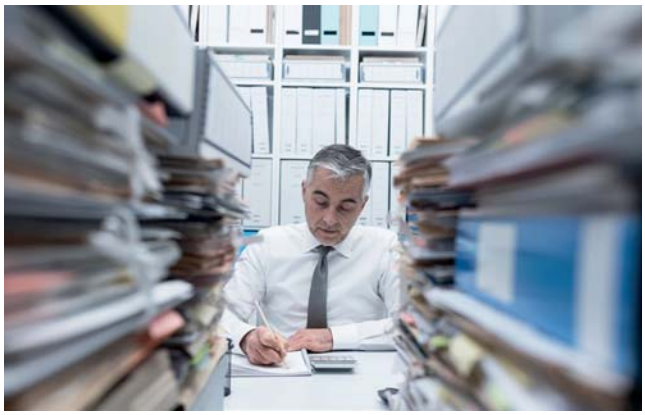
Planujesz skorzystać z ulgi na B+R. W tym celu tworzysz wydzieloną komórkę, która będzie odpowiedzialna za badania i rozwój. Ponosisz koszty związane z tą działalnością. Jesteś zobowiązany poinformować fiskusa o swoim działaniu.

Prowadzisz działalność jako dealer samochodów osobowych. W związku z niekorzystnymi zmianami przepisów w zakresie zaliczania do kosztów uzyskania przychodów wydatków na nabycie / leasing samochodów „luksusowych", które weszły w życie od 1 stycznia 2019 r., oferowałeś klientom zawarcie umowy nabycia samochodu jeszcze w roku 2018, aby mogli rozliczać koszty według starych zasad. Jesteś zobowiązany do poinformowania fiskusa, że podejmowałeś takie działania. Twoi klienci również zobowiązani są do przekazania odpowiednich informacji, a w zeznaniu podatkowym za rok 2019 będą musieli wykazać, ile podatku zaoszczędzili dzięki takiemu działaniu.

To tylko wybrane przykłady sytuacji, w których będą mieć zastosowanie nowe regulacje. Zaskoczony? Jeżeli tak, to znaczy, że nie znasz nowych obowiązków nałożonych od 1 stycznia 2019 r. na przedsiębiorców i ich doradców oraz inne osoby i profesjonalne podmioty zaangażowane w różnego rodzaju przedsięwzięcia jak notariusze, biura rachunkowe czy też biegli rewidenci. Nie wiesz, że być może działasz jako „korzystający" albo jako „promotor" w rozumieniu zmienionych przepisów Ordynacji Podatkowej. A konsekwencje nieznajomości tych przepisów mogą być dla ciebie bardzo dotkliwe. Niepoinformowanie fiskusa o uzyskaniu informacji o rozwiązaniach,

które w rozumieniu ustawy nazywane są schematami podatkowymi, bądź o wdrożeniu takich rozwiązań, bądź o oferowaniu takich rozwiązań, zagrożone są odpowiedzialnością karną i finansową, której wysokość może przekroczyć 21 milionów złotych. Jeżeli natomiast – jako oferujący rozwiązania spełniające warunki uznania za schemat podatkowy – nie wdrożysz wymaganej przepisami prawa procedury, twoja firma zapłaci karę w wysokości nawet 2 milionów złotych.

Przepisy o raportowaniu schematów podatkowych są niestety bardzo skomplikowane i niejasne. Minister Finansów wydał w dniu 31 stycznia 2019 r. objaśnienia, które zawierają się na 102 stronach. Niestety nie wyjaśniają one wielu kwestii, a wręcz mnożą pytania i wątpliwości. Zatem przedsiębiorcy i ich doradcy będą zapewne uczyli się jeszcze przez wiele miesięcy jak w praktyce stosować nowe przepisy i będą przy tym wielokrotnie popełniać błędy, nawet jeżeli zachowają szczególną staranność.



**Czym jest schemat podatkowy?**

Generalnie rzecz ujmując schematem podatkowym, który podlega zgłoszeniu fiskusowi, jest uzgodnienie (działanie, połączone ze sobą działania), które może prowadzić do pewnych oszczędności podatkowych w stosunku do obecnej wysokości podatków płaconych przez przedsiębiorcę. Schematem podatkowym będzie również działanie wybrane jako bardziej korzystne podatkowo od innych w sytuacji, kiedy przedsiębiorca może w różny sposób zrealizować planowane działania.

**Kto jest zobowiązany zgłosić schemat fiskusowi?**

Zobowiązanym do zgłoszenia schematu może być w zależności od sytuacji:

- promotor – podmiot, który proponuje, żeby przedsiębiorca wdrożył określone rozwiązanie, bądź doradza jak optymalnie podatkowo wdrożyć w życie plany przedsiębiorcy,
- korzystający – podmiot, który zapoznał się z ofertą czy też poradą promotora lub też samodzielnie bądź wspólnie z promotorem wdraża określone rozwiązanie,
- wspomagający – podmiot, który został poproszony o poradę bądź uczestniczy we wdrożeniu schematu (np. notariusz, który uczestniczy w działaniach przedsiębiorcy).

**Kiedy należy zgłosić schemat podatkowy fiskusowi?**

Schemat podlega zgłoszeniu jeżeli:

- został udostępniony przez promotora – na przykład doradca na spotkaniu z klientem opowiada jak zrealizować cele klienta, pokazując różne rozwiązania, z którymi wiążą się różne wysokości zobowiązań podatkowych lub na przykład doradca składa ofertę wsparcia przedsiębiorcy w realizacji jego zamierzeń, pokazując strukturę działania i struktura ta zmierza do niezapłacenia maksymalnych możliwych podatków,
- przedsiębiorca zaczyna wdrażać swój własny plan działania, który spełnia cechy schematu podatkowego.

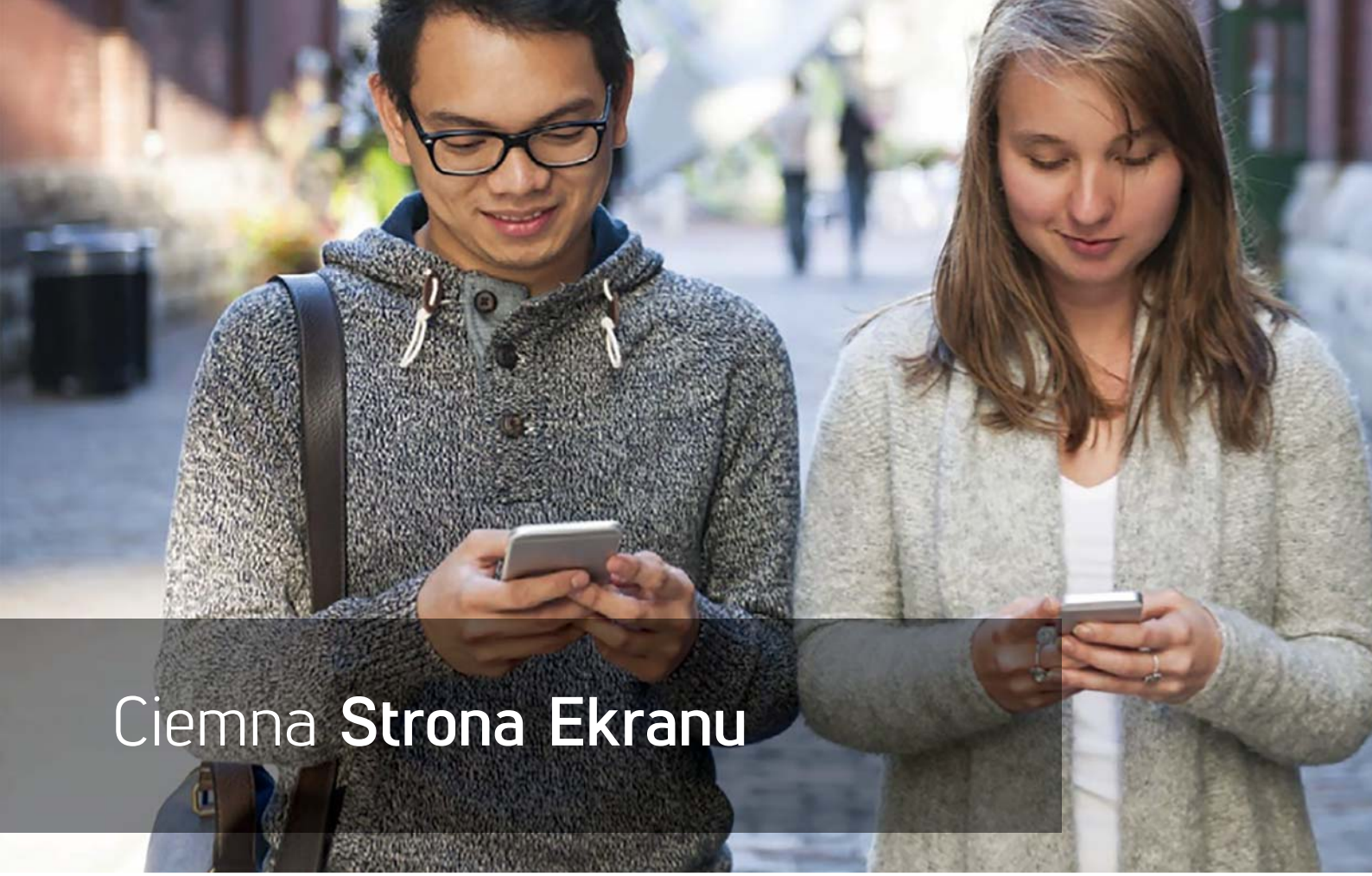
**Kiedy należy obawiać się stosowania schematów podatkowych?**

Jeżeli przedsiębiorca realizuje określone cele biznesowe i nie zwraca uwagi na wysokość płaconych podatków, to nie ma powodów, aby obawiał się wdrożenia schematów podatkowych. Natomiast jeżeli głównym, bądź jednym z głównych celów działania przedsiębiorcy są oszczędności podatkowe, a nie cele biznesowe bądź działanie przedsiębiorcy jest sztuczne (może zrealizować cele biznesowe w bardziej naturalny sposób, powodujący wyższe opodatkowanie), działanie takie może być uznane za zmierzające do obejścia przepisów prawa podatkowego i skutkować naliczeniem dodatkowych podatków przez fikusa.

**Miej świadomość, że planując samodzielnie działania biznesowe, współpracując z doradcami, korzystając z ofert swoich dostawców, oferując własne produkty, bądź usługi, możesz być zobowiązany do raportowania schematów podatkowych. Zadbaj o to, aby twój księgowy, twój dyrektor finansowy, twój prawnik, doradca podatkowy dbali, aby twoja firma wywiązywała się z obowiązków informacyjnych. Nie wdrażaj rozwiązań niosących za sobą ryzyko uznania za niezgodną z prawem optymalizację podatkową.**

**Dariusz Bednarski**
*Partner Zarządzający*
*Grant Thornton*

Grant Thornton
An instinct for growth™



# Ciemna **Strona Ekranu**

To, jak traktujemy nasze gadżety wpływa na sposób, w jaki odnosimy się do siebie samych – i niekoniecznie jest to stosunek pozytywny. Gdzie leży Twój telefon, podczas czytania tego tekstu? Znajduje się w zasięgu Twojego wzroku? Możesz po niego sięgnąć? Usłyszysz powiadomienia jakie otrzymasz w toku czytania? Jak czułbyś się, gdybyś nie mógł? Lub w wypadku utraty połączenia? Lub gdybyś był gdzieś, gdzie telefon trzeba wyłączyć? Co, jeżeli gdzieś byś się wybrał i musiałbyś oddać go komuś – na przykład wchodząc na salę lekcyjną, salę sądową? Co, jeżeli mógłbyś go odzyskać wyłącznie po opuszczeniu danego miejsca? Zachowaj pełną szczerość. W skali od 1 (wcale) do 10 (całkowicie zdenerwowany): jak bardzo niekomfortowo czujesz się, jeżeli odłączasz się od sieci?

Prawda jest taka, że wielu z nas jest uzależnionych od naszych ekranów. Dosłownie. Oczekiwanie na kolejną wiadomość czy post uruchamia neuroprzekaźnik w naszych głowach, odpowiedzialny za wydzielanie dopaminy. Dopamina stanowi kluczowy składnik naszego układu odpowiadającego za przyjemności i nagradzanie. Jest uzależniająca. Niniejszym musimy sprawdzać, sprawdzać podwójnie i ponownie, celem utrzymania tego uczucia. [1] W zasadzie uzależniamy się tak silnie, jak gdyby z naszymi telefonami łączyła nas więź silniejsza niż z bliskimi – a to, większości, daje się odczuć. Przeprowadzono badania, które pokazują, że gdy mamy nasze urządzenie mobilne w polu widzenia (nawet nie w ręku), podczas rozmowy z kimś, znacznie zmniejsza to uczucie bliskości i empatii, jakiej możemy spodziewać się ze strony interlokutora [2]. Jeden przyjaciel po drugiej stronie stołu to mniej niż 200 „przyjaciół" w małym pudełku – nie dziwne zatem, że się rozpraszamy.

Jeżeli mówimy o moim telefonie na stole, prawdopodobnie (świadomie) nie poświęcam mu ani jednej myśli. Mogę wyczuć, że tak naprawdę nie ma między nami połączenia, ale w takim wypadku pewnie skupiam się na telefonie tak intensywnie, że nawet tego nie zauważę. Z kolei jeżeli telefon jest Twój, mogę w takiej sytuacji wyczuć, że tak naprawdę nie zwracasz na mnie uwagi. Jednak mój dialog wewnętrzny wkrótce

doprowadzi mnie do stanu, w którym nie będzie mnie to obchodzić. Jeśli płacę za Twój czas, nie wróży to dobrze dopływowi przychodów. Jeśli przyszedłbym do Ciebie po pomoc, prawdopodobnie czułbym się zawiedziony, zmartwiony, czy nawet zły. Jeśli próbowalibyśmy rozwiązać między sobą jakiś problem, prawdopodobnie jest już za późno. Nie ma połączenia – dla mnie w tym momencie wszystko kręci się dookoła mnie – chodzi o to, by przetrwać w środowisku, które mój mózg definiuje jako wrogie.[3] Być może nadal słucham, ale raczej już nie słyszę.

Więc może w ostatecznym rozrachunku, to, że e-mail zastąpił u mnie pocztę tradycyjną jak i wiele spotkań, należy rozpatrywać w kategoriach pozytywnych? Łatwo to zracjonalizować. Nie ma bowiem potrzeby koordynowania możliwie wielu harmonogramów (kto ma na to czas, w dzisiejszych czasach?); wszyscy mają szansę na wyrażenie tego, co chcą wyrazić (mniej więcej) w dogodnym dla siebie momencie; i – co jeszcze istotniejsze – nikt nie traci czasu na podróże czy spotkania, czy też na czekanie na innych. Jest to, bez wątpienia, dużo wydajniejsze. Ale czy niesie za sobą większą skuteczność?

W świecie relacji społecznych z kolei wykorzystujemy SMS-y, komunikatory i media społecznościowe – wszystko to dominuje nad pocztą elektroniczną – jednak trendy są takie same, jeśli nie bardziej skrajne. Sherry Turkle z MIT, w swoim opracowaniu *Reclaiming Conversation*, [4] pisze o 15-latku, który mówi, że wie, że będzie musiał w pewnym momencie odbyć rozmowę twarzą w twarz, jednak tak naprawdę nie wie dlaczego. Zatrzymajmy się tu i pomyślmy chwilę. Przykro to stwierdzić, ale badania prowadzone przez Turkle sugerują, że nie jest to rzecz nietypowa dla tego pokolenia. Młodzi ludzie (a także wielu starszych, co piszę na podstawie moich doświadczeń) uważają, że rozmowa twarzą w twarz to jeden wielki bałagan. Boją się jej, wydaje się im, że nad nią nie panują. I dzieje się to w tak dużym stopniu, że będą szukać sposobów, by takiej rozmowy uniknąć. Co więcej, racjonalizują swoje działania.

Rozumiem chęć posiadania poczucia kontroli. Cechuje ona nas wszystkich, w mniejszym lub większym stopniu. Sprawia, że czujemy się bezpiecznie – a tego pragniemy właściwie wszyscy. Jednak rozmowa sama w sobie to coś więcej niż seria przeplatających się między sobą monologów. Jest to proces interaktywny, oparty o współpracę. Jeżeli kontrola przekłada się tutaj na prawo do wypowiedzi, jest to coś, co przemija, i cały czas je renegocjujemy. Konwersacje rządzą się niepisanymi zasadami (które absorbujemy poprzez obserwację innych, w miarę jak dorastamy). Wiele z tych zasad ma podłoże kulturowe – właśnie dlatego dialog międzykulturowy może być tak wielkim wyzwaniem.

Wymiany myśli w wymiarze cyfrowym wyglądają inaczej. Każdy mówi to co chce powiedzieć, po prostu klikając „wyślij". Druga osoba może, lecz nie musi tego przeczytać. Najprawdopodobniej tylko „przeleci to wzrokiem". Jest jakaś cecha ekranów, która sprawia, że wymagają one mniej uwagi – nawet w porównaniu z wydrukowaną stroną. To trochę jak rozmowa z kimś, kto jest już skupiony na tym, co chce powiedzieć, gdy przychodzi ich kolej. Interlokutor nie słucha tego, co mamy do powiedzenia. Coś zmusza nas też do szybkiej odpowiedzi. Boimy się utraty statusu społecznego, jeżeli tak nie postąpimy. [5] Często tak właśnie się dzieje, jednak taki scenariusz jest również dość bezmyślny.

Mimo iż aplikacje tworzą iluzję panowania nad sytuacją[6], jedyne nad czym tak naprawdę panujemy to to, co wpiszemy w okienku czatu zanim klikniemy przycisk „wyślij". To świetna sytuacja – słowo mówione „wychodzi z nas" często zanim zdamy sobie sprawę, że to co mówimy jest nieodpowiednie. Jednak fakt, że możemy dokonać redakcji zanim coś wyślemy nie oznacza, że tak się dzieje. Pragnienie kontroli, pragnienie jak najlepszego wyrażenia siebie, i (odbierana przez nas) presja ku natychmiastowej odpowiedzi, często są przeciwstawne, i bardzo często to presja i ciśnienie tu wygrywają. Jak wykazał laureat nagrody Nobla Daniel Kanheman, porażki niosą dla nas wagę dwukrotnie większą niż zyski i sukcesy. [7] W każdym razie: redakcja tego co napiszemy różni się od zastanowienia się nad tym, co mówimy. Opcja *Zapisz jako szkic* pozwala na zastanowienie się nad komunikatem, bez utraty użyteczności niesionej przez technologię. Ale zastanówmy się – kiedy ostatni raz korzystaliście z tej opcji? Możliwości te nie są dostępne w przypadku komunikatorów czy usług związanych z wiadomościami tekstowymi – przynajmniej tymi, z którymi się spotkałem.

W każdym razie – istnieje spora różnica między skupieniem się na klawiaturze, a skoncentrowaniem się na drugiej osobie. Gdy skupiamy się na klawiaturze – chodzi wyłącznie o nas,

i o to, co chcemy powiedzieć, o słowa. I te kwestie jesteśmy w stanie kontrolować. Możemy jednak nie panować nad tym, czy ktoś w ogóle przeczyta to, co napisaliśmy i nad tym jak nasze słowa zostaną zinterpretowane. Nawet jeżeli trwa wymiana zdań, możesz dojść do wniosków co do tego, jaką reakcję wywołały Twoje słowa – odpowiedź najpewniej skupi się na tym co dana osoba chce powiedzieć. Gdy jesteśmy z kimś twarzą w twarz mamy do czynienia z natychmiastowym feedbackiem w zakresie wpływu, jaki wywołują nasze słowa, pod warunkiem jednak, że jesteśmy na taki wpływ otwarci.

Nie jest to zwykle proces ani świadomy, ani racjonalny. To, co mówimy może leżeć u sedna danej konwersacji. Jednak to, jak mówimy – ton i wysokość, czy natężenie naszego głosu i rozkład naszej wypowiedzi w czasie – również niesie ze sobą pewne znaczenie. Tak samo jest z mową ciała, gestami, mimiką – w szczególności w zakresie tego gdzie wędruje nasz wzrok. Nieuniknione jest, że niektórzy będą lepiej niż inni odczytywać te niewerbalne komunikaty. Dla niektórych kwestie te są zagadkowe lub nadmiernie obciążające. [8] Co niepokojące, nauczyciele szkół podstawowych donoszą, że nowi uczniowie nie mają poczucia, iż ludzka ekspresja niesie ze sobą jakieś sensowne informacje – wymagają oni zajęć wyrównawczych [9]. Ekrany świetnie uspokajają, ale… Dla większości z nas jednak, gdy wystąpi niespójność między komunikatem werbalnym i niewerbalnym, niemalże zawsze ufamy informacji przekazywanej bez słów. W sytuacji idealnej te mieszane komunikaty powinniśmy traktować jak wskazówkę do dalszych poszukiwań. Niewielu jednak postępuje w ten sposób.

Może dojść do wybuchu emocji. Właśnie tak ma być. Emocje, jak i wiele innych ludzkich cech, odgrywają więcej niż jedną rolę. Podstawowym ich zadaniem jest popchnięcie nas ku działaniu [10]: strach sprawia, że jesteśmy ostrożni bądź uciekamy od zagrożeń; złość sprawia, że walczymy, albo o własne życie, albo przeciw jakiejś postrzeganej przez nas niesprawiedliwości; miłość i pożądanie pchają nas ku kojarzeniu się w pary; i tak dalej. Emocje mają jednak również funkcję społeczną. Jakkolwiek sprytne nasze słowa nie będą, emocje to nieodłączna część gry w trybie multiplayer, zwanej konwersacją. [11]

Zdaje się, że gdy korzystamy z naszych urządzeń, mówimy tylko o sobie. Okazuje się bowiem, że takie postępowanie również produkuje zastrzyk dopaminy. Może zatem nie jest zaskoczeniem, że wg dostępnych badań dokładnie o to chodzi w 30–40% naszych codziennych rozmów [12]. To może być użyteczne, w zakresie czynników ewolucyjnych – w toku tworzenia więzi społecznych polegamy na takich relacjach celem przeżycia, pomijając już odnoszenie sukcesów. Jednak co powstrzymuje nas przed oddawaniem siebie w zbyt dużym stopniu i stawianiem się w położeniu ryzykownym? Zdaje się, że tu hamulcem jest niewerbalna informacja zwrotna otrzymywana od naszego rozmówcy: zawstydzenie, obrzydzenie, czy nawet gniew. Jest jednak sporo wskazówek, które sugerują, że zbliżamy się do granicy.[13]

Przynajmniej, gdy obcujemy z kimś twarzą w twarz. W przypadku separacji, wszystkie te wskazówki zostaną utracone. Słuchacz (bądź czytelnik?) może być znudzony, wystraszony lub zbyt smutny by w ogóle w konwersację się zaangażować – jednak dopóki nie otrzymamy wiarygodnego, werbalnego potwierdzenia, raczej nie zmienimy naszych czynów bądź wypowiedzi. Co gorsza, zdaje się, że nadal odczuwamy napływ dopaminy, co przekłada się już na wzrost naszej pewności siebie [14]. Tym samym jesteśmy skłonni by mówić o sobie jeszcze więcej niż zwyklibyśmy w każdym innym wypadku. Co gorsza, więzi nawiązujemy tylko gdy pozostajemy w bliskości fizycznej, a więź ta leży u podstaw reakcji opartych o empatię [15]. Bez tego, osoba z którą rozmawiamy może nie wiedzieć, że to, co mówi bądź robi nas rani. Jeśli nie masz środków pozwalających na pozyskanie tej wiedzy, jak może Cię to w ogóle obchodzić? Pomyśl chwilę o tym, jakie informacje o sobie zamieszczają online niektórzy ludzie (w szczególności młodzi), jak łatwo ich do tego przekonać i dokąd powyższe może doprowadzić.

Niektórzy być może zadadzą sobie pytanie: czy systemy oparte o video, takie jak Skype czy FaceTime, stanowią tu odpowiednie rozwiązanie? Korzyści płynące z dystansu w połączeniu z komfortem widzenia drugiego oblicza? Z pewnością rozwiązania tego typu dają nam poczucie silniejszej więzi. Gdy podróżuję biznesowo, to jest to rozwiązanie dużo bardziej komfortowe od zwykłej rozmowy telefonicznej. I jak mniemam, narzędzia te są świetne do utrzymywania kontaktu ze współpracownikami na całym świecie. Jednak są również dość żyznym gruntem, na którym mogą wyrastać nieporozumienia. Kuszą, by zachowywać się tak, jakbyśmy obcowali z kimś twarzą w twarz, w momencie, gdy rzeczywistość jest odmienna. Obecnie zasadniczo wierzę, że ktokolwiek może odłożyć jakikolwiek temat do naszego następnego spotkania twarzą w twarz, w momencie gdy rozmawiamy online, jakiekolwiek nie będą intencje innych. Okazało się już, że takie podejście ma sens.

Nie wiemy dokładnie jak dowiadujemy się co inni myślą bądź czują, jednak częściowo wynika to z odwzorowywania ich postaw, gestów lub ekspresji – fizycznie lub mentalnie [16]. Na małych ekranach urządzeń mobilnych nie ma wystarczającej ku temu ilości danych. Nawet na dużym ekranie mamy

do czynienia albo z ujęciem całego ciała, zbyt oddalonym by dostrzec szczegóły, lub widzimy wyłącznie głowę w kadrze, a zatem nie dostrzegamy postawy i gestów.

W każdym razie, patrząc w ekran nigdy nie nawiązujemy kontaktu wzrokowego. By stworzyć jego iluzję, musimy spojrzeć w oko kamery naszego urządzenia. Jeśli to zrobimy, nie patrzymy na twarz na ekranie. Spoglądając na ekran jesteśmy w stanie uzyskać więcej danych. Jednak tu istnieje zagrożenie, że zostaniemy odebrani jako nieuważni, krętaccy, bądź niegodni zaufania. Nasz wzrok nigdy w takiej sytuacji nie spotyka się ze wzrokiem interlokutora. A wielu mogłoby stwierdzić, że kontakt wzrokowy jest kluczowy w zakresie nawiązania więzi. [17] Co gorsza, im częściej wybieramy komunikację zdalną, tym rzadziej będziemy szukać kontaktu wzrokowego, gdy już się spotkamy. Turkle sugeruje, że brak kontaktu wzrokowego powiązany jest z depresją, izolacją i bezdusznością.[18]

Organizacje takie jak Samaritans [19] od lat pomagają osobom w kryzysie za pośrednictwem infolinii. Jasno pokazuje to, że jesteśmy w stanie nawiązać sensowne połączenie bez fizycznego kontaktu. Szereg współczesnych usług terapeutycznych oferuje się obecnie online lub za pośrednictwem telefonów – z sukcesami. Mężczyźni, z pewnych nieznanych nam powodów preferują tą drugą opcję. Jednak osoby pracujące w takiej formie zostały przeszkolone i są w stanie przewidzieć jak przebiegną rozmowy, które prowadzą. Konwersacje te cechują się pewnym poziomem formalności, którego brak w normalnej rozmowie. Niektórzy z nas naturalnie preferują unikanie rozmowy twarzą-w-twarz – a reszta powinna to respektować. Nie jestem przekonany jednak, czy jest to sytuacja typowa. Pokolenie „appkowe" może mieć więcej „przyjaciół" i „relacji" niż ekwiwalentnych odpowiedników w świecie analogowym, jednak jego członkowie skarżą się również na poczucie odizolowania i samotność [20], a te, w dłuższej perspektywie, zdrowe być nie mogą.

Dość już o tym jak wygląda komunikacja między nami. Co z Internetem samym w sobie? Ile czasu dziennie spędzacie online? Ile czasu wolnego poświęcacie sieci? W jakich celach ją wykorzystujecie? Słuchacie muzyki w serwisach streamingowych? Oglądacie klipy wideo? Gracie w gry? Surfujecie i robicie zakupy? Korzystacie z mediów społecznościowych? To doskonałe narzędzie badawcze. Ja, na przykład, jestem uzależniony od Amazonu. Ciekawy przypis w książce wkrótce staje się kolejnym zamówieniem. I Google Scholar – dla mnie, piszącego książki, było to totalne objawienie. Korzystam z e-booków – myślę, że Project Gutenberg to cudowna rzecz. Jednak nadal wolę zapach papieru. Co więcej, mam nawyk robienia notatek w swoich książkach. Muszę jednak się przyznać, sieć to dla mnie nie element odpoczynku i rekreacji.

Linki hipertekstowe to też świetna rzecz, i dla osób, które na nich zarabiają ich zaletą jest również to, że takie odnośniki uzależniają. Jest to wygodne. Nie sądzę, żeby wynalazca tej funkcjonalności wiedział o tym na początku, ale każdy z odnośników tworzy poczucie oczekiwania, oczekiwanie przekłada się na zastrzyk dopaminy – i znów, przechodząc od linka do linka, karmimy nasze nawyki.

Nie dziwne zatem, że większość z nas spędza bardzo mało czasu na danej witrynie. Dużo bardziej satysfakcjonujące jest przejście do kolejnej strony. Oczywiście w takim przypadku

pomijamy jedną rzecz na rzecz innej. Staje się to nawykiem. Nasze umysły zostają skonfigurowane w ten sposób. Prawo Hebba sugeruje, że neurony aktywowane jednocześnie łączą się [21], to z kolei przekłada się na skrócenie czasu, w jakim jesteśmy w stanie się skoncentrować na jednej rzeczy. Jednak zdolność do skupienia się na drugiej osobie i utrzymania jej w centrum uwagi jest kluczowa w zakresie głębokiego, empatycznego słuchania, sprawiającego, że inni czują się z nami bezpiecznie, a co za tym idzie, stają się otwarci w zakresie usłyszenia, co mamy do powiedzenia.

Dostawcy usług podejmują ogromne wysiłki w celu ułatwienia nam życia. Przetwarzają ogromne ilości danych na nasz temat, na temat tego co robimy, co lubimy. W ten sposób są w stanie upewnić się, w najwyższym osiągalnym stopniu, że nie zaprzątamy sobie głowy informacjami, które nam się nie podobają lub produktami, których prawdopodobnie nie kupimy. A my śmiało dołączamy do tego procesu, dopasowując nasze newsfeedy tak, by czytać w nich wyłącznie o rzeczach, które nas interesują, w źródłach z którymi dzielimy światopogląd, nie ma tu miejsca na (niechcianą) terapię szokową.

Może to tylko moje przekonanie, ale ja chcę poznać wszystkie poglądy, nawet (lub przede wszystkim) te, które uznaję za margines, w obszarze kwestii, które mnie dotyczą. Celowo zatem prenumeruję magazyny (no, w sumie – jeden magazyn), który faworyzuje poglądy, z którymi się nie zgadzam. Często treści te sprawiają, że gotuję się w środku i nie zawsze czytam wszystko, ale się staram! Alternatywą jest tutaj ignorowanie osób myślących inaczej niż my i traktowanie ich w kategorii smutnych, szalonych, bądź po prostu „złych", antybohaterów. Biorąc pod uwagę ostatnie referendum w Wielkiej Brytanii czy kampanię prezydencką w Stanach Zjednoczonych, sądzę, że taki pogląd może dominować.

Konformizm wydaję się być nieodłączną cechą kultury online. Gardner i Davis w swojej pracy *App Generation* [22] sugerują, że ludzie nie chcą widzieć rzeczy, z którymi się nie zgadzają. Mają również chęć postowania online – tam bowiem znajduje się ich życie społeczne. Jednak jeżeli nasze aplikacyjne pokolenie uzna, że dana treść nie będzie „lajkowana", wstrzymają się oni od publikacji. Kliknięcie „lubię to" stanowi wyraz uznania, i daje poczucie akceptacji. Brak „lajków" jest równoznaczny z odrzuceniem. A to jest bolesne. Co ciekawe bycie „odlajkowanym", jeżeli byłoby tylko możliwe, byłoby prawdopodobnie mniej dotkliwe – więc dowolna odpowiedź, nawet negatywna, zdaje się być lepsza od zignorowania. Przynajmniej zostaliśmy zauważeni. Nieuniknione jest, że jeżeli „znajomi" nie „lubią" postów danej osoby wystarczająco, mogą zostać „usunięci ze znajomych". Gdzie wtedy się podzieją, jeżeli cały krąg społeczny, w którym się obracają, opiera się na interakcji online?

Nie ma jednak wątpliwości (wyłączając pornografię, dark web i fake newsy), że Internet to niewyczerpane źródło danych, oferujące niemalże natychmiastowy dostęp do prawie całości ludzkiej wiedzy – o ile nie jesteśmy w miejscu, gdzie dostęp do sieci jest niemożliwy. Wielu twierdzi, że posiadanie tak ogromnej ilości informacji w zasięgu ręki powinno skłonić nas do zaprzestania marnowania czasu na naukę lub zaprzestania zmuszania naszych dzieci do edukacji.

Jednak zadajmy sobie pytanie: co z ludźmi niezainteresowanymi byciem online 24/7, takimi, których na taki przywilej nie stać, lub tymi, żyjącymi w punktach gdzie dostępu do sieci nie ma? Co stanie się, jeżeli w skutek wiatru słonecznego, który z jakiegoś powodu się zintensyfikuje, propagacja fal radiowych w powietrzu nie będzie tak wydajna? Lub w wypadku gdy kilka dużych wulkanów wybuchnie jednocześnie, co zakłóci na jakiś, być może dłuższy czas, łączność satelitarną? Pamiętam, gdy w 2013 roku zdarzyło się, że w Nowym Jorku nie było prądu przez ponad 36 godzin. Bez zasilania stacji bazowych GSM, jedynymi telefonami jakie funkcjonowały były aparaty stacjonarne. Możemy być sprytni, ale zauważyć należy, że nasza infrastruktura technologiczna jest bardzo wrażliwa.

Co więcej, wydaje się, że dostęp do tak wielkiej ilości informacji rozleniwia. Przestajemy być ciekawi.[23] To fenomen znany autorom, szczególnie autorom kryminałów. Zbyt mało wskazówek sprawia, że nigdy nie wciągnie nas fabuła. Odkładamy zatem książkę. Wskazówki w nadmiarze sprawią natomiast, że szybko się nudzimy. Jeśli nadal będziemy czytać, to jest to tylko czytanie i nic ponadto. Książki, które wciągają i które czytamy „od dechy do dechy" idealnie utrzymują równowagę między wskazówkami i tajemniczością. Bawią się z nami, pozostawiają fałszywe tropy, wprowadzają do fabuł postaci nie mające nic wspólnego z opowiadaną historią, i tak dalej. Wszystko to dzieje się przed finalnym rozwiązaniem tajemnicy. Ale my próbujemy połączyć fakty i samemu dojść do tego, jak dana historia się zakończy. Czołówka kompozytorów tak samo traktuje muzykę. Identyczne zasady panują wśród komików.

Jeśli mamy radzić sobie z różnicami międzyludzkimi – a jest ich przecież sporo – to właśnie tak powinniśmy się wzajemnie traktować. Nie bombardować rozmówcy naszą własną „jedynie słuszną" wizją, a zaintrygować interlokutora, wciągnąć go w nasz świat. Zachować tajemniczość, będąc jednocześnie otwartą księgą. I zachować nieskończoną dozę ciekawości wobec tego, jak nasz partner konwersacji postrzega świat. Uwierzcie, niezależnie od bliskości relacji – czy to w zakresie

spokrewnienia, czy bliskości, to postrzeganie jest różne od Waszego. W mojej książce, cokolwiek co ogranicza naszą ciekawość nie wróży zbyt dobrze na przyszłość.
Odpowiedzcie sobie na pytanie: jak wiele czasu spędzacie w Internecie? Czy udajecie się tam, gdy potrzebujecie mentalnego odcięcia? Czy łatwo jest wam stracić poczucie czasu, gdy jesteście online? I nie czujecie, że czegoś się rzeczywiście od was wtedy wymaga? Jeśli ekran to ostatnia rzecz na jaką (Wy lub Wasze dziecko) patrzycie wieczorem i utrzymuje Was w stanie obudzonym po tym jak położycie się spać, będziecie bardzo zmęczeni gdy pójdziecie rano do pracy (lub szkoły). Ciągła stymulacja ekranem dostarcza do mózgu dużo więcej bodźców niż książki – i nie zapominajmy – to uzależnia, więc możemy mieć skłonność do zwiększania dawki. Nie zapominajmy, że zmęczenie również ma wpływ na naszą zdolność do koncentracji. Ogranicza możliwości naszej pamięci, czy też wyhamowuje (poza innymi obszarami) naszą zdolność do panowania nad emocjami i elastyczność reakcji [24]. Jeśli jesteśmy zmęczeni, dużo bardziej prawdopodobne jest, że będziemy odreagowywać stres na innych.

Ale to nie wszystko! Okazuje się, że nasze mózgi przełączają się w tryb sprzątania, co muszą czynić regularnie, jeśli chcemy zachować zdrowe spojrzenie na świat i odpowiednio go interpretować. Gdy nie są stymulowane przełączają się w tryb „domyślny" [25]. Nawet najmniejszy element stymulacji wystarcza, by mózg przełączył się w tryb online – a bycie online, oglądanie wideo, granie w gry czy nawet słuchanie uspokajającej muzyki (w szczególności z użyciem słuchawek), daleko wykraczają poza delikatną stymulację. Potrzebujemy odpoczynku mentalnego – codziennie. Dostęp do zasobów 24/7 to wspaniała rzecz. Wykorzystywanie ich 24/7 – nie do końca. Daj sobie czas na gapienie się w przestrzeń. Myślenie o niebieskich migdałach jest dla Ciebie dobre!

Bez wątpienia, problem jest w pewnym sensie natury pokoleniowej. Najnowsze technologie to zwykle domena młodego pokolenia. Ale niektórzy starsi ludzie w erze cyfrowej czują się jak ryba w wodzie. Nie wątpię również, że wielu młodych ludzi cała ta rzecz przytłacza. Jednak przyłączają się do wyścigu walcząc z bólem – boją się tego, że nie będą na bieżąco, albo że zostaną wykluczeni. Dialog międzypokoleniowy nigdy nie był prosty – szczególnie w zakresie sukcesji czy zarządzania. Ale gdy środki komunikacyjne preferowane przez obie strony dialogu stają się radykalnie różne, wyzwania zaczynają się piętrzyć.
Kluczową kwestią w dowolnym dialogu międzykulturowym – a każde pokolenie należy traktować jako odrębną kulturę [26] – jest wyraz uznania i ciekawości wobec sposobów postępowania preferowanych przez drugą stronę oraz wypracowanie innego, „trzeciego" sposobu, który niesie za sobą poszanowanie dla potrzeb wszystkich uczestników (tak dalece jak to możliwe), kiedykolwiek nie dochodzi do interakcji.
Dobra wiadomość brzmi następująco: jeżeli zrobimy to zanim sprawy wymkną się spod kontroli, może być to doskonałe ćwiczenie w zakresie promowania harmonii i spójności w rodzinie. Na przykład, jeśli najmłodsi jej członkowie uczą najstarszych tego, jak wykorzystywać najnowocześniejsze technologie i pokazują co te technologie potrafią, a starsi przedstawiają swoje historie w najżywszy możliwy sposób, by te mogły być przekazane z pokolenia na pokolenie; to wszystko sprawia, że rejestrujemy i dzielimy się naszymi rodzinnymi doświadczeniami, naszym pochodzeniem, wyjaśniamy naszą tożsamość na sposoby dla wcześniejszych pokoleń niewyobrażalne.

Technologia może sprawić, że będziemy pewne rzeczy robić lepiej, a nawet robić rzeczy, które w każdym innym wypadku byłyby niewykonalne. Jednak, jakkolwiek wspaniałe by się to nie wydawało, tu także mamy do czynienia z ograniczeniami, skutkami ubocznymi i niechcianymi konsekwencjami. Biura podróży zarabiające na ofertach „cyfrowego detoksu" to być może najjaśniejszy symptom powyższego. Technologia nie znika. Nie przestaniemy jej wykorzystywać. Jakie ku temu zresztą mielibyśmy powody? Jednak musimy nauczyć się jej używać, a nowe generacje projektować ją z myślą o tym, jaki wpływ wywołają na naszą egzystencję.

Zastanówmy się nad swoimi i rodzinnymi relacjami ze sferą cyfrową.

- Jak bardzo jesteś od niej zależny?
- Czy masz ciągle telefon w ręku? A może wciąż leży na Twoim biurku? Jak często go sprawdzasz?
- Gdy chcesz z kimś porozmawiać – czy pierwszą Twoją myślą są smsy lub komunikator? Czy też po prostu dzwonisz? A może idziesz do danej osoby, żeby pogadać twarzą w twarz? Jak sądzisz, dlaczego dokonujemy takich wyborów? Sprawdzają się? Jaki pociągają za sobą koszt?
- Jak często postujesz online? Jak czujesz się, gdy dany post jest lajkowany wiele razy? Jak czujesz się, gdy nie ma lajków w ogóle? Czy ma to jakikolwiek wpływ na treści, które publikujesz?
- Gdzie pozyskujesz wiadomości? W jakim stopniu umacniają one Twój istniejący światopogląd? Jaki wpływ ma to na twoje relacje z ludźmi doświadczającymi świata inaczej?
- Gdy zapraszasz rodzinę do restauracji, to kto w tym cza-

sie korzysta z mediów społecznościowych czy gra w gry? Kto sprawdza maile, kto odbiera telefony? Kto niepodzielnie skupia się na grupie? Czy podczas kolacji w domu cokolwiek wygląda inaczej?

- Ile czasu spędzasz razem z rodziną, podejmując aktywności nie angażujące technologii cyfrowej w ogóle?
- Co zrobiłbyś inaczej w przyszłości? Pamiętajmy – cyfrowy detoks jest super. Może być również ekwiwalentem styczniowej diety, podczas gdy to czego potrzebujemy to zmiana sposobu żywienia na całe życie.

Spisz sobie listę rzeczy, które w ciągu najbliższego tygodnia zrobisz inaczej. I bądź konsekwentny. To najbliższy appkowej formie sposób, by to zrealizować.

© *familydr Limited*, 2017. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Ian Marsh zastrzega sobie prawo do bycia autorem niniejszej pracy, zgodnie z Copyright, Designs and Patents Act, 1988.

[1] J Panksepp and L Biven, *The Archaeology of the Mind: Neuroevolutionary Origins of Human Emotions* (WW Norton & Co, 2012).

[2] S Misra, L Cheng, J Genevie and M Yuan, "The iPhone Effect: The Quality of In-Person Social Interactions in the Presence of Mobile Devices", *Environment and Behaviour*, I-24, 2014. Downloaded from eab.sagepub.com on April 23 2015; and see S Greenfield, *Mind Change: How Digital Technologies are Leaving their Mark on Our Brains* (Random House, 2014).

[3] SW Porges, *The Polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-Regulation* (WW Norton & Co, 2014).

[4] S Turkle, *Reclaiming Conversation: The Power of Talk in a Digital Age* (Penguin Press, 2015).

[5] H Gardner and K Davis, *The App Generation: How Today's Youth Navigate Identity, Intimacy and Imagination in a Digital World* (Yale University Press, 2014).

[6] Ibid.

[7] D Kahneman, *Thinking Fast and Slow* (Penguin Books, 2011).

[8] S Baron-Cohen, *Zero Degrees of Empathy: A New Theory of Human Cruelty and Kindness* (Penguin Books, 2011); and see also M Haddon, *The Curious Incident of the Dog in the Night-Time* (Vintage Books, 2003).

[9] I McGilchrist and J Rowson, *Divided Brain, Divided World: Why the Best Part of us Struggles to be Heard* (RSA, 2013). Istnieje również sporo dowodów anegdotycznych, na podstawie wielu dyskusji online między pracodawcami, opowiadających o nowozatrudnianych absolwentach.

[10] Panksepp and Biven (2012) op. cit., fn1.

[11] P Ekman, *Emotions Revealed: Understanding Faces and Feelings* (Phoenix, 2004).

[12] DI Tamir and JP Mitchell, "Disclosing Information about the Self is Intrinsically Rewarding", Proceedings of the National Academy of Sciences, vol 109 no 21, May 22 2012.

[13] Ibid; and see S Greenfield, *Mind Change: How Digital, Technologies are Leaving their Mark on Our Brains* (Random House, 2014).

[14] Turkle (2014), *op. cit*., fn4.

[15] Porges (2014), *op. cit*., fn3.

[16] Ekman (2004), *op. cit*., fn11; M Iacoboni, *Mirroring People: The Science of Empathy and How we Connect with Others* (Picador, 2008); and see also G Hickok, *The Myth of Mirror Neurons: The Real Science of Communication and Cognition* (McGraw Hill, 2014).

[17] B Fredrickson, *Love 2.0* (Plume, 2013); Turkle (2014), op. cit., fn4.

[18] Turkle (2014), *op. cit*., fn4.

[19] Samaritans to organizacja pomagająca osobom w kryzysie i zmagających się z zagrożeniem związanym z samobójstwem w Wielkiej Brytanii i Irlandii. W międzynarodowym wymiarze działa pod marką Befrienders Worldwide.

[20] Gardner and Davis (2014), *op. cit*., fn5.

[21] Nazywana prawem Hebba zasada, oparta o prace psychologa Donalda Hebba, została tak naprawdę stworzona przez neurolog, Carlę Shatz.

[22] Gardner and Davis (2014), *op. cit*., fn5.

[23] I Leslie, *Curious. The Desire to Know and Why Your Future Depends on it* (Quercus, 2014).

[24] DJ Siegel, *The Developing Mind: Reflection and Attunement in the Cultivation of Well-Being* (WW Norton & Co, 2012).

[25] ME Raichle, AM Macleod, AZ Snyder, WJ Powers, DA Gusnard, and GL Shulman, "A Default Mode of Brain Function", Proceedings of the National Academy of Sciences, January 16 2001, Vol 98 no 2, 676–682.

[26] I Marsh, "Culture, Communication and Conflict", chapter in C Archer and B Hauser (eds), *Family Offices: The STEP Handbook for Advisers* (Globe Business Publishing Ltd, 2015).

**Ian Marsh**

*Ian Marsh to założyciel i szef familydr Limited, z siedzibą w Londynie. Tam pracuje jako nauczyciel, trener, mentor, facylitator i mediator dla rodzin przedsiębiorczych na całym świecie, dostarcza również konsultacji osobom doradzającym takim podmiotom.*

*Artykuł opublikowany został po raz pierwszy w International Family Offices journal, Volume 1, Issue 3, March 2017: 45-49, wykorzystanie za uprzejmą zgodą wydawcy.*

# Księga dobrych praktyk
## najlepiej zorganizowanych polskich firm

Czym jest księga dobrych praktyk? To pierwsza część ogólnopolskiego projektu zbierania najlepszych pozabranżowych praktyk biznesowych. Czyli wiedzy nie na temat tego jak wyprodukować krzesło, ale jak zrekrutować dobrych ludzi, zarządzać tą produkcją, stworzyć strategię i tak dalej. To również odpowiedź na brak książek biorących pod uwagę naszą kulturę, prawo i nasze wyzwania. Wreszcie to zaproszenie do większej kooperacji i wymiany doświadczeń zamiast rywalizacji. Jak to ujęła na łamach książki Kasia Gierczak Grupińska, czas jest naszą najważniejszą walutą a dzieląc się dobrymi i złymi doświadczeniami możemy zaoszczędzić właśnie trochę tej najważniejszej waluty.

Cała książka to jedenaście merytorycznych rozmów o narzędziach, praktykach i sposobie myślenia o biznesie i ludziach. To rozdział o psychologicznym i systemowym rozwijaniu kultury organizacyjnej. Wreszcie 5 etapowy system rozwijania firmy łączący narzędzia z rozmów, psychologiczne podstawy i twarde biznesowe podejście.

Dlaczego ta książka jest tak ważna?

W ciągu najbliższych kilku lat przyjdzie nam zmierzyć się z wielkim wyzwaniem jakim jest demografia. Rozpocznie się prawdziwy exodus ludzi z rynku. Dopiero teraz będzie trudno utrzymać konkurencyjne ceny, przetrwać. Jedyne lekarstwo jakie przychodzi do głowy to budowanie wyjątkowej kultury organizacyjnej. To pozwoli nam skutecznie konkurować o profesjonalistów. Jedna z firm opisywanych w książce została okrzyknięta pracodawcą marzeń. Marzeniem prezesa było stworzenie rodzinnego miejsca o wspólnych wartościach i DNA, ale też niezwykłym profesjonalizmie – motywacji. Prowadząc rekrutacje osób sprzątających dodali ogłoszenie w miejskim urzędzie pracy. Jego pracownicy zadzwonili do nich z pytaniem: czy to żart? Nie mogli uwierzyć w stawkę z oferty i wymagania ujęte na kilku stronach, m.in. konieczność wcześniejszej pracy charytatywnej czy podzielanie wartości firmowych. Czy to szalone? Niekoniecznie. Muszę tu uzupełnić, że firmą od lat zarządzają procesy i nie ma tam kierowników. Co to oznacza? Każdy odpowiada za jakieś zadanie i współpracę ze swoim dostawcą i odbiorcą. Liderzy natomiast są jedynie strażnikami wartości i mają służyć innym w realizacji ich zadań (procesów). Tylko jak zbudować taką kulturę? To zapewne bardzo trudne? Uprzedzając to pytanie odpowiedziałem na nie w ostatniej części książki pokazując kilkuetapowy rozwój kultury w firmie. Łączący twarde narzędzia biznesowe i psychologię.

**Premiera książki odbędzie się 24 maja 2019 r.**

w Poznaniu podczas Konwentu Dobrych Praktyk. W imieniu autora i własnym serdecznie zapraszamy!
My też tam będziemy.
Opowiemy o wynikach raportu „Polacy o firmach rodzinnych".

Podając hasło „Rodzinni", przy zakupie biletu na Konwent **otrzymacie 20% zniżki**.

Promocja nie obowiązuje firm doradczych i szkoleniowych i dotyczy kupna zwykłego biletu (bez książki).

**Krystian Pluciak**
*Księga Dobrych Praktyk*
*CEO Flow Up Group*

# Szkoła marzeń w cieniu mangowców

40-tysięczny obóz dla uchodźców, który przekształca się w miasto, ponad 300 dzieci, które czekają na rozpoczęcie nauki i 150 tys PLN., których brakuje aby dokończyć szkołę w Ulyankulu, w Tanzanii. Wayair Foundation (Fundacja "U Łejerów") rozpoczęła zbiórkę na dokończenie niezwykłej wioski edukacyjnej, w której dzieci będą uczyły się poprzez zabawy teatralne.

W latach 70. ubiegłego wieku Tanzania przyjęła setki tysięcy uchodźców z Burundi, jednego z najbiedniejszych państw na świecie uciekających przed wojną domową na tle etnicznym. Jednym z miejsc, do którego trafili jest Ulyankulu – obóz dla uchodźców, który rozrósł się do rozmiaru 40-tysięcznego miasta. Żyją tam już kolejne pokolenia. Mieszkańcy pracują i zakładają rodziny. Przyznają jednak, że najbardziej palącymi dla nich problemami jest brak wody oraz ograniczony dostęp do edukacji. Dlatego poznańska fundacja Wayair Foundation buduje tam wioskę edukacyjną, w skład, której wchodzą: klasy usytuowane wokół drzew mangowców, które dają cień i przyjemny chłód oraz są naturalnym miejscem gromadzenia się lokalnej społeczności oraz ośrodek szkolenia nauczycieli a przede wszystkim teatr, który m.in. posłuży do realizowania autorskiego programu praktycznej nauki języka angielskiego poprzez zabawę w teatr.

**Wyjątkowa podstawówka z teatrem**

Całość została zaplanowana przez architektów, którzy spędzili w Ulyankulu i okolicy kilka miesięcy. Budynki oraz wyposażenie klas tworzone są z lokalnych materiałów, ale przy wykorzystaniu współczesnej rozwiązań technologicznych. Tak, aby zapewnić komfortowe warunki do nauki, zabawy i rozwoju. Klasy przykryte zostaną specjalnie skonstruowanym dachem, który zapewnia ciągły przepływ powietrza, a więc chłodzenie i wentylację. Dodatkowo, konstrukcja pozwala na zbieranie deszczówki do przeznaczonego do tego zbiornika. Fundacja, we współpracy z miejscową ludnością, chce wybudować ośrodek osadzony w lokalnej tożsamości, który będzie przestrzenią edukacji szkolnej, spotkań społecznych i inicjatyw teatralnych.

**Fundacja, która otwiera na świat**

Program teatralny, który będzie tam realizowany, stworzony został przez Jerzego Hamerskiego i Elżbietę Drygas w poznańskiej szkole podstawowej „Łejery" im. Emilii Waśniowskiej, którzy są zarazem założycielami Wayair Foundation. Fundacja „U Łejerów" jest zespołem wychowawców, ekspertów ds. komunikacji, naukowców i architektów. Projekty, które prowadzi oparte są na pogłębionych badaniach i ścisłej współpracy z lokalnymi organizacjami, liderami i dziećmi. Organizacja powstała w 2015 roku, aby zwiększyć wpływ ośrodków edukacyjnych, w których mogą rozwijać się zarówno dzieci, jak i dorośli. Centra uczą samodzielnego myślenia i doskonalą umiejętności. Podstawowym założeniem „Łejerów" jest wychowanie oparte na obcowaniu ze sztuką oraz zabawa w teatr, jako sposób na poznawanie siebie, drugiego człowieka i otaczającego świata. Założyciele stawiają nacisk na współpracę zagraniczną budującą postawy tolerancji i otwartości na różne kultury. Jest to także szkoła demokracji stwarzająca warunki do współuczestnictwa i współodpowiedzialności za jej istnienie uczniom, nauczycielom i rodzicom. Te wartości Fundacja chce przenieść do Ulyankulu. Jej twórcy wierzą, że każde dziecko ma prawo do edukacji, a wyposażając dzieci w odpowiednie umiejętności pomagamy im stawać się obywatelami Świata i kształtować swoją przyszłość

– *Inicjatywa narodziła się dwa lata temu. Nawiązaliśmy kontakt z tanzańskim oddziałem Caritas, który wskazał nam działkę idealną pod budowę ośrodka. Zaangażowaliśmy świetnych architektów, którzy wolontaryjnie zaprojektowali wioskę oraz meble i doglądali pierwszych działań na placu budowy. Uzyskaliśmy wsparcie Ministerstwa Spraw Zagranicznych, które pozwoliło nam sfinansować część prac na pierwszym etapie. Resztę zebraliśmy podczas zbiórek, w które zaangażowali się nasi przyjaciele. Wybudowaliśmy już kilka klas, które wyposażyliśmy w biurka i krzesła oraz toalety. Ponad połowa budowy za nami. Powstał już najważniejszy z budynków – teatr, czyli serce szkoły. Jednak w tym roku musimy wybudować jeszcze cztery klasy lekcyjne, aby ponad 300 dzieci mogło rozpocząć naukę w szkolę podstawowej. A do tego potrzebujemy wsparcia finansowego. Bez niego nie uda nam się dokończyć budowy* – mówi Aneta Sadowska – Wojak Prezeska Fundacji.

**Polacy potrafią**

W realizację projektu wioski edukacyjnej w Ulyankulu zaangażowało się mnóstwo osób.

***– Bez wsparcia przyjaciół fundacji nasze działania nie byłyby możliwe. Jednym z aniołów jest Fundacja Firmy Rodzinne, która wspiera Wayair od samego początku. Pierwszy komputer oraz materiały szkolne dla dzieci z Ulyankulu dostaliśmy właśnie od Katarzyny Gierczak Grupińskiej, Prezeski Fundacji Firmy Rodzinne.* – wspomina Aneta Sadowska-Wojak.**

Prace budowlane nie ustępują, brakuje jednak funduszy na ukończenie budowy, którą Fundacja chce zamknąć w tym roku. By zebrać brakujące środku Wayair uruchomił zbiórkę na platformie croudfundingowej **Polak.Potrafi.pl**. Na wpłacających czekają nagrody: przedmioty przywiezione przez członków Fundacji z Tanzanii, a także przekazane przez osoby zaangażowane w projekt i wspierające akcję, jak np.: Anna Orska – projektantka biżuterii, Alicja Biała – ilustratorka i graficzka oraz Wydawnictwo Publicat oraz wielu innych.

**Link do zbiórki:**
**https://polakpotrafi.pl/projekt/u-lejerow-w-afryce**
Więcej o inicjatywie na: https://www.wayair.org/
**Wpłat można dokonywać również bezpośrednio na konto Fundacji:** 76 1240 6595 1111 0010 7477 4880

**Aneta Sadowska Wojak,**
*mentor Early Warning Europe,*
*prezes Wayair Foundation*

WAYAIR

Wayair Foundation (Fundacja „U Łejerów") to zespół wychowawców, ekspertów ds. komunikacji, naukowców i architektów. Projekty fundacji są oparte na pogłębionych badaniach i ścisłej współpracy z lokalnymi organizacjami, liderami i dziećmi.

# Dla dzieci czas to miłość

Zaczynasz o 8, pracujesz do 17. Wracasz do domu, jesteś zmęczony, nie masz czasu, musisz zjeść, odpocząć i mamy 18. Siadasz do pracy, bo trzeba skończyć projekt. Godzina 19- kolacja, kąpiel i to tyle na dziś.

Kiedy siedziałaś/eś nad tym projektem przyszła twoja córka/syn i woła z entuzjazmem:

*Mamo/tato pobawisz się ze mną, poczytasz mi do snu?*

Ty: *nie mam czasu, mam ważny projekt.*

Dziecko: *A jutro już go nie będziesz miała/miał?*

Ty: *Będę, jutro też nie będę mieć czasu. Teraz mam bardzo dużo pracy.*

Dziecko: *To może pojutrze*

Ty: *Też bę...dę miała/miał.... dużo pra...cy*

„O co chodzi dziś nie mogę bo... projekt, jutro bo... wyjazd, pojutrze spotkanie biznesowe... To kiedy będę mogła/mógł. Może za rok będę już codziennie poświęcać ci czas?"

Bo... papiery, dokumenty, praca, projekty, zlecenia będą zawsze, dziś, jutro, pojutrze.

I nawet jeśli powiem sobie, że jutro, pojutrze, za miesiąc będę mieć więcej czasu - (a może dopiero za rok skończy się „gorący okres" w pracy) i wtedy będę mogła/mógł towarzyszyć dziecku przy zabawie, zasypianiu, czytaniu - to może się jednak okazać, że będę czekać kilka wieczorów już gotowa/gotowy, kiedy przyjdzie o to poprosić, ale dziecko już odebrało swoją lekcję: «mama, tato mają ważne zlecenia, nie powinnam przeszkadzać».

I tak tworzy sobie w głowie historię, że praca jest ważniejsza ode mnie. I już nie przychodzi, a my możemy sobie nawet dumnie pomyśleć, ale wydoroślała moja córka/syn już nie potrzebuje ze mną zasypiać...

My, dorośli, na własne życzenie za szybko tracimy ten piękny czas kiedy dziecko przychodziło i mówiło: mamo, tato chciałabym z Tobą być kiedy zasypiam, żebyś trzymała mnie za rękę.

Trzymam tak za rękę naszą córeczkę, naszego synka trzyma za rękę tato.

I są projekty i praca i dokumenty - nie zniknęły...

A my, zdecydowaliśmy trzymać za rękę 7-letnią Maję i 4-letniego Macieja.

Być może mogą zasypiać już sami, być może 7 lat to zbyt dużo żeby zasypiać z «mamy ręką», może i 4 to już za dużo...

Być może 7 lat to za dużo żeby bawić się razem lalkami.

Dla świata może być za dużo...

My wybraliśmy, dla nas nie jest zbyt dorosła by zasypiać w naszym towarzystwie.

I każdego wieczoru czytamy im bajki, a jeśli mówią „tato dziś chcemy posłuchać Twoich historii jak byłeś mały, albo: mamo opowiedz tą historię o Tobie i twoich siostrach" to wtedy są historie… Czasami to historie z dzieciństwa - i tak w tych historiach poznajemy siebie –a czasami to historie taty o pracy. Ta ich ciekawość przybliża ich do tego czym zajmuje się tata. On tak pięknie pokazuje im swój wszech – ŚWIAT.

To dzięki temu jak mąż opowiada im o swoich projektach, oni opowiadają nam o swoich. Wśród nich jest kilka bardzo ciekawych, uwielbiam jak nam o nich opowiadają.

Niezależnie od tego co wybiorą, historię czy bajkę, ten czas jest dla nas święty, tylko nasz i nikt i nic nam tego nie zabierze, żaden projekt, telefon z pracy.

Bo oni są w tym momencie najważniejsi.

Dla świata mogą być zbyt dorośli by … tęsknić za mamą.

Zbyt dorośli…

Dla świata dzieci mogą być zbyt… nieidealne, zbyt związane z mamą…W wieku …lat powinny być…

Tobie i sobie życzę tego czasu, by pozwolić sobie na bycie sobą, na bycie blisko, teraz. Bo jutro obudzimy się, a moja, twoja córka/syn… będą dorośli…

I tamte chwile pozostaną już tylko wspomnieniem.

Od nas zależy jakie będą nasze wspomnienia.

Więc żeby jutro nie powiedzieć: żałuję, że za mało czasu spędzałam z moimi dziećmi, że nie czytałam im bajek do snu, dziś wieczorem przeczytam bajkę albo mąż opowie historię.

A dziś po pracy zapytam: co chciałabyś/chciałbyś dziś robić?

Może to będzie jazda na rowerach, może kopanie piłki, może zabawa w rekina na placu zabaw, malowanie farbami albo jakiś nowy projekt.

Pozostaję ciekawa tego co dziś :-)

Bo dla dzieci czas to miłość…

Ściskam

**Ela Magiełda**
*Trener Family-Lab Polska*
*autorka bloga „O sile relacji"*

Poradnik
**rodzinny**

**Dariusz Bednarski**

Partner Zarządzający
Lider Zespołu Doradztwa dla
Firm Rodzinnych
Grant Thornton

# Firma to nie miejsce na wychowywanie dzieci

Firma to, w zależności od etapu wdrożenia sukcesora, miejsce na relację szef – podwładny lub wspólnik – wspólnik.

Na jednym ze spotkań z nestorem w firmie rodzinnej rozmawialiśmy o wdrożeniu jego syna w biznes. Nestor opowiedział o pewnym przedsięwzięciu, któremu poświęcił się syn, niestety bez specjalnego powodzenia finansowego. W związku z tym wyznaczył mu termin na zorganizowanie wspólnego spotkania, celem przedyskutowania planu restrukturyzacji tego przedsięwzięcia. Z niezadowoleniem stwierdził, że wyznaczony termin minął już dwa tygodnie temu, a syn póki co nie zaproponował spotkania. Zapytałem go, dlaczego nie przypomni sukcesorowi o wyznaczonym zadaniu. Odpowiedział, w sposób wskazujący, że czuje się urażony postępowaniem syna, że nie będzie mu przypominał o zobowiązaniu, które złożył wobec ojca, ponieważ syn powinien sam o tym pamiętać. Zapytałem go wtedy, czy w ten sam sposób postąpiłby wobec zatrudnionego w firmie menedżera. Odpowiedź nestora nie była zaskoczeniem, gdyż nie miał on wątpliwości, że w przypadku zatrudnionego menedżera, zostałby on natychmiast wezwany i przeprowadzona byłaby z nim rozmowa o jego obowiązkach i odpowiedzialności.

Dlaczego zatem wobec menedżera – syna nestor postąpił tak bardzo odmiennie? Dlaczego nestor oczekuje, że syn będzie go traktował jak szefa, skoro sam traktuje w firmie syna jak dziecko, a nie jak podwładnego?

Jak wygląda perspektywa syna? Jest on gotowy do bycia traktowanym jak każdy inny pracownik, wręcz tego oczekuje, a pobłażliwość ojca i jego przemilczane niezadowolenie ciążą mu i nie pozwalają na budowanie pozycji w firmie.

Niestety pracownicy firmy również widzą tę niebiznesową relację między ojcem jako szefem i synem jako podwładnym. Czasem uśmiechają się pobłażliwie, mówiąc, że praca syna, to dość droga dla firmy zabawa w prowadzenie biznesu. Niestety nie słychać w ich wypowiedziach szacunku wobec przyszłego właściciela firmy i swojego szefa.

Zmiana ról z rodzic – dziecko na role szef – podwładny, a potem wspólnik – wspólnik jest niezwykle trudna, ale i konieczna. Z jednej strony współdziałanie w firmie na bazie rodzinnych relacji będzie prowadzić do nie dość poważnego traktowania sukcesora, jego pomysłów i jego odpowiedzialności, z drugiej natomiast do zbytniej pobłażliwości w sytuacjach, kiedy nie wykonuje on swoich obowiązków.

Ustalenie ról oraz wzajemne zobowiązanie się do ich przestrzegania powinno zostać przemyślane, uzgodnione, wdrożone i realizowane. W firmie nestor powinien wdrażać sukcesora w biznes, a nie wychowywać dziecko. W firmie nie ma miejsca na wzajemne obrażanie się, unoszenie się dumą, przemilczanie, unikanie trudnych tematów, co często zdarza się w relacjach rodzinnych. To oczywiście niełatwe, ponieważ w przypadku relacji pracownik – szef po pełnym dniu emocji i napięć, których w biznesie nie brakuje na co dzień, nie trzeba z tym samym człowiekiem usiąść do kolacji.

Kto powinien zadbać o właściwe ułożenie relacji w firmie rodzinnej? Obie strony oczywiście, choć rola lidera powinna przypaść nestorowi, jako „trzymającemu władzę".

Jeżeli znajdujesz w tej historii siebie, jako nestor czy sukcesor – czas na zmianę.

Grant Thornton
An instinct for growth™

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 – dołącz do ponad **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

FUNDACJA – FIRMY RODZINNE –

EARLY WARNING EUROPE

**www.ffr.pl**