

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

NR 4(19) SIERPIEŃ 2016 ISSN 2353-6470



**SUKCESJA Z RÓŻNYCH
PERSPEKTYW**

Inicjatywy

- 4 Pomagamy zmienić prawo dotyczące sukcesji!

Ważna rozmowa

- 5 Mamy obowiązek przekazywać dobre wzorce społeczeństwu. Wywiad z Ewą Sobkiewicz, nową Prezes Stowarzyszenia IFR
| *Katarzyna Matuszkiewicz*

Temat numeru

- 8 Sukcesor buduje strefę seniora | *Jarosław Błaszczak*
- 10 Radca prawny w procesie sukcesji
Relacje firmy z doradcą | *Łukasz Martyniec*
- 13 Zarządzanie wiedzą w firmie rodzinnej
| *Andrzej Bocheński*

Ludzie w firmie

- 15 Magia Twojego czasu | *Wiesława Machalica*
- 19 Wywieranie wpływu na ludzi.
Część 3 – Społeczny dowód słuszności
| *Aleksandra Jasińska-Kłoska, MBA*
- 22 Komu(nikacja) na czas, czyli jakie informacje,
kiedy i komu przekazywać | *Ewa Tomczak*

Bezpieczeństwo firmy

- 25 Fałszywi zagraniczni kontrahenci w Polsce.
Nie dajcie się oszukać! | *Grażyna Mazurska,
Zdzisław Mazurski*
- 29 Firma rodzinna w obliczu śmierci
pracownika | *Edyta Grzegory,
dr Piotr Kiembłowski*

Prawo w praktyce

- 33 Impuls do zmian... | *Łukasz Rotarski*

Wydarzenia

- 35 Kolejny przemity dzień z firmami rodzinnymi
w Bydgoszczy!
- 36 Walne Zebranie Członków stowarzyszenia
Inicjatywa Firm Rodzinnych



- 38 W Turynie rozmawialiśmy o podatkach
- 39 Studia podyplomowe dla sukcesorów
i kandydatów na sukcesorów firm rodzinnych

Chcesz być usłyszany? Masz coś do powiedzenia, załatwienia? Chcesz na coś zwrócić uwagę? Podzielić się swoją wiedzą? Napisz, zadzwoń. Każdy może zgłosić swoje uwagi, propozycje, napisać do redakcji, przygotować tekst do publikacji. Wzmocnijmy głos Rodzinnych!

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 4(119), sierpień 2016
ISSN 2353-6470

Wydawca:

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH

Stowarzyszenie
Inicjatywa Firm Rodzinnych
ul. Smolna 14 m. 7
00-375 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl

Redaktor naczelna:
Maria Adamska
Kontakt:
maria.adamska@firmyrodzinne.pl
Korekta:
Beata Leśniak
Projekt, skład:
Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Kopiowanie, przedruk,
rozpowyszcznianie całości
lub fragmentów czasopisma
bez zgody redakcji zabronione.

EGZEMPLARZ
DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE
Redakcja zastrzega sobie prawo do
skracania artykułów bez naruszania
zasadniczych myśli autora oraz
możliwość dokonywania niezbędnych
poprawek i dopisywania skrótów.

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



Zacznę nietypowo, czyli najpierw o nas. Dla członków IFR czerwiec był miesiącem niezwykle ważnym. Na tegorocznym Walnym Zebraniu Członków nastąpiły wielkie zmiany w stowarzyszeniu. Jedną z nich jest rezygnacja z zajmowanej funkcji dotychczasowego prezesa Andrzeja Bliklego. Nowym prezesem została Ewa Sobkiewicz, która od razu wystąpiła z wnioskiem do zebranych o nadanie tytułu Honorowego Prezesa profesorowi Andrzejowi Bliklemu, jak również o utworzenie grupy mentorów, od których zaczęła się IFR.

Wiemy, jak wiele miejsca w rozważaniach o sukcesji zajmuje wątek jednoosobowej działalności gospodarczej, szczególnie że większość firm rodzinnych funkcjonuje właśnie w takiej formie organizacyjno-prawnej. Jak można wesprzeć sukcesję takich firm? W numerze przedstawiamy – na razie krótko – informacje o pracach środowiska firm rodzinnych na rzecz zmian legislacyjnych, ułatwiających sukcesję. To arcyważna inicjatywa społeczna, o której więcej napiszemy w kolejnym numerze.

Zwykliśmy myśleć, że pasje rodzinne przechodzą z rodzica na dziecko. Ale nic tak nie przekonuje o słuszności jakiegokolwiek poglądu, nawet przeciwnego do ogólnie głoszonego, jak przykład z praktyki. A więc Jarostaw Błaszczak, który twierdzi, że sukcesor może współtworzyć komfortową strefę seniora firmy rodzinnej, przekazując mu swoją pasję, z pewnością ma rację. Bo jemu i jego ojcu to się udało, o czym możemy się przekonać zapoznając się z historią sukcesji w firmie B&B Słodycze z Pomysłem.

W niniejszym numerze znajdziemy artykuły o gospodarowaniu czasem, o kolejnej regule wywierania wpływu na ludzi, o komunikacji, a także o trudnych problemach, mogących narazić bezpieczeństwo firmy na szwank.

Magia Twojego czasu – pisze Wiesława Machalica, snując krzepiącą opowieść o szukaniu swojej recepty na ujarzmienie „potworów” współczesnego trybu życia: pośpiechu, marnotrawieniu czasu, nadmiaru obowiązków, nieefektywności działania, pracy ponad siły.

Czy zdajemy sobie sprawę z niebezpieczeństwa, jakie stwarzają przestępcy żerujący na niewiedzy lub naszej naiwności? Dwoje licencjonowanych detektywów, Grażyna i Zdzisław Mazurscy prowadzący rodzinną firmą Perfect Business Consulting, przestrzegają: Nie dajcie się oszukać przez kontrahentów zagranicznych! Innym wydarzeniem, które może zachwiać poczuciem bezpieczeństwa, jest śmierć pracownika. Ten trudny temat omawiają Edyta Grzegory i Piotr Kiembłowski. Próbuje w nim odpowiedzieć na pytanie, jak przejść przez trudne zmiany, jak żyć i pracować dalej po stracie.

Drodzy Czytelnicy, dużo się dzieje w naszym środowisku: spotkania, studia podyplomowe dla sukcesorów, Ogólnopolski Złot Sukcesorów. Zachęcam do zapoznania się z całością RELACJI, zagłędania na stronę www.firmyrodzinne.pl i portal www.portal firmyrodzinne.eu. Czekam na Państwa pytania i propozycje.

Maria Adamska
Redaktor Naczelna

maria.adamska@firmyrodzinne.pl

Pomagamy zmienić prawo dotyczące sukcesji!

5 sierpnia w Ministerstwie Rozwoju odbyła się konferencja uzgodnieniowa dotycząca projektu ustawy o zmianie niektórych ustaw przedsiębiorstwa w związku z sukcesją osób fizycznych.

W gronie przedstawicieli Rządowego Centrum Legislacyjnego, kilku Ministerstw oraz kilkunastu konsultantów społecznych dyskutowane były założenia i szczegółowe rozwiązania, które mają znaleźć się w ustawie. Obecni byli przedstawiciele środowiska firm rodzinnych: Tomasz Budziak, Anna Kosil-Jarząbek, Zofia Rekosz i Sebastian Margalski reprezentujący stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych oraz radca prawny Paweł Rataj z PM DG sp. z o.o. i doradca sukcesyjny Łukasz Martyniec z Instytutu Biznesu Rodzinnego, także członkowie IFR.

IFR, IBR oraz PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o., jako konsultanci społeczni, zgłosili szereg uwag i postulatów, z których wiele zostało przyjętych przez Ministerstwo Rozwoju.

Mamy nadzieję, że do końca roku uda się rozwiązać wszystkie wątpliwości i wypracować projekt przepisów, które wejdą w życie już w 2017 r. Będzie



Uczestnicy konsultacji w Ministerstwie Rozwoju

fot. Sebastian Margalski

to nowe, rewolucyjne rozwiązanie, które pozwoli zachować ciągłość prawną indywidualnie prowadzonej firmy oraz umożliwi płynne przekazanie jej sukcesorowi.

Co istotne, z uznaniem Ministerstwa spotkało się także wiele uwag dodatkowych, które wykraczają poza przedmiot obecnej regulacji i postulują dalsze idące zmiany w prawie handlowym, spadkowym oraz rodzinnym. Spodziewamy się, że – zgodnie z aktualnymi deklaracjami ze strony Ministerstwa – będą one przedmiotem kolejnych projektów legislacyjnych, przy powstawaniu których także będziemy czynnie obecni.

W kolejnym numerze Relacji opiszemy szczegółowo, na czym polegają założenia obecnego projektu oraz jaki wkład w jego kształt wniosły głosy środowiska firm rodzinnych. ●

*Opracowanie: Łukasz Martyniec,
doradca sukcesyjny*



Mamy obowiązek przekazywać dobre wzorce społeczeństwu

**Z Ewą Sobkiewicz,
współwłaścicielką firmy
rodzinnej Salve Medica,
nową Prezes stowarzyszenia
Inicjatywa Firm Rodzinnych
rozmawia Katarzyna
Matuszkiewicz**

KM. Jak sobie Pani wyobraża IFR za 2 lata?

ES. Moim marzeniem jest dynamiczny rozwój IFR, aby członków naszego stowarzyszenia było znacznie więcej. Trudno mówić o konkretnych liczbach, ale na pewno chciałabym, aby ta ilość osiągnęła wielokrotność obecnej liczby – 450 członków.

Chciałabym wśród firm rodzinnych wyzwolić wiarę w to, że dzięki sile naszego wspólnego oddziaływania, ta liczebność przełoży się w możliwość obrony

naszych firm przed zagrożeniami, m.in. skomplikowanymi przepisami. Dzięki jasnym zasadom prowadzenia działalności, firmy rodzinne będą mogły się rozwijać. Moją ideą jest również to, żebyśmy jako przedsiębiorcy wzajemnie się wspierali i dawali przykład innym. Według mnie firmy rodzinne są krwioobiegiem kraju i uważam, że naszym obowiązkiem jest to, żeby dobre wzorce przekazywać całemu społeczeństwu. W grupie jest siła, aby zrobić coś dobrego, należy być otwartym na innych. Nie jesteśmy już tymi samymi firmami, które się budowały 30 lat temu, powstawały w piwnicach,

komórkach, garażach. Dziś społeczeństwo oczekuje od nas – właścicieli, jak również przedstawicieli firm rodzinnych, odpowiedniego zachowania, adekwatnego do osiągniętej pozycji (statusu materialnego). Dlatego ja staram się skupiać wokół siebie ludzi, którzy mają pokrewną w stosunku do mnie duszę i podobne myślenie.

Jak określiłaby Pani rolę firm rodzinnych w Polsce?

Dziś społeczeństwo traci zaufanie do zawodów, które powinny cieszyć się społecznym uznaniem.

To my, przedsiębiorcy rodzeni, którzy już do czegoś doszliśmy, powinniśmy być krzewicielami współczesnego patriotyzmu. Bycie patriotą przekłada się w czynach na co dzień, a nie w tylko w doniosłych chwilowych wydarzeniach. Widzimy, że ten patriotyzm dotyczy nas wszystkich.

Dla nas przedsiębiorców to temat ważny, bo dodaje nam energii, niech to będzie taki patriotyzm na co dzień, żebyśmy wszyscy się szanowali jako Polacy i szanowali nasz kraj, naszą historię, naszą przeszłość. Kto jak nie firmy rodzinne, które korzeniami tkwią w przeszłości, mogą mówić o patriotyzmie? My tu zostaliśmy, pracujemy, my stąd nie wyjedziemy, dlatego możemy nazywać siebie współczesnymi patriotami. Jesteśmy tutaj, bo to jest nasz kraj i tu działają nasze firmy. Rozwijamy je nie tylko dla siebie, ale również dla naszych pracowników, bo mamy zobowiązania, wobec nich, ich rodzin, otoczenia, wobec lokalnej społeczności, w której mieszkamy.

Zależy mi również na tym, aby kultywować wartości, na których stoją firmy rodzinne. Ważne jest, abyśmy wzajemnie te wartości sobie przekazywali,

żebyśmy byli dla siebie etyczni – to możliwe. Da się być etycznym wobec innych ludzi.

To jest dla mnie ważne i tak czuję. Tak powinniśmy działać jako firmy rodzinne. Wszystko się wokół zmienia, ale my tutaj trwamy. Do nas przywiązują się ludzie, przywiązuje się społeczność. Obserwują nas, oceniają, więc dajmy im przykład, to będzie wyraz naszego patriotyzmu.

W jakim kierunku powinno się rozwijać stowarzyszenie?

Inicjatywa Firm Rodzinnych, to nie jest jakiś twór, na który się patrzy i oczekuje zrobienia czegoś za nas. To inicjatywa nas wszystkich. Róbcie coś dobrego dla społeczeństwa, dla swoich pracowników, żeby wykorzystać wartości płynące z firm rodzinnych. Bo nie chodzi o samo istnienie IFR, ale o jego działanie i rozwój po to, żeby i firmy w nim reprezentowane się rozwijały.

Obserwuję mnóstwo organizacji, które istnieją i rozpadają się, bo stoją na interesie jakiegoś jednego człowieka. Ja tego nie potrzebuję, ponieważ jestem osobą spełnioną. Mam dwoje dzieci, wnuka, wspaniałą rodzinę, wspaniałego męża, mam firmę i właściwie to już mogłabym tylko z tego korzystać, ale gdzieś tam głęboko w sobie mam potrzebę pracy na rzecz społeczeństwa. Odziedziczyłam ją po moim Tacie, który przez całe życie pracował społecznie, dla ludzi.

W liście, który wystąpiłam do członków Stowarzyszenia, pisałam o tym, że wystąpię na Walnym Zebraniu Członków z wnioskiem o nadanie honorowego tytułu profesorowi Andrzejowi Blikle, jak również o utworzenie grupy mentorów, od których zaczęła się IFR. Jestem przekonana, że

jest nam potrzebna taka grupa osób, które kiedyś w 2008 roku zaczynały budować stowarzyszenie. Oni wierzyli, że Inicjatywa będzie stanowiła przyszłość firm rodzinnych, jeśli będziemy się zrzekać i razem budować więzi.

Niektórzy z nich przestali być członkami naszego Stowarzyszenia. Zależy mi na tym, aby odbudować zerwane więzi, po to, żeby odzyskać ich ogromny potencjał dla IFR.

Więcej nas łączy niż dzieli. Dzielić nas mogą interesy, ale tylko w przypadku tej samej branży. Dlatego tak ważne jest, aby każdy z nas znalazł dla siebie przestrzeń do działania.

Prosimy firmy, aby wykazały swoją aktywność, żeby wychodziły z propozycjami do nas do zarządu i do mnie.

Jakie cele stawia Pani przed sobą jako Prezes IFR w obecnej kadencji?

Nadrzędnym celem IFR jest to, żeby nie zabijać w ludziach chęci do działania. Chcemy te chęci i motywację do działania w Was odbudować. Nie bójmy się tego. Niech każdy robi to, co umie i potrafi, ze wsparciem naszego sekretariatu. Nie będziemy Was w niczym ograniczać, bo to Wy działając lokalnie wiecie, co dla Waszego regionu jest najważniejsze i w jakim kierunku Wasze działania mogłyby podążać.

Brakuje nam aktywności jeszcze w kilku województwach i będziemy działać w tym kierunku, aby odnaleźć w tych miejscach ludzi, którzy się zaangażują i będą chcieli wziąć na siebie odpowiedzialność liderowania na swoim obszarze.

W związku z tym zwracam się do wszystkich z prośbą o pomoc w znalezieniu ludzi, firm na obszarach, na których jeszcze nie działamy. Poszukujemy firm rodzinnych, które chciałyby działać na rzecz środowiska firm rodzinnych.

Pragniemy również wyjść szerzej poza Polskę, ale musimy to zrobić wspólnie, dlatego wykorzystamy ten czas, żeby zbudować coś trwałego, co będzie nam dawało wsparcie dla naszych działań. To jest tylko – albo aż – 2 lata, które możemy dobrze wykorzystać.

Czuję potrzebę tego, aby w naszym Stowarzyszeniu sprawnie przepływały informacje. Zależy mi na tym, abyśmy byli transparentni w naszej aktywności. Będziemy Was informowali o tym, jakie mamy wpływy, na co są wydawane, jakie są ogólne koszty. W dobie dzisiejszej różnorodności i szybkości nośników do przekazywania informacji, będziemy starali się, żebyście byli na bieżąco z tym, co dzieje się w każdym regionie działania IFR.

Czy zasoby IFR są wystarczające do realizacji tak ambitnych planów?

Nie wiem jeszcze. Za mało czasu, za mało mam wiedzy, żeby to określić. Mam jednak nadzieję, że przy tych zasobach uda nam się zrealizować wszystko to, co założymy. Im dokładniej sprecyzujemy założenia, tym lepiej będziemy wiedzieć, czy tych zasobów nam wystarczy. ●

Katarzyna Matuszkiewicz,
specjalistka Public Relations,
sympatyczka IFR



Sukcesor buduje strefę seniora



Jarosław Błaszczak

Sukcesor i dyrektor
zarządzający w firmie B&B
Stodyczne z Pomysłem,
członek IFR i Stowarzyszenia
Wikimedia Polska

Stworzenie komfortowej strefy seniora jest jednym z czynników bardzo korzystnie wpływających na proces sukcesji. Czy sukcesor może brać udział w budowie takiej strefy dla swojego nestora? Moim zdaniem może i powinien. Oto historia moja i mojego Taty.

Dlaczego strefa seniora jest ważna?

Tematem przewodnim „Relacji” z kwietnia 2015 (nr 3/11) było życie po sukcesji. Wśród autorów, którzy zajęli się wtedy tym zagadnieniem, była m.in. moja trenerka i mentorka Wiesława Machalica. W swoim tekście zwróciła uwagę na fakt, że dla nestorów (tak w firmach rodzinnych nazywamy starsze pokolenie właścicieli) obowiązki zawodowe bywają głównym źródłem przyjemności w życiu czy w ogóle sensu życia. W procesie sukcesji zakres ich codziennego zaangażowania w firmę zmienia się. Stopniowo oddają zarządzanie młodszemu pokoleniu (sukcesorom), a tym samym zyskują coraz więcej wolnego czasu. Ważne jest, aby został on dobrze zagospodarowany. Zmianom tym nie może towarzyszyć poczucie pustki. Nestor powinien stworzyć sobie nową przestrzeń aktywności, hasłowo nazywaną często strefą seniora,

w której odnajdzie radość i spełnienie oraz dobrze wykorzysta swój potencjał i doświadczenie. Wielu nestorów wraca przy tej okazji do swych młodościowych pasji.

Sukcesja w naszej firmie

Procesy sukcesyjne w naszej firmie, B&B Stodyczne z Pomysłem, zachodzą bardzo stopniowo i łagodnie już od kilku lat. Mój Tata, Andrzej Błaszczak, wcześniej zarządzający firmą właściwie jednoosobowo, wcale nie wybiera się na emeryturę, zresztą ma dopiero 56 lat. Również ja jako sukcesor jestem jak najdalszy od wysyłania go do przysłowiowego karmienia gołębi. Uważam, że gdy pracujemy w duecie, każdy z nas wnosi do procesów zarządzania inne wartości i doświadczenia. Mamy własne spojrzenia na wiele kwestii, które są jednak spójne ze wspólną wizją całościowego

rozwoju firmy. Postęp sukcesji wyraża się tym, że coraz więcej obszarów działalności podlega mnie i mam w nich dużą samodzielność decyzyjną. Ale wciąż w żadnym razie nie chciałbym prowadzić tej firmy bez Taty, jego wiedzy, umiejętności i życiowej mądrości.

Tata chce odetchnąć

Naturalnym jest jednak, że po ponad 30 latach intensywnej pracy zawodowej w Tacie narasta potrzeba, aby nieco zwolnić tempo, ograniczyć poziom stresu, żyć pełniej i przyjemniej. Kilka lat temu wraz z Mamą kupili działkę w malowniczej okolicy wśród jezior i zielonych łąk, gdzie spędzają coraz więcej czasu. Ale siedzenie na drewnianym pomoście, choć przyjemne, to zdecydowanie za mało dla osoby, która przez całe życie była tak aktywna jak mój Tata. Potrzebne było mu hobby, które z jednej strony pozwala całkowicie oderwać się myślami od wydarzeń w pracy, ale z drugiej strony daje pole do aktywności i zaangażowania.

Pasja przechodzi z syna na ojca

Sam jestem osobą mającą w życiu kilka wielkich, pozazawodowych pasji. Bodaj najważniejszą z nich są Wikimedia – ruch wolontariuszy tworzących przede wszystkim Wikipedię, największą encyklopedię w dziejach ludzkości, ale także kilkanaście innych projektów. Z kolei mój Tata z wykształcenia jest fotografem i choć od bardzo dawna nie pracuje już w tym zawodzie, to wciąż bardzo kocha robienie zdjęć i robi je naprawdę dobrze. Któregoś dnia przyszedł mi do głowy pomysł: a może zachęcę Tatę, by spróbował zostać wikipedystą? Wiem z moich długich lat w Wikipedii, że oferuje ona bardzo wiele różnorodnych zadań, którymi można się zająć. Jednym z nich jest robienie zdjęć ilustrujących artykuły w encyklopedii.

Początkowo Tata robił zdjęcia, przekazywał je mnie, ja zaś ładowałem je do repozytorium multimedialnych Wikimedia Commons, a potem zamieszczałem w Wikipedii. Później Tata doszedł już do takiego poziomu umiejętności, że odbywa się już zupełnie bez mojej pomocy. Jedyne, w czym jeszcze go wspieram, to przygotowywanie list obiektów (według powiatów czy gmin), których zdjęć potrzebuje Wikipedia. Następnie Tata zakłada na siebie zawieszoną jako identyfikator legitymację członkowską Stowarzyszenia Wikimedia Polska lub koszulkę z logo Wikipedii i rusza w teren. W czasie swoich wypraw spotyka siołtysów wsi, prezesów klubów sportowych, dziennikarzy lokalnych rozgłośni, ochroniarzy, nie mówiąc o całej masie zwykłych mieszkańców poszczególnych miejscowości czy osiedli. Wchodzi w miejsca coraz trudniej dostępne, korzystając z bardzo silnej i cenionej marki Wikipedii, która otwiera wiele drzwi. Z każdym miesiącem rośnie liczba zdjęć w Wikipedii, pod którymi (jeśli w nie klikniemy) znajdziemy podpis autora: Andrzej Błaszczak.

Same korzyści

Na nowej pasji Taty korzystają wszyscy. Korzystają czytelnicy Wikipedii, bo wreszcie widzą na ekranie miejsca, o których dotąd mogli tylko poczytać. Korzysta Tata, bo gołym okiem widać, że to hobby daje mu dużo wytchnienia i satysfakcji, a w konsekwencji poprawia się jego codzienne samopoczucie. Korzystam ja, bo oprócz radości z zarażenia Taty swoją pasją, mam też jeszcze lepszego, dzięki nowej energii i lepszej formie, partnera biznesowego i najbliższego członka rodziny. I oczywiście korzysta też firma, bo w przedsiębiorstwach rodzinnych to, jak się czują i jak funkcjonują codziennie właściciele, ma bezpośrednie przełożenie na atmosferę pracy, jakość zarządzania itp. ●



Fot. Fotolia

Radca prawny w procesie sukcesji

Relacje firmy z doradcą

Jak powinna wyglądać współpraca firmy rodzinnej z radcą prawnym lub adwokatem w procesie sukcesji? Warto spojrzeć na to z różnych punktów widzenia i sprawdzić, które kwestie są istotne dla nas, jako firmy rodzinnej, oraz jak zdecydować się na wybór doradcy.



Łukasz Martyniec

doradca sukcesyjny, prawnik,
ekspert Instytutu Biznesu
Rodzinnego, redaktor naczelny
portalu planowaniespadowe.pl;
prowadzi szkolenia dla radców
prawnych na zlecenie Krajowej
Izby Radców Prawnych

Nawet jeśli w danej rodzinie sukcesja przebiega w sposób naturalny, a towarzyszące jej decyzje dotyczące przekazywania wiedzy, władzy i własności firmy lub majątku rodzinnego nie budzą żadnych wątpliwości, bez prawnika raczej się nie obędzie. Powinien on zadbać o formalną stronę sukcesji: dostosować formę prawną i treść umowy spółki do wymogów sukcesji, przygotować dokumenty prywatne, takie jak pełnomocnictwa, intercyzy, testamenty, umowy darowizn lub sprzedaży, o formalizacji ładu rodzinnego czy przygotowaniu konstytucji rodzinnej nie wspominając. Najczęściej jest to radca prawny albo adwokat poproszony o pomoc w procesie sukcesji. Pamiętajmy, że notariusze związani są ustawowym zakazem świadczenia usług doradztwa i nie zastąpią prawnika, który spojrzy na temat całościowo.

Współpraca radcy prawnego i firmy rodzinnej

Radca prawny najczęściej powołany jest do obsługi firmy. Zajmuje się biznesem i jego sprawami, rodzina raczej nie dopuszcza go do informacji prywatnych, dotyczących relacji osobistych i majątkowych w rodzinie właścicielskiej. W lepszej sytuacji jest radca prawny związany stałą umową – jego obecność w firmie oraz stopień orientacji w sprawach rodziny jest często większy niż prawnika zatrudnianego okazjonalnie, od potrzeby do potrzeby. Istotne jest, aby prawnik – wchodząc w rolę doradcy sukcesyjnego – orientował się dostatecznie dobrze w kwestiach majątkowych i osobistych rodziny biznesowej, cieszył się zaufaniem nie tylko właściciela czy osób zarządzających, lecz także pozostałych członków rodziny, niekoniecznie związanych bezpośrednio z biznesem.

W doradztwie sukcesyjnym najistotniejsze jest zaufanie oraz gwarancja zachowania poufności co do spraw ściśle związanych z rodziną i jej majątkiem

Jeżeli firma rodzinna chce uzyskać należytą pomoc od doradcy, to powinna liczyć się z koniecznością przekazania pewnych informacji rodzinnych. Wiedza prawnika na temat relacji rodzinnych, majątkowych oraz biznesowych jest pomocna w lepszym umiejscowieniu przez niego zamierzeń rodziny biznesowej, jej poszczególnych członków oraz prowadzonej przez nią firmy w przepisach kilku gałęzi prawa oraz wskazaniu istotnego ryzyka i węzłów decyzyjnych. Doradca musi umieć zadać pytanie o intercyzę w małżeństwie syna, który ma przystąpić do rodzinnej spółki lub o to, czy członkowie rodziny sporządzili testamenty. Jeśli sam właściciel nie wystąpił z inicjatywą, aby te tematy poruszyć – z punktu widzenia prawnika jest to kwestia niezwykle delikatna i trudna do zasygnalizowania. Nie zawsze też nestorzy życzą sobie wtajemniczać prawnika „od spraw firmy” w intymne, rodzinne dylematy. Właśnie dlatego wielu nestorów decyduje się na zatrudnienie doradcy z zewnątrz, aby osoba na co dzień obsługująca biznes rodzinny nie została dopuszczona do tajemnic rodziny. W doradztwie sukcesyjnym najistotniejsze jest jednak zaufanie oraz gwarancja zachowania poufności co do spraw ściśle związanych z rodziną i jej majątkiem, nie zawsze pokazywanych na zewnątrz w ramach działalności biznesowej.

Kiedy pojawi się konflikt

Osobną kwestią jest usytuowanie radcy prawnego w nietatwej sytuacji, kiedy w rodzinie pojawia się rozbieżność interesów albo otwarty konflikt. Zdarzało się wielokrotnie, że prawnik obsługujący sukcesję stawał przed dylematem, czy reprezentować jedną „frakcję” rodzinną przeciwko drugiej (np. kiedy w trakcie rozmów nt. sukcesji wychodziły na jaw różnice zdań, lecz formalnym zleceniodawcą był tylko jeden z członków rodziny lub firma), czy też wystąpić w roli „superarbitra”, którego rolą jest pomoc w budowie konsensusu, albo przynajmniej kompromisu. W swojej praktyce doradcy sukcesyjnego obserwowałem sytuacje, gdzie każda z rodzinnych „frakcji” zatrudniała innego prawnika, po czym sprawa trafiała do sądu i ciągnęła się przez wiele lat, ostatecznie rujnując relacje rodzinne. W takich sytuacjach najlepiej poszukać pomocy doświadczonego mediatora, lecz wymaga to otwartości na taki sposób prowadzenia sprawy od wszystkich zainteresowanych. W sytuacji spornej warto wyjaśnić rolę doradcy albo doradców w tym kontekście.

Sukcesja to nie tylko prawo

Wiele firm rodzinnych kojarzy sukcesję z rozwiązaniami prawnymi. Tymczasem – abstrahując od złożoności zagadnień sukcesyjnych w ramach kilku gałęzi prawa i podatków – mamy do czynienia z procesem wyjątkowo interdyscyplinarnym. Prawo zaś pełni funkcję wcale nie pierwszoplanową – jest ważnym, lecz tylko narzędziem służącym do realizacji zamierzeń i priorytetów rodziny. Jeśli w trakcie współpracy z doradcą nie zgłębimy należycie planów poszczególnych członków rodziny, nie skupimy się na relacjach i komunikacji, jeśli nie zbudujemy międzypokoleniowej strategii biznesu opartej m.in. o kluczowe kompetencje osób weń zaangażowanych i nie zbadamy skutków finansowych procesu sukcesji – w jaki sposób możemy liczyć na to, że we właściwy sposób dobierzemy optymalne rozwiązania prawne? Jak wreszcie zbudować ład rodzinny i skodyfikować go w konstytucji rodzinnej? W większości sytuacji okazuje się, że prawnik jest tylko jednym z członków zespołu doradców, którzy będą w stanie w prawidłowy sposób pomóc rodzinie przejść przez proces sukcesji. ●

Założenia doradcy sukcesyjnego w kolejności ważności:

1. **Zachowanie lub polepszenie relacji rodzinnych.** Nie tylko w korelacji z rodzinnym biznesem, lecz także osobistymi celami poszczególnych członków rodziny i zabezpieczeniem ich usprawiedliwionych interesów.
2. **Zachowanie ciągłości i rozwoju biznesu rodzinnego.** W oparciu o tę samą lub inne firmy rodzinne, zakładane przez dzieci z rodziny biznesowej.
3. **Zachowanie lub wzrost wartości majątku rodzinnego.** Niekoniecznie o charakterze biznesowym – struktura majątku powinna zostać dostosowana do celów rodziny biznesowej.

Źródło: opracowanie własne

Fot. Fotolia



Zarządzanie wiedzą w firmie rodzinnej



Andrzej Bocheński

nestor w firmie WINOMAN.PL

Najgorszą rzeczą, jaka może dotknąć polskiego przedsiębiorcę rodzinnego, który w ciągu ostatnich 25–30 lat rozwinął swoją firmę i uzyskał stabilizację finansową, jest przekonanie, że już nic nie trzeba zmieniać.

Tymczasem jedyną stałą rzeczą w biznesie jest imperatyw ciągłych zmian. Zmienność otoczenia biznesowego, rynku i oczekiwań klientów oraz warunków konkurencji stwarzają z jednej strony szanse rynkowe, z drugiej jednak osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników biznesowych w dłuższym okresie staje się istotnym wyzwaniem. W takich okolicznościach szanse powodzenia nowych przedsięwzięć biznesowych znacznie wzrastają, a spadają możliwości osiągnięcia sukcesu poprzez zastosowanie tradycyjnych, klasycznych, powszechnie uznanych metod¹. Bo – jak mawiał Charles Kettering – jeśli robisz coś

tak samo, jak przez ostatnie 10 lat, najprawdopodobniej robisz to źle².

Nowa rzeczywistość biznesowa

Granice pomiędzy krajami i kontynentami przez dziesięciolecia stanowiły skuteczną ochronę dla lokalnych firm, które nie musiały się obawiać konkurencji międzynarodowej. Dzięki upowszechnieniu przewozów lotniczych, internetowi, telefonii komórkowej świat stał się mały. Gospodarka wymaga proporcjonalnie coraz więcej wiedzy, a coraz mniej stali, betonu i ropy. Kompetencje podróżowały, towary – wręcz przeciwnie. Trudno

dziś konkurować ceną, jakością czy czasem. Jedyną szansą na sukces w biznesie jest tworzenie produktów i usług o wysokiej wartości dodanej, tzn. intensywnie wykorzystujących wiedzę. W nowej rzeczywistości biznesowej sukces osiągają ci, którzy świadczą usługi i sprzedają produkty nasycone wiedzą.

Kapitał intelektualny firm rodzinnych

W ostatnich dekadach struktura aktywów firm uległa diametralnej zmianie, obecnie niemal 80% stanowią aktywa niematerialne³. Owe niematerialne aktywa to kapitał intelektualny przedsiębiorstw odnoszący się do wiedzy, kompetencji i doświadczenia pracowników, zaufania klientów, marki, systemów informacyjnych, procesów i procedur, patentów i znaków handlowych. Szczególne znaczenie ma kapitał intelektualny dla firm rodzinnych, obliczonych na kilkupokoleniowe trwanie. Wiedza stała się istotnym zasobem, czymś, co ma istotną wartość, co warto gromadzić, czym trzeba zarządzać, ale co podlega dewaluacji i dezaktualizacji, więc wymaga uzupełniania, porządkowania i weryfikacji.

Wiedza i kultura organizacyjna budowane przez lata z jednej strony stały się fundamentem rodzinnego biznesu, z drugiej tempo zmian wymusza elastyczność, dopasowanie strategii i metod działania do rynkowych realiów. Tymczasem założycieli biznesu i ich następców często różni podejście do priorytetów. Młodsze pokolenie chce się silniej koncentrować na rozwoju i marketingu, na nowych technologiach i modelach biznesowych. Priorytetem seniorów jest zachowawcza strategia maksymalizacji korzyści z dotychczasowego modelu biznesowego. Są zazwyczaj mniej otwarci na zmiany i innowacje⁴. Sprawę utrudniają także

różnice pokoleniowe. Nestorzy mają zwyczaj przedstawiania swoich osobistych przemyśleń i odkryć jako prawd ostatecznych, sukcesorzy domagają się dialogu, a nie mentoringu. Obu stronom zależy na tym samym (dobro i rozwój firmy), ale efektywny dialog nie jest łatwy do osiągnięcia.

Sukcesyjny transfer wiedzy

Wiele przedsiębiorstw przechodzi kryzysy związane ze zmianą właściciela lub osób zarządzających. W biznesie rodzinnym taki kryzys wpisany jest w proces sukcesji. To trudny i długotrwały proces, decydujący często o kondycji lub wręcz bycie firmy. Transfer kapitału intelektualnego pomiędzy nestorem a sukcesorem i kadrą, może być postrzegany jako jeden z kluczowych czynników udanej sukcesji. Nie jest to proste i krótkie szkolenie, lecz proces wychowywania i przysposobienia kandydatów do roli sukcesora. W procesie wychowawczym nestorzy mogą przekazywać swoim dzieciom wiedzę o działalności biznesowej, tajnikach zawodu czy sztuce zarządzania. Firma rodzinna także może być środowiskiem edukacyjnym. Kandydat na sukcesora zatrudniony w firmie, począwszy od wykonywania najprostszych prac, aż po piastowanie stanowisk kierowniczych, może uczyć się od współpracowników i nestorów praktycznych umiejętności, w tym umiejętności współpracy i praktyk zarządczych w zgodzie z wartościami rodziny założycielskiej. Poprzez partnerski dialog nestor i sukcesor mogą wspólnie kreować kierunki rozwoju, godząc doświadczenie i wiedzę założycieli z innowacyjnością i wigorem następców. ●

1 R. Kozielski, Biznes nowych możliwości, Wolters Kluwer, Warszawa 2013

2 http://www.brainyquote.com/quotes/authors/c/charles_kettering.html

3 J. Fazlagić, Know-how w działaniu. Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą, Helion, Gliwice 2010

4 Badanie „Nowa generacja przedsiębiorczości. Jak pokolenie następców twórców polskiej przedsiębiorczości będzie zarządzać swoimi firmami”, THINKTANK, BNP Paribas Bank, 2014



Plan
8.30

Fot. Fotolia

Magia Twojego czasu

Teoretycy organizacji i zarządzania nazywają czas „newralgiczną kategorią w organizowaniu”, „uniwersalnym, a zarazem najbardziej deficytowym warunkiem wszelkiego działania”.



Wiesława Machalica

psycholog, trener biznesu,
koordynator merytoryczny
i doradca projektu Firmy
Rodzinne 2, ekspert Instytutu
Biznesu Rodzinnego

Czas urlopów, czas wypoczynku i relaksu, czas młodości, czas dojrzałości, czas odchodzenia, czas na myślenie inaczej, czas na niemyślenie o czasie i wiele, wiele innych skojarzeń z czasem. Czy on lekko płynie, czy nam sprzyja, czy jest dla nas łaskawy, czy ucieka, czy nas goni?

Czy mamy wpływ na jakość naszego osobistego czasu? Czy jesteśmy go świadomi i czy chcemy i potrafimy sobą w tym czasie zarządzać? Co to znaczy być świadomym swojego osobistego czasu. I jeszcze – jak sobą w nim zarządzać tak, by nam sprzyjał?

Zarządzać sobą w czasie

Zarządzanie sobą w czasie to postanowienia podejmowania określonych decyzji. Determinanty podejmowania decyzji związane z zarządzaniem sobą w czasie, to:

- nasze nawyki – czyli sposoby działania rutynowe, niemal automatyczne – mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na efektywne zarządzanie sobą w czasie (decyzje nawykowe);
- wymagania, oczekiwania ze strony innych – szefa, żony, męża, dzieci (decyzje innych, a nie moje);
- lenistwo, obawy, lęki, czyli różne asekuracje – chciałabym, a boję się, chciałabym, ale jeszcze nie teraz, decyzje o zaniechaniu);
- emocje – decyzje pod wpływem nagłych emocji i impulsów;
- wyznaczone cele i priorytety – poczucie światowego podejmowania decyzji po dokonaniu analizy sytuacji.

Korzyści, jakie mamy dzięki dobremu gospodarowaniu sobą w czasie, to kontrolowanie swojego życia, kierowanie nim; panowanie nad tym co robimy, spokojne myślenie o przyszłości; więcej czasu na rekreację i rozrywkę.

Jak postępować, aby efektywnie gospodarować sobą w czasie? Podaję kilka istotnych kroków.

1. Podaruj sobie chwilę spokoju dla refleksji i uruchom **świadomość znaczenia** Twojego życiowego czasu i korzyści dla Ciebie wynikających z dobrego zarządzania sobą w czasie.
2. Postaraj się rozwijać właściwe, czyli **pozytywne nastawienie do siebie samego, swoich możliwości** zarządzania sobą, ponieważ to łączy się z motywacją do działania w tym obszarze. Zwróć uwagę i doświadczaj potęgi myślenia pozytywnego.

Korzyści, jakie mamy dzięki dobremu gospodarowaniu sobą w czasie, to kontrolowanie swojego życia. To spokojne myślenie o przyszłości, więcej czasu na rekreację i rozrywkę.

3. Dokonaj przeglądu obecnego **wykorzystywania i marnotrawstwa swojego czasu** i podejmij decyzję zmiany.

Szefowie występują w podwójnej roli, ponieważ zarządzają czasem swoim i czasem innych ludzi. Myślę, że warto zastanowić się nad ważnymi postulatami organizacyjnymi w tej sprawie. Literatura przedmiotu podaje bardzo wiele postulatów, które można podzielić ze względu na podejście szefa na dwie grupy:

1. Szef organizujący pracę własną oraz pracę podległego zespołu w sposób pozwalający na wyeliminowanie strat czasu.
2. Szef, wykazujący potrzebę poznania, ile czasu i na co się przeznacza i jednocześnie ile czasu, i na co powinno się przeznaczać.

Postulaty te wyznaczają dwa, wzajemnie uzupełniające się sposoby dokonywania usprawnień. Szkolenia na warsztacie praktycznym pozwalają opracować własne, unikatowe usprawnienia, bo przecież każdy z nas preferuje różne rozwiązania.

Zabójcy czasu

A czego należy unikać? Poniżej niektóre nieprawidłowe sposoby działań, dotyczące gospodarowania sobą w czasie, tzw. „zabójcy” czasu:

- **niezlecanie i niepowierzanie działań innym, wynikające z braku umiejętności lub chęci** – *wszystko na mojej głowie, tylko ja to zrobię tak jak trzeba*
- **brak planowania realistycznego** – *te terminy są jak zwykle na wczoraj,*
- **brak jasno określonych priorytetów** – *za dużo spraw w jednym czasie, ani chwili spokoju,*
- **brak umiejętności delegowania zadań** – *tu nikt nie wie co ma robić, czy tylko ja realizuję te zadania?*
- **brak umiejętności lub chęci załatwiania spraw telefonicznie**
- **stosowanie zasady pełnej dostępności czyli zawsze „otwartych drzwi”** *ciągle ktoś przychodzi z czymś ważnym*
- **brak umiejętności organizowania miejsca pracy i bałaganiarstwo** – *ta lawina dokumentów mnie kiedyś zasypie,*
- **brak umiejętności organizowania zebrań,**
- **brak prawidłowej drożności komunikacyjnej w firmie** – *tutaj z nikim nie można się dogadać, tu nikt nic nie wie na czas, każdemu trzeba powtarzać wszystko od nowa,*
- **brak asertywności** – *nie mogę odmówić szefowi, żonie, koledze.*

Najczęstsze konsekwencje nieprawidłowego gospodarowania sobą w czasie, to problemy zdrowotne, rodzinne, ujawniające się zawodowe – często niewykonane zadania na odpowiedni czas lub wykonane nieprawidłowo; problemy społeczne odczuwane jako brak możliwości korzystania z dóbr kultury, uprawiania sportu, realizowania zainteresowań.

Chwila refleksji

Na koniec kilka pytań do refleksji i postanowienia zmiany. Sprawdź, czy potrafisz gospodarować sobą w swoim własnym czasie

Czy szeregujesz cele, nadajesz im wagę, hierarchię, priorytety?

1. Czy przystępując do pracy masz jasno wytyczony cel?

Czy szeregujesz cele, nadajesz im wagę, hierarchię, priorytety? Czy cel główny masz zawsze przed oczami?

2. Czy potrafisz koncentrować się na priorytetach?

Zasada V. Pareta 20/80 sprowadza się do założenia, że 20% działań daje 80% efektów. Chodzi więc o to by na nich skoncentrować wydatkowanie czasu.

3. Czy pracujesz zgodnie z planem?

Plan pozwala na równomierne w ciągu dnia rozłożenie pracy i racjonalne zagospodarowanie poszczególnych godzin.

4. Czy na zadania trudne wykorzystujesz „lepsz” czas?

Najwyższa wydajność w godz. 9.00–12.00, a po odpoczynku także 15.00–17.00. Najniższa wydajność przypada na godz. 13.00–14.00. Oczywiście są indywidualne odchylenia, które warto poznać.

5. Czy masz jasno i czytelnie wyznaczone uprawnienia?

W jakich sprawach możesz samodzielnie podejmować decyzje, podpisywać pisma, reprezentować firmę na zewnątrz, rozstrzygać sprawy sporne, zatwierdzać plany, harmonogramy, koncepcje, wydawać polecenia i którym pracownikom, występować z wnioskami?

6. Czy nagradzasz innych za to, że cenią twój czas? Jak cenisz punktualnych?

7. Czy unikasz „złodziei” czasu?

Z usług osób i instytucji źle zorganizowanych – nie korzystać, na nieprzygotowane starannie narady, sympozja, konferencje, itp. nie uczęszczać, nie wdawać się w rozmowy z gadatliwymi, opastych informacji pisemnych nie przyjmować, na spóźniających się nie czekać, rozmowy nie na temat przerywać. W żadnym wypadku nie pozwalać, by „złodzieje” ci dysponowali Twoim czasem. A jeżeli już oddajesz tym „złodziejom” swój czas, to rób to świadomie i potem nie narzekaj.

8. Czy usprawniasz gospodarowanie własnym czasem?

Czy czynności, które wykonujesz wynikają z charakteru zajmowanego przez ciebie stanowiska? Czy nie wyręczasz innych z ich obowiązków? Czy wszystkie czynności musisz wykonywać osobiście? Z wykonania czego można by zrezygnować bez szkody dla jakości pracy? Jakie czynności mógłbyś skrócić? Jakie czynności mógłbyś potężyć? Jakim czynnościom zmienić technikę

realizacji? Co mógłbyś zrobić, by zminimalizować straty czasu? Na jakie czynności najczęściej brakuje ci czasu?

9. Czy pamiętasz o przerwach i relaksie?

Psychologiczną strategią pomocną w efektywnym gospodarowaniu swoimi zadaniami i sobą w czasie jest potęga pozytywnego myślenia.

Ukierunkowanie naszego umysłu na sukces, a nie na porażkę, to jedna z przesłanek wykorzystania posiadanego potencjału. To, jak myślimy, ma wpływ na to, jak działamy. Jak to się ma do gospodarowania czasem? Im trwalej zagnieździ się w naszym umyśle przekonanie, że jesteśmy nieefektywni i że nie jesteśmy w stanie się poprawić, tym bardziej zwątpienie nie będzie nas opuszczać. Negatywne myślenie jest nawykiem destrukcyjnym. Bacznie należy zwracać uwagę na myśli. Negatywne myśli dobrze jest zastąpić pozytywnymi.

Metod pomocy sobie w pozytywnym myśleniu jest wiele i warto je poznać i wprowadzać w życie. ●

PRAWIDŁOWA MOTYWACJA

PRAWIDŁOWE NASTAWIENIE

PRAWIDŁOWE, INDYWIDUALNE
TECHNIKI

DOBRE I SATYSFAKCUJĄCE
ZARZĄDZANIE SOBĄ W SWOIM CZASIE
I WZROST SATYSFAKCJI Z ŻYCIA
WE WSZYSTKICH JEGO OBSZARACH

Wywieranie wpływu na ludzi

Część 3 – Społeczny dowód słuszności

W poprzednich numerach „Relacji” poznaliśmy dwie silne reguły wpływu społecznego – wzajemności oraz konsekwencji i zaangażowania. A jak rozpoznać, że ktoś nami manipuluje za pomocą trzeciej metody – społecznego dowodu słuszności? A może dałoby się wykorzystać ją we własnym rodzinnym biznesie?



Aleksandra Jasińska-Kłoska, MBA

Współwłaściciel, Prokurent, a zarazem sukcesorka w Darpol sp. z o.o. sp.k.; Członek-założyciel Rady Firm Rodzinnych przy KPP Lewiatan, Lider Kujawsko-Pomorskich Firm Rodzinnych (regionalnego koła IFR), członek Komisji Rewizyjnej IFR

Oglądałeś kiedyś na pewno w telewizji komedię, do której podłożono odgłos śmiechu. Mimo że jako widzowie oceniamy go jako fałszywy i nachalny, to według badań „śmiech z puszek” jednoznacznie sprawia, że śmiejemy się częściej i dłużej

z oglądanych sytuacji humorystycznych. Na koniec uważamy je też za śmieszniejsze, niż gdyby były pozbawione tego sztucznego śmiechu. Dlaczego więc tak to na nas działa? Odpowiedź daje nam zasada społecznego dowodu słuszności.

Spółeczny dowód słuszności

Zasada ta głosi, że to, w jaki sposób postępujemy albo jakie przyjmujemy zdanie na dany temat, często zależy od tego, w co wierzą i jak zachowują się inni. Ich działania dostarczają nam dowodu na to, co jest właściwe i poprawne, a co nie. I ten właśnie mechanizm może być skutecznie stosowany do skłonienia ludzi ku konkretnemu zachowaniu poprzez dostarczenie im dowodów, że inni (im więcej tym lepiej) też w ten sposób postąpili.

Powód

Przyjmowanie jakiegoś zachowania za poprawne o ile inni też tak postępują, zwykle jest uzasadnione. Trzymając się tej zasady, popełniamy z reguły mniej błędów i *faux pas*, bo gdy wielu ludzi coś robi, to zazwyczaj jest to słuszne. Zresztą w ten właśnie sposób dzieci uczą się od rodziców funkcjonowania w społeczeństwie. Jest to też kolejna z „dróg na skróty” naszego umysłu, która zwalnia nas z uciążliwości analizowania wszystkiego

wokół. W większości sytuacji reguła ta pomaga nam, lecz bezrefleksyjne reagowanie na społeczny dowód słuszności może stać się dla nas pułapką w rękach podstępного manipulatora.

Klucz do sukcesu

Sugerowanie się zdaniem i postępowaniem innych osób pojawia się przede wszystkim w dwóch wypadkach:

- 1) gdy jesteśmy niepewni, a sytuacja wieloznaczna i niejasna;
- 2) gdy dowody społeczne pochodzą od ludzi nam podobnych.

Zrozumienie tej zasady pomaga wyjaśnić dość częste zjawisko „znieczulicy społecznej” – sytuacji, gdy cała grupa ludzi, np. przechodniów, nie udzieli pomocy komuś, kto znajduje się w potrzebie. („Nie wiem co tam się dokładnie dzieje – czy leżący na chodniku człowiek jest pijany, czy załabł. Ale skoro inni nie reagują i się boją, to ja też lepiej będę siedział cicho”). Świadkowie pozostają bierni nie z powodu swojej niemoralności, ale na skutek niepewności, czy ich pomoc jest potrzebna i czy to akurat oni są za nią odpowiedzialni. Dlatego jeśli sam znajdziesz się kiedyś w tak przykrych sytuacji, usuń tę niepewność – poinformuj, że

Fot. Fotolia



Warto mieć świadomość, czytając różne fora internetowe i komentarze, że wiele z tych licznych i pozytywnych pisanych jest przez same firmy, a nie rzeczywistych użytkowników.

potrzebujesz pomocy i wskaż konkretną osobę z tłumu, by ci jej udzieliła.

Biznes

Wielu przykładów dostarcza też nam biznes. Już rozumiesz, dlaczego tak popularne jest zbieranie referencji od obecnych klientów i pokazywanie ich tym potencjalnym, by przekonać do zakupów u ciebie. Czy nie tym samym są polubienia na Facebooku i liczne pozytywne komentarze (im więcej tym lepiej) o naszych produktach? Zwróć uwagę, jak często w reklamach pojawiają się stwierdzenia typu „Zaufało nam już pół miliona Polaków!” albo „Obracamy już 50 milionami złotych naszych klientów!”. Wydaje się nam więc, że skoro tyle osób już kupiło ten produkt lub usługę, to znaczy, że musi być dobry. Zauważ też, że do tego typu komunikatów i rekomendacji angażowani są ludzie podobni do grupy docelowej, do której kierowany jest produkt. Napój dla młodzieży powinien być reklamowany i polecany przez młodych. Zadowolenie z kremu do protez powinni prezentować starsi państwo, a nie ich wnuki. Jeśli więc chcemy kogoś do czegoś przekonać, zmienić jego zachowanie lub nastawienie, warto pokazać mu ludzi podobnych, którzy postępują w pożądanym przez nas sposób.

Obrona

Jak możemy się bronić przez zastosowaniem wobec nas tej reguły skoro tak często jest dla nas pomocna? Najlepszym sposobem jest uwrażliwienie się na błędne informacje i fałszywe dane, za pomocą których ktoś próbuje nami manipulować. W ważnych i ryzykownych dla nas przypadkach warto sprawdzić ich prawdziwość. Ku mojemu zdziwieniu znalazłam się kiedyś (obok wielu innych firm) na liście referencyjnej jednego z przedsiębiorców. Faktycznie współpracowałam z nim niegdyś, lecz absolutnie nie byłam zadowolona z jakości jego pracy. Całe szczęście potencjalny klient, któremu została przedstawiona niniejsza lista, postanowił sprawdzić i obdzwonić wyrywkowo wybranych odbiorców. No cóż, na pewno taka zdementowana przez mnie rekomendacja nie wyszła temu nierzetelnemu sprzedawcy na korzyść. Warto również mieć świadomość, czytając różne fora internetowe i komentarze, że wiele z tych licznych i pozytywnych pisanych jest przez same firmy, a nie rzeczywistych użytkowników. Czy podawane przez sprzedawców dane liczbowe faktycznie są prawdziwe? A może 50 milionów złotych przy tego typu usługach to wcale nie tak dużo?

A życie swoje

Tak jak w przypadku pozostałych reguł wpływu społecznego, i w tym wypadku nie można dać się zwariować. Generalnie zachowanie innych podobnych do nas ludzi stanowi wartościowy dowód na to, jak należy postąpić. Jeśli widzisz obok siebie dwie restauracje, o zbliżonym menu, poziomie cenowym i standardzie, przy czym jedna jest pusta, a w drugiej siedzą i jedzą zadowoleni goście, to co sobie pomyślisz? Czy aby nie to, że w tej pierwszej gorzej gotują? Którą więc restaurację sam byś wybrał jeśli chcesz dobrze zjeść? ●



Fot. Fotolia

Komu(nikacja) na czas

**czyli jakie informacje,
kiedy i komu przekazywać**



Ewa Tomczak
trener biznesu,
konsultant i marketer
z pasją dla ludzi,
ewatomczak.pl

Nie ma złotej recepty na doskonałe zakomunikowanie każdej zmiany. Są jednak praktyki, które stanowią kardynalne błędy w niemal każdym przypadku. Jedną z nich jest brak dopasowania informacji do potrzeb odbiorców. Tworząc plan komunikacji, warto nazwać poszczególne grupy, które dotknie zmiana, i zastanowić się czego w danym momencie będą potrzebować.

W biznesach rodzinnych jako jedną z głównych grup interesariuszy są pracownicy spoza rodziny. Na co warto zwrócić uwagę planując komunikację z nimi w 4 fazach wprowadzania zmian?

Faza I – inicjacja zmiany

Powiedzenie, że pierwszego wrażenia nie można zrobić 2 razy, dotyczy też zmiany, która pojawia się na horyzoncie. Pracownicy spoza rodziny zazwyczaj są odbiorcami inicjatyw nowych rozwiązań, bo pomysły omawiane są podczas rozmów w kręgu rodziny. Żeby minimalizować opór pracowników, na wstępnym etapie warto komunikować informacje o przyczynach zmiany i podkreślać jej konieczność: Co spowodowało, że chcemy wprowadzać zmianę? Co jest źródłem? Jakiego problemu chcemy uniknąć lub jakie korzyści osiągnąć? Dlaczego nie może zostać tak, jak jest obecnie?

Rozważając, jak się komunikować z pracownikami, warto wziąć pod uwagę, że jako jedne z pierwszych, często niewypowiedzianych pytań pojawiają się zazwyczaj: co to dla mnie oznacza? Co będzie ze mną? Jak to wpłynie na moją pracę i moje życie? Ważne, żeby otwarcie mówić o różnych scenariuszach przyszłości – zarówno pozytywnych oczekiwanych korzyściach, jak i potencjalnych problemach, którym być może będziemy musieli stawić czoło. Demotywuujące jest udawanie, że wszystko jest w porządku, a hurra-optimistyczna wersja przyszłości przedstawiona na początku może się zemścić utratą zaufania i zniechęceniem przy pierwszych wybojach.

Żeby pracownicy zobaczyli sens w zmierzaniu w danym kierunku, warto przedstawić jasną, zrozumiałą i atrakcyjną wizję nowego. Nie chodzi o szczegółowy plan działań na każdym zakręcie

Jedną z metod minimalizowania oporu pracowników przed zmianą jest zaangażowanie ich w planowanie całego procesu. Kiedy ludzie czują, że mają realny wpływ na to, czego doświadczają, łatwiej akceptują i wchodzą w nową rzeczywistość.

drogi, ale o pocztówkę ze stacji docelowej¹, do której zmierzamy. Zestawienie tych 2 aspektów: konieczności wprowadzenia zmiany i atrakcyjnej wizji, znacząco zwiększa chęć zaangażowania pracowników we wdrożenie.

Faza II – planowanie zmiany

Jedną z metod minimalizowania oporu pracowników przed zmianą jest zaangażowanie ich w planowanie całego procesu. Kiedy ludzie czują, że mają realny wpływ na to, czego doświadczają, łatwiej akceptują i wchodzą w nową rzeczywistość. Dlatego czas planowania zmian to świetny moment, żeby konsultować pomysły, pytać o opinię i angażować cały potencjał, którym dysponuje firma. Zamknięcie całego tworzenia koncepcji w gabinecie właściciela i obwieszczenie gotowego i sztywnego rozwiązania na końcu, łatwo może spowodować jawny lub ukryty opór.

Żeby zachęcić pracowników do współpracy, warto tak prowadzić komunikację, żeby stwarzać różnorodne możliwości aktywizacji. Spotkania, warsztaty, dyskusje i ankiety to tylko wybrane z narzędzi, które można tu wykorzystać. Istotne, żeby oprócz

słuchania, uwzględniać w planowaniu informacje zwrotne, które uda się zebrać.

W efekcie planowania tworzony jest harmonogram oraz podział zadań i odpowiedzialności, w tym dbania o komunikację. Pracownicy potrzebują informacji o wymaganiach dotyczących tego kto, co, gdzie, kiedy i jak ma robić. Jakie działania będą zaangażowane? Czego będzie się od nich wymagać? Do kogo mogą zwrócić się po dodatkowe informacje? Jakie są priorytety i kolejne cele do osiągnięcia?

Faza III – wdrażanie zmiany

Kiedy uczymy się czegoś nowego, naturalną rzeczą są błędy i potknięcia na początku. Dla pracowników wchodzących w zmiany ważna jest świadomość zgody ze strony szefostwa na eksperymentowanie z nowym bez negatywnych konsekwencji. Bezcelne jest stworzenie przestrzeni i czasu na to, żeby poznać, przetestować i owoić się z nowymi rozwiązaniami. Zwiększa to poczucie bezpieczeństwa i pewności, jak działać w nowych realiach.

Na etapie wdrażania ważne jest bieżące udzielanie informacji zwrotnej przez przełożonych, agentów zmiany i współpracowników. To czas na korektę stosowanych jeszcze po omacku rozwiązań i zachowań. Żeby pomóc poradzić sobie pracownikom z pojawiającymi się problemami, warto zapewnić dodatkowe wsparcie – np. w formie instruktażu, coachingu czy stworzenia grup roboczych. Pracownicy powinni wiedzieć, że takie opcje są dostępne i być zachęceni do aktywnego korzystania, jeśli widzą potrzebę.

Podobnie jak na etapie inicjacji, również tutaj kluczowe jest zbieranie informacji od pracowników. Nie jesteśmy w stanie przewidzieć wszelkich

problemów i komplikacji, które wystąpią przy wdrożeniu, a pracownicy na linii frontu zmiany stanowią cenne źródło sygnałów o nieoczekiwanych wyzwaniach, okazjach i możliwościach usprawnień.

Faza IV – utrwalanie zmiany

Kiedy zmiana jest wdrożona i funkcjonują już nowe rozwiązania, proces jeszcze się nie kończy. Trzeba jeszcze zadbać o utrwalenie nowego porządku i wpisanie go do DNA firmy. Również na tym etapie komunikacja jest nie do przecenienia.

Żeby powstrzymać powrót do starych zwyczajów trzeba dbać o pokazywanie korzyści i sukcesów, które udało się osiągnąć. Utrwalanie zmiany to czas na pochwały, docenienie wysiłków i podziękowania za włożony trud. Ważne, by tworzyć okazje do świętowania osiągnięć i sukcesów, zamiast bagatelizować pracę i zaangażowanie, bo „to normalne” i „wszystko tak przecież powinno być pójść”.

Ostatnia faza to też moment na podsumowanie i wnioski na przyszłość. To czas oceny organizacji i pracy oraz stworzenie standardów i procedur, które będą dalej obowiązywać. To też pierwszy krok do kolejnego usprawnienia.

Na każdym etapie wprowadzania usprawnień ważna jest otwarta i dwustronna komunikacja.

Żeby przebiegała skutecznie i efektywnie, warto jasno i czytelnie pracować z tymi informacjami, których w danym momencie potrzebują poszczególne grupy interesariuszy. Dzięki temu unikniemy zagubienia w chaosie i zwiększymy szanse na zrozumienie, akceptację i zaangażowanie współpracowników i partnerów. ●

1 Chip Heath, Dan Heath, Pstryk. Jak zmieniać, żeby zmienić, Wydawnictwo Znak, 2011



Fot. Fotolia

Grażyna Mazurska,
licencjonowany detektyw,
nr licencji 0003619,
Zdzisław Mazurski,
licencjonowany detektyw,
nr licencji 0000431,
właściciele firmy
doradczej PERFECT
BUSINESS CONSULTING



Fałszywi zagraniczni kontrahenci w Polsce

Nie dajcie się oszukać!

Zaobserwowano, że w okresie ostatnich kilku miesięcy br. na terenie Polski coraz częściej dochodziło do prób wyłudzenia towarów, jakie podejmowane były przez zagranicznych fałszywych klientów od firm produkcyjnych działających w Polsce.

Zaznaczyć jednak należy, że odnotowane przypadki prób wyłudzeń dotyczyły zarówno polskich, jak i zagranicznych podmiotów gospodarczych, które mają działalność produkcyjną zlokalizowaną w Polsce.

Z dokonanych obserwacji wynika, że organizatorzy oszukańczego procederu na swoje ofiary wybierają

przede wszystkim firmy produkcyjne, które mają ustabilizowaną pozycję rynkową, wysoki kapitał zakładowy, wysokie obroty sprzedażowe, produkują towary na eksport i zatrudniają dużo osób. Mechanizm oszustwa polega na tym, że pozorni/fałszywi klienci (na ogół są to osoby podszywające się pod pracowników faktycznie istniejących i działających np. na terenie Wielkiej Brytanii firm)

**W Wielkiej Brytanii
jest niezwykle łatwo
zarejestrować firmę
i można to zrobić nawet
pocztą elektroniczną
bez konieczności
osobistego stawiennictwa
w odpowiednim brytyjskim
urzędzie rejestrowym
i ponoszenia z tego tytułu
jakichkolwiek kosztów.**

kontaktują się telefonicznie bądź pocztą elektroniczną (na ogólnie dostępny adres poczty elektronicznej) i składają zamówienie na dużą ilość wybranego towaru, np. na jedną lub kilka ciężarówek. Jako kraj docelowy złożonego zamówienia podają zazwyczaj Wielką Brytanię.

Z życia wzięte

Przypadek, który opisujemy, dotyczy wyrobów przemysłu spożywczego, o krótkim terminie przydatności do spożycia. W kwietniu br. oszuści złożyli zamówienie w firmie produkcyjnej na terenie Polski na dużą ilość towaru (jedna ciężarówka), który rzekomo mieli dostarczyć do szkół w Wielkiej Brytanii jako jedzenie wysokiej jakości. W tym celu oszuści podszyli się pod znaną firmę sieciową branży fast food, która to firma faktycznie prowadzi działalność na terenie Wielkiej Brytanii. Dwóch rzekomych przedstawicieli tej firmy skontaktowało się pocztą elektroniczną z firmą polską, a następnie nawiązali kontakt telefoniczny z określonym Export Managerem firmy produkcyjnej działającej

w Polsce. Obaj rzekomi przedstawiciele firmy brytyjskiej prowadzili korespondencję w języku angielskim z pracownikiem polskiej firmy produkcyjnej. Z telefonicznych rozmów, jakie wielokrotnie prowadził pracownik firmy polskiej z dwoma rzekomymi przedstawicielami firmy brytyjskiej wynikało, że mają oni francuski akcent. Nasuwało to przypuszczenie, że nie są rodowitymi Brytyjczykami. Natomiast na podstawie prowadzonej e-mailowo korespondencji można było wyciągnąć wniosek, że osoby te w brytyjskiej firmie zajmują następujące stanowiska służbowe: Senior Procurement oraz Senior Group Buyer.

Zachować czujność

Stosując się do wewnętrznych procedur ostrożnościowych firma produkcyjna z Polski poprosiła domniemanych klientów o przestanie dokumentów rejestracyjnych firmy, którą reprezentują. W krótkim czasie firma z Wielkiej Brytanii przestała drogą elektroniczną dokumenty rejestracyjne, tzn. Certificate of Incorporation of a private limited company. Z tego dokumentu wynikało, że faktycznie firma ta od ponad 3 lat jest zarejestrowana na terenie Wielkiej Brytanii. Podkreślenia wymaga tutaj jednak fakt, że w Wielkiej Brytanii jest niezwykle łatwo zarejestrować firmę i można to zrobić nawet pocztą elektroniczną bez konieczności osobistego stawiennictwa w odpowiednim brytyjskim urzędzie rejestrowym i ponoszenia z tego tytułu jakichkolwiek kosztów.

Dodatkowo Export Manager firmy w Polsce potwierdził przez internet numer VAT firmy brytyjskiej w ogólnodostępnej bazie firm zagranicznych prowadzonej przy Komisji Europejskiej, zwanej VIES, otrzymując z tej bazy dokument

Certificate of Registration for Value Added Tax. Firma z Wielkiej Brytanii znajdowała się w tej bazie i posiadała numer VAT.

Zgodnie z procedurami bezpieczeństwa stosowanymi w firmie produkcyjnej z Polski, Export Manager sprawdził w Towarzystwie Ubezpieczeniowym wielkość kwoty ubezpieczenia dostawy towaru dla tej konkretnej firmy brytyjskiej. Wartość kwoty ubezpieczenia gwarantująca możliwość realizacji umowy sprzedaży towaru dla tego klienta z Wielkiej Brytanii wyniosła około 330 tys. zł (tj. kwota około 55 tys. GBP – Great British Pound czyli Funtów Szterlingów).

Na uwagę zasługuje również fakt, że w obrocie gospodarczym między firmami branży fast food jest praktykowany opóźniony termin płatności, który wynosi około 30–60 dni. Dlatego firmy są przyzwyczajone do tego, że otrzymują płatność ze znacznym opóźnieniem za dostarczony towar.

Dla potwierdzenia wiarygodności przedstawiceli brytyjskiej firmy Export Manager firmy polskiej poprosił telefonicznie rzekomych klientów, którzy złożyli zamówienie na ten towar, o dokonanie symbolicznej przedpłaty w wysokości 1% wartości całej transakcji, czyli kwoty 550 GBP. Export Manager przekazał telefonicznie tę informację rzekomym klientom z Wielkiej Brytanii. Osoby te zareagowały bardzo nerwowo na tę propozycję, a następnie używając taktyki perswazji, starały się wymusić na osobie Export Managera, wysłanie towaru bez uiszczania z ich strony nawet tej symbolicznej przedpłaty.

Dodatkowo jeden z menedżerów firmy produkcyjnej z Polski przebywający w sprawach służbowych w Wielkiej Brytanii, próbował kilkakrotnie spotkać

Dla potwierdzenia wiarygodności przedstawiceli brytyjskiej firmy pracownik polskiej firmy poprosił rzekomych klientów o dokonanie symbolicznej przedpłaty, na co zareagowali nerwowo.

się osobiście w Londynie z rzekomymi klientami. Obaj panowie za każdym razem informowali, że są niedostępni, ponieważ przebywają akurat poza Londynem lub informowali, że w danym momencie są bardzo zajęci.

Sprawdzić słuszność podejrzeń

Z uwagi na wyjątkowo podejrzaną, nienaturalną reakcję rzekomych klientów z Wielkiej Brytanii, firma produkcyjna działająca w Polsce zwróciła się do agencji detektywistycznej w Polsce, by zweryfikowała autentyczność tożsamości osób, które przedstawiły się jako pracownicy firmy z Wielkiej Brytanii i pełniły w tej firmie funkcje służbowe Senior Procurement oraz Senior Group Buyer. Jednocześnie poproszono agencję detektywistyczną o sprawdzenie kondycji finansowej tej firmy.

Po dokonaniu ustaleń na terenie Wielkiej Brytanii okazało się, że firma z Wielkiej Brytanii faktycznie istnieje i działa na tamtym terenie, ale od kilku lat wykazuje straty na swojej działalności gospodarczej. Weryfikacja natomiast autentyczności zatrudnienia dwóch panów podających się za reprezentantów firmy z Wielkiej Brytanii potwierdziła, że panowie o takich danych osobowych nie pracują w tej brytyjskiej firmie. Jednocześnie

Przyczyn występowania przypadków wyłudzeń towarów w Polsce możemy upatrywać w zbyt pochopnym przyjęciu zamówienia, bez dokonania dogłębnej analizy wiarygodności zamawiającego.

po dokładnej weryfikacji okazało się, że osoby te podały nieprawdziwe imiona i nazwiska oraz używały fałszywych adresów elektronicznych, które pozorowały przynależność do firmy brytyjskiej. Jednocześnie osoby te sfatszowały dokumenty zamówienia, dokonując zamówienia na sfatszowanych dokumentach z podrobionym znakiem towarowym firmy brytyjskiej oraz podrobionymi pieczętkami służbowymi tej firmy. Oszuści kontaktowali się telefonicznie z firmą produkcyjną z Polski używając telefonów typu „pinged”, które uniemożliwiają zidentyfikowanie lokalizacji użytkowników.

Wyciągajmy wnioski

Z dokonanych ustaleń wynika, że na polskim rynku odnotowuje się coraz częściej tego rodzaju oszustwa, zwane w języku angielskim FRAUD. Z uwagi na duże zainteresowanie międzynarodowych oszustów polskim rynkiem należy się spodziewać, że coraz częściej będziemy mieli do czynienia z tego rodzaju oszukańczą działalnością. Należy dodać, że wskaźniki wzrostu

gospodarczego w Polsce utrzymują się na relatywnie wyższym poziomie niż w wysokorozwiniętych krajach Unii Europejskiej (wskaźnik wzrostu gospodarczego PKB za rok 2015 według GUS wyniósł 3,6%), stąd też należy upatrywać wzrostu zainteresowania naszym krajem grup przestępczych, zajmujących się wyłudzeniami różnego rodzaju towarów. Następujący dynamiczny rozwój gospodarczy naszego kraju powoduje, że dochodzi do potencjalnie większych możliwości wyłudzenia towarów od polskich firm przez zagranicznych oszustów niż w innych krajach europejskich.

Czynników determinujących występowanie przypadków wyłudzeń towarów w Polsce możemy upatrywać w zbyt pochopnym przyjęciu zamówienia sprzedaży towaru do realizacji przez pracownika odpowiedzialnego za rozwój eksportu firmy na rynek brytyjski, bez dokonania dogłębnej analizy wiarygodności zamawiającego, czemu też sprzyja niewątpliwie presja wyniku sprzedażowego.

Dlatego też pracownicy firm produkcyjnych w Polsce często mogą nie stosować się do obowiązujących procedur bezpieczeństwa w swoich firmach, ponieważ ich wynagrodzenie jest uzależnione od osiągnięcia jak największego wyniku sprzedażowego.

Dodatkowo należy uwzględnić fakt, że na terenie Wielkiej Brytanii można w szybki i łatwy sposób zbyć skradziony towar, ponieważ istnieje tam bardzo duży rynek obrotu towarami pochodzącymi z kradzieży, tzn. „rynek szarej strefy”. ●

Fot. Fotolia



Firma rodzinna w obliczu śmierci pracownika

Śmierć pracownika w firmie rodzinnej może prowadzić do kryzysu zarówno w organizacji, jak i w rodzinie. Czerpiąc z doświadczeń psychologów Fundacji NAGLE SAMI dotyczących pracy z osobami w żałobie, w artykule szukamy odpowiedzi m.in. na pytania: co wiąże się z doświadczeniem „podwójnej utraty”? Jak przejść przez trudne zmiany – żyć i pracować dalej?



Edyta Grzegory
absolwentka
Uniwersytetu
Warszawskiego
i Szkoły Głównej
Handlowej
w Warszawie;
psycholog,
specjalista ds.
szkoleń Fundacji
NAGLE SAMI



dr Piotr Kiembłowski
psycholog,
psychoterapeuta,
trener biznesu,
współpracuje
z Wydziałem
Psychologii
Uniwersytetu
Warszawskiego,
członek zarządu
Fundacji NAGLE SAMI

Specyfika działania firm rodzinnych w kontekście relacji między pracownikami

Firma rodzinna jest szczególną organizacją, w której przestrzeń osobista i zawodowa wzajemnie się przenikają. Krąg osób podejmujących kluczowe

Sytuację śmierci pracownika w firmie rodzinnej można nazwać „podwójną utratą” – odchodzi ktoś bliski w wymiarze osobistym, a jednocześnie szef lub współpracownik.

decyzje zazwyczaj łączy coś więcej niż interes biznesowy. Często są to wspólne przeżycia, wartości. Biznes rodzinny cechuje zwykle względna trwałość i istotna zależność od zdarzeń zachodzących na gruncie prywatnym¹. To, co dzieje się w rodzinie, wpływa na funkcjonowanie firmy i odwrotnie.

W zależności m.in. od wielkości organizacji czy kultury organizacyjnej, wartości rodzinne i szczególne relacje między decydentami – członkami rodziny kształtują także związki między pozostałymi pracownikami i atmosferę pracy. Przejawiać się to może, na przykład, w bardziej emocjonalnym podejściu do zdarzeń zachodzących w firmie.

Czasami trudno określić cele i normy obowiązujące w przedsiębiorstwie rodzinnym. Czy najważniejsze jest wsparcie bliskich zatrudnionych w organizacji, czy może podejmując decyzje, również kadrowe, należy kierować się przede wszystkim potrzebami wynikającymi z rozwoju biznesu²?

Interakcja systemu rodzinnego z firmowym jest dużym wyzwaniem, również w sytuacjach kryzysowych, takich jak śmierć pracownika. Z drugiej strony, jeśli organizacja zbudowana jest na solidnych podstawach – wspólnych wartościach



i silnych, pozytywnych relacjach, ma szansę przetrwać wiele przeciwności.

Psychologiczne reakcje na „podwójną utratę”

Sytuację śmierci pracownika w firmie rodzinnej można nazwać „podwójną utratą” – odchodzi ktoś bliski w wymiarze osobistym, a jednocześnie szef lub współpracownik. Ta podwójna natura może być czynnikiem potęgującym odczuwanie straty i niekorzystnie wpływać na czas trwania żałoby czy siłę przeżywanych emocji.

Ze względu m.in. na otwartość i siłę relacji w firmach rodzinnych, żal i pustka po śmierci współpracownika mogą być doświadczane mocniej niż w przypadku pozostałych firm. Jeśli zmarły był jednocześnie krewnym, pracownik po powrocie do domu prawdopodobnie spotka osoby, którym również był on bliski. Nie będzie w stanie odizolować się, choćby na krótki czas, od świadomości utraty – będzie jej doświadczał zarówno w domu, jak i w pracy.

Jeśli umiera osoba lub jedna z osób podejmujących kluczowe decyzje w organizacji, na przykład właściciel, może dojść do rywalizacji lub wręcz konfliktu na tle podziału wpływów czy majątku. Mimo że to sytuacje delikatne i trudne – tak dla firmy, jak i dla rodziny – i często budzące wiele silnych emocji, nie należy od nich uciekać. Warto pomyśleć o konstruktywnych rozwiązaniach jeszcze przed wystąpieniem kryzysu.

Często przetrwanie firmy rodzinnej zależy od charyzmy, siły charakteru właściciela i jednoosobowych decyzji, czasem podejmowanych poza wiedzą innych członków rodziny i współpracowników. Jego odejście – zwłaszcza nagłe – może prowadzić do zamknięcia firmy lub jej upadku. Im bardziej autorytarny sposób zarządzania i im mniejsza możliwość sprawstwa u osób, które optakują śmierć, tym bardziej można spodziewać się poważnych, negatywnych skutków, w tym poczucia bezsilności, depresyjności, drażliwości czy nadmiernego skupienia się na udowadnianiu swoich praw do przeżywania bólu.

Wsparcie współpracowników w procesie przeżywania straty

Działania związane ze wsparciem współpracowników w firmie rodzinnej również mogą wyglądać inaczej niż w przypadku pozostałych organizacji.

Jeśli zmarły był jednocześnie krewnym, pracownik po powrocie do domu prawdopodobnie spotka osoby, którym również był on bliski. Nie będzie w stanie odizolować się, choćby na krótki czas, od świadomości utraty – będzie jej doświadczał zarówno w domu, jak i w pracy.

Zdarza się, że osoby najsilniej reagujące na utratę (często również na poziomie somatycznym) przez dłuższy czas są nieobecne w pracy, dając sobie przestrzeń na odzyskanie równowagi. Z takiego rozwiązania rzadko skorzystać mogą bliscy zmarłego pracownika odpowiedzialni za dalsze losy firmy, którzy w tym szczególnie trudnym okresie muszą podejmować decyzje dotyczące jej (i swojej) przyszłości.

W sytuacji kryzysu warto pamiętać m.in. o:

- przekazywaniu jasnych, wiarygodnych informacji dotyczących tego, co się wydarzyło i jaki wpływ na pracowników, zespoły i organizację będą miały nadchodzące zmiany,
- spójności podejmowanych decyzji i przekazywanych komunikatów – ważne jest zapewnienie możliwie jak największej stabilizacji,
- umożliwieniu pracownikom przeżywania żałoby bez nadmiernego skrywania swojego stanu emocjonalnego oraz wskazaniu form wsparcia dostępnych w organizacji,

- zwracaniu uwagi na konflikty czy narastające podziały między pracownikami spokrewnionymi oraz tymi spoza rodziny i reagowaniu na nie jak najszybciej.

Organizacja pracy w czasie zmian

Przechodząc przez trudne zmiany, dobrze działać według ustalonych wcześniej standardów dotyczących m.in. kwestii prawnych, organizacyjnych czy komunikacyjnych. Pozwala to uniknąć błędów, o które łatwo w stresujących okolicznościach.

Choć w firmach rodzinnych komunikacja wewnętrzna często ma charakter mniej formalny niż w pozostałych organizacjach, w obliczu kryzysu warto trzymać się pewnych zasad. Należy zwrócić uwagę m.in. na regularne spotkania ze współpracownikami, poznanie ich potrzeb związanych z nową sytuacją oraz zapewnienie im odpowiednich zasobów umożliwiających dalszą pracę. Jeśli jest to zasadne, dobrą praktykę stanowi skorzystanie ze wsparcia psychologa – w formie indywidualnej i/lub grupowej. Istotne jest również umożliwienie zainteresowanym pracownikom zaangażowania się w ewentualne działania z zakresu wsparcia bliskich zmarłego i koordynowanie tych działań.

Ważne jest także zapewnienie psychologicznego i organizacyjnego wsparcia następcy. W firmach rodzinnych podział ról i odpowiedzialności bywa niejasny, co w sytuacji kryzysu związanego ze śmiercią pracownika może potęgować niepokój i dezorganizację. Warto zawczasu zastanowić się nad wypracowaniem standardów, usprawniających przekazywanie obowiązków, jak choćby przygotowanie odpowiedniego opisu stanowisk czy regularne raportowanie zadań realizowanych przez poszczególnych pracowników.

Perspektywa dalszego życia i pracy w firmie rodzinnej

Powrót do utraconej równowagi możliwy jest m.in. dzięki wpisaniu utraty w historię życia rodziny i firmy. Choć jest to szczególnie trudne doświadczenie, ci, którzy poradzą sobie ze stratą – członkowie rodziny, jak i współpracownicy oraz osoby łącznie obie te role – mają szansę w dłuższej perspektywie wyjść z tej sytuacji wzmocnieni. Przechodzenie przez kryzysy wspólnie z bliskimi może prowadzić do wzmocnienia i utrwalenia wzajemnych relacji, scementowania wspólnych wartości.

Mierzenie się ze zmianami, nawet tymi najtrudniejszymi, jest jedną z kluczowych umiejętności pozwalających na przetrwanie zarówno firmy, jak i rodziny. Dobrze o tym pamiętać także w perspektywie sukcesji. Ważne jest zachowanie aktywnej postawy i właściwe przygotowanie do zmiany. Warto być uważnym i nie odsuwać od siebie trudnych, ale istotnych dla rodziny i firmy tematów. ●

1 T. Budziak, Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne, wyd. Poltext, Warszawa 2012, s. 40, 41.

2 A. Marjański, Specyfika firm rodzinnych, w: Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, PARP, Warszawa 2012, s. 31.

Misją Fundacji NAGLE SAMI jest kompleksowe wsparcie osób w żałobie, ich rodzin i bliskich poprzez udzielanie pomocy, w tym psychologicznej i prawnej. W ramach Fundacji prowadzone są także szkolenia dla specjalistów pracujących z osobami po stracie oraz dla działów HR.

Fot. Fotolia



Impuls do zmian...

Czy przedsiębiorcy rodzinni są wystarczająco zmotywowani do działań na rzecz poprawy warunków prowadzenia firmy w Polsce?



Łukasz Rotarski

ANRO Firma
Poligraficzno-Handlowa
sp. z o.o., członek
zarządu IFR

„Zamiana czasu, który dowolnej wielkości firma musi nieodpłatnie oddawać i zostawiać w urzędach, na pracę dla siebie przyniosłaby w Polsce efekt większy niż wprowadzenie maszyny parowej w czasie rewolucji przemysłowej w Anglii w XVIII wieku.”¹ Według Andrzeja Sadowskiego, Prezydenta Centrum im. Adama Smitha, taki skutek byłby możliwy przy usprawnieniu warunków prowadzenia firm w Polsce.

W mojej opinii, każda zmiana, która wpłynie między innymi na ograniczenie nadmiernej biurokracji, w tym likwidację szkodliwych przepisów, będzie miała widoczne przełożenie na efektywność działalności polskich firm. Jak wskazywałem

w artykule, który ukazał się w kwietniowym numerze Relacji – polskie prawo (w dalszym ciągu) stanowi największą barierę rozwoju przedsiębiorczości w naszym kraju.² Tego typu wnioski nie są niczym nowym, prawdę mówiąc zdążyliśmy już do nich przywyknąć.

By móc coś zmienić, największą aktywnością powinni wykazać się sami zainteresowani, czyli przedsiębiorcy, ponieważ postulowane powyżej przykładowe zmiany są przede wszystkim w naszym wspólnym interesie i nikt za nas tego nie przypilnuje. Należy korzystać z każdej możliwości, by publicznie przekazywać nasze postulaty, a każda taka inicjatywa powinna być nagłaśniana

i wykorzystywana medialnie z korzyścią dla nas. Jako przykład takiej aktywności mogę wymienić debatę O Wolności Gospodarczej³, która odbyła się w Zawierciu w dniu 8 kwietnia 2016 r. Debatę ta została przeprowadzona z udziałem przedstawicieli Sejmu RP⁴ oraz zawierciańskich przedsiębiorców, w tym licznego grona firm rodzinnych. Wydarzenie to zostało również objęte patronatem stowarzyszenia Inicjatywy Firm Rodzinnych oraz Związku Przedsiębiorców i Pracodawców. Efektem spotkania było sporządzenie listy postulatów⁵, które według przedsiębiorców wymagają pilnego wdrożenia i stanowią działania niezbędne do poprawy warunków rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Dokument ten został złożony na ręce Pani Premier RP Beaty Szydło.⁶

Inicjatywa Firm Rodzinnych, jako pierwsze i największe stowarzyszenie reprezentujące środowisko firm rodzinnych w Polsce⁷, powinna pokazać, iż pierwszy człon nazwy nie jest przypadkowy. Wraz z wyborem nowego zarządu w czerwcu 2016r., w którym mam zaszczyt zasiadać, IFR powinna aktywniej niż do tej pory działać na rzecz poprawy warunków prowadzenia biznesu w Polsce. By móc to zrobić skutecznie, należy zintegrować większą liczbę rodzinnych przedsiębiorców. Budowa oddolnych struktur w postaci regionalnych oddziałów w poszczególnych województwach jest ku temu najlepszą drogą⁸. Siłą głosu takiej organizacji, jak nasza, jest liczona ilością jej członków oraz wielkością firm, które reprezentują.

IFR nie funkcjonuje jednak w próżni. Dlatego też działania Inicjatywy Firm Rodzinnych powinny również być skierowane w stronę dialogu i porozumienia z innymi organizacjami, które zrzeszają właścicieli firm w Polsce. Należy dążyć do

stworzenia pewnego rodzaju konfederacji lokalnych, regionalnych i ogólnopolskich organizacji przedsiębiorców, która będzie reprezentowała nasze środowisko w sprawach dla nas najważniejszych w relacji z władzą samorządową i krajową.

Aleksander Świętochowski⁹, polski pisarz, historyk i publicysta, twierdził, że Polacy są z żelaza... trzeba ich uderzyć młotem, aby się rozgrzali. Czy to oznacza, że abyśmy jako naród zaczęli działać, niezbędny jest „niezwykle silny impuls zewnętrzny” lub po prostu autorytarny motywator? Zastanawiam się, czy my jako przedsiębiorcy rodinni możemy podpisać się pod powyższymi słowami. Doznajemy bowiem silnych impulsów już od wielu lat, negatywnych impulsów niestety, w postaci systematycznie pogarszających się warunków prowadzenia firm. Pytanie brzmi, czy jesteśmy wystarczająco zmotywowani, by coś z tym zrobić? ●

1 Andrzej Sadowski, Lista 500 – Największe Firmy Rzeczypospolitej, 29 kwietnia 2016 roku, Rzeczpospolita, Orty pod ochronę, czyli co rząd zrobić powinien, s. 24.

2 Łukasz Rotarski, Z kulą u nogi..., Relacje – Magazyn Firm Rodzinnych, nr 9(17), kwiecień 2016, s. 4.

3 Debatę zainicjował i poprowadził Stefan Rotarski, przewodniczący Rady Gospodarczej przy Prezydencie Miasta Zawiercie. Petna relacja video: <http://www.zawiercie.eu/aktualnosci/5066>.

4 Wśród postów obecni byli: wicemarszałek Sejmu RP Barbara Dolniak (Nowoczesna), przewodniczący Parlamentarnego Zespołu na rzecz Wspierania Przedsiębiorczości i Patriotyzmu Ekonomicznego poseł Adam Abramowicz (PIS) oraz posłanki Anna Nemś (PO) i Beata Matecka-Libera (PO).

5 Petna lista proponowanych zmian dostępna pod linkiem: <http://www.zawiercie.eu/aktualnosci/5177>.

6 Dokument został przekazany również na ręce: Wicepremiera i Ministra Rozwoju Mateusza Morawieckiego, Marszałka Sejmu Marka Kuchcińskiego, Wicemarszałka Sejmu RP Barbary Dolniak, ministra finansów Pawła Szałamachy, przewodniczącego Komisji Finansów Publicznych Jacka Sasina, przewodniczącego Parlamentarnego Zespołu na rzecz Wspierania Przedsiębiorczości i Patriotyzmu Ekonomicznego Adama Abramowicza oraz do posłów 32 okręgu wyborczego: Waldemara Andzela, Pawła Bańkowskiego, Barbary Chrobak, Ewy Malik, Beaty Mateckiej-Libery, Anny Nemś, Dariusza Starzyckiego oraz Roberta Warwasa.

7 Stowarzyszenie zostało założone w 2008 roku.

8 Na ten moment został powołany Oddział Łódzki i Mazowska Zachodniego oraz Oddział Małopolski. Trwają prace nad powołaniem oddziału dla województwa śląskiego oraz województwa dolnośląskiego.

9 Żyjący na przelomie XIX i XX w.

Kolejny przemiły dzień z firmami rodzinnymi w Bydgoszczy!

6 kwietnia 2016 r. rozmawialiśmy o cieniach prowadzenia firmy w formie indywidualnej działalności gospodarczej. W ten sposób działa ponad 80% przedsiębiorstw na polskim rynku. I o ile nie dziwi to w przypadku małych jednoosobowych biznesów, to w ten sposób funkcjonują także firmy zatrudniające po 50, a nawet 200 i więcej pracowników. O zagrożeniach z tego wynikających, o sukcesji i scenariuszach na rozwiązanie problemu takich biznesów z wielkim zapałem i pogodą ducha opowiadała nam p. Małgorzata Rejmer z Kancelarii Finansowej Lex sp. z o.o. Zarówno gospodarze, jak i uczestnicy okazali się bardzo aktywni, w tym zaprezentowali nam dużą otwartość i ogromną dawkę humoru. Nie zabrakło wśród nich także członków IFR. Do zobaczenia na kolejnych spotkaniach, o których informujemy na naszej stronie: <https://www.facebook.com/loza-brbydgoszcz/> ●

Opracowanie: Aleksandra Jasińska-Kloska



📷 Uczestniczki spotkania o sukcesji działalności gospodarczej

fot. Aleksandra Jasińska-Kloska



📷 Małgorzata Rejmer wyjaśnia zawartość prawne

fot. Aleksandra Jasińska-Kloska

Walne Zebranie Członków stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych



📷 Uczestnicy Walnego zebrania

17 czerwca 2016 r. na ul. Freta 39 w Warszawie odbyło się Zwyczajne Walne Zebranie Członków. Konieczność zwołania takiego zebrania wynika ze statutu IFR i dotyczy roku, w którym kończy się dwuletnia kadencja władz stowarzyszenia. Najważniejszym punktem tego zebrania było więc udzielenie absolutorium ustępującemu zarządowi oraz wybór nowych władz: zarządu, komisji rewizyjnej i sądu koleżeńskiego.

Zebraniu przewodniczył Jan Jabłkowski, znany przedsiębiorca warszawski (Dom Braci Jabłkowskich). Po raz pierwszy w dziejach stowarzyszenia skorzystaliśmy z elektronicznej formy głosowania, co niezwykle usprawniało i przyspieszyło wszystkie głosowania. A było ich bardzo wiele.



📷 Mówi Jan Jabłkowski, przewodniczący zebrania



📷 Rozstajemy się w dobrych nastrojach



📷 Pierwsze zebranie nowego zarządu



📷 Od lewej: Tomasz Budziak – wiceprezes, Ewa Sobkiewicz – prezes, Jakub Skotniczny – wiceprezes

Nowym prezesem IFR została wybrana Ewa Sobkiewicz, współwłaścicielka firmy rodzinnej Salve Medica z Łodzi. Dotychczasowy prezes, Andrzej J. Blikle, zrezygnował z kandydowania na tę funkcję, ale został wybrany na członka zarządu. Pozostali członkowie zarządu nowej kadencji to: Maria Adamska, Tomasz Budziak, Piotr Błażejewski, Dariusz Ciecierski, Anna Gwizdalska, Stanisław Han, Rafał Kunaszyk, Sebastian Margalski, Krzysztof Ogorzałek, Jakub Skotniczny, Łukasz Rotarski i Mikołaj Rek. W skład komisji rewizyjnej weszli Jakub Butat, Jan K. Fedorowicz, Jacek Jakubowski i Aleksandra Jasińska-Kloska, a sądu koleżeńskiego – Adam Krause, Jarosław Ogorzałek i Ewa Szczecińska-Budziak.

W trakcie zebrania odbyła się także dyskusja programowa, w kuluarach natomiast, jak zwykle podczas naszych spotkań, rozmowy, rozmowy... i do zobaczenia na u-Rodzinach! ●

*Opracowanie: Maria Adamska
Zdjęcia: Sebastian Margalski*



W Turznie rozmawialiśmy o podatkach

14 lipca 2016 r. w Pałacu Romantycznym w Turznie koło Torunia 32 właścicieli, sukcesorów i członków rodzin właścicielskich uczestniczyło w spotkaniu poświęconym podatkowym blaskom i cieniom prowadzenia naszych rodzinnych biznesów. Na początku mogliśmy dowiedzieć się czegoś na temat firm rodzinnych i stowarzyszenia IFR. Następnie w grupach każdy miał okazję do tego, żeby wzajemnie się poznać. Część merytoryczną

poprowadził doradca podatkowy Rafał Kłagisz, który rzetelnie odpowiadał na nasze pytania z zakresu podatków. Mimo deszczowej aury, uczestnicy stworzyli bardzo pozytywną i otwartą atmosferę. Kolejne spotkania już niebawem! A będzie można się o nich dowiedzieć na naszej stronie: <https://www.facebook.com/lozabrbydgoszcz> ●

Opracowanie: Aleksandra Jasińska-Kłoska i Lidia Rygielska

📷 Uczestnicy spotkania o podatkach w firmach rodzinnych



fot. Tomasz Kłoska

Stowarzyszenie IFR i Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

zapraszają na

studia podyplomowe dla sukcesorów i kandydatów na sukcesorów firm rodzinnych

„SKUTECZNY SUKCESOR FIRMY RODZINNEJ”

- Początek w październiku 2016 r.
na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu
- Program opracowany wspólnie przez IFR i UE
Wrocław
- Dwa semestry, 176 godz. zajęć i 3 spotkania
mentoringowe,
- Zajęcia w formie warsztatów, wykładów
i ćwiczeń
- Kadra naukowa UE oraz trenerzy
i przedsiębiorcy współpracujący z IFR
- Cena dla członków IFR 4 000 zł, dla
pozostałych 4 400 zł,
- Więcej na stronie IFR: <http://firmyrodzinne.pl/o-nas/projekty-i-inicjatywy/skuteczny-sukcesor/>
- Szczegóły i zapisy http://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/114,853,skuteczny_sukcesor_firmy_rodzinnej.html
- Dodatkowe informacje:
maria.adamska@firmyrodzinne.pl



Zapraszamy i zachęcamy do zapoznania się z programem.
Zapewniamy wysoką jakość zajęć,
dostosowanych do potrzeb młodego pokolenia z firm rodzinnych.

Dołącz do nas!

Łączymy, by budować



www.firmyrodzinne.pl

ifr[®]
INICJATYWA
FIRM RODZINNYCH