

relacje

MAGAZYN FIRM RODZINNYCH

Nr 7(15), grudzień 2015



LIDER FIRMY RODZINNEJ

DARIUSZ JASIŃSKI

Prezes firmy i sędzieja siatkówki.
Lider?

ALICJA HADRYŚ-NOWAK

Liderki

MAGDALENA DAROWSKA

Ocena Projektu
Firmy Rodzinne 2

relacje

RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych
dwumiesięcznik, nr 7(15), grudzień 2015
ISSN 2353-6470

Wydawca:

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 i druk:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Okładka:

Arkadiusz Zawada

Kopiowanie, przedrukowywanie,
rozpowszechnianie 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 śródtytułów.

Nakład: 2000 egz.

**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!

TEMAT NUMERU

- 4** Arkadiusz Zawada
Folwark, delfiny i konie strzygące uszami
- 6** Wiesława Machalica
Zostać przywódcą czy być zarządcą?
- 8** Aleksandra Jasińska-Kłoska
Stając się liderem. Nie tylko dla sukcesorów
- 10** Dariusz Jasiński
Prezes firmy i sędzia siatkówki. Lider?
- 11** Agnieszka Szwejkowska
Lider i współczesne czasy – co jest możliwe?
- 12** Wojciech Popczyk
Kompetencje przywódcze przedsiębiorcy rodzinnego
- 14** Marietta Lewandowska
Czy liderowanie musi być trudne? Spojrzenie młodego pokolenia
- 16** Alicja Hadryś-Nowak
Liderki
- 18** Ewa Więcek-Janka
**Kształtowanie kompetencji przywódczych
w przedsiębiorstwach rodzinnych**

WAŻNA ROZMOWA

- 20** Urszula Hoffmann
Czerpiemy z doświadczenia rodziców

O PROJEKCIE

- 22** Małgorzata Zawadka
Podsumowanie Projektu
- 26** Sebastian Margalski
Liderskie wyzwanie
- 28** Małgorzata Mączyńska
Będzie mi brakowało Projektu...
- 29** Krzysztof Stańczyk
**Zarządzanie przez wartości – naiwny romantyzm czy
wygrywająca strategia**
- 32** Magdalena Darowska
Ocena Projektu Firmy Rodzinne 2

FIRMY POD LUPĄ

- 34** Gniewomir Pieńkowski
Burzliwa droga do gwiazd rodziny Schwimmerów
- 36** Alicja Winnicka-Popczyk
Firmy rodzinne a gospodarka oparta na wiedzy

ROZMAITOŚCI

- 37** Urszula Hoffmann
Pływanie w mętnej wodzie
- 38** Andrzej Bocheński
Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych
- 38** Anna Włodarczyk
Kody Wartości: Firmy rodzinne dążą do długowieczności!
- 39** Ewa Więcek-Janka
**Głos polskich przedsiębiorstw rodzinnych w Parlamencie
Europejskim**
- 39** Wiesława Machalica
Drugi zjazd DeBeściaków

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!



Proponując temat numeru „Lider firmy rodzinnej” myślałam, że dostanę parę – jak zwykle ciekawych – artykułów. Tymczasem okazało się, że temat ten absolutnie zdominował wszystkie inne. A więc jest ważny. Ważny zarówno dla obecnych właścicieli zarządzających, jak i młodych sukcesorów. Ciekawy dla badaczy zjawiska przedsiębiorczości oraz psychologów i trenerów pracujących z firmami rodzinnymi. Analizowany z różnych punktów widzenia i różnymi metodami. Będący przedmiotem szkoleń i treningów, celem i ukoronowaniem rozwoju osobistego menedżera. Czy wobec tego możemy uznać, że przywództwo jest kluczowym czynnikiem powodzenia biznesu? I dalsze pytanie: co sprawia, że ludzie stają się liderami?

Można się zastanawiać, dlaczego w niniejszym wydaniu RELACJI na pierwszym miejscu umieściłam gorzki w wymowie artykuł Arkadiusza Zawady, że daleko nam w Polsce do powszechności postawy prawdziwego lidera w prowadzeniu firm rodzinnych. Może lepiej, a na pewno przyjemniej, byłoby zacząć od pokazania rodzinnych od tej dobrej strony – zarządzania przez wartości, dobrych relacji z pracownikami, atmosfery sprzyjającej kreatywności... Bo przecież tak też jest w wielu rodzinnych biznesach. Myślę jednak, że spojrzenie Autora na problem przywództwa jest dobrym punktem startu do szerszej dyskusji na temat postrzegania pracowników, panujących stereotypów, zaufania, pracy zespołowej. I że jest to problem kulturowy o niezwykle istotnych implikacjach w życiu społecznym, ale i gospodarczym! Że przecież ten niski poziom kapitału społecznego, którego zbudowanie wymaga między innymi mądrego i dobrego przywództwa, to nasz największy deficyt. Deficyt, który sprawia, że nie jesteśmy tak innowacyjni i kreatywni, wreszcie tak wydajni i efektywni jak inne narody, a w konsekwencji i nasza gospodarka nie jest dostatecznie konkurencyjna.

Drodzy Czytelnicy, w numerze znajdziecie bardzo ciekawy dwugłos z jednej firmy – prezesa, nestora Dariusza Jasińskiego i jego córki, sukcesorki – Aleksandry. Polecam do przeczytania jednym ciągiem. Kompetencje lidera, sposób ich wypracowania, wpływ przywództwa na motywację pracowników – te zagadnienia w bardzo zróżnicowany sposób pokazują inni Autorzy. Zachęcam do czytania, pomimo że niektóre artykuły mogą się wydać trudne... „Ważna rozmowa” też jest o przywództwie, o różnicach pokoleniowych w zarządzaniu, o znaczeniu połączenia doświadczenia i rozważi starszego pokolenia z entuzjazmem i kreatywnością młodych.

Ten ostatni numer wydawany pod szyldem Projektu Firmy Rodzinne 2 skłania do podsumowań, refleksji, ocen i planów – co dalej? Nietypowo, bo nie 4 a 12 stron „O projekcie”, ale i ta zwiększona objętość nie pozwala na pokazanie wszystkiego, co się przez te prawie 2,5 roku działo. Przekrój fotografii w reportażu Małgorzaty Zawadki, refleksje o liderach Sebastiana Margalskiego, przemyślenia o zarządzaniu przez wartości Krzysztofa Stańczyka i ocena uczestników Projektu przedstawiona przez Magdalenę Darowską – to zaledwie część wydarzeń uchwycona przez Autorów. Jestem jednak przekonana, że najważniejsze jest to, co zostaje w nas po tych latach projektowych. Czy tylko mgliste wspomnienia konferencji lub warsztatów, czy parę adresów w kalendarzu? Myślę, że dla wielu Projekt był ważny, a jego efekty dostrzec można w zwiększonym poziomie świadomości przedsiębiorców oraz różnych aktywnościach środowiska firm rodzinnych. Są to spontanicznie organizowane spotkania rodzinnych, włączania się w zespoły tematyczne, zabieranie głosu na łamach RELACJI, wprowadzanie zmian w swoich firmach, powstanie grup zaprzyjaźnionych przedsiębiorców, zaczynający się dialog z władzami lokalnymi...

Jak zwykle zachęcam do przeczytania całości numeru. Może grudzień da nam więcej oddechu od pracy, może znajdziemy czas na chwilę refleksji nad kończącym się rokiem, podejmiemy nowe wyzwania.

Przy tej okazji składam serdeczne życzenia świąteczne i noworoczne – wszystkiego najlepszego! Z przekonaniem, że będziemy się dalej spotykać

Redaktor Naczelna,
Maria Adamska

Dodatkowo apeluję:

Drodzy Czytelnicy! Wasze opinie są dla nas bardzo ważne. Wkrótce Projekt FR2 się skończy, ale nasze pismo pozostanie. Jednak by mogło żyć i się rozwijać, musimy czuć, że jest Wam potrzebne! Prosimy więc o wejście na naszą stronę <http://firmyrodzinne.pl/magazyn-relacje-ankieta-czytelnicza/> i wypełnienie ankiety czytelniczej. To zajmie kilka minut, a dla nas będzie bezcennym źródłem informacji. Z góry dziękujemy!

Folwark, delfiny i konie strzygące uszami

Na początek dość dziwne pytanie. Jak można nauczyć konia strzyc uszami na przemian? Czy jest to w ogóle możliwe?



Arkadiusz Zawada

współzałożyciel Agencji Kreatywnej Piruet,
grafik 3d, animator, reżyser, uczestnik
pierwszego Projektu Firmy Rodzinne

Dobry współczesny treser podszedłby do tego tematu metodą tak zwanego klikera. Najpierw obserwowałby konia, czekał na moment, w którym koń będzie strzygł uchem. W takim momencie natychmiast by i kliknął, i nagrodził konia np. kostką cukru. Kiedy koń znów zastrzyże uchem, należy znowu kliknąć i dać mu nagrodę. Tak długo aż koń skojarzy strzyżenie uszami z kliknięciem i nagrodą. Jeszcze kilka razy zaznaczamy strzyżenie kliknięciem, aż w końcu kiedy koń strzyże już bez opamiętania, przestajemy klikać. Koń zacznie szukać powodu, dlaczego treser przestał klikać. Zacznie zmieniać strategię, strzyc uszami nieco inaczej. Teraz trzeba zaznaczać klikaniem zmiany idące w dobrym kierunku i przestać klikać w momencie, kiedy koń zaczyna powtarzać w kółko ten sam, jeszcze niewłaściwy schemat.

To, co się dzieje w takiej sytuacji z koniem jest niezwykle. Nagle okazuje się, że zwierzęta także potrafią być kreatywne. Koń wymyśla coraz to nowe sposoby na strzyżenie uszami, raz na lewo raz na prawo, kontynuuje ten proces, aż do momentu, o który chodziło treserowi. Grają w swoistą wersję gry ciepło – zimno. Gdzie ciepło to klik, zimno brak kliknięcia.

Co by się jednak stało gdyby treser postanowił karać konia za nieudane próby? Jak szybko koń przestałby próbować? Ciekawość i chęć dostania nagrody zastąpiłby strach przed pomyłką.

Powyższy przykład pochodzi z książki pod tytułem „Najpierw wytresuj kurczaka” Karen Pryor. Książka traktuje o wzmacnianiu pożądanых zachowań, co ciekawe – nie tylko u zwierząt. W tym temacie nie różnimy się od nich tak bardzo. Kary, nagany, straszenie, tak samo jak konika z wcześniejszego przykładu, pozbawiają nas kreatywności, a zastępują ją strachem przed porażką.

Jaki to wszystko ma związek z tematem „Lider firmy rodzinnej?”

Lider – słowo, które kojarzy się nie tylko z biznesem, ale też z polityką, sportem i innymi dziedzinami życia. Osoba,

która nie tyle zajmuje się rządzeniem, zarządzaniem, ale raczej taka, która przewodzi – czy to w wyścigu kolarskim, czy to partii politycznej, dowolnej organizacji. Słowo to kojarzy się z prowadzeniem, ale też z byciem pierwszym (lider rynkowy, lider wyścigu, lider w klasyfikacji ogólnej itp.). Zastanówmy się, w jaki sposób liderzy sprawiają, że ludzie chcą iść za nimi, dają się prowadzić?

Style przywództwa w polskich firmach

Od lat ekonomiści próbują usystematyzować style przywództwa, na podstawie różnych przesłanek i badanych wartości. Powstały różne klasyfikacje, kilka z nich poniżej.

Model Kurta Lewina, RONALDA LIPITTA, RALPHA K. WHITE’a wyróżnia style:

- Autokratyczny, w którym kierownik sam ustala cele grupy, zadania prowadzące do ich osiągnięcia.
- Demokratyczny, gdzie lider zachęca grupę do podejmowania decyzji. Jednocześnie sam bierze udział w pracy wykonywanej przez grupę.
- Nieingerujący, w którym szef pozostawia członkom grupy maksimum swobody w ramach realizacji zadań. Sam nie podejmuje decyzji, nie uczestniczy w pracach grupy, nie ocenia pracy podwładnych.

Model Rensisa LIKERTA i ROBERTA BALESA dzieli style zarządzania na:

- Konsultacyjny, w którym lider wydaje polecenia pracownikom po omówieniu tematu z nimi i zasięgnięciu opinii.
- Partycypacyjny, w którym grupa pracowników sama ustala cele i sama podejmuje decyzje, kierownik najczęściej tylko je akceptuje.

Model LVI ROBERTA KAPLANA i ROBA KAISERA dzielący style kierowania na:

- forsujący, w którym lider stoi na czele wszystkich decyzji, nie pozostawia pracownikom żadnej autonomii,
- angażujący, w którym szef stwarza warunki, dzięki którym inni mogą kierować własnymi poczynaniami i wносить swój wkład w funkcjonowanie firmy,
- strategiczny, w którym szef koncentruje się na długofalowych celach i wizji rozwoju firmy,
- operacyjny, w którym chodzi o kierowanie organizacją „tu i teraz”.

Ostatnia klasyfikacja doczekała się w naszym kraju badań przeprowadzonych przez PARP i firmę Values, dzięki czemu możemy więcej powiedzieć na temat tego, jak zarządzają liderzy w polskich firmach.

Badano opinie pracodawców i menedżera dotyczące tych aspektów. Przywódcy mogli ocenić swój poziom zaawansowania w każdym z tych stylów menedżerów. Następnie ich opinie zostały skonfrontowane z opiniami pracowników. Wyniki są zastanawiające.

- Około 40% pracowników polskich firm uważa, że natężenie przywództwa angażującego w firmie jest zbyt małe, podobny odsetek szefów uważa, że jest ono zbyt duże.
- Jeśli chodzi o przywództwo forsujące, niemal co trzeci polski pracownik uważa, że doświadcza tego typu zarządzania w nadmiarze.
- Jednocześnie mniej więcej tyle samo szefów twierdzi, że stosują go zbyt rzadko.
- Zarówno szefowie, jak i pracownicy bardziej pozytywnie oceniają częstotliwość występowania przywództwa operacyjnego.

Opinie polskich szefów na temat przywództwa strategicznego są jednak bardziej spolaryzowane. Opinie co do tego, czy takie przywództwo występuje za często, wystarczająco często, czy za rzadko rozłożyły się wśród szefów mniej więcej po równo. Pracownicy oceniają sytuację dużo lepiej niż ich przełożeni. Aż 66% zatrudnionych uważa, że myślenie strategiczne jest stosowane w ich organizacji w odpowiednich proporcjach.

Badania te na pierwszy rzut oka wyglądają dość obiecująco ze względu na to, że wskazują na potrzebę zmiany sposobu zarządzania w polskich firmach i na świadomość zbyt dużego udziału zarządzania typu forsującego zarówno wśród pracowników, jak i wśród szefów.

Niestety z innych badań wynika, że najczęstszym stylem zarządzania w Polsce jest styl folwarczny. Szefowie w takich firmach nie są liderami. Nie prowadzą, nie motywują i nie angażują pracowników, tylko rządzą, rozstawiają po kątach. Nie słuchają, tylko rozkazują. Według badań profesora Hryniewicza około 60% szefów firm świetnie się czuje z tego typu metodami zarządzania. Jaki wpływ na firmę i pracowników ma styl folwarczny? Przede wszystkim tłumi kreatywność i innowacyjność. Pracownicy w tak prowadzonych firmach głównie się nie wychylają. Jest to taki sam strach przed pomyłką jak w naszym przykładzie z koniem. Lepiej siedzieć cicho, robić swoje, nie wychylać się. Nie dziwi w takim razie korelacja tego typu zarządzania z niską oceną polskiej innowacyjności.

Kim zatem jest lider w polskiej firmie rodzinnej? Czy realizuje ten sam model? Niestety wiele wskazuje na to, że tak, ponieważ na styl zarządzania nie ma wpływu ani to, jak duża jest firma ani to, czy lider jest właścicielem, czy zatrudnionym przez właściciela menedżerem.

Prawdopodobnie większość liderów w polskich firmach rodzinnych to ich założyciele i właściciele.

A w tej grupie taki styl jest nawet bardziej rozpowszechniony. Co gorsza, powód nie jest jednostronny. Zarówno badania Janusza T. Hryniewicza, jak i doświadczenia psychologa biznesu Jacka Santorskiego wskazują na to, że taki styl zarządzania pasuje także pracownikom, którzy dzięki temu unikają w pracy zaangażowania i odpowiedzialności. Jaka jednak jest alternatywa? W jaki sposób przywódca firmy rodzinnej mógłby stać się z szefa stosującego styl folwarczny, liderem wspierającym? Wiele wskazuje na to, że taka droga jest trudniejsza. Wymaga więcej słuchania niż mówienia, oddawania inicjatywy i zwiększania autonomii, wspierania, i – co prawdopodobnie najtrudniejsze – wielkiego zaufania do swoich współpracowników. Polska jest krajem o jednym z najniższych poziomów zaufania społecznego w Europie. Nie ufamy sobie wzajemnie. Jest to coś, co zdaje się nas przerastać, dlatego jest to tak duża przeszkoda do pokonania. Jednak jest to droga jaką musimy przebyć, jeśli chcemy być konkurencyjni na rynku międzynarodowym, w gospodarce w, której coraz bardziej

liczy się kreatywność i innowacja.

Metoda tresury z klikierem, która wyklucza stosowanie kar podobno najbardziej rozwinęła się w pracy z jednymi z najinteligentniejszych zwierząt, jakimi są delfiny. Delfinów nie można nauczyć potrójnego salta karząc je w jakikolwiek sposób. Ukarany delfin chowa się pod wodą i przestaje współpracować z treserem. Dla tych spośród naszych liderów, którzy nadal stosują folwarchne metody takimi delfinami może okazać się nowe pokolenie pracowników, roczniki od 88-89. Są to roczniki, na które takie metody nie działają. Pokolenie, które oczekuje więcej od rynku pracy i które nie godzi się na styl swoich rodziców. Jeśli chcemy, żeby byli kreatywni i żeby wykorzystywali pełnię swoich możliwości, musimy ich wspierać, pozwolić im na rozwój, angażować ich.

Musimy stać się liderami. Takimi, za którymi ludzie idą z szacunku i pod wpływem inspiracji, a nie ze strachu. •

**Polska jest krajem
o jednym z najniższych
poziomów zaufania
społecznego w Europie.
Nie ufamy sobie
wzajemnie. Jest to coś,
co zdaje się nas
przerastać.**



Zostać przywódcą czy być zarządcą?

Właściciel firmy rodzinnej stawia sobie wiele pytań i razem z rodziną szuka na nie odpowiedzi. Zastanawia się, czy jego wartości, wizja rozwoju firmy, cele jakie sobie stawia są też bliskie innym członkom rodziny. Czy potrafi przekazać im swoje marzenia i zachęcić do wspólnej drogi?



Wiesława Machalica

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

Może znajdziemy „instrukcję” jak stać się liderem w swojej firmie? Najpierw zobaczmy, jaka jest różnica między liderowaniem (przewodzeniem) a zarządzaniem.

Przywództwo dotyczy wyznaczania kierunków działania, tworzenia wspólnych wartości, tworzenia poczucia siły i mocy zespołu. Jest to szukanie i znajdowanie dróg. A lider, to osoba, którą inni, czyli rodzina i pracownicy, uznają i postrzegają jako przywódcę. Czyli lider to ktoś, kto wszystko robi pierwszy – przed innymi, a inni za nim podążają. A więc przywódcą stajesz się wtedy, kiedy **twoi ludzie za tobą podążają**.

Zarządzanie natomiast to koncentracja na zadaniach i relacjach międzyludzkich – czyli realizowanie zadań za pośrednictwem ludzi. To pilnowanie drogi, jaką wyznacza lider.

Co takiego sprawia, że rodzina i pracownicy mają ochotę, potrzebę za kimś podążać i podążając nazywają tę osobę liderem? Co takiego te osoby robią, jak się zachowują, że inni określają ich liderami, przywódcami?

Po pierwsze, pokazują rodzinie, pracownikom spoza rodziny obraz przyszłości firmy, nakreślają wizję i jednocześnie utwierdzają ich w tym, że oni potrafią osiągnąć to na czym im zależy. Po drugie, potrafią tłumaczyć w sposób jasny, zrozumiały i przystępny wszelkie zawiłości dotyczące zarówno aktualnej rzeczywistości, jak i tej, która dotyczy zmian. Po trzecie, sprawiają, że wszyscy – zarówno członkowie rodziny, jak i pracownicy spoza rodziny – czują się grupą ludzi, którzy mają te same cele i wyznają te same

wartości. Po czwarte, dają swobodę działania, respektując niezależność osób pracujących w firmie, dają swobodę podejmowania decyzji, dodają poczucia siły potrzebnej do osiągnięcia wspólnych celów.

Mówiąc krócej – osoba, którą ludzie nazywają liderem, to taka, dzięki której wiemy dokąd zmierzamy, rozumiemy wszelkie uwarunkowania w środowisku pracy, życia i w obszarze zadań, czujemy swoją siłę i siłę całego zespołu, a rodzina i pracownicy spoza rodziny stają się zespołem, z którym razem realizujemy wspólne cele, kierując się wspólnymi wartościami. No i jesteśmy naładowani pozytywną energią.

Pytanie, jakie stworzyć warunki, by zachęcić innych do podążania za tobą, jakie uruchomić umiejętności i jak to zrobić? Dzięki temu, że lider to ktoś, kto

inspiruje innych swoim przykładem, nie pokazuje nikomu, że jest lepszy, że ma przewagę, nie stawia się ponad drugim człowiekiem i jego zachowanie jest spójne, inni mogą mu zaufać. No, a gdy mu ufają, mają odwagę i chęć podążania za nim.

Jeżeli zatem chcesz być przywódcą, to musisz stworzyć swojemu zespołowi wspólną wizję tego, dokąd zmierzacie, określić wspólny kierunek działań, wspólnie opracować cele, aby urzeczywistnić wizję. Członkowie rodziny i pracownicy spoza rodziny stanowią zespół i dzięki tobie muszą mieć poczucie, że są razem i stanowią siłę, która potrafi wspólnie

dokonać tego, co zamierza. Ważne jest, abyś zbudował poczucie siły każdego pracownika oraz poczucie siły zespołu.

Kształtowanie w ludziach poczucia siły to wyznaczanie, a potem uzgadnianie zadań, norm, standardów wykonania tych zadań na określonym stanowisku i z każdym członkiem zespołu indywidualnie. Obdarzanie nową pracą, czyli delegowanie zadań i obowiązków tak, by pracownik mógł samodzielnie realizować zadania i osiągać cele. Niezwykle ważnym jest też udzielenie wsparcia oraz informacji zwrotnej. Informacja zwrotna pozytywna jest szczególnie ważna. Dzięki twoim działaniom nastawionym na wspieranie samodzielności, wspólnej kreatywności, dzięki traktowa-

**Przywództwo dotyczy
wyznaczania kierunków
działania, tworzenia
wspólnych wartości,
tworzenia poczucia siły
i mocy zespołu.
Jest to szukanie
i znajdowanie dróg.**

niu każdego indywidualnie z uwagą i zaufaniem, budujesz współdziałający, silny zespół. Kluczem jest rozmowa.

Następny krok wtajemniczenia – znowu garsteczka porad – jak być liderem w firmie rodzinnej

- aby ludzie mieli poczucie w którą stronę zmierzamy, **znali kierunek**, cel:
rozmawiaj z nimi, systematycznie, w rozmowach indywidualnych na terenie domu, na zebraniach całego zespołu mów dokąd zmierzacie jako zespół, rodzina, firma, branża, region...
- aby ludzie rozumieli szerszy kontekst **środowiska**, w którym działają:
rozmawiaj z nimi, regularnie mów o mocnych i słabych stronach zespołu, firmy, wyjaśniaj przyczyny i proponuj rozwiązania, słuchaj co mówią członkowie rodziny i pracownicy spoza rodziny i bierz to pod uwagę; mów o szansach i zagrożeniach i sposobach ich wykorzystania...
- aby czuli się silnym, **współdziałającym zespołem** o wspólnych wartościach:
rozmawiaj z nimi o wartościach, o sensie ich pracy, wzmacniaj ich wspólne działania pozytywnymi informacjami zwrotnymi kierowanymi do całego zespołu...
- aby ludzie czuli się **silni, z dobrym poczuciem własnej wartości**: **rozmawiaj z nimi**, obdarowuj ich pracą za pomocą sztuki delegowania, czyli zacznij od podkreślenia ich mocnych stron i kompetencji, dzięki którym tę pracę mogą dobrze wykonać, pozwól im na przejęcie odpowiedzialności przez pozostawienie odpowiedniej swobody, przekazuj indywidualnie pozytywne informacje zwrotne; mów o pozytywnych osiągnięciach poszczególnych osób i całego zespołu; pamiętaj o wszystkich...

Najważniejsze, jak widać, jest ROZMAWIANIE, a rozmawianie to słuchanie i mówienie. To dialog.

Pogłębiając rozważania mamy kolejne szczegóły dotyczące umiejętności osoby, która jest nazywana przez innych liderem. Do tych szczególnie ważnych umiejętności, należą:

- umiejętność **radzenia sobie z obawami, lękami**, problemami innych, tak aby ich rozumieć, wspierać i prowadzić ku rozwiązaniu i rozwojowi. Bywa, że nie jest to łatwe, bo w firmie rodzinnej tych obaw i lęków mamy wielce złożoną paletę, a i z własnymi czasem jest nam trudno sobie poradzić czy poprosić o wsparcie,
- umiejętność **przekazywania informacji** zarówno w kontakcie indywidualnym jak i na zebraniach zespołu tak, by zespół zechciał wspólnie opracować pomysły na rozwiązanie problemów, na rozwój. Czasem mamy wrażenie, że już te informacje przekazywaliśmy wielokrotnie i oni powinni je znać – czyli wkrada się zakłócenie w postaci zniecierpliwienia
- umiejętność **zachęcania/motywowania** do podejmowania inicjatywy oraz doceniania i chwalenia za samodzielność, kreatywność, aktywność. Ta umiejętność także w firmie rodzinnej bywa trudna do realizowania – czasem nie chcemy chwalić członków naszej rodziny, aby nie być pośadzonym o wyróżnianie rodziny, a czasem

członkom rodziny zatrudnionym w naszej firmie podnosimy poprzeczkę z wymaganiami wyżej niż pracownikom spoza rodziny; i wtedy często stwierdzamy, że powodów do chwalenia nie ma zbyt wielu,

- umiejętność **radzenia sobie z pochwałami i krytykami**, wykorzystywanie ich do ewentualnego wprowadzania korekt. Dawanie sobie rady z krytykami z ust najbliższych, żony, męża, dzieci, rodziców bywa trudne, ponieważ krytyka wyniesiona z obszaru pracy przenosi się popołudniu na dom, na relacje rodzinne. Istotnym jest nauczenie się radzenia sobie z krytyką i pochwałą, i przyjęcie podejścia zadaniowego i opartego na faktach,
- posiadanie i **trzymanie się własnego silnego kierunku**. To kolejne wyzwanie w firmie rodzinnej. Zdarza się przecież, że z powodów istotnych dla rodziny, dla jej prawidłowego funkcjonowania, nie trzymamy się własnego kierunku działania tak dokładnie, jak zakładaliśmy na początku. Zmieniamy plany dla jakiejś wyższej wartości związanej z rodziną.

I na zakończenie Twoja refleksja.

Mam szansę być uznany za lidera przez zespół, czyli przez moją rodzinę i pracowników spoza rodziny, gdyż:

- jestem w stałym dialogu z rodziną i pracownikami spoza rodziny,
- działam wspólnie, zespołowo
- daję swobodę i zaufanie,
- wspieram zarówno poszczególnie osoby, jak i zespół jako całość,
- deleguję zadania zgodnie ze sztuką,
- jestem otwarty na sugestie, krytyki i nie czuję się nimi zagrożony.

Liderem mnie nie określają, bo:

- dyktuję im, co i jak mają robić i zwykle znajduję i podkreślam błędy, czyli coś do poprawienia,
- nakazuję, rozkazuję, bo przecież wiem więcej,
- nie mówię, co i jak mają robić, bo przecież powinni już wiedzieć i szkoda czasu na kolejne „gadanie”,
- nie stwarzam sytuacji do wspólnego wypracowania w zespole rozwiązań, bo zakładam, że zabierze to za dużo czasu, nie wszyscy to potrafią, no i przecież mam w zespole osobę, która robi to najlepiej i szybko,
- nie chwale, nie udzielam informacji zwrotnych pozytywnych – bo właściwie po co, przecież rzetelnie płacę za pracę i to wystarczy,
- wyróżniam pozytywnie pojedyncze osoby z zespołu i chwale je podkreślając, że reszta powinna brać z nich przykład.

By zostać liderem, potrzebne jest ciągle i odpowiednio ukierunkowane działanie. Swoją ścieżkę trzeba aktualizować, uczyć się nowych rzeczy, zdobywać kompetencje. Lider ma świadomość, że rozwój jest nieunikniony.

I zupełnie na koniec: zarówno osoba określana jako lider, jak i profesjonalny zarządzający nie będący liderem, są niezbędnymi w firmie. No i nie każdy musi być liderem. ●

Stając się liderem. Nie tylko dla sukcesorów

Pojęcia związane z przywództwem i byciem liderem stanowią szczególne wyzwanie w firmach rodzinnych. Nie oszukujmy się przecież – w ogromnej ilości polskich biznesów to nie kompetencje, a więzy krwi i powinowactwo decyduje o obsadzeniu najwyższych stanowisk przez danyh kandydatów.



Aleksandra Jasińska-Kloska

prokurent i sukcesorka w Darpol Bydgoszcz;
Członek-założyciel Rady Firm Rodzinnych
przy KPP Lewiatan, Lider Instytutu Biznesu
Rodzinnego – Oddział w Toruniu, członek IFR

O ile osoby te posiadają odpowiednie umiejętności i są właściwie przygotowane do ich piastowania, to nikt nie powinien mieć żadnych pretensji. Jednak dobrze wiemy, że nie zawsze tak bywa... zwłaszcza w firmach rodzinnych.

W rozmowach z firmami rodzinnymi co jakiś czas wraca dość powszechny problem, jakim jest syndrom „córeczki prezesa” lub „syna prezesa”. To szczególnie istotne z perspektywy sukcesora, a zarazem przyszłego lidera biznesu. Wśród pracowników firm rodzinnych dosyć często pojawiają się głosy buntu i niechęci poddania się „władzy” nowemu sukcesorowi. Słysząc zdania kwestionujące wybór na nowego przełożonego danej osoby, wskazujące, że zajmuje to stanowisko tylko ze względu na powinowactwo, że w firmie panuje nepotyzm i że bez odpowiednich więzów krwi nikt nie ma tutaj szans na awans. Bardzo często kryje się za takimi przekonaniami zawiść, ale niestety równie często po prostu takie są fakty. Co prawda coraz więcej firm rodzinnych dochodząc do pewnego etapu dojrzałości – chcąc dalej się rozwijać – zmienia swoje nastawienie, dopuszczając na wysokie stanowiska również zewnętrznych ekspertów. Jednak zdaje się, że tendencja do obsadzania kluczowych stanowisk członkami rodziny (nawet nie do końca przygotowanymi) jeszcze długo się nie zmieni.

W ostatnich miesiącach miałam do czynienia z trzema firmami mojej branży, gdzie wiceprezesami lub dyrektorami zostali synowie właścicieli. W przeciwieństwie do rodziców – właścicieli firmy – ani nie wykazywali się zaangażowaniem w sprawy firmy (o wiele ciekawsze było szpanowanie superrautami), ani chęcią do pracy (potocznie mówiąc – po prostu lenie), ani rzetelnością, ani zainteresowaniem w stosunku do swojej załogi, ani właściwym zorganizowaniem sobie pracy, ani tym bardziej odpowiedzialnością za powierzone zadania i zlecenia klientów. Niesubordynację i brak motywacji swoich pracowników argumentowali słabą jakością

siły roboczej i lenistwem załogi, zapominając przy tym, że przecież „ryba psuje się od głowy”. Zdaje sobie sprawę, że podobne przypadki zdarzają się także w innych branżach. Dlatego też wcale nie dziwią mnie wspomniane wyżej opinie pracowników i ich niechęć poddająca w wątpliwość właściwość wyboru nowego szefa. Sama nie przepracowałabym pod „wodzą” takiej osoby ani jednego dnia! Całe szczęście nigdy nie musiałam, ale wielu pracowników, którzy pracują w ich firmach dla zapewnienia bytu rodzinie, nie ma tej swobody wyboru. Oczywiście taki szef również będzie w stanie prowadzić firmę (najpewniej za pomocą metody „kija”), ale na pewno morale, motywacja i efektywność zespołu (a co za tym idzie całej firmy) spadnie. Zdaje się, że nie w ten sposób buduje się firmę, która ma zwiększać swój udział w rynku i przetrwać na kolejne pokolenia. Biorąc pod uwagę ogromne znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki, jej dalszy niezakłócony rozwój zależy w dużej mierze od powodzenia trwającej właśnie fali sukcesji, a więc **i od postawy, i przygotowania sukcesorów.**

Cóż więc masz zrobić młody sukcesorze, aby w Twojej firmie rodzinnej nie doszło do takiego pracowniczego buntu? Jak działać, aby nie dotknął Cię syndrom „dziecka” prezesa? Co zrobić, aby mieć szacunek i posłuch wśród załogi? **I w końcu jak być faktycznym liderem, a nie tylko „na papierze”?**

Budowanie autorytetu

Warto w tym miejscu rozróżnić dwa pojęcia: autorytet formalny i autorytet nieformalny.

Autorytet formalny (zewnątrzny) wynika z faktu zajmowanego stanowiska w hierarchii organizacyjnej. Autorytet zarządzającego jest uprawomocniony. **Autorytet nieformalny (wewnętrzny, rzeczywisty)** jest efektem posiadanej wiedzy, umiejętności zarządzającego w zakresie relacji z ludźmi, z taktu, z uzdolnień, walorów moralnych i umysłowych. Związek oparty jest na zaufaniu podwładnego i zwierzchnika. Akceptacja poleceń przez podwładnych wynika z przekonania o ich słuszności, a nie z obawy przed karą.

Niedawno brałam udział w dyskusji na temat tego, czy **kluczowym czynnikiem efektywności zespołów jest autorytet formalny czy może nieformalny.** Większość osób opowiedziała się za autorytetem formalnym, ale tylko pod warunkiem, iż idzie za nim autorytet nieformalny. W normalnych warunkach awans i osiągnięcie wysokiego sta-

nowiska (czyli zdobycie autorytetu formalnego) jest owocem wcześniejszego udowodnienia (w tej samej albo innej organizacji), że posiada się wśród podwładnych autorytet nieformalny. Stanowi niejako ukoronowanie i docenienie naszego nieformalnego autorytetu. Wiemy jednak, że akurat w firmach rodzinnych nie zawsze tak bywa. Dużym pocieszeniem i nadzieją jest jednak fakt, że ten nieformalny autorytet można sobie wypracować. A więc jak to zrobić, nad jakimi swoimi cechami pracować?

Na rysunku garść praktycznych informacji dla przyszłych liderów (zdradzam to, czego uczyli nas na jednych z zajęć w ramach studiów MBA).

Cechy menedżera z autorytetem nieformalnym:

- Charyzma
- Sprawiedliwość
- Uważna ciekawość i docenienie
- Spójność komunikacyjna
- Elastyczność
- Uczciwość
- Pewność siebie
- Zorganizowanie
- Stabilność emocjonalna
- Zaangażowanie

Do tego dochodzi jeszcze jeden ważny aspekt, a mianowicie **umiejętność mówienia językiem pozytywów**. Absolutnie nie namawiam do hurraoptymizmu i do bicia mało wymagającym, ale pracownicy, których szef ma do nich pozytywny stosunek, wiarę w ich możliwości oraz docenia ich, pracują skuteczniej. Dlatego zamiast mówić do pracownika, że MUSI coś zrobić, POPROŚ go o to. Oczywiście opisuję tu sytuacje normalnego funkcjonowania firmy, a nie sytuacje kryzysowe. Kolejne przydatne zwroty zamieszczam w tabeli.

A na deser skosztujcie 6 wytycznych – jak można skutecznie budować autorytet menedżera:

Jak można skutecznie budować autorytet menedżera?

1. Wykazuj inicjatywę
2. Oczekuj akceptacji i dawaj ją innym
3. Zadawaj pytania i proś o oddanie przysługi
4. Przybieraj wyprostowaną postawę i uśmiechaj się
5. Bądź ludzki, miej poczucie humoru, osobiście angażuj się
6. Wysłuchaj co inni mają do powiedzenia (uważna ciekawość drugiego człowieka)

W pracy nad przywódczymi talentami sukcesora istnieje bardzo duża rola seniora. To on na początku powinien dać Tobie przestrzeń do działania, podejmowania decyzji i eksperymento-



Cechy menedżera z autorytetem nieformalnym

wania. Najlepiej zacząć od mniej krytycznych wycinków waszej działalności (nie każdy musi przecież od razu zostać głównym księgowym albo kierownikiem produkcji). Stanie się on Twoim polem doświadczalnym, za który tylko Ty odpowiadasz i budujesz swoją wiarygodność przed podwładnymi. Czasami seniorom trudno oddać pieczę nad wycinkiem swojej firmy albo ciężko im powstrzymać się przed podważaniem decyzji sukcesorów. Ale przy dobrej woli obu stron na pewno wypracujecie wspólne rozwiązania. W końcu również seniorowi zależy na tym, abyś stał się w przyszłości samodzielnym i skutecznym liderem, za którym pójdą ludzie.

Bardzo się cieszę, że osobiście nigdy nie doświadczyłam syndromu „córeczki prezesa”, bo myślę, że codzienną pracą i postawą udowadniam, iż znalazłam się na właściwym miejscu. Wiem jednak, że nad dwiema cechami skutecznego menedżera muszę jeszcze trochę popracować.

To prawda, że wiele cech mamy w genach, ale jednak nikt nie urodził się liderem. Oznacza to, że niemal każdy może wiele w sobie wypracować. Czekajcie nas już tylko odpowiednia praca, a więc do dzieła! ●

Jak wzmacniać autorytet poprzez język pozytywny	
Sformułowania negatywne	Sformułowania pozytywne
„Musisz”	„Proszę”, „Proponuję”, „Będzie dobrze jak ...”
„Źle mnie rozumiesz”	„Chodziło mi o...”
„Nawet Ty sobie z tym poradzisz”	„Z pewnością sobie z tym poradzisz”, „Wierzę, że świetnie to zrobisz”
„Teoretycznie masz rację...”	„Jeśli chodzi o to jak najbardziej masz rację, z tym że w tej konkretnej sytuacji uwzględnij jeszcze także to, ponieważ...”

Prezes firmy i sędzia siatkówki. Lider?

Mecz siatkówki w Toruniu. Grają dwie obecnie najlepsze drużyny świata: Polska – mistrz świata z 2014 r. i Francja – zwycięzca Ligi Światowej w 2015 r. Podczas jednej z akcji piłka spada na stopę zawodnika reprezentacji Polski dotykając jednocześnie podłogi. Sędzia uznaje, że dotknęła podłogi i odgwiżdża piłkę dla drużyny francuskiej. Czy jednak na pewno miał rację? Kapitan reprezentacji Polski Michał Kubiak podchodzi do sędziego i mówi, że była tylko stopa. Sędzia odpowiada, że obok stopy dotknęła też podłogi i taka jest ostateczna decyzja sędziowska. Kubiak odpowiada „Pan jest tutaj bossem”.



Dariusz Jasiński

Prezes Zarządu Darpol sp. z o.o. sp.k.,
międzynarodowy sędzia piłki siatkowej

Tak. Sędzia na boisku jest szefem i kieruje całym widowiskiem. Jego orężem oprócz wiedzy i doświadczenia jest gwizdek oraz żółta i czerwona kartka.

Arbiter tego meczu, sędzia międzynarodowy z Bydgoszczy, jest także prezesem firmy DARPOL produkującej części zamienne do taboru kolejowego, tak na rynek Polski, jak i za granicę. Które liderowanie jest dla niego łatwiejsze – to na boiskach siatkarskich czy też w fotelu prezesa?

Profesorowie, doktorzy, coachowie i wykładowcy zagadnień przedsiębiorczości opisują wszelkie konieczne cechy, jakie powinien posiadać właściciel, szef, lider firmy. Teoria. A praktyka?

Spotyka się dwóch kolegów. Jeden narzeka, że za mało zarabia. Drugi, że nie ma pracy. Opisują swoje pasje i na koniec, ulegając reklamie telewizyjnej, stwierdzają, że założą swoją firmę. Nie mają najmniejszego doświadczenia i wiedzy w zakresie jej prowadzenia. Chcą coś naprawiać, wyprodukować, a następnie sprzedać okolicznym przedsiębiorstwom. Zatrudniają jednego pracownika. Resztę robią sami. Są szefami i liderami tej mikrofirmy. Przez lata firma trochę się rozrasta, ale wszystko nadal robią na wycucie, osiągając swoje małe sukcesy i notując nieuniknione porażki. Gdy idą na jakiś kurs, aby się doszkolić, są załamani swoim brakiem wiedzy i niekiedy chcą zamykać swój biznes, który od lat daje utrzymanie nie tylko ich rodzinom, ale także rodzinom ich pracowników.

Taka jest rzeczywistość większości polskich mikro- i małych firm. Łatwo ich właścicieli skrytykować, bo ich działania nie są klasyką, a efektem wczucia się w sytuację branży, rodzinnego traktowania pracowników i systematycznego podliczania zysków i strat. W relacjach z ich następcami,

wchodzącymi do firmy, chcących mieć wielkie przedsiębiorstwa, mającymi większą wiedzę, bronić może ich tylko jedno: lata działania i spokojnego zwiększania przychodów oraz dochodów, podczas gdy wiele innych firm już upadło.

I tu jest wielkie pole do działania dla profesorów, doktorów, coachów – jak dotrzeć do liderów tych firm, którzy tworzą większość miejsc pracy w Polsce, od których zależy wielkość naszego PKB i miejsce Polski w rozwijającej się Europie. Nie można szkolić ich wspólnie z wielkimi korporacjami wykładając zasady sprzedaży, HR, zasady organizacji wielkich firm czy sposoby wynagradzania pracowników. Im potrzebna jest przede wszystkim pomoc w praktycznym prowadzeniu firm, z niewielkimi, stale zwiększanymi ilościami teorii, którą mogą wykorzystać w bieżącej działalności. Zbyt duży jej zakres może ich zabić, załamać i niekiedy doprowadzić do myślenia „ja jestem taki słaby, że lepiej zamknę firmę, pójdę gdzieś do pracy i jakoś dotrzmam do emerytury”.

Może Inicjatywa Firm Rodzinnych, tak popierana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, jest właściwym kierunkiem, kierunkiem, który jednak powinien zostać zmodyfikowany w stronę większej praktyki. Temat do przemyślenia, bo na pewno inicjatywa jest bardzo dobra, a wykładowcy mają dużą wiedzę.

Prezes bydgoskiej firmy na co dzień nie ma gwizdka i kartek.

Ma tylko swoją wiedzę – wiedzę praktyczną, dobre chęci i... kochane dzieci, dla których i z którymi nadal sprzedaje swoje kolejowe produkty i usługi laserowe. I ten mikrolider marzy: chciałbym aby ta firma istniała jeszcze wiele lat i dawała radość oraz utrzymanie jego dzieciom, wnukom, prawnukom... ●



Lider i współczesne czasy – co jest możliwe?



Agnieszka Szwejkowska

psycholog, trener kompetencyjny, coach, konsultant. Koordynator, trener i doradca w projekcie Firmy Rodzinne, koordynator w projekcie Firmy Rodzinne 2

Jak się zaczyna myśleć o określeniu, kim jest lider w dzisiejszej rzeczywistości, to pojawia się więcej pytań niż gotowych odpowiedzi. A jeśli do określenia „nasze czasy” dodamy jeszcze „firmę rodzinną”, to pytań pojawia się jeszcze więcej. I być może tak myślę bo jestem coachem, ale... pierwszym krokiem w rozwoju ludzkości zawsze było pytanie, drugim jest odpowiedź.

Po pierwsze, **myślę, że słowo lider nie pasuje do współczesnej rzeczywistości**. To słowo pasuje do rzeczywistości, w której lider – ten jeden – czytaj: „najważniejszy”, prowadził, inspirował, pomagał kreować nowe.

Z definicji lider był odróżniany od menedżera, a przywództwo było inaczej definiowane niż zarządzanie. Słowo lider ważne było dla rzeczywistości, w której istotne były autorytety. Współczesna rzeczywistość potrzebuje autorytetów i je jednocześnie odrzuca. Dzisiaj wśród autorytetów mamy dużo celebrytów, a droga mistrzostwa rozumianego jako doskonalenie się w jakiejś jednej dziedzinie już się przestała sprawdzać. Cóż za ironia, albo jakby to powiedzieli w buddyzmie, zen koan. Współczesny świat oferuje nieograniczony dostęp do ogromnych ilości informacji. Każdy może znaleźć dowody za i przeciw dowolnemu twierdzeniu, każdy może kwestionować dowolne autorytety. I to się ludziom nawet spodobało, kwestionują wszystko z dużym upodobaniem. Będę się posługiwać tym słowem, bo nie istnieje jeszcze inne – ale to słowo zaczyna być pustą wydumką.

Słowo lider ważne było dla rzeczywistości, w której istotne były autorytety. Współczesna rzeczywistość potrzebuje autorytetów i je jednocześnie odrzuca.

Po drugie, **w kulturze zbiorowej istnieje pewien przy- mus** albo niepisane prawo, które mówi, że właściciel firmy rodzinnej musi być charyzmatycznym liderem, bo inaczej nie pociągnie biznesu. No właśnie nie pociągnie.

Dzisiejsze czasy to zmienność i dopasowywanie się do zmienności. Lider takich czasów to osoba, która umie wykorzystać mocne strony tej sytuacji i ograniczyć jej słabe strony w kontekście swojego biznesu. To też osoba, która nie marnuje energii na oceny, bo rozumie sens zmieniającej się rzeczywistości.

Po trzecie, **lider potrafi zarządzać swoim potencjałem** po to, aby realizować cele firmy. Lider to osobowość i kompetencje, ale już nie charyzma. Świadome zarządzanie to znajomość siebie i umiejętność wysłuchania innych w tym również świata zewnętrznego. To także znajomość swoich wartości – wewnętrznego kompasu, dzięki któremu w zmieniającej się rzeczywistości dokonywanie wyborów staje się łatwiejsze i zabezpieczające przed sytuacją reagowania na szybko zmieniające się mody.

Po czwarte, **lider potrafi tworzyć warunki rozwojowe dla pracowników ze zróżnicowanymi potrzebami**. Współczesność oznacza różnorodność pokoleń pracowników. Są inni pod względem postaw, wartości i oczywiście sposobów działania. Pokolenie X, Y, Z i Mileniasów inaczej będzie reagować na nowinki techniczne i na szacunek dla trwałości międzypokoleniowej. Lider zna te procesy i umie je wykorzystać dla dobra swojej firmy i dla dobra pracujących w niej ludzi. I powtórzę: lider nie marnuje energii na oceny, bo rozumie sens zmieniającej się rzeczywistości.

Po piąte, **Nobla dostanie ten, kto w dzisiejszych czasach wymyśli koncepcję motywacji, która się sprawdza**. Niska motywacja pracowników to zmora naszych czasów. A w tym kontekście, do tej pory, obowiązywały dwie prawdy: pierwsza – ludzie nie chcą być zarządzani, druga – ludzie pragną, aby im przewodzić. Teraz bardziej sprawdza się prawda

trzecia – ludzie potrzebują współuczestniczyć w tworzeniu celu, który mają realizować. No i tutaj pojawia się wyzwanie dla lidera w firmie rodzinnej – jak zorganizować warunki do współtworzenia celów, które z definicji należą do rodziny, albo do głowy tej rodziny – nestora. Każdy zdroworozsądkowy właściciel myśli: to moja firma, to ja decyduję, to moja firma, to ja ją ciągnę. I to jest sytuacja pułapki motywacyjnej prowokująca ludzi do nieangażowania się w swoją pracę. To, co motywuje współczesnych ludzi, to między innymi autonomia.

Po szóste, **do lidera współczesnych czasów pasuje określenie: osoba ucząca się.**

Jest to osoba: wrażliwa i refleksyjna – czyli potrafiąca się uczyć dzięki informacjom zwrotnym otrzymywanym od innych ludzi albo wskaźników firmowych, rozumianych także jako *feedback*. Posługuje się informacją zwrotną wobec innych i wobec rzeczywistości. Ceni sobie zwrot „nie wiem”. Docenia różnicę zdań i uwzględnia różne punkty

widzenia. Kwestionuje założenia i w tym kontekście kwestionuje uznane zasady, ale dzięki temu także może realizować innowacje. Zasadniczo jest zadowolony.

Po siódme, **do lidera współczesnych czasów nie pasuje określenie „wyrokujący”.** „Wyrokujący” to określenie osoby zasadniczo krytycznej i oceniającej świat dookoła, działającej automatycznie w myśl prawdy: dawniej się sprawdzało, to po co zmieniać. Taki lider myśli „ja już wszystko wiem” i staje się sztywny w decyzjach i poglądach, myśli albo-albo, co prowadzi go do utwierdzenia się we własnej nieomyślności. Raczej boi się różnicy zdań, broni własnych założeń i najważniejszy jest dla niego jego punkt widzenia.

Lider współczesny – szczególnie w firmie rodzinnej – potrafi budować zaufanie ludzi do siebie samych oraz do innych. Wtedy będą oni zdolni poradzić sobie z wyzwaniami, dla których nie ma gotowych wzorów właściwej reakcji. Bo lider w dzisiejszych czasach powinien przygotowywać się do działania w nieprzewidywalnych warunkach. ●

Kompetencje przywódcze przedsiębiorcy rodzinnego

„Człowiek nie rodzi się przywódcą, ale się nim staje. A staje się nim tak, jak wszystkim innym – poprzez ciężką pracę. Taką cenę musimy zapłacić, żeby osiągnąć ten cel, a w zasadzie każdy cel”.

Vince Lombardi



dr hab. Wojciech Popczyk

profesor Uczelni Łazarskiego w Warszawie,
autor książki „Przedsiębiorstwa rodzinne
w otoczeniu globalnym”, WUŁ 2013

Ewolucja podejścia do przywództwa w organizacji

Czynnik ludzki w organizacji jest najważniejszym źródłem postępu i rozwoju we współczesnym świecie. Nabywanie, wykorzystywanie i powiększanie kapitału intelektualnego jest determinowane kompetencjami przywódcy – lidera organizacji. Istnieje wiele sposobów definiowania pojęcia przywództwo. Socjologia, politologia, psychologia, antropologia i nauki o zarządzaniu posługują się swoimi interpretacjami tego pojęcia. Na potrzeby naszych rozważań proponuję definicję Abercrombiego, według której *przywództwo to zdolność do wpływania lub sprawowania władzy we wspólnotach społecznych. Za sprawą liderów pozostali*

członkowie organizacji zabiegają o cele, które reprezentują wartości i motywacje wspólne jednym i drugim. Źródłem władzy może być własność, formalne nadanie (władza zagwarantowana przez hierarchię organizacyjną przyznana ludziom zajmującym stanowiska menedżerskie), charyzma oraz wiedza ekspercka – cenna, unikalna i pożądana.

Rozumienie przywództwa ulegało zmianie wraz z ewolucją nauk o zarządzaniu i otoczenia, w którym funkcjonują organizacje. Tradycyjne, *hierarchiczne podejście do organizacji* traktowało podwładnych jako „pionków” w grze wielkich ludzi, charakteryzujących się męskością, inteligencją, dominacją i pro aktywnością. Pracownicy potrzebni byli tylko do realizacji określonych zadań. Przywództwo oznaczało jednostronną relację, nie uwzględniało cech osobowości pracowników, ich kreatywności czy inicjatywy. Przywódca miał być wykwalifikowanym, silnym rozkazodawcą i indywidualistą. Współcześnie rozwija się dynamicznie *koncept organizacji kompetentnej*, oznaczającej zarządzanie przez misję i wymagającej więzi współzależności w organizacji. Indywidualizm został zastąpiony zespołowością,

kulturą współpracy i partycypacją wszystkich uczestników organizacji w zarządzaniu. Przywództwo w tym podejściu polega na dwustronnych i wielostronnych osobistych relacjach między przełożonym a podwładnymi., dyktowanych wspólnotą interesów, której wyrazem jest misja. Przywódca wspiera rozwój kompetencji podwładnych, motywuje do aktywności, inicjatywy, kreatywności, dzielenia się wiedzą. Tworzy atmosferę współpracy i zaufania w miejscu pracy.

Profil kompetencyjny przywódcy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy

Kompetencje przywódcy, menedżerów i pozostałych pracowników są kluczowe w koncepcji organizacji kompetentnej. Stanowią pojęcie szersze niż kwalifikacje utożsamiane głównie z wykształceniem i doświadczeniem. Oznaczają trwałe umiejętności człowieka wywołujące związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego ponadprzeciętnymi wynikami pracy. W oparciu o literaturę przedmiotu oraz własne przemyślenia proponuję model kompetencji współczesnego przywódcy organizacji biznesowej prezentowany na rysunku.

Inteligencja racjonalna pozwala na szybkie uczenie się, przystosowywanie się, zwiększa orientację na zmiany.

Orientacja przedsiębiorcza obejmuje takie predyspozycje jak: proaktywność, innowacyjność oraz gotowość podejmowania ryzyka. Jest warunkowana kulturowo oraz zależy od środowiska rodziny i systemu edukacji, w których odbywa się wychowanie człowieka.

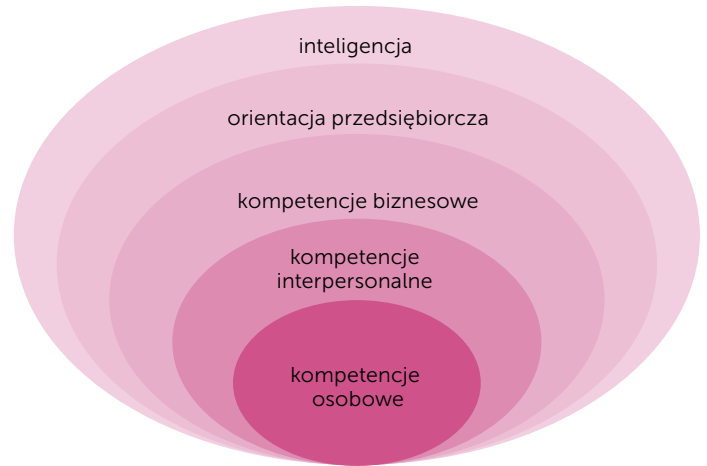
Kompetencje biznesowe obejmują: wiedzę na temat funkcjonowania biznesu, umiejętności myślenia strategicznego, formułowania wizji, misji, celów, strategii, orientację na klienta, tworzenie sieci. Są kombinacją kwalifikacji zawodowych, branżowych, doświadczenia i intuicji.

Kompetencje interpersonalne wynikają z posiadanej inteligencji emocjonalnej i oznaczają następujące umiejętności: empatię, znajomość i panowanie nad emocjami podwładnych, komunikację opartą na dialogu partnerskim, perswazję, zarządzanie konfliktem, pracę zespołową, coaching (niesienie pomocy, życzliwe wsparcie podwładnych), charyzmę, umiejętność wzbudzania sympatii do siebie.

Kompetencje osobowe wynikają z charakteru przywódcy oraz jego inteligencji moralnej, która wraz z inteligencją emocjonalną kształtuje się w procesie wychowania człowieka. Na kompetencje osobowe składają się: umiejętność budowania zaufania i autorytetu u podwładnych i współpracowników, co pomaga im utożsamiać się z wizją, misją i celami biznesu, równowaga emocjonalna, wysokie normy moralno-etyczne, odpowiedzialność, asertywność, samokrytycyzm, radzenie sobie ze stresem, optymizm, zarządzanie sobą i czasem, wola ciągłego doskonalenia się.

Naturalne kompetencje przywódcy w firmie rodzinnej

Badania empiryczne weryfikujące wagę poszczególnych kompetencji współczesnego lidera pokazują, iż rośnie znaczenie kompetencji interpersonalnych oraz osobowych, pozwalających na budowanie zgranego, zmotywowanego i wysoce wydajnego zespołu. We wcześniejszych moich artykułach opisywałem źródła przewagi konkurencyjnej firm



Model kompetencji współczesnego przywódcy
Źródło: koncepcja własna inspirowana modelem kompetencji Cardona, García-Lombardía (2005)

rodzinnych wskazując kapitał społeczny rodziny jako ich kompetencje, dzięki którym są one w stanie osiągać wyniki finansowe statystycznie ponadprzeciętne. Budowanie zaufania – zwłaszcza emocjonalnego, jego najcenniejszej postaci, tożsamości, silnej infrastruktury moralno-etycznej, reputacji rodziny i biznesu są tymi kompetencjami szczególnie pożądanymi u współczesnego przywódcy bez względu na charakter organizacji przez niego kierowanej. Kapitał społeczny rodziny jest wnoszony z gospodarstwa domowego do biznesu jako gotowy składnik aktywów, podczas gdy w przedsiębiorstwach nierodzinnych podejmuje się wysiłek osiągnięcia podobnych kompetencji i relacji między ludźmi niespokrewnionymi w czasie, bez pewności sukcesu. Należy jednak pamiętać, że warunkiem osiągnięcia dużego kapitału społecznego rodziny i jego powiększenia jest drożna komunikacja między członkami rodziny, oparta na dialogu partnerskim. Większość rodzin przedsiębiorczych komunikuje się w ten sposób, co także potwierdzają badania i obserwacja. W świetle powyższego można oczekiwać, że przywódcy przedsiębiorstw rodzinnych mają kompetencje interpersonalne i osobowe statystycznie bardziej rozwinięte od swoich odpowiedników nierodzinnych. Co więcej, mogą bez obaw rozwijać kompetencje swoich podwładnych nienależących do rodziny z uwagi na brak zagrożenia swoich pozycji z ich strony a co może mieć miejsce w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Tam przywódca może obawiać się wychowania sobie konkurenta.

W przypadku przywódców firm rodzinnych pozostaje aktualny postulat rozwoju ich kompetencji biznesowych, które mogły nie mieć znaczenia w pierwszym etapie cyklu życia biznesu, ale których znaczenie zwiększa się wraz z jego rozwojem i wzrostem. Kompetencje biznesowe pozwalają budować zaufanie oparte na wiedzy lidera oraz zaufanie systemowe dzięki wprowadzaniu przez niego procedur i formalizacji procesów organizacyjnych. Zaufanie oparte na wiedzy i zaufanie systemowe są warunkiem utrzymania cennego zaufania emocjonalnego między członkami rodziny, co ma pozytywny wpływ na rodzinę, jak i na biznes w długiej perspektywie czasu. ●

Czy liderowanie musi być trudne?

Spojrzenie młodego pokolenia

Bycie liderem zawsze kojarzy się z ogromnym poczuciem odpowiedzialności, często też z presją i kontrolą wyników. Czy jednak zawsze musi tak być? Skąd czerpać siły, aby nie tylko być dobrym przywódcą, ale też, a może przede wszystkim... cieszyć się tym?



Marietta Lewandowska

Instytut Biznesu Rodzinnego, LEWANDOWSKA
I PARTNERZY

Nieunikniona zmiana władzy

Każda firma rodzinna dąży do zapewnienia jej długowieczności i stabilnej trwałości na rynku pośród licznych konkurentów. Budowane przez lata tradycje, wartości, rozwiązania i efekty pracy, są tym, co zostaje przekazane dalej. Moment, w którym w końcu dochodzi do zmiany sukcesyjnej w firmie rodzinnej, z pewnością jednak zmienia i zmieni dalej całą jej rzeczywistość i przyszłość. Niekiedy jest on już od dawna wyczekiwany przez nestora, który z upragnieniem chce doczekać się zasłużonego odpoczynku, niekiedy młode pokolenie chciałoby już wreszcie przejąć stery i zarządzać po swojemu, wprowadzając niezbędne, ze swojej perspektywy, zmiany. Czasami też sukcesja jest efektem naturalnego biegu życia, przychodzi czas, w którym staje się niezbędnym krokiem. A czasami jest po prostu nieunikniona, pomimo tego, że nie jest wcale chcianym i wyczekiwany rozwiązaniem. Niemniej jednak, proces sukcesji wiąże się przecież nierozdzielnie ze zmianą „władzy” w przedsiębiorstwie. Zmianą lidera. I wszystko wydaje się tak oczywiste i proste. Tylko czy... zmiana lidera jest prosta dla... nowego lidera?

Perspektywa sukcesora – wersja optymistyczna

Perspektywa sukcesora najczęściej wpisuje się w jedną z dwóch wersji: wersję optymistyczną, pełną siły, energii, pomysłów, chęci do działania i już w pewnym stopniu wypracowanym szacunkiem i zaufaniem zespołu oraz wersję pesymistyczną, raczej wypełnioną niepewnością, niechcianymi zmianami, brakiem zaufania i niejednokrotnie zwyczajnym strachem. Każda z nich oczywiście może się

dzielić na rozmaite, spersonalizowane i ciągle inne sytuacje, ale skupmy się na ogólnych zarysach tych podstawowych dwóch perspektyw. Kiedy sukcesor jest przygotowany do działania w przedsiębiorstwie rodzinnym, kiedy od dawna jest zaangażowany w działalność i rozwój, kiedy sam od jakiegoś czasu zaczyna wprowadzać swoje pomysły w życie, kiedy zna pracowników i chce z nimi pracować... mówimy oczywiście o wersji optymistycznej. Bycie liderem przychodzi naturalnie, chęć do pracy, nauki i rozwoju jest na wysokim poziomie, a wszystkie niezbędne „punkty na liście dobrego przywódcy” są odhaczone i ocenione na wysokie noty. Możemy sobie wyobrazić, co myśli i czuje sukcesor.

Jestem związany z firmą założoną przez mojego dziadka już od dobrych kilku lat. Nawet kiedy jeszcze byłem dzieckiem, też pomagałem przy najprostszych pracach i zadaniach. Czuję, że znam tu każdy kąt, wiem jak funkcjonuje cała firma, każdy jej dział i każdy pracownik. Wiem też, co można poprawić, jak wprowadzić w firmie nowe, bardziej innowacyjne rozwiązania. Cieszę się, że teraz to ja będę miał możliwość zarządzania tym, co dla całej mojej rodziny, a w szczególności dla mojego taty jest tak ważne i wartościowe. Wiem, że mam w nim wsparcie, a pracownicy firmy znają mnie i ufają moim decyzjom. Jestem pewny swoich umiejętności i bardzo zmotywowany do realizacji nadchodzących wyzwań.

Czyż nie brzmi to wspaniale? Wręcz... nierealnie dobrze? Przecież każdy nestor chciałby mieć takiego następcę, a każdy sukcesor chciałby mieć w sobie tyle siły, doświadczenia i chęci do podjęcia się – nie ukrywajmy – jednego z najtrudniejszych zadań w jego młodym (najczęściej) życiu. To pewna wyidealizowana wersja – wersja optymistyczna – jednak najważniejszą puentą z takiego spojrzenia jest pytanie, na które powinny odpowiedzieć sobie wszystkie strony zaangażowane w proces sukcesji: jak doprowadzić do takiej sytuacji? Jak wesprzeć młodego sukcesora, aby chciał i czuł się kompetentny do podjęcia się roli lidera? Jak wypracować szacunek i wsparcie ze strony właściciela i pracowników firmy? Jak znaleźć w sobie siłę, mówiąc: „Będziesz świetnym liderem!”?

Perspektywa sukcesora – wersja pesymistyczna

Oczywiście też istnieje i, nie wiedzieć dlaczego, pojawia się znacznie częściej w realiach polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Charakteryzuje się dużą dozą niepewności pokolenia młodego, strachem, często brakiem pewności siebie, niewiarą we własne umiejętności i doświadczenia. Dla przykładu: to sukcesor, który do firmy rodzinnej zostaje wciągnięty, z racji braku innego pomysłu na kontynuację firmy. To sukcesor, który niekoniecznie podziela zamiłowanie do wytwarzanych na specjalne zamówienie żyrandoli, czym od ponad trzydziestu lat zajmuje się założona przez rodziców firma. I wreszcie, to sukcesor, który nie czuje się pewnie w roli lidera, nie czuje, że potrafi zarządzać zespołem i uwaga – nie chce tego robić!

Dlaczego to ja muszę się tym zajmować? O wiele lepiej czułbym się w dziale marketingu, w dziale sprzedaży internetowej... Tyle razy jednak słyszałem od ojca, że jestem jego jedyną nadzieją, że on sam nie ma już tyle sił, co kiedyś. Ze czasu się zmieniły, więc i firma musi się zmienić i dostosować do nowych realiów, a jemu brakuje już pomysłów. Że bez mojej pomocy i wsparcia firma w końcu upadnie. Więc zgodziłem się zrezygnować z pracy w firmie informatycznej, w której czułem się tak dobrze. Przyszedłem tutaj, gdzie nikt mnie nie zna, ja nie znam nikogo i sam nie wiem, co mógłbym tu zmienić, aby było lepiej i spełnić oczekiwania mojej rodziny. Czuję presję i strach zarazem, że mnie to przerośnie. Nie nadaję się do bycia liderem, a każdy, kto ze mną pracuje, czuje to tak samo wyraźnie i mocno jak ja.

Brzmi bardzo źle, prawda? Jest wiele trudnych sytuacji, a ta, obrazująca wersję pesymistyczną sukcesji z perspektywy sukcesora, jest wyjątkowo smutna i nie pozostawiająca złudzeń. Jednak i z tej perspektywy (nieco przerysowanej), najważniejsze jest wyciągnięcie dla siebie odpowiednich wniosków i znowu; zadanie sobie pytania: Jak nie dopuścić do takiej sytuacji? Jak wyciągnąć ze swojego następcy te cechy, z których on sam jest dumny i które zostaną docenione przez innych? Jak wypracować w sobie poczucie, że nawet w obliczu sytuacji, która jest

nieoczekiwana i czasami niekoniecznie chciana pomyśli: „*Dam sobie radę!*”?

Czy liderowanie musi być trudne?

Trzeba zdać sobie jednak sprawę (każdy z przedsiębiorców, czytający teraz te słowa, doskonale o tym wie), że sytuacje występujące i dziejące się w prawdziwym życiu firm rodzinnych nie są aż tak skrajne, albo są i to nawet jeszcze bardziej! Każda z nich jest inna, indywidualna, z różnym początkiem, środkiem, wydarzeniami po drodze i oczywiście zakończeniem. Jak zatem uniwersalnie podejść do tematu sukcesji i przejęcia władzy w przedsiębiorstwie, tak zwanego przeze mnie liderowania? Nie da się! Jedyne, co można zrobić, to postarać się jak najlepiej przygotować młodego sukcesora psychicznie, teoretycznie i praktycznie do tego, co na niego czeka w przyszłości firmy rodzinnej. Tego, co nieznane, niepewne, nieoczekiwane, nowe, wyjątkowe i pełne nadziei na jeszcze lepsze wyniki.

A najważniejsze, co sam sukcesor może dla siebie zrobić, aby podolać wyzwaniom i z pewną dozą optymizmu podejść do przyszłości i swoich nowych zadań... to odnaleźć w sobie głos, który będzie każdego dnia, o każdej porze, w każdej sytuacji, przy podejmowaniu każdej decyzji szeptał: „*Dam radę. Jestem świetnym przywódcą. Mam siłę, wiarę i dobre intencje. Mam doskonały zespół, który we mnie wierzy. Ja sam w siebie wierzę.*” Jest to głos, bez którego nawet najlepsze przygotowanie zawodowe, lata doświadczeń zdobyte w innych przedsiębiorstwach, poczucie obowiązku czy jakiegokolwiek inne zapewnienie o sukcesie może być zawodne. Jest to głos, który zawsze wierzy, że zostanie usłyszany, pomimo tego, że najczęściej jest zagłuszany przez codzienne problemy, trudności, niezadowolenie, złość, smutek i inne niechciane emocje. Jest to głos, który każdy z nas ma w sobie, gdzieś w środku. A przecież... z takim głosem, wiarą w swoje możliwości, doświadczeniem i wsparciem, liderowanie wcale nie musi być trudne. A sukcesja będzie wtedy początkiem nowego rozdziału przedsiębiorstwa rodzinnego, do jeszcze lepszej, silnej, trwałej i długowiecznej przyszłości. ●

Jedyne, co można zrobić, to postarać się jak najlepiej przygotować młodego sukcesora psychicznie, teoretycznie i praktycznie do tego, co na niego czeka w przyszłości.



Liderki

Kobiety wnoszą do organizacji wartości, które były wcześniej nieobecne, pomagają nuansować analizy, współdecydują o strategii w taki sposób, jaki mężczyznom nie przyszedłby do głowy. Jednak nadal zdarza się, że są one niedoceniane przez organizacje. Pomimo wielu przeciwności, niektórym z nich udało się stworzyć biznesy o światowym zasięgu.



dr Alicja Hadryś-Nowak

lider projektu: „Kobieta w przedsiębiorstwie rodzinnym”, Dyrektor Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Sp.C Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego

Przez wiele lat prowadzenie firmy, w tym oczywiście firmy rodzinnej, było zarezerwowane wyłącznie dla mężczyzn. Zarządzanie przedsiębiorstwem przejmowali najstarsi synowie albo inni mężczyźni potomkowie rodów. Gdy w rodzinie nie było synów, wtedy albo firmy sprzedawano, albo powierzano zarządzanie zięciom. Kobiety, córki rzadko były brane pod uwagę, mimo iż często ich wykształcenie, wiedza, kwalifikacje i umiejętności, a także cechy charakteru pozwalały na skuteczne i efektywne prowadzenie biznesu rodziny. Jednak części z nich udało się wejść w świat biznesu zarezerwowanego w dużej części dla mężczyzn. Warto zatem przyjrzeć się spektakularnym sukcesom kobiecego-rodzinnego biznesu.

Świat Fendi – trzy pokolenia silnych kobiet

Historia firmy zaczyna się w 1925 roku w Rzymie. Adele Fendi postanawia otworzyć sklep z wyrobami ze skóry obok zakładu kuśnierskiego. Parę lat później, po przedwczesnej śmierci ojca, do mamy dołącza pięć córek. Obecnie dyrektorem kreatywnym firmy Fendi jest Silvia Fendi, wnuczka założycielki. Silvia, zresztą jak wszystkie dzieci pięciu siostr, przychodziła do pracowni już jako pięcioletka i z zaciekawieniem przyglądała się babci, ciotkom i oczywiście mamie. Pewnego dnia, już jako dojrzała kobieta szukając czegoś w pracowni, natrafiła na szkic z konturem swojej dłoni. Przypomniało się jej, że kiedy była małą dziewczynką, jej ręka posłużyła za model dla linii rękawiczek. Silvia wspomina również, że jako dziecko знаła zawartość każdej szuflady w firmie rodzinnej, zawsze chciała być tam, gdzie coś się działo. Dzisiaj siedziba firmy

znajduje się w imponującej siedzibie, w rzymskim Palazzo Fendi. Torebki – znak rozpoznawczy Silvii, szyte są przez tokańskich rzemieślników z najmniejszych skór – od środka są tak samo wykończone jak z zewnątrz. Wiele egzemplarzy robionych jest na specjalne zamówienie. O prawdziwym rozkwicie i ekspansji marki można mówić od roku 1997, kiedy to wypuszczony został model Baguette. Od tamtego czasu Fendi sprzedawało ich ponad milion.

Bardzo ważną postacią, która nie tylko założyła przedsiębiorstwo Fendi, ale również wpłynęła na jego kulturę organizacyjną, była babcia Silvii, Adele. Dodatkowo, jak wspomina Silvia, babcia miała ogromny wpływ na to, jak dzisiaj wygląda Fendi. Nie tylko w sposób bezpośredni, ale również pośredni – miała istotny wpływ na to, kim dzisiaj jest jej wnuczka. Silvia wspomina, że babcia miała wielki autorytet. Jako że związana była ze światem mody, wymagała od swoich wnucząt nienagannego stroju i zachowania. „Na niedzielnym obiedzie u babci trzeba było wyglądać elegancko i wykazywać doskonale maniery” – mówi Silvia.

Jednak centrum życia rodziny Fendi stanowiło atelier projektowe. Silvia i jej kuzynostwo spędzali tam całe dni, ale gdyby nie to, rzadko widywaliby swoje mamy, które – zdarzało się – pracowały po dwadzieścia godzin dziennie. Zmysł estetyczny Silvia, jak sama mówi, odziedziczyła po mamie. Od najmłodszych lat uczyła się, często mimochodem i niezamierzenie, jak dobierać kolory i tkaniny, aby ich połączenie było czymś wyjątkowym. W czasie wolnym, w weekendy, babcia z córkami spotykały się przy posiłku i rozmawiały o interesach. To, co działo się w firmie, działo się również w rodzinie i odwrotnie – nie oddzielało się życia prywatnego od zawodowego. Zanim jednak Silvia „przejęła stery” w rodzinnym przedsiębiorstwie, przeżyła dość krętą drogę. Dopiero

kiedy jej pierwszy syn był już w wieku szkolnym, wróciła do rodzinnej firmy. Jak sama stwierdziła, nie udało jej się uciec przed przeznaczeniem. Razem z siostrą i kuzynkami, które w tamtym czasie już pracowały w Fendi, zaczęły pracę nad linią dla młodszych klientek. Od tego momentu zaczyna się nowy etap, zarówno w życiu Silvii, jak i Fendi.

Kobiety, córki rzadko były brane pod uwagę, mimo iż często ich wykształcenie, wiedza, kwalifikacje i umiejętności, a także cechy charakteru pozwalały na skuteczne i efektywne prowadzenie biznesu rodziny.

W roku 2000, kiedy to pięć siostr Fendi zbliżało się do emerytury, a firma była w rękach około 30 członków rodziny, zaczęły się dyskusje nad dalszym losem firmy. Zbyt duża liczba udziałowców powodowała liczne spory w rodzinie czyli to, co jest największym utrapieniem rodzinnych biznesów. Dlatego też w roku 2004 zapadła decyzja o sprzedaży marki Fendi innej firmie rodzinnej – LVMH, co pozwoliło rozszerzyć zasięg marki na cały świat. Pomimo sprzedaży firmy, rodzina Fendi ma zapewnione miejsca na stanowiskach kierowniczych i podejmują strategiczne decyzje odnośnie do marki Fendi. Dzisiaj Silvia też jest babcią i ma nadzieję wychować swoje wnuczki na kolejne pokolenie panien Fendi.

Jak zrobić z dobrej firmy jeszcze lepszą?

Nancy F. Waichler urodziła się w 1934 roku. Ani ona, ani żadna inna kobieta z rodziny nie była zachęcana aby przyłączyć się do prowadzenia rodzinnego biznesu. Jak wspomina sama Nancy: „Kiedy byłam młoda, nie brałam tego (przyłączenia się do firmy) pod uwagę. Nikt z rodziny mnie również do tego nie zachęcał. Po prostu w latach 50 kobiety nie kierowały firmami.” Kobiety w tamtym czasie były właścicielkami przedsiębiorstw, jednak nie „dopuszczano” ich do bieżącego zarządzania firmą. Pomimo to udało im się znaleźć sposób aby wpłynąć na losy firmy, Nancy F. Waicher w szczególności. Literka „F” przy nazwisku Waichler oznacza „Follett”, a biznes rodzinny to Follett Corporation. Firma ta prowadzi jedno z najbardziej znanych księgarni uniwersyteckich w Ameryce Północnej. Dostarcza również różnego rodzaju narzędzia edukacyjne. Z siedzibą w River Grove, w stanie Illinois, Follett Corp. zatrudnia 10 tysięcy osób i generuje roczną sprzedaż na poziomie 2 bilionów dolarów.

Historia przedsiębiorstwa sięga roku 1873, kiedy to Charles Barnes założył pierwszą księgarnię. W roku 1901 do księgarni dołączył Follett, który wraz z żoną Edythe wykupił księgarnię od Barnes’a. Od momentu kiedy ich czterech synów dołączyło do firmy zaczęła się ona bardzo prężnie rozwijać. Począwszy od lat 70. kobiety z rodziny Follett, zachęcane działalnością ruchu na rzecz kobiet, zaczęły domagać się większych możliwości decydowania o losie firmy i wywalczyły sobie miejsca w zarządzie. W połowie lat 70. Nancy została wybrana na członka Rady Nadzorczej i pełniła tę funkcję w przedsiębiorstwie rodzinnym jako pierwsza kobieta. W jakiś czas później została powołana na przewodniczącą Rady, która w tamtym czasie miała zadecydować kto zostanie nowym zarządzającym firmą po odejściu jej ojca. Nancy wykorzystała swoje zdolności komunikacyjne i skonsultowała się niemal z każdym członkiem rodziny odnośnie do wyboru nowego zarządzającego Follett Corp. Dzięki otwartej postawie i umiejętności łągo-

dzenia konfliktów udało się wybrać najlepszego możliwego kandydata, który zarządzał przedsiębiorstwem rodzinnym przez następne 20 lat. Dzięki dalszym wysiłkom, Nancy doprowadziła do tego, że w Radzie Nadzorczej 4 miejsca były przeznaczone dla kobiet. Miejsca te były rotacyjne, a jedna kadencja trwała 2 lata. W efekcie Nancy była w Radzie w sumie 8 lat w ciągu 20-letniego okresu pracy w firmie.

Jednak największym wyzwaniem dla Nancy było dokonanie, począwszy od 1996 roku, zmian w liczebności członków rodziny w Radzie, która w tamtym czasie wynosiła 19 osób. Nancy zdawała sobie sprawę z tego, że aby firma mogła dalej dynamicznie się rozwijać, potrzebna jest profesjonalizacja Rady, czyli wprowadzenie do firmy specjalistów z różnych dziedzin zarządzania. W związku z tym musiała przekonać większość członków rodziny, w tym również kobiety, aby odeszli z Rady dla dobra firmy. Co do profesjonalnych menedżerów, to Nancy wyraźnie zaznaczyła, że nie mogą oni być w jakikolwiek sposób powiązani z firmą oraz że nie mogą być przyjaciółmi czy znajomymi kogokolwiek z rodziny. Dzisiaj firmą zarządza już czwarte po-

kolenie Follett’ów postępując zgodnie z zasadami wdrożonymi przez Nancy. Wśród tych zasad znaleźć można również takie jak to, że w wieku 65 lat na emeryturę muszą przejść wszyscy pracujący w firmie członkowie rodziny. Dzisiaj firma jest również otwarta na szkolenie i przyjmowanie do pracy tych członków rodziny, którzy wyrażą taką chęć. Wszyscy członkowie rodziny, a jest ich około 100, są udziałowcami firmy. Po odejściu z firmy rodzinnej Nancy przez 6 lat pracowała jako doradca dla innych firm rodzinnych. ●

To, co działo się w firmie, działo się również w rodzinie i odwrotnie – nie oddzielało się życia prywatnego od zawodowego. Zanim jednak Silvia „przejęła stery” w rodzinnym przedsiębiorstwie, przebyła dość krętą drogę.

Opracowano na podstawie materiałów: Junice Turner, A.M. Dugan, S.P. Krone, K. Lecouvie, J.M. Pendergast, D.H. Kenyon-Rouvinez, A.M. Schuman.



Kształtowanie kompetencji przywódczych w przedsiębiorstwach rodzinnych

Pierwsza „wielka fala” sukcesji dotyczy przedsiębiorstw zakładanych w końcu lat 80. i początku 90. XX w. Sukcesorzy tych firm są obecnie osobami dorosłymi, posiadającymi własne rodziny, których utrzymanie może być związane z ich rodzinnymi biznesami lub też pracą poza biznesem rodzinnym. Wybór drogi jest związany – jak sami mówią – z oceną własnych kompetencji przywódczych.



dr Ewa Więcek-Janka

psycholog, adiunkt na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego, mediatorka konfliktów w firmach rodzinnych, autorka bloga: www.facebook.com/firmyrodzinne

Sukcesor/sukcesorka firmy rodzinnej”. To pojęcie będzie w najbliższym czasie często powtarzane w środowisku firm rodzinnych przygotowujących się do pierwszej swojej sukcesji. Zajmujący miejsce nestorów sukcesorzy będą zarządzać przedsiębiorstwami, które różnie radzą sobie w konkurencyjnym środowisku biznesowym. W związku z tym w nich właśnie rodzina widzi nadzieję na rozwój, odbudowę czy też nowe życie biznesu rodzinnego.

Przejście przez proces sukcesyjny wymaga nie tylko przejęcia własności i władzy, ale także odpowiedzialności za zarządzanie biznesem i zatrudnionych w nim ludzi. Młodemu sukcesorowi potrzebne są umiejętności zarządcze związane z planowaniem, kierowaniem i motywowaniem pracowników, tak aby stali się przywódcami w swoich przedsiębiorstwach. Od tego, jakimi będą szefami, zależeć będzie konieczność zatrudniania menedżerów spoza rodziny.

Jak wskazują badania, w najbliższych latach najbardziej pożądanymi na rynku pracy mają być specjaliści od administracji i zarządzania, sprzedaży, marketingu i public relations. W 2020 tak szeroka branża ma zatrudniać 564 tys. osób, aż o 175 tys. więcej niż dzisiaj. Duża część z nich trafi do przedsiębiorstw rodzinnych jako sukcesorzy lub kierownicy spoza rodziny.

Można zatem określić, że kształtowanie cech przywódczych i kompetencji menedżerskich jest szczególnie ważne zwłaszcza w firmach rodzinnych, w których z częścią pracowników łączą sukcesora relacje rodzinne, a pracownicy spoza rodziny pamiętają go jako dziecko. Pogodzenie takiego postrzegania i relacji z pracownikami z rodziny z ambicjami i planami rozwojowymi sukcesora

jest nie lada wyzwaniem. Jednakże nabywanie odpowiednich kompetencji to proces dość skomplikowany i wymagający przyswojenia dużych zasobów wiedzy.

Menedżerowie najczęściej oceniani są na podstawie osiągniętych wyników. Ich sukcesy są związane z procesem długotrwałym i angażującym grupę osób, które zdolne są do współpracy, dlatego też kształcenie kompetencji menedżerskich, to przede wszystkim nabywanie zdolności zarządzania zasobami ludzkimi i organizacyjnymi grupy. Niezbędne do tego są podstawy teoretyczne, jednak nabyte doświadczenie zdecydowanie ułatwi pracę z drugim człowiekiem czy grupą pracowników, ponieważ to wiedza i kompetencje pracowników są dzisiaj postrzegane jako cenne komponenty kapitału ludzkiego organizacji.

W przedsiębiorstwach rodzinnych zasoby ludzkie, ich potencjał i dynamika rozwoju mają szczególne znaczenie dla zachowań rynkowych sfery biznesowej. Istotą zarządzania w firmach rodzinnych jest produktywnie wykorzystywanie posiadanej wiedzy, umiejętności, pracowników zarówno z rodziny jak i spoza niej, a także relacji jakie tworzą wartości budowane przez dziesięciolecia funkcjonowania. Tak rozumiane zarządzanie wymaga nowego spojrzenia na pracę i funkcje współczesnych menedżerów i sukcesorów firm rodzinnych. Również wypracowanie nowych modeli kształcenia, które w większym stopniu będą kładły nacisk na takie aspekty, jak: zdolności przywódcze, umiejętność motywowania, dbanie o rozwój i doskonalenie kompetencji pracowników, wymaga nowych trendów i wielu zmian. J. Penc trafnie zaznaczył, iż zarządzanie musi służyć ludziom. Zdobycie umiejętności właściwego zarządzania kompetencjami pracowników jest ważnym zadaniem przywódców, o ile nie najważniejszym.

Kluczowym czynnikiem kształtowania umiejętności przywódczych jest zapewnienie rozwoju sukcesorów w zakresie kompetencji przekrojowych, takich jak: przedsiębiorczość, kreatywność, komunikatywność i współpraca w grupie. Wspomniane kompetencje najczęściej rozwijane są w procesie wychowawczym i związane są z wiedzą ukrytą.

Skuteczność opisanego na schemacie procesu kształtowania kompetencji przywódczych jest niewątpliwie

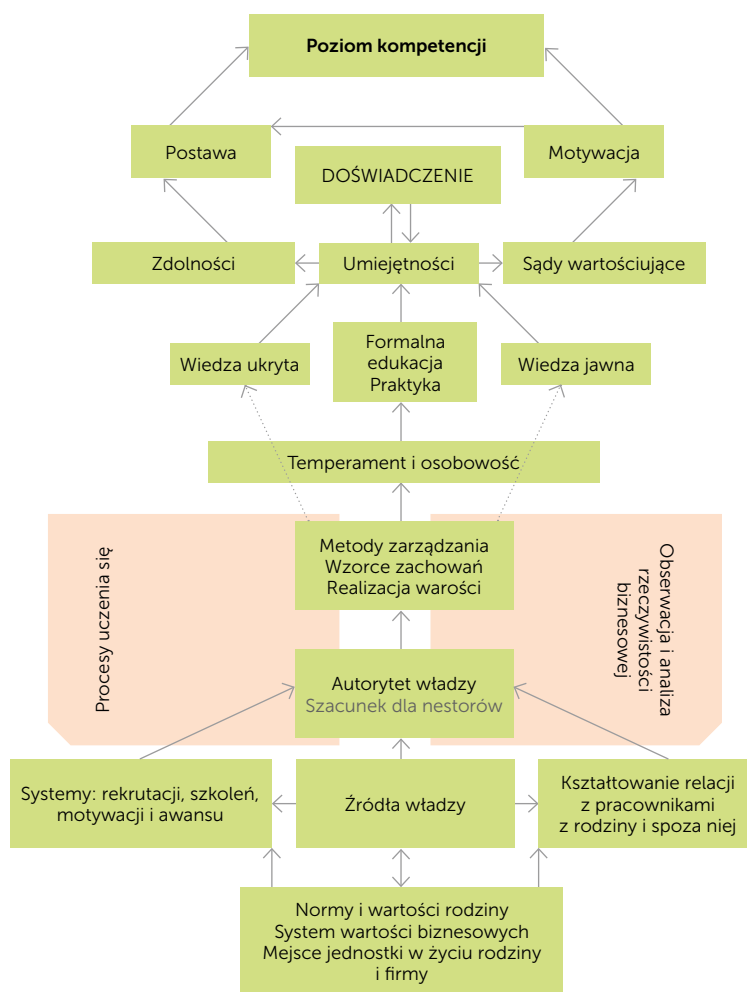
jednym z elementów przesądających o budowaniu potencjału kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa rodzinnego. Ponadto są to czynniki zdobywania trwałej i trudnej do podważenia pozycji przywódczej w organizacji. Aby doświadczenie było przydatne jednostce, a następnie firmie, powinno być podparte odpowiednimi cechami charakteru, umiejętnościami, zdolnościami oraz postawami. Poziom kompetencji przywódczych to ostateczny etap procesów uczenia się i nabywania doświadczenia, a więc procesów kształtowania i zarządzania umiejętnościami przydatnymi w realizowanej roli menedżerskiej. Podstawą kształtowania wartości przedsiębiorczych w biznesie rodzinnym jest wychowanie pokolenia sukcesorów jako przyszłych menedżerów.

Dziewięć głównych kompetencji przywódczych

Jedną z najbardziej uznawanych klasyfikacji kompetencji jest ta stworzona przez Organizację Współpracy i Rozwoju Gospodarczego (OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development), która w roku 1996, dokonała analizy oświaty w Europie i w następstwie wymieniła 9 głównych kompetencji. Zaliczono do nich kompetencje: pracy w zespole, posługiwania się nowoczesną technologią informacyjną i komunikowania się, rozwiązywania problemów, wysłuchiwanie innych i brania pod uwagę ich punktów widzenia, korzystania z odmiennych źródeł informacji, porozumiewanie się w kilku językach, łączenia i porządkowania rozmaitych porcji wiedzy, radzenia sobie z niepewnością i złożonością, organizowania i oceniania własnej pracy.

Niezależnie od przyjętej klasyfikacji kompetencji, należałoby zadać nestorom firm rodzinnych pytanie: Kim ich zdaniem jest idealny sukcesor menedżer gotowy do przejęcia biznesu rodzinnego? Takie pytanie zadano podczas badań realizowanych w maju i czerwcu 2014¹. Uzyskano kilkanaście ciekawych określeń. Pierwsze z niżej przedstawionych nawiązuje do tradycji przejmowania firmy przez namaszczenie: „Menedżer – sukcesor to ktoś z najbliższej rodziny, który jest godny i gotowy do przejęcia firmy. Godny – będzie realizował „nasze” wartości. Gotowy – będzie posiadał kompetencje, które pozwolą mu z pełną świadomością wziąć odpowiedzialność za podejmowane decyzje biznesowe”.

Drugie zaś odwołuje się do praktyki emocjonalnego związania z firmą poprzez trening praktycznych umiejętności: „Kluczem jest przygotowanie praktyczne sukcesora. Jeśli spędził dzieciństwo i młodość w firmie, jeśli wyrobił sobie szacunek do pracy i ludzi, to będzie dobrym szefem i menedżerem”.



Model kształtowania kompetencji przywódczych w firmie rodzinnej

Położono także nacisk na realizację celów biznesowych: „Menedżer jest osobą odpowiedzialną za realizację działań podległych mu osób. Jego celem jest zwiększanie efektywności pracy przez stosowanie odpowiednich sposobów zarządzania ludźmi. To jest najważniejsze, nawet gdyby przyszedł ktoś z zewnątrz”.

Wychowanie dzieci i młodzieży firm rodzinnych w duchu przedsiębiorczości i wartości rodzinno-biznesowych, w atmosferze szacunku dla wyborów i decyzji członków rodziny wydaje się być odpowiedzią na pytanie: jak wychować sukcesora-przywódcę? ●

BIBLIOGRAFIA

Drucker P. (1993), Post-capitalist Society, Harper Business, New York.
Penc J. (2003), Zarządzanie w warunkach globalizacji, Difin.
Sendrowicz B., Piątkowska M. (2013), Zawody z przyszłością, GW nr 284.8013, s. 1–2.

¹ Zrealizowano 4 wywiady grupowe pogłębione w trzech miastach Wielkopolski. Łącznie 40 przedstawicieli firm rodzinnych odpowiedziało na pytanie.

Czerpiemy z doświadczenia rodziców

Niezwykle ważny temat współpracy dwóch pokoleń w firmie rodzinnej, był już niejednokrotnie poruszany na łamach Relacji. To, czy firma przetrwa i będzie się dalej rozwijała, zależy w dużej mierze od tego, jak jej założyciele dogadują się z przyszłymi sukcesorami. Z przedstawicielami dwóch pokoleń ze Studia Technik Cyfrowych i firmy Jars rozmawia Urszula Hoffmann.

Krzysztof Tomaszewski – założyciel firmy STC

Firmę założyłem w 1978 r., Kiedy synowie dorośli, chcieliśmy z żoną, aby pracowali razem z nami, ale wybrali najpierw pracę w korporacji. Na szczęście po jakimś czasie obaj zdecydowali się dołączyć do nas. Do ich przyjścia byłem w firmie niezaprzeczalnym liderem, ale teraz staram się już usuwać w cień i nie przeszkadzać w tym, co robią. Karol zarządza od niedawna samodzielnie produkcją i sprzedażą w firmie. Chce oczywiście wprowadzić pewne zmiany, ale chce to robić metodami ewolucyjnymi, a nie rewolucyjnymi. Ja zostawiłem sobie rozwijanie strategii firmy oraz decydowanie o finansowaniu nowych inwestycji, ale to też będę oczywiście robił w porozumieniu z Karolem. Z Wojtkiem zamierzamy rozwijać dalej „mikro filię” naszej firmy, czyli wszystko, co związane jest z filmowaniem, ze zdjęciami lotniczymi, z otworzeniem studia filmowego.

Jestem spokojny o firmę. Obaj synowie byli systematycznie wprowadzani w jej sprawy, bo przez wiele lat mieszcila się w budynku obok naszego domu. Z jednej strony wiem, że Karol nie zrobi nic drastycznego, z drugiej zaś strony w głębi duszy czekam na jakieś zmiany i zastanawiam się, co on teraz nowego wymyśli.

Teraz z tej firmy oprócz naszych pracowników żyją też trzy rodziny Tomaszewskich, więc nie zamierzam już podejmować żadnych poważnych decyzji w sposób autokratyczny. Zastrzegłem sobie wprowadzić głos decydujący,

ale na pewno po rozważeniu wszystkich zdań. Błędna inwestycja może nas niepotrzebnie zadłużyć i wpędzić firmę w kłopoty. Oczywiście każda decyzja niesie element ryzyka, ale bez ryzyka nie ma też rozwoju. Ja jestem zresztą przyzwyczajony do ciągłych zmian, bo akurat w mojej branży fotograficznej miałem z nimi stale do czynienia. Zaczynałem od wywoływania w ciemni filmów na kliszach – a potem zmiany następowały jedna za drugą, a musiałem za nimi nadążać i zmieniać się razem z nimi.

Karol Tomaszewski – syn założyciela

Mam bardzo dobry kontakt z rodzicami i nie ma żadnego problemu z porozumieniem się. Myśmym z bratem pracowali w tej firmie dorywczo od zawsze, bo znajdowała się przy domu. Kiedy pracowaliśmy na produkcji, to nieraz chcieliśmy tacie podpowiedzieć różne rzeczy, bo do niego nie zawsze docierały wszystkie informacje od pracowników, a nam było łatwiej się tego dowiedzieć. Tata nigdy nie działał impulsywnie, w swoich decyzjach był wyważony i spokojny, pomimo że naciskaliśmy go czasami, żeby silniejszą ręką prowadził załogę. Teraz widzę, że to on miał rację i opieram się mocno na jego doświadczeniu.

Kiedy przyszedłem do pracy zacząłem się zajmować marketingiem, który u nas trochę kulał. Zaproponowałem kilka pomysłów i tata nie przeszkadzał mi w tym. Konsultowałem z nim jedynie koszty. Niedawno zostałem kierownikiem produkcji, mam zarządzać pracownikami. Trochę mam obawy, czy tata nie będzie próbował rządzić za moimi plecami, ale powiedziałem wyraźnie czego oczekuję i że decyzje odnośnie do pracowników mają przechodzić przeze mnie.

Bardzo mocno ufam tacie, bo on dużo rzeczy robi dobrze. Niektóre rzeczy chciałbym zmienić, ale to nie znaczy, że on je robił źle. Może czegoś nie robił, bo mu fizycznie nie starczało czasu, a niektóre można teraz unowocześnić dzięki komputerowi, np. harmonogram urlopów. Zmieniłem też sposób przyjmowania i wyceniania zamówień. Jest to rodzaj sklepu internetowego, ale klient musi sam skonfigurować usługę. Wprowadziłem to i działa super.

Przyznałem też tacie rację, jeśli chodzi o załatwianie reklamacji. Dawniej uważałem, że nie warto zawsze ulegać klientom i przyznawać się do każdego błędu, zwłaszcza kiedy nie leżał ewidentnie po naszej stronie. Teraz sam widzę,



Rodzina Tomaszewskich

że załatwiam reklamacje podobnie. Myślę, że na rewolucję w naszej firmie raczej się nie zanosi.

Marta Rudzińska – współzałożycielka firmy Jars

Prowadzenie firmy w naszym kraju nie jest prostą sprawą, ale po wielu latach człowiek nabywa już doświadczenia. Niekiedy czujemy się zniechęceni, ponieważ przypomina to czasami bicie głową w mur. Polska oparła się kryzysowi dzięki wielu małym firmom rodzinnym, bo to my wzięliśmy się do roboty, my tworzymy miejsca pracy wbrew tym wszystkim kłodom, które się nam rzuca pod nogi. A w pracownikach wciąż jest taka socjalistyczna mentalność, przy okazji są bardzo roszczeniowi. Absolwenci studiów są kompletnie nieprzygotowani do pracy, trzeba ich szkolić przez wiele miesięcy, zanim staną się samodzielnymi pracownikami. Na lepsze zmieniło się jedynie to, że od roku jest większa możliwość wyboru pracownika, bo zaczęli odchodzić z korporacji przekonując się, że nie jest to taka Ziemia Obiecana, jak to sobie wyobrażali.

Mam to szczęście, że córka z zięciem chcą z nami pracować i żyją tą firmą. My jesteśmy już trochę zgorzkniali, a oni są jeszcze pełni pasji i ideałów, czyli tego, co myśmy wcześniej też mieli, ale gdzieś nam się te zęby stępiły przez to walenie głową w mur. Więc może oni zrobią coś takiego, że będzie można w końcu normalnie funkcjonować? Już 26 lat żyjemy w wolnym kraju, a wiele nonsensów wciąż się utrzymuje i stale przybywają nowe.

Młode pokolenie odbiera świat trochę inaczej niż my. Przede wszystkim czują się świetnie we wszystkich mediach społecznościowych. My też trochę bierzemy w tym udział, ale to głównie oni w tym siedzą.

Ania żyje pracą, przechodziła kolejno przez wszystkie działy żeby dobrze poznać firmę, zna pracowników, którzy często są jej rówieśnikami, bo mamy młodą załogę. Ludzie mówią jej niekiedy rzeczy, których by mnie nie powiedzieli. Ten jej dobry kontakt z pracownikami jest dla mnie taką wartością dodaną, dzięki niej wiem, co mówi załoga, jakie są nastroje i w odpowiednim czasie mogę na to zareagować.

Anna Gwizdalska – córka założycieli

W naszej rodzinnej firmie Jars pracuję od 4 lat. Różnice pokoleniowe widoczne są u nas głównie w nowościach komputerowych. FB i inne media społecznościowe, tworzenie nowych, ciekawych stron internetowych, tworzenie folderów. Świat idzie tak szybko do przodu, że rodzice za tym nie nadążają. Ciągłe wchodzą nowe aplikacje potrzebne w tej chwili do dobrego marketingu. Sam dział marketingu, który teraz buduję, również bardzo się zmienił. Jeszcze kilka lat temu taka promocja jak teraz nie była wcale potrzebna, nie wspominając już o latach 90., a teraz jest to absolutnie niezbędne w każdej chcącej się rozwijać firmie. Rodzice mają klasę, której w marketingu niestety nie ma. Marketing to trendy i moda, którą trzeba cały czas monitorować i za tym nadążać. Tutaj moja młodość sprawdza się w 100%.

Widzę jeszcze różnicę w podejściu do ludzi. Większość pracowników jest w zblizonym do mnie wieku i podchodzę do nich w sposób bardziej koleżeński, a rodzice są po prostu szefami. Ja mam z nimi bardziej bezpośredni kontakt. Będąc ich rówieśnikiem, mogę sobie z nimi żartować, czego nie



Marta Rudzińska i Anna Gwizdalska

robią moi rodzice. Czasami zwierają mi się z niektórych problemów oraz pomysłów, o których im by nie powiedzieli. To są bardzo trudne relacje, ponieważ z jednej strony są to moi koledzy z pracy, a z drugiej strony wiem, że między pracodawcą a pracownikiem nigdy nie będzie bliskich relacji i tego się nie przeskoczy. Ludzi trzeba niestety kontrolować i wymagać od nich, a nie tworzyć więzi koleżeńskie.

Przechodzę teraz przyspieszony kurs dojrzewania do wielu spraw. Wcześniej wydawało mi się, że rodzice moich pomysłów nie zauważają oraz nie rozumieją. Z biegiem czasu uważam, że to ja dużo rzeczy nie rozumiałam. Oni bazują na doświadczeniu, którego ja jeszcze nie mam. Wiedzą, jacy są ludzie i że niektórych moich pomysłów nie można było wdrożyć, bo jest wtedy problem z zarządzaniem.

Obserwując naszych rodziców od dziecka, powielamy te same zachowania oraz jesteśmy nakręcani na aktywność, która jest widoczna na każdym kroku w ich działaniach. My sukcesorzy wchodząc do firmy jesteśmy naiwni i uważamy, że wszyscy tacy są, a tak niestety nie jest. Niestety prawda jest inna, ludziom się ogólnie nie chce pracować. Jakiś czas temu zorganizowałam w firmie kurs angielskiego, ponieważ mamy coraz więcej zagranicznych klientów. Rodzice uprzedzali, że nic z tego nie wyjdzie, bo też już próbowali. Ja się uparłam, zrobiłam, a po kilku miesiącach grupa się rozpadła, chociaż kurs był darmowy. Powoli lecę się z mojej naiwności.

Pracując z rodzicami musiałam zrozumieć ich spojrzenie na niektóre rzeczy. To nie są łatwe rozmowy, czasami do głosu dochodzą emocje. Większość problemów wynika z naszego braku doświadczenia. Teraz go nabieram i widzę, że muszę zachowywać się podobnie jak oni. Jeśli pozostałabym taka młodzieńczo-naïwna, to pracownicy szybko by to wykorzystali. ●



Urszula Hoffmann

trenerka pracy z opowieścią, specjalistka Counsellingu Gestalt, współautorka książki „Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”.

Podsumowanie Projektu

Projekt „Firmy rodzinne 2” dobiegł końca. Za nami siedem edycji szkoleń dla przedsiębiorców, dwie edycje warsztatów liderów, trzydzieści spotkań mentoringowych, cykl spotkań „Rodzinni po sąsiedzku”, studia „Innowacyjne zarządzanie firmą rodzinną”, mnóstwo wiedzy, inspiracji, nowych znajomości, setki godzin warsztatów bazowych i tematycznych. Nie mówimy do widzenia, raczej do zobaczenia na szlaku wspólnej budowy etosu przedsiębiorcy, sieci i marki firm rodzinnych w Polsce.

Jak było przez te dwa i pół roku? Niech świadczą o tym zdjęcia, artykuły i wspomnienia. To, co się udało zastrzymać w obiektywie czy na papierze – publikujemy na naszej stronie www.firmyrodzinne.eu, która pozostanie w przestrzeni wirtualnej jako „Kronika wydarzeń FR2”. Poniżej cząstka tego, co zostało zarejestrowane.



Pierwsze robocze spotkanie zespołu projektu. Żyrardów, Stara Przędzalnia, sierpień 2013.



Listopad 2013 i oficjalny początek – pierwsza na taką skalę konferencja firm rodzinnych w Polsce. Debatowaliśmy w Biurze Rzecznika Praw Obywatelskich i w Pałacu Prezydenckim. Na zdjęciu Andrzej Jacek Blikle, prezes IFR, i Katarzyna Gierczak-Grupińska, założycielka Fundacji Firmy Rodzinne. Widać także m.in. prezydenta Komorowskiego oraz (pierwsza z lewej) Annę Kasztelewicz z Sądeckiego Bartnika.



Maj 2014. Opowiadamy o projekcie na Kongresie Kobiet. Od lewej: Małgorzata Mączyńska (koordynator projektu z ramienia PARP), Urszula Hoffman (autorka opowieści polskich przedsiębiorców rodzinnych), Alicja Wejner (biuro mediów i kampanii społecznej FR2).



Rekrutacja w działaniu. Takich stoisk było przez minione lata wiele w całej Polsce. Tu na VII zjeździe Firm Rodzinnych w Warszawie. Karina Knyż-Grzywa, koordynatorka organizacyjna szkoleń, trenerka.



Przed pierwszą konferencją pierwszej edycji warszawskiej. Adrianna Lewandowska, prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego, trenerka warsztatów tematycznych oraz Jac Jakubowski, Grupa TROP, autor koncepcji metodologii wsparcia firm rodzinnych.



I już szósta edycja szkoleń. Poznań, ostatni dzień warsztatów bazowych, grupa Krzysztofa Stańczyka.



Poznań, pożegnalna fotografia po ostatnich warsztatach, grupa Wiesławy Machalicy.



Listopad 2014, hotel Victoria, liderzy w strojach balowych, u-Rodziny w Warszawie.



Spotkanie liderów w Zawierciu. Na zdjęciu (po lewej) Beata Dobrowolska, EBK, uczestniczy w spotkaniu jurajskim i zapewne już planuje kolejne spotkanie po sąsiedzku u siebie, w Piasecznie.



Mentor liderów, Jakub Bułat z Tarabuka (w środku), rozmawia z Sylwią Karczewską i Maciejem Wilczyńskim w Cafe Marzenie po zorganizowanym przez Sylwię i Maćka spotkaniu firm rodzinnych w Szamotułach.



Spotkanie mentoringowe w Concordia Design. Piotr Voelkel, założyciel grupy Vox opowiada o blaskach i cieniach sukcesji. Po lewej jego córka, Ewa Voelkel, po prawej Anna Wróblewska, koordynator merytoryczny studiów „Innowacyjne zarządzanie firmą rodzinną”. Pierwsza z lewej – Sylwia Hull-Wosiek, koordynator merytoryczny FR2 ze strony Concordia Design.



Jedno z 30 spotkań mentoringowych organizowanych w projekcie przez Kasię Gierczak-Grupińską. Tu drzewko – symbol firm rodzinnych – gości w hotelu Narwił i w firmie Adamed. Pierwszy z prawej Mieczysław Łais, koordynator projektu do stycznia 2015.



Spotkanie mentoringowe w Olandii. Olaf Makiewicz (pierwszy z lewej) opowiada przybyłym historię zabytkowego wiatraka – symbolu Olandii.



Czerwiec 2015, Ożarów. „Razem możemy więcej”, czyli konferencja podsumowująca projekt FR2. Sesja warsztatowa. Od lewej: Marzanna i Ryszard Skotniczni, Dwór Kombornia; Wiktoria Morgulec i Magdalena Kalinowska, Joga Żoliborz; Krzysztof Lewandowski, Zajazd Chynów.



Ożarów, stolik zespołu projektu. Od lewej: Agnieszka Szwejkowska, koordynatorka projektu od stycznia 2015, Ania Serzysko, dyrektor finansowy, Magdalena Kmak, asystentka biura. Stoi Urszula Morawska-Zawada, Piruet, liderka firm rodzinnych, a także uczestniczka pierwszej edycji projektu wsparcia firm rodzinnych (2009–2011).



Wieczór pierwszego dnia konferencji w Ożarowie. Liderki, Sylwia Sawicka i Ula Morawska-Zawada, wypoczywają przed wielkim balem. Hasło wstępu: „Firma rodzinna to MAFIA!”.



Drugi dzień konferencji w Ożarowie. Właśnie skończyła się debata plenarna na temat przyszłości środowiska firm rodzinnych w Polsce. Andrzej Jacek Blikle, prezes IFR, mentor i wykładowca w projekcie, na tle hasła stowarzyszenia.



Ożarów. Firma rodzinna to MARKA! Od prawej: Małgorzata Zawadka, koordynator mediów i kampanii społecznej FR2, Jarosław Chotodecki, wiceprezes IFR, mentor warsztatów liderów.



Pamiątkowa fotografia na ostatniej konferencji edycji szczecińskiej. Od lewej: Magdalena Darowska, specjalista ds. monitoringu i ewaluacji, Maria Adamska, redaktor naczelna magazynu RELACJE, Wiesława Machalica, koordynator merytoryczny projektu ze strony IFR.



Pokaz prac dyplomowych i uroczystość zakończenia studiów dla sukcesorów na SWPS, „Innowacyjne zarządzanie firmą rodzinną”.



Wrzesień 2015, Warszawa, Centrum Braci Barnabitów. Ostatnie chwile ostatniej konferencji projektu. Zakończenie VII edycji szkoleń dla przedsiębiorców. Cudownie było się spotkać i uczyć od siebie nawzajem. A teraz, jak i przedtem, wszyscy codzienną pracą nadal zamierzamy tworzyć etos rodzimej przedsiębiorczości oraz budować sieć i markę firm rodzinnych w Polsce.



Małgorzata Zawadka

koordynator mediów i kampanii społecznej FR2.

Liderskie wyzwanie

Gdy obserwuję rozwijający się od 2008 roku ruch firm rodzinnych, dostrzegam kolejne jego dzieje, jak wykres trzęsienia dna Pacyfiku. Mnóstwo pików, wybuchów, niezwykłych wydarzeń, wiele inicjatyw i szans, emocji towarzyszących tworzeniu się oceanicznego grzbietu. To wyzwanie liderskie na miarę XXI wieku.



Sebastian Margalski

członek zwyczajny stowarzyszenia IFR, autor bloga www.margalski.pl

Prolog

Jest młodą, energiczną kobietą, mamą i właścicielką niewielkiej firmy rodzinnej w niewielkiej miejscowości. Wspólnie z mężem pracuje w trudnej i konkurencyjnej branży, ale która dziś branża nie jest konkurencyjna? Chce i potrafi robić więcej, marzy o wykraczaniu poza schematy, każdego dnia stawia sobie pozornie nierealne wyzwania, czasem idzie pod prąd. Sporo w tym naiwności dziecka, ale na koniec dnia jako się udaje. Prawdziwie niespokojna dusza, mówią o niej.

Gdy usłyszała ponad rok temu hasło *firmy rodzinne*, IFR, było to dla niej duże zaskoczenie. Uświadomiła sobie, że to co robi, ma głębszy sens. Uczucie samotności ustąpiło poczuciu wspólnoty w realizacji celów, jakie się nagle pojawiły. Radość połączona z nadzieją.

Natychmiast podjęła działania, aby skonsolidować środowisko przedsiębiorców – u siebie w mieście, gminie, powiecie. Określiła datę, obdzwoniła znajomych z okolicy, wydrukowała i rozesłała zaproszenia, pozyskała sponsora na kanapki, aromatyczną herbatę i soki. Salę udostępnił burmistrz. Zwykle ludziom starcza uporu i konsekwencji na jednorazowe działanie, pomysły i energia z czasem się wyczerpują. W jej przypadku było inaczej, nie skończyło się na jednym spotkaniu. Po trzecim dowiedziała się, że IFR realizuje specjalny podprojekt w ramach projektu Firmy Rodzinne 2, skierowany właśnie do takich osób, jak ona. Złożyła wniosek do programu szkoleń i mentoringu liderskiego i... odbiła się od ścian!

Koniec epoki, którą znamy

Żyjemy w szczególnym czasie. Ja to interpretuję jako schyłek epoki, którą znamy. To trudny czas. Zmiany nie zawsze łatwo zaakceptować, powodują wewnętrzne rozterki, a także konflikty między ludźmi i grupami społecznymi. Widać to na co dzień wokół nas, w naszych organizacjach, czytamy o tym w prasie, oglądamy w telewizji.

Formuły działalności wielu organizacji społecznych w ostatnim latach wyczerpały się, redefinicji wymagają w zasadzie wszystkie najważniejsze pojęcia, stanowiące o wartościach, którymi się kierujemy. Czy to złe? Myślę, że

nie. Zły jest brak kierunku i – wynikające stąd – chwytnie, wykorzystywanie, naginanie tego, co się nadarza. Brak dobrych fundamentów.

Jak lider może określać kierunek?

Być liderem, to wskazywać ścieżkę, własnym przykładem torować nowe drogi. Przede wszystkim jednak lider musi wiedzieć dokąd ścieżka prowadzi i samemu nią podążać. Poprzez trud wspólnych działań, wykuwanie znaczeń, możemy obrać właściwy kierunek, zbliżyć się do celu.

Nasza bohaterka, po otrząśnięciu się z zaskakującej dla niej sytuacji, nie dała za wygraną i z wrodzonym sobie uporem włączyła się do projektu liderskiego. To gotowy i sprawdzony format, wspierający młodych liderów, party dziesięcioma latami doświadczeń Fundacji Szkoła Liderów, realizującej specjalny program we współpracy z Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności (PAWF). Właśnie tak rozumiem zasadę partnerstw, jako współpracę z organizacjami najbardziej kompetentnymi w danych obszarach. I cieszę się, że IFR zgodziło się wykorzystać ten format. Takich społecznych liderów „wypuszcza” każdego roku wiele organizacji. Uczą, jak nawiązywać współpracę, realizować wspólne cele, jak wznieść się ponad dzielące nas różnice, często mało istotne. Najważniejsza jest chęć współpracy, nie kończąca się na deklaracjach. Poprzez ruch liderski można działać dla wspólnego dobra na szczeblu lokalnym, krajowym, a nawet europejskim.

Inicjatywa Firm Rodzinnych

IFR rozpoczęło swoją działalność jako ruch niepokornych aktywistów, ale dość szybko, dzięki wsparciu finansowemu z Unii Europejskiej, stało się instytucją realizującą projekty.

Przy próbie odpowiedzi na pytanie czym właściwie jest IFR, stajemy przed zaskakującymi wyzwaniami. Wynika to z różnego rozumienia tych samych, wydawałoby się, słów. Mawia się, że gdzie dwóch Polaków, tam trzy zdania, i rzeczywiście coś w tym jest. Od 2008 roku IFR jest ciągle w fazie kształtowania własnej osobowości, próbowania czegoś nowego, włączania się w projekty, czasem buntu, często wniosków słów i ambicji poszczególnych jej członków. Boryka się również z obiektywnymi trudnościami – wynikającymi na przykład z zapisów Ustawy o Stowarzyszeniach, na podstawie których zrzeszać mogą się wyłącznie osoby fizyczne, nie firmy. Nie można więc opłacić składki z konta

firmowego ani tym bardziej wpisać jej jako kosztu uzyskania przychodu. Problemu nie rozwiązała niedawna nowelizacja o stowarzyszeniach, wnosząca za to wiele innych ważnych nowości.

Młodzi liderzy mówią mi często, jak trudno im współpracować z IFR – nie mają z kim rozmawiać, maile nie dochodzą, telefon nie zawsze odpowiada. Czasem czują, jakby odbijali się od ściany. Czy w takim rozumieniu IFR jest liderem środowiska? Kiedyś usłyszałem od mojego mentora – „*Sebku, znak drogowy wskazuje drogę, ale nie musi nią podążać*”. Czy to pochwała pragmatyzmu, czy hipokryzji? Gdzie kończy się, a gdzie zaczyna rola lidera? Inspirować i inicjować? Ale czy tylko? Czy warunkiem zrobienia „czegoś” musi być działanie samemu, na własną rękę, w poczuciu samotności i oczekiwaniu na pomoc? Czy lider zawsze musi być sam?

Naturalnym krokiem w rozwoju IFR jest wejście w regiony. To już się dzieje. Nie wystarczy jednak puścić kuli w dół zbocza i patrzeć, co się stanie. Potrzeba aktywnego i jeszcze silniejszego wsparcia wprost z serca instytucji. Liderzy często mówią o poczuciu samotności. Częstym problemem rozproszonych struktur społecznych jest erodująca w szybkim tempie tożsamość i naturalna skłonność do realizowania własnych interesów pod już zbudowaną wspólną marką. Warto sięgać po doświadczenia innych instytucji, także w innych krajach, poznać ich kodeksy etyczne. Szczególnie „w rodzinie” warto dbać o jasne zasady gry.

Wyzwania i możliwości dla IFR

IFR ma różne możliwości. Jedną z nich jest tworzenie oddziałów o odrębnej formie prawnej – od niedawna taką możliwość daje zmieniony statut. Można utworzyć rodzaj młodzieżówki, kuźni liderów, centrum inicjatyw liderских etc. Można utworzyć związek firm rodzinnych – przedsiębiorców-pracodawców, omijając w ten sposób wady stowarzyszania osób fizycznych. Można pójść krok dalej i powołać federację stowarzyszeń, utworzyć coś w rodzaju mostu ponad podziałami. Idea warta rozważenia, szczególnie w sytuacji, gdy na równoległych firmowo-rodzinnych torach wystartowały duże lokomotywy: Lewiatan, Krajowa Izba Gospodarcza (KIG), Pracodawcy RP, Związek Rzemiosła Polskiego (ZRP).

Do dziś środowisko rodzimych firm rodzinnych nie posiada swojego przedstawiciela w Sejmie, Senacie, Komisji Europejskiej, nie liczy się w debacie publicznej, w tym politycznej. Pojawiają się wprawdzie różne wypowiedzi medialne, raporty, ale stanowią one raczej coś w rodzaju kwiatuszka dla sponsorów, niż głosu środowiska.

Patrząc na doświadczenia naszych rodziców, warto zadbać, aby organizacja nie stała się nigdy częścią konkretnego układu politycznego, gdyż stawiając się po jednej ze stron, natychmiast zostaniemy zepchnięci w niebyt przy kolejnych zmianach. To bardzo istotne, aby zachować neutralność. Przedsiębiorczość to pozytywizm, praca u podstaw, bez wspomagaczy, często niełatwa to droga, ale nikt nie obiecywał, że będzie łatwo. Nie chciałbym, aby IFR stało się organizacją ludzi patrzących na siebie z oczekiwaniem, że komuś powinno się noga. Skończył się czas poklepywania po plecach, chwytliwych



Pierwsze spotkanie grupy liderów projektu Firmy rodzinne 2 – Olandia, Prusim

hasła na sztandarach i srogich min, nadeszła epoka wyzwań zdefiniowanych na nowo, czas nowej energii!

Co możemy zrobić, aby było lepiej?

Młodzi przedsiębiorcy-liderzy potrzebują mentorów. Potrzebują osób dojrzałych, doświadczonych, którzy byli obserwatorami zmieniającej się wielokrotnie sytuacji gospodarczej i politycznej. Zaprawieni w trudnych bojach seniorzy mogą być nieocenionymi partnerami. Może to być doświadczenie bardzo cenne również dla nich, nowa forma aktywności, umożliwiająca dzielenie się swoim bogatym doświadczeniem. Relacja Mistrz i Uczeń, podążanie i kontynuacja, jest dla mnie marzeniem życia.

25 lat temu pokolenie naszych rodziców ryzykowało znacznie więcej, niż my teraz. To sprawiało, że zmieniali świat. Dziś warto zastanowić się, co ich wtedy motywowało? Mamy dobry czas, aby szukać nowych powodów dla zapalenia dokładnie tego ognia, który zapłonął wtedy.

IFR w mojej ocenie powinno inicjować aktywność w regionie, sieciować mistrzów z uczniami, stać się bazą zmiany społecznej i gospodarczej. Rozumiem to również jako forum dialogu z instytucjami reprezentatywnymi dla innych środowisk, choćby biznesowych, rzemieślniczych, branżowych, politycznych czy publicznych. Każda z tych organizacji ma swoich liderów, a tylko suma doświadczeń może złożyć się na wymierne działanie na szerszą skalę. Lęk przed zmianą nie powinien być barierą przed uruchamianiem tego potencjału. Zamiast działać na własną rękę, lepiej budować razem. Czy jesteś gotowy na włączenie się w nurt tej zmiany?

Dziś IFR, po realizacji trzech dużych projektów o wartości około 15 mln zł, jest w punkcie wyjścia i powinno wrócić do swoich liderских korzeni. Dzięki projektom zdobyliśmy bezcenne doświadczenie, na gruncie którego powinniśmy postawić budowlę, być może skromniejszą w formie, ale o silnych braterskich fundamentach.

Organizacja nie ma szans na rozwój bez operatywnej centrali – serca pompującego ożywczą krew w struktury lokalne. Przy obecnym stanie technologii wystarczy dwietrzy osoby, aby sieciować i inicjować kontakty w całej Polsce. Zarząd powinien pełnić raczej rolę rady nadzorczej, mniej licznej, ale sprawnej, i decydować o sprawach strategicznych. Społecznie nie da się zrobić więcej niż pozwala na to czas. *Kiedy ostatnio miałeś wolną chwilę?*

Ogień palący się w sercach liderek to wyjątkowa substancja, chyba jedyna w swoim rodzaju, która powiększa swoją moc, gdy dzielimy się nią z innymi. Zamykając oczy, zasłaniasz słońce przed sobą, ale czujesz jego ciepło. Czym jest wspólnota, współpraca, czym jest właściwie patriotyzm i braterstwo? Pytania pozornie banalne, ale odpowiedzi na nie stanowią będą fundament na najbliższe lata.

Moc inicjowania i zapalania ognia powinna być kierowana właśnie do takich osób, jak nasza bohaterka. Wsparcie, którego potrzebują, to pozwalanie im na popełnianie błędów, ale jednocześnie pomoc w najważniejszych momentach.

Epilog

Mentorem Beaty Dobrowolskiej, bo to o niej była mowa, zgodził się zostać praojciec firm rodzinnych – dr Krzysztof Pawłowski.

To on na początku lat dwutysięcznych zamarzył sobie, że utworzy przy prowadzonej przez siebie uczelni w Nowym Sączu organizację firm rodzinnych. Dziś tamtej organizacji nie ma, ale na jej fundamentach powstało IFR. Obecnie czekają nas zupełnie nowe wyzwania, trzeba podejmować działania,



Spotkanie firm rodzinnych w Piasecznie, dr Krzysztof Pawłowski i Beata Dobrowolska – październik 2015

których efekty trudno przewidzieć. Nic jednak nie dzieje się samo, potrzeba determinacji naszych poprzedników i ich wsparcia. Aby zacząć realizować marzenia, trzeba zrobić pierwszy krok, kolejne przychodzą już znacznie łatwiej. Ten, komu się nie chce, znajduje powody, ten, który chce, znajduje sposoby. ●

Będzie mi brakowało Projektu...



Małgorzata Mączyńska

koordynator Projektu Firmy Rodzinne,
główny specjalista w Polskiej Agencji
Rozwoju Przedsiębiorczości

Na konferencji kończącej pierwszy projekt dla firm rodzinnych podszedł do mnie jeden z uczestników i powiedział „Pani Małgosiu, ja nie wiem, jak ja teraz będę żył bez tych spotkań!”. Teraz kończy się moja przygoda z firmami rodzinnymi i zadaję sobie podobne pytanie – jak to będzie bez firm rodzinnych?!

Będzie mi brakowało projektu. Ostatnie sześć lat mojego życia zawodowego związane było z firmami rodzinnymi. Koordynowanie dwóch kolejnych projektów – Firmy Rodzinne i Firmy Rodzinne 2 – nie było łatwe, ale dawało mnóstwo satysfakcji. Poznałam wiele niezwykłych osób – uczestników projektu, członków zespołu. Z niektórymi nawiązałam bliższe relacje, zaprzyjaźniłam się. Mam nadzieję, że te kontakty przetrwają, że uda nam się jeszcze kiedyś razem pracować i zrobić coś dobrego i sensownego.

Gdy zaczynaliśmy pierwszy projekt w 2009 roku, a więc prawie siedem lat temu, temat firm rodzinnych praktycznie nie istniał. Interesowała się nim grupa zapaleńców, skupiona wokół IFR, niektóre ośrodki naukowe.

W tamtym okresie wyzwaniem było sprawić, aby firmy rodzinne „wyszły z szafy”, uwierzyły w swoją wartość. Stworzyliśmy metodologię wsparcia firm rodzinnych, przeprowadziliśmy cykl szkoleń, wydaliśmy dwa zbiory opowieści, zorganizowaliśmy kampanię społeczną Firma Rodzinna to MARKA.

Pod koniec 2015 roku możemy z dumą powiedzieć, że sprostaliśmy wyzwaniu. O firmach rodzinnych jest głośno, badania obwieszczają koniec mitu prywaciarza. Firma rodzinna przestaje kojarzyć się z mało profesjonalnym sposobem działania. Firma rodzinna zaczyna być marką.

Myślę jednak, że obecnie przed ruchem firm rodzinnych stoją wyzwania nie mniejsze niż te, z którymi mieliśmy do czynienia kilka lat temu. Czasem zastanawiam się, czy nie większe. Gdy zaczyna się coś budować od podstaw, zwykle towarzyszy temu poczucie wspólnoty, łączy cel, na dalszy plan schodzą osobiste interesy i ambicje. Gdy przychodzi sukces, łatwo o podziały, co pewnie jest normalne, bo każdy ma nieco inne spojrzenie, co innego chce osiągnąć. Ważne jest jednak zadbać o to, co łączy. Stworzyć platformę współpracy, wymiany doświadczeń, przyglądać się poczynaniom „konkurentów” z sympatią i uznaniem, pamiętając, że cel jest wspólny – działanie dla dobra firm rodzinnych. Trzymam kciuki, żeby to się udało.

Rodzinni, powodzenia!

Zarządzanie przez wartości – naiwny romantyzm czy wygrywająca strategia

O zarządzaniu przez wartości powiedziano wiele, a jednak wciąż warto o tym rozmawiać. Czy uczciwość, szacunek dla drugiego człowieka, zaufanie, rzetelność, wrażliwość na potrzeby innych to we współczesnym świecie romantyzm i naiwność, czy szansa na zbudowanie silnej organizacji?



Krzysztof Stańczyk

coach, trener biznesu, doradca, trener warsztatów w projekcie Firmy, Rodzinne 1 i 2, członek założyciel stowarzyszenia IFR

Spróbujemy się nad tym zastanowić. Podstawą moich rozważań będą doświadczenia z pracy z uczestnikami projektów „Firmy rodzinne” i „Firmy rodzinne 2”. W obu tych projektach wiele mówiliśmy o wartościach, zastanawialiśmy się wspólnie, czy i jak wpływają na kondycję firmy.

Kod DNA firmy

Większość badań z zakresu zarządzania mówi o tym, że firmy długowieczne mają podobną kulturę organizacyjną, stanowiącą ich kod DNA. Łańcuch DNA tych firm składa się z takich cząsteczek (**wartości**) jak poczucie bezpieczeństwa, partycypacyjny styl zarządzania, transparentność w zakresie awansu i wynagradzania, rzetelność etc. Jest to DNA firm dobrze funkcjonujących, które są w stanie poradzić sobie w kryzysowych sytuacjach. Natomiast DNA firmy jest patogeniczne, kiedy tworzą je takie „wartości” jak brak zaufania, wroga, pełna rywalizacji atmosfera, brak poczucia bezpieczeństwa czy nepotyzm, stanowiący szczególne zagrożenie w firmach rodzinnych.

Zdrowy kod DNA firmy przekłada się na jej innowacyjność, konkurencyjność, odporność na turbulencje. Dobra, bezpieczna atmosfera, stawianie przed pracownikami wyzwań, którym są w stanie sprostać i które ich motywują do działania, odpowiednie wynagradzanie – to wszystko owocuje zaangażowaniem pracowników, zwiększeniem ich kreatywności i sprzyja utrzymaniu firmy w dobrej kondycji przez wiele lat.

Dziś każdy ma w zasadzie nieograniczony dostęp do wiedzy i kapitału. Tym, co tworzy względnie trwałą przewagę konkurencyjną jest natomiast kapitał społeczny, czyli sieć relacji opartych na zaufaniu. W przełożeniu na język naszych rozważań – zdrowy kod DNA, zbudowany z wartości.

Czy jednak właściciele firm zdają sobie z tego sprawę? Wydaje się, że świadomość znaczenia wartości dla rozwoju firmy nie jest jeszcze powszechna. Wciąż częsty jest autorytarny styl zarządzania, traktowanie pracowników nie jak partnerów, lecz jak „siłę roboczą”, dążenie do maksymalizacji zysku za wszelką cenę.

Spójrzmy na zamieszczone poniżej rysunki, przedstawiające kulturę organizacyjną jednej z firm, z którą pracowałem jako doradca w pierwszym projekcie wsparcia firm rodzinnych. Pracownicy firmy – około 30 osób – zostali w sposób losowy podzieleni na dwie grupy, z których każda miała to samo zadanie: narysować metaforę kultury organizacyjnej swojej firmy. Obie metafory w warstwie przekazu symbolicznego są do siebie ludzako podobne.

Na obu rysunkach widzimy owładniętych żądzą zysku władców, ciskających gromy na krzątające się za murem na jednym rysunku – owieczki, na drugim – mrówki.

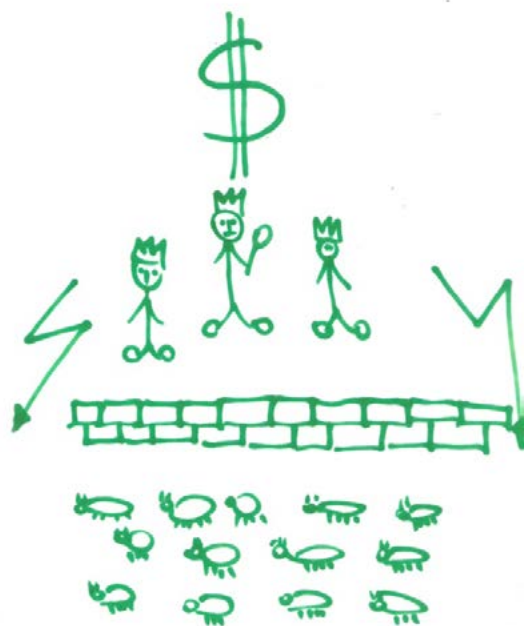
Analizując te rysunki warto zadać sobie kilka pytań:

1. Jakie są dominujące wartości w tej firmie?
2. Co można powiedzieć o relacji szefostwo – pracownicy?
3. Co możemy powiedzieć o poczuciu identyfikacji pracowników z firmą?
4. Czy dominujące w firmie wartości sprzyjają innowacyjności firmy?
5. Jaka będzie kondycja tej firmy za 5 lat?

Jeśli analizowana firma jest typowym przedstawicielem polskiej przedsiębiorczości, to taki obraz nie nastraja optymistycznie.

Dziedzictwo kulturowe hamulcem rozwoju

Skoro przepisem na sukces jest zarządzanie przez wartości, dlaczego polskie firmy z niego nie korzystają? Dlaczego wciąż spotykamy firmy, jak ta z opisanej powyżej metafory? Dlaczego nasze firmy nie są wiodącymi markami europejskimi? Dlaczego często jesteśmy montownią Europy, gdzie na robionych przez nas produktach zagraniczne korporacje przybijają swoje znaki firmowe? Przyczyn jest zapewne wiele, ale w kontekście analizy interesującego nas zjawiska –



wartości – warto się zastanowić się nad naszym dziedzictwem kulturowym.

Przez kilka stuleci w Polsce dominowała **kultura folwarczna**. Podczas kiedy na wschód od Łaby kwitło rzemiosło, które wymuszało współpracę, w Polsce kwitł folwark – zamknięty świat, gdzie przez wieki kształtowały się i utrwały specyficzne relacje społeczne. **Dziedzic był właścicielem chłopą, który, wyzuty z praw, żyjąc w skrajnej biedzie, by przetrwać musiał sobie „radzić”**. Brak partnerstwa, zaufania, identyfikacji ze wspólnotą – oto pokłosie wielowiekowej tradycji folwarku. Tych, którzy wątpią w to, że wartości funkcjonują przez pokolenia, zachęcam do lektury „Samotnej gry w kręgle” Roberta Putmana, poświęconej przemianom kapitału społecznego w Stanach Zjednoczonych. Z badań przytoczonych przez Putmana wynika, że większość potomków emigrantów po ponad 200 latach głosi zgodnie z kodem wartości swoich przodków. Aż trudno uwierzyć w siłę tego dziedzictwa.

Po lekturze książki Putmana łatwiej nam zrozumieć związek przyczynowo-skutkowy: kultura folwarku – niski poziom kapitału społecznego – deficyt w firmach takich wartości jak zaufanie, partycypacja, transparentność, gotowość do delegowania władzy i odpowiedzialności.

Jak przełamać impas – lista rekomendowanych postaw liderских

Mówi się, że jak nie ma lokomotywy, to wagoniki nie jadą. Za formowanie kultury organizacyjnej firmy są odpowiedzialni jej liderzy, w przypadku firm rodzinnych ich właściciele. Jakim typem postaw i umiejętności powinien się legitymować lider? Daniela Goleman, w książce „FOCUS. Sztuka koncentracji jako ukryte dążenie do doskonałości” pisze, że współczesnego lidera winien charakteryzować balans między trzema rodzajami uwagi: uwagą wewnętrzną (*inner focus*), uwagą na innych (*other focus*) i uwagą zewnętrzną (*outer focus*).

W uwadze wewnętrznej najważniejsza jest samoświadomość, na którą składa się szacunek dla doświadczanych emocji, świadomość własnych ograniczeń, otwartość na



autorefleksję. Samoświadomość eliminuje zniekształcenia poznawcze. Im bardziej jesteśmy samoświadomi, tym bardziej adekwatne są tworzone przez nasz umysł modele rzeczywistości, w tym modele biznesowe.

Uwaga na innych to empatia. Wartości, które są jej podstawą, to szacunek dla drugiego człowieka, zaufanie, gotowość do dzielenia się, docenianie wysiłku innych, rozumienie ich emocji. Empatyczny lider wyzwala potencjał pracowników, a to bilet wstępu do krainy silnych organizacji biznesowych.

Uwaga zewnętrzna, czyli zdolność do odczytywania trendów, monitorowanie konkurencji, śledzenie zmian legislacyjnych i przewidywanie ich wpływu na nasze poczynania biznesowe, w omawianym kontekście – wartości w firmie – nie ma większego znaczenia.

Zanim zaczniemy myśleć o kształtowaniu naszych postaw liderских, warto się przyjrzeć własnej firmie i dokonać jej diagnozy pod kątem występujących w niej wartości. Może to być krytyczna refleksja właścicieli lub otwarta dyskusja z pracownikami. Po dokonaniu diagnozy możemy poszukać miejsc, w których moglibyśmy formować swoje postawy i nabywać potrzebne umiejętności. Mogą to być spotkania środowiskowe i mentoringowe firm rodzinnych, organizowane choćby w ramach funkcjonujących kół regionalnych przy stowarzyszeniu Inicjatywa Firm Rodzinnych. Ważną rolę do odegrania mają liderzy, którzy kształcili się na animatorów środowiska firm rodzinnych w projekcie Firmy Rodzinne 2. Szereg ciekawych wydarzeń inicjują Instytut Biznesu Rodzinnego i Fundacja Firm Rodzinnych. I wreszcie kto wie, czy nie najważniejsza forma – merytoryczna refleksja nad stanem wartości w firmie, czy to przy rodzinnym stole, czy z zespołem pracowników.

Wyzwania i przestrogi

Przystępując do pracy nad wprowadzeniem zarządzania przez wartości, warto mieć świadomość stojących przed nami wyzwań. Pozwolę więc sobie na dwie przestrogi.

Przestroga pierwsza: Czasami część osób podejmujących pracę w naszej firmie (w tym członkowie rodziny) nie postępuje zgodnie z wartościami, które chcielibyśmy wprowadzić. Jest to przykre, ale się zdarza. W takiej sytuacji pomóc może rozmowa z osobą, której problem dotyczy, praca z mentorem, dobrze dobrane szkolenie. Jeśli te sposoby zawiodą, jedynym wyjściem może okazać się zwolnienie pracownika.

Przestroga druga: Tworząc kulturę zarządzania przez wartości nie mylmy pojęć – zaufania z naiwnością, empatii z matkowaniem, partycypacji ze wspólnotą na wzór komuny, a godnościowego traktowania z kreowaniem się na swojego chłopca. W tej kwestii wiele nam mogą podpowiedzieć wyniki badań, przeprowadzonych przez szwedzką psycholog Ingrid Tollgerdt-Andersson. Podzieliła ona szereg zakładów opieki zdrowotnej na dwie grupy, jedną o wysokiej absencji chorobowej, drugą o niskiej. Następnie ankietowała kierowników i personel. Wynik był nieoczekiwany. Wśród pracowników, których szefowie stawiali na uczestnictwo, równość i równouprawnienie oraz powtarzali, że „są dla pracowników”, absencja chorobowa była najwyższa. Co dziwne – okazało się, że menedżerowie, którym określenie „pozytywna atmosfera” nie przechodziło przez usta, którzy kładli nacisk na odpowiedzialność, przejrzystość, wysokie wymagania, a wręcz potrafili wybuchnąć: „Nie jestem twoją matką” czy „Nie będę tolerować ...”, byli w praktyce bardziej demokratyczni: delegowali zarówno władzę, jak i odpowiedzialność. A ich pracownicy byli zdrowsi, rzadziej chorowali. Tollgerdt-Andersson stwierdziła, że szefowie, którzy chcą, by było miło, wprowadzają niepewność. Nie wiadomo, kto decyduje, jakie są oczekiwania i kto za co odpowiada. Tacy szefowie nie powiedzą „nie” – ani gorzej, ani dołom, a nierozwiązane konflikty rozlewają się po firmie¹. A więc – nie przedobrajmy.

Na koniec: nadzieja i pokora

Artykuł promujący wartości jako nośnik rozwoju firm i gospodarki nie powinien się kończyć przestrogami. Trzeba myśleć pozytywnie, mieć nadzieję, że osiągniemy sukces, choć rzeczywistość nie zawsze jest dla nas łaskawa. Warto też więc przypomnieć sobie nieco zapomniane słowo: pokora.

Nadzieja: Doświadczenie pokazuje, że zarządzanie oparte na wartościach jest warunkiem rozwoju nowoczesnej przedsiębiorczości. Szczególną rolę mogą tu odegrać firmy rodzinne, najczęściej mikro-, małe i średnie, a więc, w porównaniu z korporacjami, relatywnie małe „przestrzenie społeczne”. Relacje dokonują się w nich twarzą w twarz, zmiany są stosunkowo przejrzyste. Są zakorzenione w środowisku lokalnym, co zwiększa prawdopodobieństwo ich formalnej i nieformalnej kontroli społecznej. Swoją aktywność biznesową legitymizują nazwiskiem właściciela. To wszystko tworzy szczególnie dobre podglebie do budowania firm zarządzanych przez wartości.

Natura wyposaża nas w zmysły, za pomocą których „radzimy” sobie z zagrożeniami rzeczywistości. Cuchnący zapach informuje nas o tym, że pokarm, który mieli-



śmy spożyć, może być niebezpieczny dla zdrowia, wzrok ostrzega nas o nadjeżdżającym samochodzie etc. Niestety, nie mamy fizjologicznego wyposażenia, które by nas alarmowało, że w złożonym systemie, jakim jest firma, coś idzie nie tak. I właśnie wartości, jako podstawowy regulator funkcjonowania tego systemu, mogą stanowić uzupełnienie brakujących mechanizmów fizjologicznych. A więc, zgodnie z ewangelicznym przesłaniem, budujmy na skale – na wartościach. Natura wszelkich struktur społecznych, a więc i firm, jest taka, że zawsze wykształcają one zbiory wartości i norm. Jeśli świadomie nie zadamy o ten proces, to wartości i normy wykształcą się „same”. Tylko jakie to będą wartości, czy będą pracowały na długookresowy rozwój naszej firmy?

Pokora: Jak dużą nie dysponowalibyśmy wiedzą, jak byśmy się nie starali – działalność biznesowa zawsze w jakiejś mierze pozostanie sztuką, zagadką, wypadkową sił, na które nie mamy wpływu. Uczy pokory. Tworzymy coraz doskonalsze modele zarządzania, ale musimy pamiętać, że nie ma przepisu na sukces, a ostatecznym sprawdzianem naszych poczynań jest życie. Prowadzenie firmy to rzadko pasmo sukcesów, ale częściej mozolne podnoszenie się po kolejnych porażkach. Wyznawane wartości mogą być w takich sytuacjach nieocenionym drogowskazem.

Że warto postępować zgodnie z wartościami, przekonują Ken Blanchard i inni autorzy, opisujący ten styl zarządzania i wynikające z niego korzyści. W środowisku firm rodzinnych w Polsce możemy spotkać wiele przykładów firm zarządzanych przez wartości, od lat z sukcesem funkcjonujących na rynku. Giganci – Fakro, Rolewski, Solaris – i pomniejsze perełki, jak Cafe Marzenie, Studio Fotograficzne Tomaszewski, Wamech i wiele, wiele innych, które uczestniczyły w projektach Firmy Rodzinne 1 i 2. W tych firmach rodziny nimi zarządzające tworzą kulturę organizacyjną opartą na wartościach, często nie nazywając tego wprost. Po prostu „od zawsze” kierowały się i kierują przyzwoitością, uczciwością i rzetelnością. ●

¹ „Szybolet. Dlaczego kierownik ucieka od kierowania” magazyn reporterów: Duży format nr 41/1152, 15 X 2015, s. 18

Ocena projektu Firmy Rodzinne 2

Przez ponad dwa lata prowadziłam ewaluację projektu Firmy Rodzinne 2. Ewaluacja ta opierała się przede wszystkim na ankietach wypełnianych przez uczestników, wywiadach i moich własnych obserwacjach.



Magdalena Darowska

specjalistka zarządzania projektami, analizy systemów i ewaluacji

Oceny, uwagi i opinie zbierane po warsztatach służyły trenerom i organizatorom do ulepszania i usprawniania działań. Miałam świadomość, że jest to działanie bardzo potrzebne, co także potwierdzili trenerzy w skierowanej do nich ankiecie. Moim głównym celem było jednak zbadanie, czy działania projektowe są skuteczne – czy prowadzą do osiągnięcia zakładanych celów, czyli:

- zwiększenia przez uczestników projektu umiejętności zarządzania firmą rodzinną oraz
- uzyskania u uczestników projektu poczucia przynależności do społeczności firm rodzinnych.

Z uwagi na bardzo ograniczone środki przeznaczone na ewaluację, mogłam oprzeć się jedynie na subiektywnych ocenach uczestników. Czy zatem, według tych ocen, udało się zrealizować cele projektu? Przedstawiam poniżej część wyników ankiet końcowych, przeprowadzonych dla edycji 1–6 części szkoleniowej projektu, które dotychczas wypełniło 46% uczestników oraz dla studiów podyplomowych, gdzie uzyskaliśmy 68% zwrot ankiet.

Poczucie przynależności do społeczności firm rodzinnych, jako wynik udziału w projekcie deklaruje 89% uczestników szkoleń i 79% uczestników studiów.

Zwiększenie umiejętności zarządzania firmą rodzinną zadeklarowało 87% uczestników części szkoleniowej projektu. Ponieważ po trzeciej konferencji, czyli zasadniczo przed szkoleniami tematycznymi, takich odpowiedzi było 64% widać, że każde kolejne szkolenie i doradztwo zwiększały kompetencje uczestników. Podobny wynik uzyskały studia podyplomowe. Aż 91% respondentów udzieliło pozytywnej odpowiedzi



Wykres 1. Odpowiedzi uczestników szkoleń i studiów podyplomowych

„Studia znacznie bardziej przydatne niż szkolenia z zarządzania w powszechnym ujęciu”.

na pytanie: Czy uważasz, że zdobyta na studiach wiedza pomoże Ci w skuteczniejszym zarządzaniu firmą rodzinną. Rozkłady odpowiedzi pokazane są na wykresie 1.

Potwierdzeniem własnej oceny uczestników, że zwiększyły się ich umiejętności zarządcze jest fakt, że prawie wszyscy uczestnicy szkoleń dostrzegli potrzebę dokonania zmian w swoich firmach, a 1/3 stwierdziła, że takie zmiany już się dokonują (patrz wykres 2). Zmiany te mają najczęściej związek z doradztwem i dotyczą przede wszystkim zarządzania strategicznego, organizacji pracy, komunikacji w firmie, zmiany formy prawnej, sukcesji. Ciekawe jest też to, że potrzebę dokonania zmian w swoich firmach dostrzega 94% uczestników studiów.

Okazało się także, że uczestnicy wystawiają projektowi bardzo pozytywne referencje – polecają innym firmom rodzinnym zarówno szkolenia jak i studia. Współgrają z tym wyrażane opinie, z reguły bardzo pozytywne. Niektóre przytaczam w ramkach. Warto podkreślić, że oprócz samego aspektu szkoleniowego niezwykle istotne było dla uczestników wzajemne poznanie się, doświadczenie otwartości i zaufania, nawiązanie kontaktów osobistych i biznesowych.

Krytycznych uwag projekt zebrał stosunkowo niewiele. W odniesieniu do szkoleń najczęściej podnoszono to, że niektórzy trenerzy nie mieli własnego doświadczenia biznesowego. Różne szczegółowe uwagi i propozycje dotyczyły także programu studiów. Mniejszą liczbę tego typu uwag w odniesieniu do szkoleń interpretuję jako wynik zastosowania wypracowanej i zweryfikowanej już 4 lata temu metodyki wsparcia firm rodzinnych.

Podsumowując:

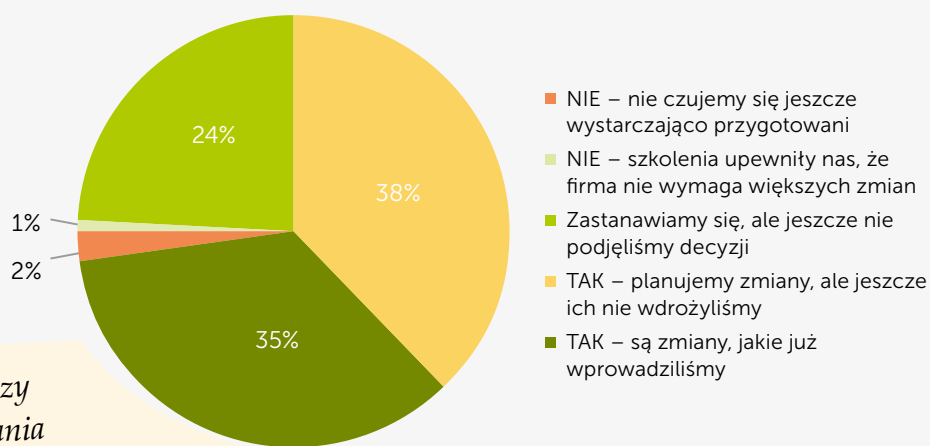
Ewaluacja nie jest jeszcze zakończona – nadal trwa zbieranie ankiet – ale już dziś z dużą dozą prawdopodobieństwa można powiedzieć, że cele projektu zostały spełnione. Nie mamy jednak pewności, że rezultaty są trwałe. Prawdziwy sukces projektu da się stwierdzić dopiero za 2–3 lata. Bo miarą tego sukcesu jest rozwój firm wspieranych w ramach projektu. Dopiero przeprowadzone wtedy badanie pokaże, czy pieniądze unijne zostały dobrze zainwestowane i będą społeczeństwu procentować w przyszłości. ●

„Zajęcia prowadzone w sposób lekki i czytelny. Ćwiczenia praktyczne, wymiana doświadczeń bardzo pomocna. Doradztwo pomogło nam w istotny sposób zaplanować i rozpocząć proces sukcesji”.

„Wszystkie szkolenia zarówno bazowe, jak i tematyczne uważam za cenne dla mnie osobiście oraz jako współwłaściciela i prezesa spółki z ograniczoną odpowiedzialnością”.

„Szkolenia dały mi moc wiedzy teoretycznej ale do zastosowania w praktyce w firmie. Wiedza i doświadczenie szkoleniowców było ogromne, pomogło mi uporządkować wiele tematów na gruncie zawodowym jak i prywatnym. Oby więcej takich inicjatyw za europejskie pieniądze. Nigdy bym sobie nie pozwoliła na taki wydatek na szkolenia. Dziękuję”.

Czy dzięki szkoleniom i ewentualnie doradztwu zostały wprowadzone lub są zaplanowane zmiany/usprawnienia w zakresie zarządzania?



Wykres 2. Odpowiedzi uczestników szkoleń

Burzliwa droga do gwiazd Rodziny Schwimmerów

Czy marzenia rodzinnych przedsiębiorców mogą sięgać gwiazd?! Tak, i to nie tylko w przenośni. W każdym zakątku kuli ziemskiej możemy znaleźć rodzinnych pionierów, którzy przekraczają granice, dotąd niedostępne dla innych ludzi. Jednym z przykładów takich działań może być stworzenie w latach pięćdziesiątych XX wieku BA Company (Bedek Aviation Company) – pierwszej izraelskiej firmy sektora lotniczego i kosmonautycznego przez izraelską rodzinę Schwimmerów.



Gniewomir Pieńkowski

Locuples International Business
Development, Kancelaria Rozwoju Biznesu
Międzynarodowego

Zanim rodzina Schwimmerów stworzyła Bedek Aviation Company, przebyła długą drogę. Na początku XIX wieku rodzice założyciela przedsiębiorstwa Ala Schwimmera, w związku z prześladowaniami Żydów w Rosji, zostali zmuszeni do wyjazdu za granicę. Nową ojczyzną zostali dla nich Stany Zjednoczone. To właśnie tutaj, w 1917 roku na świat w Nowym Jorku przyszedł Al Schwimmer. Już w młodości młody Al wykazywał zdolności matematyczne oraz zainteresowanie nowymi technologiami. Codziennie z okna swojego nowojorskiego mieszkania obserwował przelatujące samoloty i marzył, że kiedyś sam zostanie pilotem.

Najpierw jednak, zgodnie z życzeniem swojej rodziny, postanowił ukończyć studia wyższe. W 1939 roku ukończył studia z zakresu inżynierii lotniczej i rozpoczął pracę w Lockheed Corporation. W międzyczasie próbował zdobyć licencję pilota cywilnego. Otrzymał ją także w 1939 roku. Na początku lat czterdziestych został powołany do amerykańskiego wojska, które postanowiło wykorzystać jego podwójne doświadczenie w zakresie inżynierii lotnictwa oraz pilotowania samolotów. Został pilotem międzykontynentalnych lotów transportowych do Europy. Odbierał strategiczne dla losów II wojny misje, których celem było zaopatrzenie walczących z nazistami Europejczyków.

Podczas II wojny światowej Al Schwimmer nawiązał kontakty z władzami powstającego państwa Izrael. Postanowił im pomóc, wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenie. Razem z rodziną przeniósł się na terytorium przyszłego państwa Izrael i w ciągu kilku miesięcy zorganizował pierwsze żydowskie bataliony lotnicze. Dzięki pomocy Ala Schwimmera Żydzi wygrali Wojnę o Niepodległość z 1948 roku, kiedy to wszyscy sąsiedzi Izraela zaatakowali go, wystawiając przeciwko niemu wspólną, kilkanaście razy silniejszą armię.

Już w 1948 roku, będąc dopiero po trzydziestce, Al Schwimmer stał się narodowym bohaterem Izraela. Postanowił jednak wrócić z rodziną do Stanów Zjednoczonych, w których przez kolejne dwa lata pracował w znanych firmach z branży lotniczej oraz założył niewielką rodzinną firmę zajmującą się obsługą techniczną samolotów. W 1950 roku ponownie wrócił do Izraela, w którym w 1953 roku założył Bedek Aviation Company – pierwszą izraelską firmę sektora lotniczego.

Najważniejsze?! Dobre partnerstwo!

Rodzina Schwimmerów nie tylko skoncentrowała się na budowie potęgi Bedek Aviation Company, ale nawiązała stosunki z nowymi władzami Izraela i opracowała program budowy profesjonalnych sił powietrznych dla młodego państwa. Oprócz tego w ramach programu partnerstwa publiczno-prywatnego izraelskie władze zlecały firmie strategiczne z punktu widzenia bezpieczeństwa kraju projekty, w zamian za pomoc przy ich wykonaniu, finansując projekty komercyjne firmy. Z roku na rok firma rozwijała się coraz prężniej, a współpraca pomiędzy państwem a rodziną Schwimmerów przynosiła efekty. Dzięki niej nie tylko zbudowano profesjonalne Siły Powietrzne Izraela, ale stworzono także ich technologiczne zaplecze, którego produkty finalne często trafiają na rynek cywilny.

Mimo zapалу i chęci do pracy członków rodziny Schwimmerów, zadanie polegające na zbudowaniu profesjonalnego izraelskiego lotnictwa oraz tworzeniu produktów, które osiągnęłyby sukces komercyjny, w pierwszym okresie działalności firmy było trudne. Ówczesny Izrael, mimo zagranicznej pomocy gospodarczej, należał do jednych z najbiedniejszych państw świata. Pomimo świetnie wykształconych inżynierów nie posiadał zdolności produkcyjnych, ani patentów umożliwiających produkcję nowoczesnego sprzętu lotniczego. Pozyskanie nowych linii produkcyjnych i patentów z Zachodu uniemożliwiały specyficzne relacje pomiędzy Izraelem a dotychczasowymi sojusznikami z Zachodu, którzy chcąc zmniejszyć ryzyko kolejnego konfliktu byli za tym, aby każde z państw regio-

nu posiadało jak najmniej, jak najslabiej wyposażoną armię. Sprzęt, który został pozyskany od sojuszników podczas Wojny o Niepodległość z 1948 roku, został całkowicie zniszczony podczas operacji wojskowych, albo do działających jeszcze maszyn brakowało części zamiennych.

Innowacyjność w kryzysie

Al Schwimmer wpadł jednak na rewolucyjny, jak na tamte czasy, pomysł – postanowił zebrać z pustyni i wyremontować wszystkie „wraki” samolotów z okresu II wojny światowej i wojny o niepodległość, które uda się znaleźć na pustyni. Tak też zrobiono. Do powstających zakładów produkcyjnych przedsiębiorstwa zaczęto dostarczać świetnie zachowane, dzięki specyficznemu mikroklimatowi pustyni wraki samolotów: amerykańskich, radzieckich, francuskich i niemieckich. Z kilku niesprawnych samolotów powstał jeden, który jednak nie był wierną kopią oryginału. Dzięki szczegółowemu zbadaniu wraków Izraelczycy stworzyli własne plany samolotów, dzięki czemu byli w stanie ingerować w ich strukturę i wyposażenie. Wiele z nich dostało dodatkowe uzbrojenie oraz izraelską awionikę. W ten sposób w latach pięćdziesiątych pozyskano blisko 90% samolotów dla izraelskiego lotnictwa.

W kolejnych latach kontynuowano prace nad pozyskaniem niesprawnych samolotów i przywracaniem ich „do życia”. Zbudowano także pierwszy samolot w oparciu o licencję zagraniczną. Był nim francuski Fouga CM170. Na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku o działaniach Izraelczyków stało się głośno na całym świecie, bo nie tylko udoskonalali stare samoloty, ale na ich bazie budowali nowe, które w wielu przypadkach miały podobne osiągi do najnowocześniejszych samolotów firm europejskich i amerykańskich, a nawet je przewyższały (IAI Nesher). Pierwszym całkowicie nowym izraelskim samolotem był samolot krótkiego startu i lądowania IAI Arava oraz myśliwiec IAI Kfir. W tym okresie zmieniono także nazwę firmy na Israel Aircraft Industries Ltd. (IAI). W latach osiemdziesiątych rozpoczęto prace nad izraelskim myśliwcem IAI Lavi.

Al Schwimmer wpadł na rewolucyjny jak na tamte czasy pomysł – postanowił zebrać z pustyni i wyremontować wszystkie wraki samolotów z okresu II wojny światowej i wojny o niepodległość, które uda się znaleźć na pustyni.

Z kolei technologią przedłużania życia i unowocześniania starego sprzętu lotniczego zainteresowały się w latach dziewięćdziesiątych państwa, które nie mogły pozwolić sobie na jego częstą wymianę, a musiały dostosować swoje wysłużone samoloty do zmian politycznych, do których doszło w tym okresie na arenie międzynarodowej. Dotyczyło to zwłaszcza wojsk państw Europy środkowo-wschodniej, które szybko musiały dostosować swoje wysłużone samoloty radzieckiej produkcji do współpracy w ramach NATO. Ekspert IAI wymienili w nich prawie całą elektronikę, wstawiając w jej miejsce innowacyjne, izraelskie rozwiązania, które nie tylko wydłużyły ich żywotność, przywróciły przydatność w ramach misji NATO, ale także znacząco unowocześniły. Przedstawiciele sił powietrznych tych państw byli tak zadowoleni z pracy Izraelczyków, że w momencie, w którym sytuacja gospodarcza w nich pozwalała na rozwój rodzimej produkcji w sektorze lotniczym, pierwszą firmą, której proponowano współpracę, było IAI.

Prosto do gwiazd

W 1977 roku Al Schwimmer zrezygnował z zarządzania wszystkimi elementami grupy IAI, która jako jedna z największych firm świata zaczęła wymagać zewnętrznych ekspertów do zarządzania. Nie rozstał się z firmą całkowicie – stał się doradcą swoich sukcesorów i zewnętrznych menedżerów. Jako doradca jeszcze bardziej umacniał swoją pozycję w sektorze lotniczym w Izraelu. W połowie lat osiemdziesiątych został mianowany także doradcą premiera Szymona Peresa do spraw obronności.

W tym okresie w pracy inżynierskiej skoncentrował się na tworzeniu bezałogowych aparatów latających – dronów (przy współpracy z włączoną w kolejnych latach w struktury IAI firmą Tadiran Electronic Industries), których głównym celem miał być zwiad taktyczny. Do dziś IAI pozostaje jednym z niewielu producentów dronów na świecie i jedynym pozaeuropejskim producentem najbardziej zaawansowanych dronów, będących w stanie zastąpić na polu walki zarówno człowieka, jak i sprzęt wojskowy.

Al Schwimmer był jednym z pierwszych zwolenników tego, aby Izrael ze względu na swoje bezpieczeństwo był obecny w kosmosie. Brał udział w projektowaniu pierwszych izraelskich satelitów (wojskowych – Ofeq, TechSAR oraz cywilnych – Eros 1 i 2 oraz Amos) oraz pierwszej izraelskiej rakiety nośnej Shavit. W tym celu stworzył w ramach IAI wyspecjalizowany dział, który zajmował się tylko sprawami podboju kosmosu przez Izraelczyków.

Zmarł w 2011 roku, zostawiając po sobie przesłanie, mówiące o tym, że jeśli chcemy, razem z rodziną możemy osiągnąć wszystko to o czym marzymy, a jeśli już zajdziemy zdawałoby się wysoko, możemy zrobić jeszcze jeden krok i razem sięgnąć gwiazd! ●



Firmy rodzinne a gospodarka oparta na wiedzy

Powstawanie gospodarki opartej na wiedzy jest odpowiedzią na problemy globalizacji. Ta nowa jakość ekonomiczna rozwija się stopniowo i w pierwszej kolejności dotyczy najwyżej rozwiniętych krajów. Oznacza przeorientowanie współczesnej gospodarki z tradycyjnej (w której czynnikami decydującymi były głównie kapitał, siła robocza, surowce, odpowiednia infrastruktura, sprawny transport i właściwa organizacja) w opartą na informacji i wiedzy.



dr Alicja Winnicka-Popczyk

Katedra Finansów i Strategii
Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Łódzki

Podstawę rozwoju gospodarczego sukcesywnie zaczynają stanowić nowoczesne technologie, wysoko wykwalifikowani pracownicy, uczelnie wyższe i ośrodki badawczo-rozwojowe, infrastruktura umożliwiająca przesyłanie informacji (ICT), jak również polityka proinnowacyjna państwa. Jest to proces skomplikowany, długookresowy i zróżnicowany regionalnie. Nie ulega wątpliwości, że mamy do czynienia ze zmianami o charakterze fundamentalnym, a ich istotę stanowi kluczowa rola kapitału ludzkiego – intelektualnego i społecznego. Najbardziej zaawansowane w budowie nowej ekonomii są Stany Zjednoczone, Japonia, Kora Południowa, Singapur, a wśród krajów Unii Europejskiej – Finlandia.

Wymogi nowej ekonomii w praktyce przedsiębiorstw

Przekładając rozważania teoretyczne na praktykę przedsiębiorstw wydaje się, że najistotniejsze z punktu widzenia sprostania wysokim standardom nowej gospodarki, do której aspirować winna również Polska, stanowią zasadniczo następujące działania:

- inwestycje w innowacje,
 - wydatki własne na badania i rozwój,
 - tworzenie kapitału intelektualnego,
 - doskonalenie kapitału społecznego,
 - internacjonalizacja, czyli budowanie kapitału ponadgranicznego i włączanie firm w obieg międzynarodowy.
- Ważną kwestią jest również dobór najbardziej efektywnego źródła finansowania zmian, wspierającego a nie obciążającego funkcjonowanie przedsiębiorstwa (np. poprzez publiczny i prywatny rynek kapitałowy).

Szanse przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce opartej na wiedzy

Wydaje się, że w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, głównie z powodu ich silnej kultury organizacyjnej, wprowadzanie zmian na miarę wyzwań gospodarki opartej na wiedzy może okazać się łatwiejsze w porównaniu z ich nierodzinnymi odpowiednikami. Należy jednak pamiętać, że podmioty te stanowią niejednorodną grupę, dlatego też zalecane działania mogą przebiegać w skali i tempie dostosowanym do konkretnych możliwości (będą też takie firmy, które nigdy nie sprostają regułom nowej gospodarki). Liczne badania potwierdzają na przykład, że prawidłowo zarządzane przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej twórcze i skłonne do wprowadzania innowacji. Podobnie, tworzenie lub pozyskiwanie kapitału intelektualnego przebiega w tych podmiotach sprawniej i skuteczniej. Największym jednak atutem firm rodzinnych jest kapitał rodzinny, będący „specyficzną formą kapitału społecznego, która może powstać tylko w środowisku relacji rodzinnych, obejmujących pozytywne relacje sieciowe między członkami rodziny, między rodziną a klientami oraz między rodziną a społecznością lokalną”¹. Istnienie już ukształtowanego kapitału społecznego rodzinnego pozwala firmom na zaoszczędzenie wysiłku, czasu, jak również znaczących środków finansowych, jakie pochłania tworzenie takiego zasobu od podstaw, jednocześnie stanowiąc źródło przewagi konkurencyjnej, co w kontekście tworzenia gospodarki opartej na wiedzy z góry plasuje podmioty rodzinne na korzystniejszej pozycji. Uważa się również, że dzięki szczególnej umiejętności tworzenia kapitału ponadgranicznego (związki nieformalne za granicą: rodzinne, przyjacielskie, biznesowe) firmy rodzinne coraz lepiej funkcjonują w otoczeniu międzynarodowym, co także sprzyja włączeniu się w rzeczywistość nowej gospodarki. Największe trudności sprawi natomiast firmom rodzinnym stworzenie systemu prowadzenia i opłacania badań własnych, ale i w tym zakresie odnotowano w ostatnich latach pewien postęp.

Czyżby zatem przedsiębiorstwa rodzinne były szczególnie predestynowane do funkcjonowania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy? ●

¹ W. Popczyk, Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym, WUŁ, Łódź 2013, s. 86.

Pływanie w mętnej wodzie

W 2007 r. wraz z moją żoną Magdą założyliśmy firmę szkoleniowo-doradczą „Coachowania”. Firma działała przez kilka lat, ale w pewnym momencie uznaliśmy jednak, że otaczająca nas rzeczywistość biurokratyczno-fiskalna nie sprzyja prowadzeniu mikrofirmy rodzinnej w wybranym przez nas obszarze. Postanowiliśmy zatrzymać się, poddaliśmy refleksji to, co się działo i zdecydowaliśmy zamknąć działalność.

Dalsze losy bohaterów książki „Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”. O swoich przemyśleniach dotyczących firm rodzinnych opowiada Rafał Górski, spotecznik, prezes zarządu Instytutu Spraw Obywatelskich, trener i coach.

Dalej oczywiście pracujemy jako coachowie i szkoleniowcy, ale już nie na własny rachunek, tylko na zlecenie innych podmiotów. Mamy nadzieję, że wrócimy do prowadzenia własnej działalności, kiedy okoliczności będą bardziej sprzyjające. Do tej pory było niestety tak, że taka mikrofirma jak nasza musiała spełniać takie same wymogi prawno-fiskalne jak duże firmy czy korporacje. To jest jakieś totalne nieporozumienie, bo te firmy potrzebują innego podejścia, aby móc się rozwinąć. Większość firm rodzinnych w Polsce są to małe firmy i jeśli chcemy, żeby się rozwijały to oprócz kompetencji i zaangażowania właścicieli, co jest oczywiście bezcenne i konieczne, potrzebna jest jeszcze dobra woda, w której pływają te ryby w postaci firm rodzinnych. Ale ta woda przez ostatnie lata była bardzo mętna, jak choćby różna interpretacja przepisów w różnych urzędach. I z jednej strony słyszy się, zakładajcie firmy, bierzcie sprawy w swoje ręce i to jest fajne, ale nie mówi się o tym, że jak ktoś zaczyna od zera i nie ma dobrego i bogatego wujka, to praktycznie nie jest w stanie tego zrobić. To, że zdecydowaliśmy się zamknąć firmę traktujemy jako cenną lekcję od życia. Nie załamujemy się, nie jęczymy, że jest źle, tylko próbujemy być elastyczni i odnajdywać się w tej rzeczywistości.

Znane jest powiedzenie, że ludziom nie należy dawać ryb tylko wędkę. Ale nasuwa się pytanie, w jakiej wodzie mają łowić. A ta woda, mimo 25 lat wolności jest coraz mętniejsza i sprzyja głównie dużym szczupakom i sumom, a płotki i karasie traktowane są z góry. A przecież na rynku najwięcej jest małych firm i to one budują nasz PKB i powinniśmy je doceniać. U nas nie uczy się patriotyzmu gospodarczego i konsumenckiego, i to jest smutne. Czekamy na polityków, którzy w trosce o polską gospodarkę zadbają w dużym stopniu o firmy rodzinne, jako o te, które po rozwinięciu się nie wyniosą się za granicę, bo swoja przyszłość wiążą z Polską. Brakuje takiego myślenia politycznego, mówienia o tym w mediach publicznych i dobrze, że powstał chociaż ten projekt FR, bo dotychczas te firmy były traktowane zupełnie po macoszemu. Super, że PARP i IFR zajęły się tym tema-

tem. Przez lata został stworzony taki klimat społeczny, że wielu młodych za coś gorszego uważało pracę w firmie rodzinnej niż np. w korporacji. W szkołach zupełnie nie uczy się umiejętności pracy zespołowej. W ostatnim czasie wiele zainwestowano w kapitał ludzki, ale gdzie jest kapitał społeczny, rozwijanie zaufania i współpracy? A firmy rodzinne to dopiero prawdziwy poligon doświadczalny, gdzie trzeba połączyć umiejętność prowadzenia biznesu z umiejętnościami zachowania dobrych relacji rodzinnych. Warto też cały czas pamiętać o tym, że celem ma być szczęśliwa rodzina w firmie, a nie szczęśliwa firma.

Teraz robimy z żoną różne działania związane z fundacją Instytut Spraw Obywatelskich oraz z fundacją Kuźnia Kampanierów. Magda prowadzi coaching dla absolwentów Kuźni, ludzi prowadzących lokalne kampanie obywatelskie na rzecz zmiany różnych elementów życia publicznego. Poszliśmy w rejon sektora społecznego, który cały czas był nam bliski, ale czerpiemy też z sektora biznesowego i wykorzystujemy również doświadczenia zdobyte w projekcie FR. Dalej myślimy o prowadzeniu małej firmy rodzinnej, ale przede wszystkim chcemy być szczęśliwą rodziną. Znamy firmy rodzinne, gdzie firma działa bardzo dobrze, ale rodzina już niekoniecznie. A skoro to jest firma rodzinna, to uważamy, że rodzina powinna być tu fundamentem, na której firma może się oprzeć. Bo może się okazać po latach, że zrealizowaliśmy się biznesowo, ale zgubiliśmy po drodze inne rzeczy. ●



Urszula Hoffmann

trenerka pracy z opowieścią, specjalistka Counsellingu Gestalt, współautorka książki „Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”.



Zespół projektu

Przeprowadzone badania potwierdziły niezadowalający stan przygotowań sukcesyjnych w polskich firmach rodzinnych, a także brak narzędzi, wspierających przedsiębiorców w tych przygotowaniach.

Były to przesłanki do opracowania **Kompedium wiedzy sukcesyjnej w firmach rodzinnych**. Zostało ono przygotowane w ramach projektu **Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych**¹. Kompedium dostępne jest w formie wydawnictwa zwarteo, audiobooka oraz wersji multimedialnej. Rozwiązanie uzupełniają aplikacje wspierające diagnozę gotowości sukcesyjnej i przygotowanie ramowego planu sukcesyjnego².

¹ Projekt zrealizowany przez firmę PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o., stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, OSI CompuTrain S.A., Regionalną Izbę Gospodarczą w Katowicach; finansowany przez PARP w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

² Kompedium i aplikacje można pobrać ze strony www.sukcesja.org.

Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych

Przygotowane narzędzia proponują diagnozę gotowości sukcesyjnej oraz opracowanie ramowego planu procesu sukcesji w pięciu obszarach. Właściciele powinni w planowy sposób zadbać o to, aby następca przejął firmę ze strategicznie zdefiniowanymi kierunkami rozwoju, profesjonalnie zorganizowaną, uporządkowaną pod względem prawnym i finansowym, a także zatrudniającą kadrę o wysokich kompetencjach.

Trzyletni projekt obejmował fazę badań, wstępnego opracowania narzędzi i testowania oraz opracowania narzędzi finalnych i ich upowszechniania. W tej ostatniej fazie uczestniczyło ponad 500 firm z całej Polski. Opracowane narzędzia prezentują spektrum możliwych rozwiązań, a do decyzji rodziny właścicielskiej pozostaje, które rozwiązania zostaną wdrożone.

Realizatorzy zakończonego właśnie projektu pragną podziękować wszystkim jego uczestnikom i sympatykom, ale szczególnie tym wielu firmom rodzinnym, które dzieląc się swoimi problemami i wiedzą, w istotny sposób przyczyniły się do powstania unikalnych w naszym kraju opracowań tematyki sukcesyjnej i związanych z nią narzędzi. ●

Opracowanie: Andrzej Bocheński, Doradca w firmie PM Doradztwo Gospodarcze, nestor w firmie WINOMAN.PL

Kody Wartości: Firmy rodzinne dążą do długowieczności!

1200 zestawów innowacyjnych narzędzi sukcesyjnych przekazanych przedstawicielom firm na prawie 50 warsztatach i 500 spotkaniach indywidualnych w całej Polsce, 20 tys. przejechanych kilometrów i hektolitry kawy podczas opracowywania i upowszechnianiem produktów... A na koniec konferencja „W kierunku długowieczności. Skuteczne strategie firm rodzinnych”. Tak można podsumować trzyletni projekt Kody Wartości realizowany przez firmę doradczą Lewandowska i Partnerzy, Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia oraz rodzinną firmę Hortimex, współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Narzędzia wspierające proces sukcesji w firmach rodzinnych powstałe w projekcie „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” (dwie książki, segregator z narzędziami oraz audiobooki i serial) są owocem pracy zespołu polskich i zagranicznych specjalistów przedsiębiorczości rodzinnej. Uwzględniają wszystkie aspekty procesu sukcesji według wzoru 4W autorstwa dr Adrianny Lewandowskiej, Lidera Merytorycznego projektu: przekazanie **wiedzy** (historie rodzinne, przygotowanie sukcesora, sporządzenie konstytucji firmy), **władzy** (przekazanie zarzą-



dzania, przygotowanie pracowników, korzyści zatrudnienia menedżera zewnętrznego), **własności** (spisanie testamentu, podział majątku firmowego i prywatnego) oraz **wartości**.

Opracowanie planu sukcesyjnego i wdrożenie strategii rozwoju nie zawsze wystarczy, aby firma przetrwała proces zmiany międzypokoleniowej. Dlatego warto opracować konstytucję firmy rodzinnej.

Punktem kulminacyjnym konferencji było podpisanie konstytucji przez rodzinę Kostrzewskich: Jacek i Jadwiga Kostrzewscy długo rozmawiali z dziećmi o tym, jak zapewnić długotrwały rozwój firmy, zwiększyć harmonię w rodzinie i ostatecznie – zaplanować podział majątku rodzinnego. W Konstytucji zawarli nie tylko wspólne wartości i filozofię działania, ale i 7 złotych reguł określających zasady zatrudniania i wynagradzania członków rodziny czy sposób podejmowania decyzji strategicznych. ●

Opracowanie: Anna Włodarczyk, Brand Manager, Lewandowska i Partnerzy

Głos polskich przedsiębiorstw rodzinnych usłyszany w Parlamencie Europejskim

Z inicjatywy europosła prof. dr. hab. Zdzisława Krasnodębskiego 14 października 2015 roku przedstawiciele instytucji związanych z przedsiębiorczością rodzinną, naukowcy i społecznicy z Polski prezentowali w Parlamencie Europejskim swoje opinie, wyniki badań i propozycje dotyczące spraw fundamentalnych dla firm rodzinnych podczas seminarium „Firmy rodzinne: szanse i wyzwania”.

Podjęto różne tematy, między innymi dotyczące ujednolicenia pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne” i określenie liczebności firm rodzinnych w Europie (tu: wystąpienie Ewa Więcek-Janka Instytut Biznesu Rodzinnego, Politechnika Poznańska), działań podejmowanych dla rozwoju firm rodzinnych i realizowanych strategii sukcesyjnych (tu: wystąpienie Łukasz Tylczyński, Instytut Biznesu Rodzinnego), rozwiązań

legislacyjnych, utrzymania i tworzenia marek rodzinnych (tu: wystąpienie Ewa Kubel i Tomasz Budziak, Inicjatywa Firm Rodzinnych) oraz problemów z jakimi firmy rodzinne borykają się na rynkach lokalnych i międzynarodowych (tu: wystąpienie Bożena Damasiewicz i Piotr Błakala, Fundacja Pomyśl o Przyszłości).

W panelu o Przedsiębiorczości Rodzinnej w Europie dyskutowano także o możliwości implementacji rozwiązań proponowanych przez Ojców Kościoła: św. Augustyna, św. Benedykta oraz św. Franciszka do przedsiębiorstw rodzinnych (tu: wystąpienie ks. prof. Krzysztof Kietliński UKSW). Ponadto głos zabrali przedstawiciele PE wywołując dyskusję na tematy: wyrównywania szans na rynkach globalnych i lokalnych między mikro i dużymi przedsiębiorstwami, etyki w biznesach rodzinnych, poszukiwania wartości w prowadzeniu biznesu rodzinnego (tu: Anatha McIntyre, Patric Gibbels, Apostolos Ioakimidis oraz Angelika Nibler – koordynatorka opracowania opinii na temat firm rodzinnych w Europie).

Można uznać, że głos polskich przedsiębiorstw rodzinnych został przedstawiony, usłyszany i – mam nadzieję – przyjęty do wiadomości. Teraz pozostaje nam poczekać na efekty naszych starań. ●

Opracowanie: Ewa Więcek-Janka, adiunkt na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej



Drugi Zjazd DeBeściaków w Poznaniu

Podczas spotkania winobraniowego w Zielonej Górze znana już Grupa DeBeściaki – wielobranżowa i ponadterytorialna – zaplanowała spotkanie na 11 listopada 2015 w Poznaniu pod pretekstem i hasłem „Rogale Marcińskie”.

Było nas 17 osób dorosłych i 5 dzieci. Gospodarzem spotkania zdecydował się być Wojciech Jarczyński, a Ania, jego żona, z lekką obawą czy dadzą radę, zgodziła się. Przyjazd i początek dnia, to godzina 9 rano w Swarzędzu w firmie Stolmar Meble na Zamówienie, Wojtka i Ani Jarczyńskich. Wszyscy stawili się punktualnie, kto mógł to z dziećmi. Przyjęcie śniadaniowo-rogalowe miało miejsce w jednej z hal produkcyjnych, która została „wysprzątana” przez pracowników. Wojciech udekorował w wyjątkowy, magiczny sposób stoły, a przygotowany przez niego i Anię poczęstunek uradował podniebienia wszystkich. Przygotował także niespodziankę – dla każdego prezenty, między innymi wykonany w drewnie wizytownik z wytłoczonym emblematem – Drugi Zjazd DeBeściaków XI 2015. Rozmowy przy stole dotyczyły i spraw osobistych, i firmowych, a najwspanialsze dla wszystkich było oprowadzenie nas po całej firmie i opowiadanie Wojtka zarówno o 105-letniej historii firmy, jak i o całym procesie produkcyjnym.

O godz. 12 przejechaliśmy do Poznania na pokaz pieczenia rogalu Marcińskiego w Muzeum Rogali, a potem obejrzelśmy korowód idący główną ulicą Poznania

Święty Marcin. Od 15:30 przez 3 godziny znowu gościłmy się przy czerninie, gęsinie, kacze po wielkopolsku i innych smakołykach w cudownej rodzinnej restauracji. Rozmowom nie było końca, rozstać się nie mogliśmy, a gospodarze spotkania – Wojtek i Ania – otrzymali bardzo dużo pozytywnych słów i dużo wdzięczności za zorganizowanie tak pięknego dnia.

No i znowu postanowiliśmy zorganizować kolejne spotkanie. Wiemy też, że kolejna Grupa, zwana tajną grupą Najlepsze na Deser, zainspirowana działaniami grupy DeBeściaki, planuje swoje pierwsze ponadbranżowe i ponadregionalne spotkanie. To największy zysk Projektu – samodzielne, spontaniczne spotkania, rozmowy, wspieranie się i osobiste, i biznesowe, bycie ze sobą blisko. ●

Opracowanie: Wiesława Machalica, psycholog, trenerka w projekcie Formy Rodzinne 2



FIRMA RODZINNA TO MARKA



Milość

Awangarda biznesu

Reccepta na zmienną rzeczywistość

Kreatywność

Afirmacja przedsiębiorczości

Jesteśmy trzonem gospodarki.

Tworzymy miejsca pracy.

Budujemy na wartościach.

**Osadzeni na tym, co cenne w tradycji,
patrzemy daleko w przyszłość.**

Budujemy sieć i markę FIRM RODZINNYCH w Polsce.

Dołącz do nas!

Umocnij swoją rodzinę i swój biznes.

www.firmyrodzinne.eu