

relacje

MAGAZYN
FIRM
RODZINNYCH

ISSN 2353-6470

NR
47

01

marzec
2022

An abstract painting with a dark, textured background. In the upper half, several colorful, diamond-shaped balloons in shades of pink, yellow, red, and green are suspended. Below them, a woman with blonde hair is depicted from the chest up, wearing a white top. She is looking down at a small, light-colored cat sitting on a surface in the lower right corner. The painting uses thick, expressive brushstrokes and a rich color palette.

KOBIETA W FIRMIE RODZINNEJ

- 4_ Siła kobiet
w przedsiębiorstwach rodzinnych**
| dr hab. Alicja Hadrys
- 8_ Hashtag #SiłaKobiet
to nie jest pusty frazes**
| Justyna Skrzypek
- 11_ „Za sukcesem mężczyzny stoi kobieta”**
| Daria Leszczyk, Dr Rafał Trzeciakowski
- 14_ Kobiety w zarządzaniu**
| Maciej Sasin
- 16_ Firma w rękach kobiety**
| Milena Jastrzębska
- 18_ Rola autentyczności w kobiecym przywództwie**
| Oliwia Samelak
- 20_ KobiECE przywództwo a współpraca**
| Andrzej Kowalczyk, Robert Węglarz
- 23_ Głos siłą kobiety w biznesie**
| Katarzyna Hnat
- 27_ Miary sukcesu według Patrycji Mstowskiej –
właścicielki firmy Medira**
| Andrzej Krótki
- 29_ Potencjał inwestycyjny kobiet**
| Izabela Olszewska
- 31_ Za zakrętem jasna droga**
| Urszula Morawska-Zawada, Alicja Wejner
- 36_ Moja firma zmienia się wraz ze mną**
| Alicja Wejner, Marek Kuliński
- 39_ Pozycja kobiety w zmieniających się ustrojach
społeczno-kulturowych w dziejach człowieka**
| prof. nadzw. dr hab. Wojciech Popczyk
- 44 Cytrusowi rodinni w Izraelu**
| Gniewomir Pieńkowski

relacje

Wydawca:

Stowarzyszenie
Inicjatywa Firm Rodzinnych
Al. Jerozolimskie 154
02-326 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych

Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Szablon projektu:

RECEVENT
www.recevent.pl

Okładka:

Urszula Morawska-Zawada
„Stragan z lampionami”

Fotografie ilustracyjne:

Freepik

Kopiowanie, przedruk,
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.



Maria Adamska

Redaktor Naczelna,
maria.adamska@fimyrodzinne.pl
www.fimyrodzinne.pl



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Oddaję w Wasze ręce numer niezwykły. Niezwykły dlatego, że temat przewodni „Kobieta w firmie rodzinnej” okazał się tak inspirujący i bogaty w znaczenia. Prezentowane artykuły pokazują szerokie, wielostronne, zróżnicowane i zaskakujące niekiedy spojrzenie na kobietę w firmie rodzinnej. Zaczynając od okładki – przynajmniej, bardzo różnej od poprzednich. To obraz Urszuli Morawskiej-Zawada, która zgodziła się namalować go specjalnie dla nas, a jeszcze udzieliła wywiadu, jak zostaje się malarką po latach pracy w firmie rodzinnej.

Sytuacja kobiety rozpatrywana jest z różnych punktów widzenia – badawczego, społecznego, psychologicznego, prawnego, historycznego. Zaczynamy od artykułu Alicji Hadrys „Siła kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych”, przedstawiającego wyniki światowych badań naukowych na temat zmian roli kobiet w firmach rodzinnych, z uwzględnieniem zmian w modelach sukcesji. Subiektywne, ale przez to z pewnością ciekawe, jest spojrzenie na swoje miejsce w firmie rodzinnej i opowieści o własnych doświadczeniach, ukazane w artykułach autorstwa Justyny Skrzypek czy Mileny Jastrzębskiej. Warto też zwrócić uwagę na rzadko poruszany problem sytuacji prawnej żon właścicieli firm rodzinnych, przedstawiony w artykule Darii Leszczyk i Rafała Trzeciakowskiego „Za sukcesem mężczyzny stoi kobieta”.

Znajdą tu Państwo także rozważania o „kobiecy” stylu zarządzania, o atutach kobiet, których mogą nam pozazdrościć mężczyźni... Artykuł Katarzyny Hnat „Głos siły kobiety w biznesie” to nie jest przejęzyczenie i pomyłka w haśle „Siła głosu kobiety w biznesie” – to ciekawe rozważania na temat naszego głosu dosłownie – jaki jest, jaki może być i co z tego wynika.

Temat podsumowuje spojrzenie naukowca w ujęciu historycznym. Bardzo polecam artykuł Wojciecha Popczyka, który podkreśla, że zanim nastąpiła hegemonia mężczyzn (...) *społeczności neolityczne były skoncentrowane wokół kobiety i przez cały okres od ok. 10.000 do 4.000 r p.n.e. panował matriarchat*. Co się stało później i dlaczego świat opanowali mężczyźni? Odpowiedź znajdziemy w obszernym artykule „Pozycja kobiety w zmieniających się ustrojach społeczno-kulturowych w dziejach człowieka”.

Niniejszy, 47. numer Magazynu Firm Rodzinnych RELACJE kończymy artykułem z cyklu „Inne kultury” Gniewomira Pieńkowskiego o firmach rodzinnych z Izraela. Życzę przyjemnej lektury i mam nadzieję, że „tematy kobiece” w firmach rodzinnych jeszcze nie raz zagoszczą w naszych publikacjach.

P.S. Już w końcówce przygotowywania tego numeru świat wokół nas zmienił się w koszmar wojenny. Jesteśmy oburzeni atakiem Rosji na Ukrainę i protestujemy przeciwko zabijaniu ludzi i niszczeniu kraju. Wspieramy w każdy możliwy sposób dzielny naród ukraiński. Nie możemy być obojętni. Pomagajmy. ●

Siła kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych

Można powiedzieć, że wiek XX przyniósł „awans” zawodowy kobiet. Obecnie zaczynają być widoczne gospodarcze, polityczne oraz społeczne konsekwencje tego procesu. Nigdy wcześniej międzynarodowa opinia publiczna nie koncentrowała się w tak wyrazisty sposób na roli kobiet w gospodarce oraz na potrzebie umożliwienia im pełnego wykorzystania potencjału.

Ich status jako pracowników i liderów uznawany jest za miarę dojrzałości firmy oraz jej zdolności do utrzymania się na rynku. W krajach rozwiniętych kobiety odgrywają znaczącą rolę w procesie poszukiwania rozwiązań dla rynku pracy w sytuacji, gdy starzeje się siła robocza, spadają wskaźniki urodzeń, a firmy poszukują wykwalifikowanych pracowników. W krajach rozwijających się udział kobiet w życiu gospodarczym jest coraz częściej postrzegany jako klucz do zapewnienia zrównoważonego rozwoju.

Rola kobiet w rodzinnym biznesie

Tendencja wzrostu obecności kobiet na rynku pracy jest również widoczna w przedsiębiorstwach rodzinnych. Z historycznego punktu widzenia kobiety, córki nigdy nie były brane pod uwagę jako następcy w firmach rodzinnych. Tradycją, i tym samym regułą, było przekazywanie rodzinnego biznesu najstarszemu synowi. Niestety, na poziomie deklaracyjnym, nestorzy nadal wskazują na córkę jako sukcesora drugiego wyboru. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy badacze wskazują na wciąż panujące stereotypy związane z przypisywaniem płci odpowiednich ról społecznych. Stereotypy te są na tyle silne, że nie tylko kształtują społeczeństwo czy rodziny, ale i kulturę biznesu.

Badacze przedsiębiorstw rodzinnych sugerują, że specyfika biznesu rodzinnego sprzyja obecności kobiet w biznesie, oferując im niezależność oraz dostęp do potencjalnie lepszych posad, włącznie ze stanowiskami zarządczymi



dr hab. Alicja Hadryś

Profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Doktor habilitowany nauk ekonomicznych. Visiting Professor Lethbridge University w Kanadzie. Ekspert Unii Europejskiej, PARP oraz Instytutu Biznesu Rodzinnego. Członek IFERA oraz ECSB. Pasjonatka jeździectwa.

oraz przywódczymi. Co więcej, praca w przedsiębiorstwie rodzinnym może łączyć się również z bardziej elastycznymi godzinami oraz grafikiem pracy, większym bezpieczeństwem pracy oraz możliwościami rozwoju czy awansu.

Co zatem kobiety mogą wnieść do firmy rodzinnej? Według badań Edlunga i Salganicoffa kobiety „humanizują” środowisko pracy. Stają się „przekaznikami” kultury rodziny do przedsiębiorstwa, co może wynikać z ich naturalnej skłonności do dzielenia się, okazywania szacunku oraz dążenia do współpracy. Życie kobiet jest zorganizowane „dookoła” życia rodziny, podczas gdy życie mężczyzn toczy się „dookoła” pracy. Kobiety pracując w przedsiębiorstwie rodzinnym, okazują lojalność zarówno dla rodziny, jak i dla firmy, koncentrując się na indywidualnych potrzebach wszystkich członków obu podsystemów firmy rodzinnej. Z punktu widzenia powodzenia biznesu rodzinnego taka dwoistość może okazać się kluczowa. Charakterystyki te pozwalają na stwierdzenie, że kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych wspierają, rozwiązują problemy, łagodzą konflikty, dążą do utrzymania jedności rodziny oraz harmonii pomiędzy firmą a rodziną. Pomimo iż kobiety często nadal pełnią nieformalne role, to mają władzę oraz



wpływ na to, co dzieje się w przedsiębiorstwie rodzinnym. Calas oraz Smircich zauważają, że obecność kobiet w biznesie może przynieść wiele korzyści. Dzięki ich odmiennej perspektywie może okazać się, że dostrzeżeni zostaną pracownicy, którzy wcześniej mogli zostać pominięci. Kobiety mają również szczególną zdolność do robienia „więcej z mniej”. Tabela 1 zawiera przegląd autorów oraz wyników badań dotyczących kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Tabela 1. Wyniki badań na temat kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych

Autorzy	Wyniki badań
Hollander & Bukowitz, 1990	przedsiębiorstwa rodzinne jako właściwe miejsce pracy dla kobiet; kobiety jako „przekazniki” kultury rodziny do firmy;
Salganicoff, 1990	niezależność i dostęp do potencjalnie lepszych stanowisk pracy; kobiety są odpowiedzialne i lojalne wobec przedsiębiorstw rodzinnych; przedsiębiorstwa rodzinne oferują większą elastyczność w pracy;
Marshack 1998	pozorna nieobecność kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych może również wynikać z ich cech, np. dążenia do kompromisu;
Daily, Certo, & Dalton, 1999	lepsze możliwości obejmowania stanowisk przywódczych niż w korporacjach;
Gillis-Donovan & Moynihan-Bradt, 1990	kobiety organizują życie dookoła potrzeb rodziny; pomimo braku wpływu formalnego kobiety często posiadają wpływ i władzę nieformalną;
Lyman, 1991	przedsiębiorstwa rodzinne oferują lepsze możliwości rozwoju.

Źródło: opracowanie własne

Widać zmiany

Tradycyjnie kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych pełniły rolę „suflera”. Matki, żony czy córki najczęściej określane były jako „zarządzające emocjami”, które zarządzały bardziej rodzinami jako strażniczki wartości



rodzinnych, a także wychowawczynie przyszłych potencjalnych sukcesorów, niż przedsiębiorstwami. Jednakże czasy się zmieniają. Założyciele przedsiębiorstw rodzinnych zaczynają dostrzegać, a tym samym doceniać, kompetencje kobiet. Coraz częściej również sami zachęcają je do zaangażowania się w przedsiębiorstwa rodzinne, również jako przyszłe liderki. Takie podejście jest również wynikiem innych zmian społecznych, związanych z rosnącą liczbą kobiet absolwentek wyższych uczelni, które są znacznie lepiej wykształcone i przygotowane do pełnienia ról przywódczych niż poprzednia generacja kobiet. Czynniki decydującymi o przebiegu kariery kobiet są bardzo często uprzedzenia w stosunku do kobiet lub ich brak po stronie pracodawców i przełożonych. Niemniej ważne są również przypisane role społeczne pełnione przez kobiety, jak np. macierzyństwo. System wartości wyznawany przez kobiety nabyty w procesie socjalizacji, a także cechy osobowościowe samych kobiet, również determinują jak będzie wyglądała kariera kobiety.



W tabeli 2 znajduje się przegląd literaturowy ról, jakie pełnią kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Tabela 2. Role pełnione przez kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych

Rola	Autorzy
Założycielka przedsiębiorstwa	Fisher, Reuber, & Dyke, 1993; Kalleberg & Leicht, 1991; Rutherford & Oswald, 2000; Folker, 2004; Singh, Reynolds, & Muhammad, 2001; Fitzgerald & Folker, 2005; Orban, 2001; Zabludovsky, 1998; Folker & Sorenson, 2000
Współzałożycielka przedsiębiorstwa	Folker & Sorenson, 2000; Marshack, 1994
Małżonka	Rowe & Hong, 2000; Poza & Messer, 2001; Wicker & Burley, 1991; Hamilton, 2006
Córki	Barnes, 1988; Dumas, 1989; Vera & Dean, 2005

Źródło: opracowanie własne

Kobiety w trakcie sukcesji (obejmowania stanowisk kierowniczych) napotykają na specyficzne problemy nie tylko natury zarządczej, ale często również emocjonalnej, związanej np. z wyborem pomiędzy rodziną a firmą. Niemniej zawsze odgrywały znaczące role w przedsiębiorstwach rodzinnych. W dzisiejszych czasach ich obecność jest zdecydowanie bardziej widoczna, kobiety są bardziej aktywne, nawet gdy nie zajmują kluczowych stanowisk w firmie. Niezależnie jednak od tego, jaką rolę pełnią, napotykają na szereg trudności i wyzwań – typowych dla kobiecego świata.

Jak wynika z badań prowadzonych przez autorkę niniejszego artykułu, wśród wyzwań oraz ograniczeń dla córek w firmach rodzinnych najczęściej wymieniają one brak zainteresowania ich kandydaturą ze strony właścicieli (rodziców) oraz brak specjalistycznych kwalifikacji. 25% stwierdza, że ich rodzinna firma znajduje się w przemyśle zdominowanym przez mężczyzn, a zatem jest on dla nich mało przyjazny lub nieciekawym. Córki często wskazują, że należy oddzielać życie rodzinne od zawodowego oraz że praca dla krewnych jest bardzo trudna. Jednakże dostrzegają one korzyści z pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym: 36% z badanych córek odpowiada, że czują się odpowiedzialne za rodzinny biznes i chciałyby, aby rozwijał się

Kobiety w procesie sukcesji napotykają na specyficzne problemy nie tylko natury zarządczej, ale często również emocjonalnej, związanej np. z wyborem pomiędzy rodziną a firmą.

jak najlepiej. 27% uważa, że praca w firmie rodzinnej pozwala na rozwój kariery zawodowej, a 36% widzi firmę rodzinną jako dobre miejsce uczenia się i zdobywania doświadczenia, w przyjaznej atmosferze. Jak już zauważono wcześniej, środowisko przedsiębiorstw rodzinnych jest miejscem, w którym kobiecie jest łatwiej realizować się w aspekcie zarówno zawodowym, jak i prywatnym, w porównaniu do karier poza firmami rodzinnymi. Co więcej, droga do objęcia stanowisk kierowniczych jest zdecydowanie szybsza niż np. w korporacjach nierodzinnych. Jednak rola kobiet-córek w przedsiębiorstwach rodzinnych jest nadal pod silnym wpływem kontekstu społecznego co do postrzegania roli kobiet zarówno w biznesie, jak i w rodzinie. ●

Podczas przygotowywania artykułu korzystano z poniższych źródeł:

Angelopolou, A., 2008, Generation Tochter. Magazin Wirtschaft, 3.

Babies and Bosses, OECD 2007, www.oecd.org/gender

Barnes, L.B. 1988. Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs. *Family Business Review*, 1(1): 9-21.

Bayad, M., Barbot, M.C., 2002, Proposition d'un Modele de Succession dans les PME Familiales: Etude de Cas Exploratoire de la Relation Pere-Fille. *Congres International Francophone sur la PME*, HEC Montral.

Breuer, F., 2009, Vorganger und Nachfolger-Weitergabe in institutionellen und personlichen Bezugen. *Gottingen. Vandenhoeck&Ruprecht*.

Bundesministerium fur Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009, Unternehmensnachfolge durch Frauen.

Bundesweite Grunderinnen Agentur, 2010, Unternehmensnachfolge durch Frauen-Daten und Fakten II, Stuttgart: bga-Publikationen Nr. 28

Daily, C.M., Certo, S.T., & Dalton, D.R. 1999. Entrepreneurial ventures as an avenue to the top?: Assessing the advancement of female CEOs and Directors in the Inc. 100. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(1): 19-32.



- Daly K., Gender Inequality, Growth and Global Ageing, Goldman Sachs Global Economics Paper, April 2007
- Dumas, C. 1989. Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses. *Family Business Review*, 2(1): 31-46.
- Dumas, C. 1992. Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(4): 41-56.
- Dumas, C. 1998. Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. *Family Business Review*, 11(3): 219-228.
- Dumas, C., 1989, Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Business, *Family Business Review*, 2(1), 31-46.
- Elaine, I., Allen, Nan S. Langowitz, „Women in Family-Owned Businesses”, www.babson.edu/cwl
- Edlund, C.J. 1992. Humanizing organizational systems: Learning from leadership styles. Conference paper at Society for the Study of Social Problems (SSSP). (From *Sociological Abstracts*; 040, 05, 1992).
- Gillis-Donovan, J. & Moynihan-Bradt, C. 1990. The power of invisible women in the family business. *Family Business Review*, 3(2): 153-167.
- Habul, R., Daser, B., 2006, Familiendynamik in Familienunternehmen (...), Frankfurt am Main: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Hollander, B.S., & Bukowitz, W.R. 1990. Women, family culture, and family business. *Family Business Review*, 3(2): 139-151.
- Institut für Mittelstandsforschung, 2007, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Bonn: IfM Materialien Nr.172.
- International Family Enterprise Research Academy (IFERA) 2003, Family Businesses Dominate, *Family Business Review*, 16(4), 235-240.
- Kupczyk, T., „Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów” http://www.kongreskobiet.pl/Content/uploaded/files/sytuacja_kobiet_w_polsce/teresa-kupczyk-kobiety-w-zarzadzaniu-i-czynniki-ich-sukcesow.pdf
- Kluschmann, S., 2008, Tochter der deutschen Wirtschaft, München:Finanzbuch-Verlag.
- Lyman, A.F. 1991. Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 4(3), 303-324.
- Marshack, K. 1994. Copreneurs and dual-career couples: Are they different? *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 19(1): 49-69.
- Marshack, K. 1998. *Entrepreneurial Couples: Making it work at work and at home*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Mellerio Report, 2009, Transmission de l'Entreprisees Familiales. Rapport a Herve Novelli, Secrétaire d'Etat chargé du Commerce, Octobre.
- Ronke, C., 2008, Die Geschwister Steigenberger-Die drei vom Zimmerservice, in Tochter der deutschen Wirtschaft, München:Finanzbuch-Verlag.
- Salganicoff, M. 1990a. Clarifying the present and creating options for the future. *Family Business Review*, Small Business Institute® Research Review, Volume 35, 2008, 164, 3(2): 121-124.
- Salganicoff, M. 1990b. Women in family businesses: Challenges and opportunities. *Family Business Review*, 3(2): 125-137.
- Schafer, M., 2007, Familienunternehmen und Unternehmerfamilien...; München: Beck.
- Sillars, A.L. 1995. Communication and family culture. In M.A. Fitzpatrick, & A.L. Vangelisti (Eds), *Explaining Family Interactions* (pp. 375-399). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tadeusz Oleksyn „Kompetencje kobiet w biznesie”, marzec 2010
- The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, Catalyst 2007
- The Gender Action Plan; World Bank; 2007
- Transregio, 2006, Enquete sur la Transmission d'Entreprise dans Sept pays Europeens.
- Vera, C.F., & Dean, M.A. 2005. An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review* 18(4): 321-345.
- Wang, H., Liu, J., Wei, Z., Li, Y., 2009, Thirty Years' Development of Private Enterprises in China Since Reform and Openness, in Report on Development of Private Economy in China (no.5)(2007-2008)
- Weidenbaum, M., 1996, The Chinese Family Business Enterprise, *California Management Review*, 38(4).
- Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver; McKinsey & Company, 2007.
- Yan, J., Sorenson, R., 2006, The Effect of Confucian Values on Succession in Family Business, *Family Business Review*, 19(3).
- Yu, X., 2009, Successful Inheritance and Successor Selection in Family Enterprise: An Empirical Analysis in Wenzhou, East China Economic Management, 23(6)
- Zhu, S., 2006, A survey on Family Firms in Zhejiang, Collected Essays on Finance and Economics, 4.



Hashtag #SiłaKobiet to nie jest pusty frazes

Kobiety w rodzinnych firmach w branży optycznej

Optyka jest kobietą – to hasło, które aktywnie propagujemy i które przyświeca w tym roku działaniom Grupy Essilor. Jesteśmy dumni z tego, że tak wiele kompetentnych i wszechstronnie wykształconych kobiet piastuje stanowiska kierownicze w naszej branży. Dowodzi tego raport BIGRAM i THINKTANK „Siła kobiet w biznesie – kobiety na rynku pracy”*, którego Grupa Essilor jest jednym z Partnerów.

Aż 61 proc. kobiet piastuje kierownicze stanowiska w firmach optycznych. W ogromnej liczbie są to profesjonalistki, które na przestrzeni lat przejęły rodzinne biznesy i z powodzeniem rozwijają je do dziś. To charyzmatyczne i inspirujące właścicielki i kierowniczki salonów optycznych, które przede wszystkim są otwarte na nowe trendy w komunikacji z klientami. Od zawsze wiedziałam, że w nas, kobietach, drzemią niezliczone pokłady siły, kreatywności i determinacji. Solidne wykształcenie, empatia, odpowiedzialność i elastyczność – to cechy, które zazwyczaj wnosimy do firm. Dzięki temu podejmujemy skuteczniejsze decyzje i jesteśmy bardziej odporne na zawirowania dzisiejszego świata. Jeśli ktokolwiek myślał, że zarządzanie kryzysem jest domeną mężczyzn, powinien spojrzeć na to, jak kobiety radzą sobie w obliczu pandemii. Szkolą się, rozwijają, poszerzają horyzonty, odkrywają swoje silne strony. I choć pandemia jest trudnym doświadczeniem, one wychodzą z niego jeszcze silniejsze. Życzę nam wszystkim, byśmy nie bały się sięgać po swoje marzenia, tak jak po marzenia nie bały się sięgnąć bohaterki tego artykułu. Bo hashtag #SiłaKobiet to nie jest pusty frazes. Powtarzajmy to sobie każdego dnia, drogie Panie!

* Badanie „Rosnąca Siła Kobiet – Kobiety na Rynku Pracy”; CubeResearch na zlecenie Bigram i THINKTANK; n=204; Ki M; CATI i CAWI; grudzień 2021 r.



Justyna Skrzypek

Dyrektor Marketingu Grupy Essilor Polska, Litwa, Łotwa, Estonia. Kobieta świadoma swojej wartości i nowoczesna liderka. Kreatorka i inicjatorka przełomowych projektów marketingowych. Pasjonatka szukania nowych, niestandardowych rozwiązań.

DARIA CISZAK, Salon Optyczny Ciszak, Poznań



Czasem żartuję, że urodziłam się wśród okularów. Sukces naszego salonu optycznego to potężna praca aż trzech pokoleń. Moją siłą jest rodzina i nasze wspólne doświadczenie, zbierane przez ponad 75 lat. Świadczy o tym fakt, że jesteśmy jedną z najstarszych i najbardziej znanych firm w Poznaniu. Trwamy, pomimo transformacji politycznej czy gospodarczej, a to wymaga determinacji, wiedzy, intuicji i odwagi. Od lat niezmiennie opieramy swoje działania na najwyższej jakości usług. Jesteśmy wierni swoim przekonaniom, ale jednocześnie otwarci na nowe wyzwania i trendy w branży. Nasza firma to typowo rodzinny biznes. Odkąd mój dziadek otworzył sklep optyczny, tyśiące poznaniaków powierzyło nam swój wzrok. To bardzo motywuje, ale i zobowiązuje. Bez mojego taty salon nie miałby swojego charakteru i wizerunku, mama z kolei



sprawuje pieczę nad dokumentami. Pozostaje mi żywić nadzieję, że moja córka również będzie mogła się inspirować i czerpać z doświadczenia firmy, którą stworzyli moi bliscy w 1945 roku.

MILENA JASTRZĘBSKA, ORLIŃSCY Salony Optyczne



Pracę w rodzinnej firmie podjęłam trzy lata temu. Poprzez konsekwentne budowanie zaufania w zespole, postanowiliśmy ograniczyć tradycyjną hierarchię w firmie na rzecz nowoczesnego podejścia do zarządzania. W takiej strategii upatruję właśnie źródła naszego sukcesu – dzięki temu z powodzeniem wcielamy w życie wspólne plany zawodowe, ale każdy z nas znajduje także przestrzeń na realizację indywidualnych celów i marzeń. W dużej mierze pomaga nam w tym moje merytoryczne przygotowanie – jestem trenerem biznesu i coachem oraz certyfikowanym trenerem FRIS®. Myślę, że w środowisku kobiecym jest więcej miejsca na empatię, wzajemne zrozumienie swoich potrzeb, ale też wyższą emocjonalność. Kobiety chętniej tworzą wspólne inicjatywy i dzielą się wyzwaniami. Jestem matką i wiem, że panie z naszego zespołu, które też mają dzieci, chętniej zwracają się właśnie do mnie ze swoimi potrzebami. Wzajemne zaufanie i wsparcie są, moim zdaniem, kluczem do sukcesu w biznesie.

EWA GÓRSKA-BERNACIAK, Zakład Optyczny Ewa Górską Bernaciak, Mogilno



Swoją przygodę z optyką zaczęłam w 1983 roku. Po trzyletniej nauce u najlepszego optyka w Bydgoszczy, Józefa Bułatka, oraz po zdaniu egzaminu czeladniczego, otworzyłam zakład w Mogilnie, który do dzisiaj prosperuje znakomicie. Na początku wsparła mnie matka. Obecnie w pracy pomagają mi mąż oraz moje wspaniałe pracownice. Na przestrzeni ostatnich lat zawód optyka bardzo się zmienił. Kiedyś była to branża typowo rzemieślnicza, a dziś zajmujemy się klientami w bardzo szerokim spektrum. Okulary to moja pasja, dzięki której codziennie rano

z uśmiechem wstaję do pracy. Co więcej, tą pasją zarażam także syna i synową, którzy także prowadzą zakład optyczny. Pomagamy i wspieramy się w różnych obszarach swoich działalności. Dzięki ich fascynacji nowoczesnymi technologiami, mój zakład wyposażony jest w światowej klasy aparaturę. To niezwykle dla mnie ważne, by świadczyć usługi na jak najwyższym poziomie. Dlatego stale podnoszę swoje kwalifikacje i rozwijam kompetencje w różnych obszarach zarządzania i prowadzenia biznesu.

ANNA GOTALSKA, Salon Visus, Gdańsk, Optyk Gotalska, Starogard Gdański



Moja przygoda z branżą optyczną rozpoczęła się prawie 20 lat temu, w salonie optycznym moich obecnych teściów. Od razu poczułam, że to jest moje miejsce. Po kilku latach pracy skończyłam szkołę optyczną, a następnie studia optometryczne. Pracując u boku teścia, postanowiliśmy wprowadzić salon na nowe tory. Zrobiliśmy remont salonu, wdrożyliśmy nowe standardy obsługi i ujednoliciiliśmy wizerunek firmy. Dzięki takiej strategii staliśmy się liderami w dziedzinie optyki w naszym regionie. Dziś, prowadząc własny salon *Optyk Gotalska*, który otworzyłam w czerwcu ubiegłego roku, wiem, jak kluczową rolę w biznesie odgrywa odwaga, chęć rozwoju i otwartość na to, co nowe. Ogromnie cieszą mnie sukcesy kobiet w naszej branży. Są świetnie wykształcone, doskonale zorganizowane i multizadaniowe. W naszych salonach to właśnie kobiety stanowią zdecydowaną większość – zarówno w dziale sprzedaży, optycznym, jak i medycznym. Jesteśmy bardzo zgranym zespołem, możemy na sobie polegać i myślę, że to stanowi naszą siłę.

LUCYNA SENIÓW, Stylistka Okularów, Dr OKO, Legnica



Optyką zajmuję się już ponad 20 lat. Aby prowadzić biznes w tej branży, nie można przestać się rozwijać. Mimo że ukończyłam studia pedagogiczne, medyczne i politologiczne, stale pogłębiam wiedzę, uczestnicząc w różnego



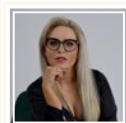
rodzaju szkoleniach i warsztatach. Rozwój kompetencji pozwala mi zrozumieć oczekiwania klientów. Myślę, że kobiety świetnie radzą sobie w biznesie. Z powodzeniem prowadzą rodzinne firmy, a w osiąganiu sukcesów z pewnością pomagają im wielozadaniowość, zaangażowanie, ale także kobieca intuicja i empatia. Wbrew wielu stereotypom potrafią wykazać się stanowczością i siłą, a wielowymiarowe postrzeganie wyzwań i problemów pozwala im się rozwijać i wdrażać nowe pomysły. Dlatego w swoim zespole stawiam na kobiety. Uczymy się od siebie, czerpiemy inspiracje i dzielimy wieloletnim doświadczeniem. Ponieważ w biznesie cenię sobie relacje partnerskie, niezwykle istotne są dla mnie obustronne zaufanie, szczerść i rzetelność. Wierzę, że kluczem do efektywnego zarządzania zespołem jest dobra, rodzinna atmosfera i wzajemnie wsparcie.

MARTA WAWRZYNIAK, Świat Optyki, Kalisz



Jako magister inżynier optyk, biofizyk oraz optometrysta, od wielu lat zajmowałam się szeroko pojętą optyką. Byłam m.in. menedżerem w znanej sieci optycznej, prowadziłam także franczyzę salonu optycznego. W 2010 roku stworzyłam Świat Optyki. Wiele zawdzięczam wsparciu męża Łukasza, który kieruje naszą rodzinną firmą, a ja dzięki temu mogę stale rozwijać swoją działalność. Mój pięcioosobowy zespół jest świetnie zintegrowany. Dla współpracowników jestem nie tylko wymagającą szefową, ale także przyjacielem, osobą, która wysłucha, doradzi, ale też pocieszy. Myślę, że kobiety doskonale radzą sobie w biznesie, również dzięki temu, że słuchają intuicji i umieją działać spontanicznie. Dla mnie samej najważniejsza jest umiejętność takiej interakcji z pacjentami, by zdobyć ich zaufanie i zapewnić im poczucie bezpieczeństwa.

KAROLINA KRYUT, Optyk Karolina, Pszczyna



Miłość do optyki i optometrii wzbudziła we mnie cudowna kobieta – moja mama. I dzięki tej miłości powstała w 2008 r. nasza firma – Optyk Karolina. Na przestrzeni lat udało

nam się stworzyć sieć 10 salonów w dziewięciu śląskich miastach. Myślę, że śmiało mogę stwierdzić, że jestem spełnioną kobietą – zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Moją receptą na sukces jest robić to, co się kocha, mając jednocześnie oparcie w drugim człowieku. Ostatnie dwa lata to najintensywniejszy okres w moim życiu zawodowym, ale jednocześnie najbardziej owocne lata w działalności firmy. Myślę, że świadomość swojej kobiecości i potencjału, który drzemie w każdej z nas, jest naszą największą siłą, a cechy uważane przez niektórych za oznaki słabości – troskliwość, misyjność, uczuciowość – potrafią poruszyć, a czasem i potrząsnąć zimnym światem biznesu.

MAŁGORZATA LESZCZYŃSKA, Cech Optyków w Warszawie, Salony Optyczne OPTOM Leszczyńscy



Od ponad 25 lat prowadzimy wspólnie z mężem Salony Optyczne OPTOM Leszczyńscy. Łączy nas miłość, pasja i marzenia. Tworzymy zgrany team, do którego w ostatnim czasie dołączyła córka. Prowadzona rodzinnie firma daje nam stabilizację finansową, a dzięki zaangażowaniu zespołu mogę się realizować społecznie. Jestem pierwszą w historii kobietą, która została starszym cechu. To dla mnie ogromne wyróżnienie i wyzwanie, gdyż w zarządach pokrewnych organizacji zasiadają głównie mężczyźni. Myślę, że my, kobiety, odnosimy sukcesy, ponieważ szybko się uczymy, mamy intuicję i zdolności wykonywania wielu czynności w jednym czasie. Potrafimy doskonale zwizualizować sobie cel i konsekwentnie go realizować. Nie zrażamy się, pomimo krytyki i porażek. Owszem, jesteśmy bardziej uczuciowe, częściej działamy pod wpływem impulsu, trudniej panujemy nad emocjami. To jednak daje nam przewagę, gdyż szybciej rozpoznajemy złe intencje, łatwiej rozwiązujemy konflikty i skrupulatnie zdobywamy doświadczenie. Potrafimy łączyć życie rodzinne i biznesowe, osiągając przy tym spektakularne sukcesy. Myślę, że w tym tkwi nasza siła. ●





„Za sukcesem mężczyzny stoi kobieta”

Co zatem powinna wiedzieć żona właściciela firmy rodzinnej?

Rola kobiety w firmie rodzinnej niemal w każdym przypadku jest nie do przecenienia, bez względu na to, czy zajmuje się ona aktywnym zarządzaniem biznesem, czy też pozostawia tę kwestię swojemu mężowi i sama realizuje się na innych płaszczyznach.

W razie wystąpienia tego drugiego scenariusza, kiedy rodzinny biznes pozostaje poza obszarem jej codziennych zainteresowań, istotnym jest jednak, aby była ona świadoma swoich kluczowych uprawnień oraz potrzeby podejmowania odpowiednich działań zapewniających zachowanie integralności firmy rodzinnej.

Czyje są prawa udziałowe do firmy rodzinnej?

Bardzo często zdarza się, że pomimo iż firma funkcjonuje w świadomości małżonków jako „rodzinna”, to w sferze korporacyjnej w umowie spółki, księdze udziałów czy rejestrze przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego jako właściciel udziałów wpisany jest jedynie mąż. Kto w takim przypadku jest faktycznym właścicielem praw udziałowych do firmy?

Aby to rozstrzygnąć, konieczne jest znalezienie odpowiedzi na następujące pytania: kiedy powstała firma rodzinna, jaki ustrój majątkowy obowiązuje w małżeństwie oraz skąd pochodziły środki, które były przeznaczone na utworzenie firmy rodzinnej.

Jeżeli firma utworzona została przed zawarciem małżeństwa, to pozostaje ona składnikiem majątku osobistego męża, który jest wówczas jej jedynym właścicielem. Jeżeli jednak „powołanie firmy do życia” nastąpiło już w trakcie trwania małżeństwa, to z dużym prawdopodobieństwem



Daria Leszczyk

Adwokat w Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych. Specjalizuje się w prawie spółek handlowych, planowaniu sukcesji w firmach rodzinnych oraz restrukturyzacji. Prowadzi procesy przekształceń, fuzji i przejęć oraz podziałów spółek handlowych.



Dr Rafał Trzeciakowski

Radca prawny w Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp.k., nauczyciel akademicki, autor i współautor publikacji w dziedzinie prawa konstytucyjnego, gospodarczego, administracyjnego i handlowego. Doradza w obszarze sukcesji firm rodzinnych.

wchodzi ona w skład majątku wspólnego małżonków, to znaczy jest własnością zarówno męża, jak i żony. Będzie to jednak miało miejsce w przypadku, w którym w małżeństwie tym obowiązuje ustrój wspólności majątkowej małżeńskiej (tj. małżonkowie nie zawarli intercyzy przed ślubem oraz nie podpisali umowy o rozdzielnosci majątkowej), a środki, które zostały przeznaczone na utworzenie firmy rodzinnej stanowiły majątek wspólny małżonków (np. nie zostały otrzymane przez męża w drodze darowizny od rodziców lub spadku).



Uregulowanie kwestii własności

Wiele firm rodzinnych latami funkcjonuje w opisanej powyżej formule nie widząc potrzeby, aby kwestia własności praw udziałowych podlegała doregulowaniu czy zmianie. W praktyce wpisany jako wspólnik mąż wykonuje wszelkie prawa z udziałów i w sferze korporacyjnej, to jest w relacji spółka – wspólnik, traktowany jest on jako jedyny właściciel. Kwestia zaczyna się komplikować, kiedy wśród małżonków pojawia się konflikt lub sposób zarządzania firmą rodzinną staje się zarzewiem niezgody.

W pierwszej kolejności pamiętać należy, że żona właściciela co do zasady (jeżeli umowa spółki nie przewiduje ograniczeń w tym zakresie) w każdej chwili może żądać dopisania jej w księdze udziałów oraz rejestrze przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego jako współwłaściciela udziałów w ramach wspólności majątkowej małżeńskiej. Pozwoli jej to mieć wpływ na decyzje podejmowane przez męża jako wspólnika firmy rodzinnej, a niejednokrotnie także ograniczyć negatywne dla niej skutki zarządzania firmą rodzinną.

Jednocześnie warto mieć na uwadze, że kwestia objęcia praw udziałowych do firmy rodzinnej wspólnością majątkową małżeńską może w bardzo znaczącym zakresie wpływać na sposób ich dziedziczenia w razie śmierci któregoś z małżonków. W przypadku śmierci jednego z małżonków ustaje bowiem z mocy prawa wspólność majątkowa, co powoduje, że połowa majątku wspólnego przypada pozostającemu przy życiu małżonkowi, a jedynie druga połowa podlega dziedziczeniu na zasadach ogólnych lub w oparciu o sporządzony testament. Taka sytuacja może utrudnić przeprowadzenie procesu sukcesji zgodnie z przyjętymi założeniami i spowodować w przyszłości powstanie konfliktów, np. w razie planu, aby po śmierci zarządzającego dotąd biznesem męża, firma rodzinna w całości przypadła dzieciom.

Prawo polskie nie przewiduje sporządzenia testamentu wspólnego przez małżonków. Dlatego metodą na uniknięcie tego problemu jest uprzednie dokonanie wyodrębnienia całości lub części praw udziałowych do firmy rodzinnej z majątku wspólnego małżonków do majątku osobistego jednego z nich. Dzięki temu w razie śmierci tego małżonka prawa do przysługujących mu osobiście udziałów przysługiwać będą wybranemu spadkobiercy na

wyłączoną własność, z wyłączeniem żyjącego małżonka spadkodawcy.

Rozporządzanie prawami udziałowymi do firmy rodzinnej

Z wcześniejszej części artykułu dowiedzieliśmy się, w jaki sposób ustrój majątkowy małżeński oraz moment zawiania spółki względem daty zawarcia małżeństwa wpływa na kwestię własności udziałów na poziomie majątku małżonków. Powyższe powinno być punktem wyjścia do rozważań na temat rozporządzania udziałami, które jest kluczowym aspektem planowania i wdrożenia sukcesji pokoleniowej na poziomie właścicielskim.

Rozporządzanie udziałami w firmie rodzinnej najczęściej następuje na rzecz zstępnych (dzieci, ew. wnuków) oraz małżonka, czyli członków najbliższej rodziny. Stąd dwoma podstawowymi narzędziami służącymi do przenoszenia własności udziałów na rzecz rodziny są umowa darowizny, rozporządzenie testamentowe lub dziedziczenie ustawowe. Rzadziej spotykanym, ale jednak praktykowanym modelem wśród niektórych przedsiębiorców jest także sprzedaż (przynajmniej części) udziałów na rzecz dziecka lub wdrożenie programu motywacyjnego na rzecz sukcesora, dzięki któremu będzie nabywał udziały w spółce w wyniku zadowalającej działalności operacyjnej w spółce.

Podstawową różnicą pomiędzy darowizną a rozporządzeniem testamentowym i dziedziczeniem z mocy ustawy jest oczywiście moment, w którym dokonuje się nabycia udziałów. W wyniku darowizny sukcesor staje się właścicielem udziałów z chwilą zawarcia umowy darowizny, natomiast na mocy spadku dopiero z chwilą śmierci nestora.

Z punktu widzenia kobiety w przedsiębiorstwie rodzinnym mniej istotny wydaje się sposób, w jaki udziały jej lub męża zostaną rozdysponowane, ale kiedy i do kogo trafią. Myślenie o tym pozwala zapobiec problemowi tzw. niekontrolowanej sukcesji, czyli objęcia udziałów i władzy w spółce przez osoby inne niż przewidziane w planowanym procesie sukcesji.

Jednocześnie, niejako na marginesie, zaznaczyć należy, że do rozporządzenia prawami udziałowymi w firmie rodzinnej, które wchodzi w skład majątku wspólnego



małżonków, nie jest wymagana zgoda drugiego małżonka. Oznacza to, że mąż, który w sensie korporacyjnym pozostaje właścicielem praw udziałowych do firmy rodzinnej, może nim rozporządzać bez zgody swojej żony, przy zastrzeżeniu, że ewentualne środki uzyskane ze zbycia zasilają majątek wspólny.

Zabezpieczenie przed wejściem udziałowca spoza rodziny

Charakterystyką przedsiębiorczości rodzinnej jest fakt, że równie istotnymi jej składnikami są relacje biznesowe, co relacje rodzinne, które nawzajem na siebie oddziałują. Relacje rodzinne mają natomiast to do siebie, że wymykają się racjonalnemu planowaniu i chłodnej kalkulacji.

W efekcie powyższego może dojść do sytuacji, gdy więzy rodzinne pomiędzy członkami firmy rodzinnej ulegną osłabieniu lub całkowitemu zerwaniu oraz pojawią się w otoczeniu rodziny i firmy osoby dotychczas niezwiązane z rodzinnym biznesem, a które przez wejście w relacje z członkami rodziny mają oczekiwania (a w określonych przypadkach również prawo) partycypować w firmie rodzinnej.

Najczęściej spotykanymi przykładami kryzysu rodzinno-biznesowego z punktu widzenia żony właściciela firmy rodzinnej są dwa scenariusze. Pierwszy scenariusz zakłada rozpad małżeństwa założycieli lub właścicieli firmy rodzinnej oraz pojawienie się nowego partnera/partnerki oraz być może małoletniego dziecka w życiu jednego z właścicieli. Drugi scenariusz to małżeństwo dziecka założycieli lub właścicieli firmy rodzinnej i wejście do rodziny i spółki zięcia/synowej oraz wnuków. Opisując krótko poniższe scenariusze postaramy się zakreślić obszary ryzyka dla integralności właścicielskiej firmy rodzinnej.

W pierwszym scenariuszu w otoczeniu rodzinno-biznesowym pojawia się partner lub partnerka właściciela firmy rodzinnej, a w dalszym czasie również nierzadko dziecko. Jakie to rodzi skutki dla spółki i szeroko rozumianej sukcesji? Otóż po zawarciu związku małżeńskiego partner/partnerka właściciela jest uprawniony do dziedziczenia z mocy ustawy, podobnie jak dziecko z takiego związku. Przekładając to na przestrzeń właścielską, do

grona udziałowców dołączają nowe osoby, których stosunki z dotychczasowymi udziałowcami (były małżonek oraz dzieci) są najczęściej dość napięte, a udziałowcy są sobie niechętni, co niesie ryzyko konfliktów na poziomie właścicielskim, próby sprzedaży udziałów poza spółkę i innych sytuacji, które nie mogą korzystnie wpływać na prowadzony biznes.

Również wejście w związek małżeński dorosłych dzieci będących współwłaścicielem firmy rodzinnej rodzi tożsame ryzyko w przypadku śmierci owego dziecka. W takim przypadku, ustawowymi spadkobiercami przysługujących mu udziałów zostają zięć/synowa oraz ewentualnie osierocone dziecko (którego prawa udziałowe, czyli np. prawo głosu, do czasu osiągnięcia pełnoletniości wykonywane są przez przedstawiciela ustawowego).

Przykłady jak powyższe można mnożyć, natomiast obrazują one niezaprzeczalny fakt, że brak zaplanowanej i wdrożonej sukcesji może skutkować rozproszeniem udziałów w firmie rodzinnej i objęciem ich przez osoby, które w procesie sukcesji nigdy nie były uwzględniane. Z tego względu, będąc członkiem rodziny prowadzącej przedsiębiorstwo, w interesie rodziny oraz przedsiębiorstwa jest wykorzystanie dostępnych narzędzi prawnych minimalizujących wspomniane ryzyka i zabezpieczających interesy sukcesorów, z którymi nestorzy wiążą plany i nadzieje na przekazanie rodzinnego biznesu.

Jednym z dostępnych instrumentów jest np. testament, który wyłącza zasady obowiązujące w przypadku dziedziczenia ustawowego. Instytucja zapisów windykacyjnych czy podstawienia umożliwia bardzo precyzyjne określenie kręgu osób uprawnionych do dziedziczenia konkretnego składnika majątku, jakim są akcje lub udziały w przedsiębiorstwie rodzinnym. Z innej strony, na poziomie korporacyjnym, dopuszczalne jest ograniczenie przystąpienia do spółki osób niebędących np. wstępnymi lub zstępnymi dotychczasowego wspólnika (czyli wstąpienie do spółki wyłącznie na bazie więzów krwi).

Podjęcie powyższych działań, mających na celu zapewnienie integralności rodzinnego przedsiębiorstwa na płaszczyźnie zarówno rodzinnej, jak i biznesowej winno być priorytetem kobiety zaangażowanej w budowanie wielopokoleniowego przedsiębiorstwa rodzinnego. ●

Kobiety w zarządzaniu

Czego się od nich nauczyłem jako mężczyzna?

Zarządzanie w firmie stereotypowo kojarzy się z mężczyznami, którzy bardziej chcą „dowodzić” niż płeć piękna, ale nie oznacza to, że są w tym lepsi, bo często kobiety są bardziej skuteczne, przedsiębiorcze i kreatywne.

Nie ma tu reguły, jedno jest pewne: kobiety z powodu wielu znanych powszechnie wyzwań mają trochę trudniej w zarządzaniu, dlatego tym bardziej powinniśmy się od nich uczyć i podpatrywać – ja tak robię.

Więcej słuchaj, mniej mów

Menedżerki i właścicielki firm więcej słuchają i wspierają się doradztwem niż mężczyźni, którzy oceniają swoje siły często ponad możliwości. Moje doświadczenia pokazują, że są one bardziej nastawione na słuchanie tego co mają do powiedzenia doradcy, ale też i pracownicy. Częściej pytają się o opinie innych osób zanim podejmą jakąś decyzję, co nie oznacza, że nie mają swojego zdania – po prostu chcą się upewnić, że zmierzają w dobrym kierunku. Pomimo tego że intuicja jest silną stroną kobiet, to jednak starają się one sprawdzać swoje przeczucia.

Aktualizowanie wiedzy

Kiedy patrzę na skład grup otwartych grup szkoleniowych, to mam takie doświadczenie, że jest w nich zazwyczaj więcej kobiet niż mężczyzn. Widać mężczyźni nie tylko rzadziej korzystają z pomocy w poszukiwaniu miejsca (no, teraz jest Google Maps, więc jest łatwiej), jak również ze szkoleń. Wśród pracowników wysoko wykwalifikowanych w Polsce większy udział mają kobiety (18,7 proc.) niż mężczyźni (13,9 proc.) – wskazał Polski Instytut Ekonomiczny. Być może do tego rozwoju ciągnie je niższa samoocena i bardziej krytyczne podejście do siebie i swoich kompetencji. Jednak tak czy inaczej przekłada się to na szerszą wiedzę i gotowość do jej poszukiwania. Nadmierna pewność siebie przekłada się być może na większą jakość życia, ale nie na trafność podejmowanych decyzji. Myślę, że



Maciej Sasin

Konsultant rozwoju organizacji. Założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji specjalizującej się w rozwoju organizacji. Autor wielu książek, m.in. „Budowanie zaangażowania pracowników”, „Efektywny system pracy”, „Skuteczna sprzedaż. Model, który zwiększy Twoje zyski”.

to ważne w VUCA świecie, czyli często nieprzewidywalnym złożonym, niejasnym, niejednoznacznym – szeroka wiedza i kompetencje pomagają się w nim odnaleźć.

Rozmawiajmy kiedy jest problem lub konflikt

To, czego nauczyłem się od kobiet w biznesie, to umiejętność rozmawiania o trudnych sytuacjach w sposób bezpośredni, a jednocześnie miękki, czyli wyważony. Na początku jako mężczyzna myślałem: jak można przyznawać się do swojej niewiedzy, braku kompetencji w tak otwarty sposób. Mężczyźni nie działają tak. Więcej duszą w sobie, próbują samodzielnie rozwiązać problem, nie delegując lub nie szukając wsparcia.

Empatia nie przeszkadza tak bardzo w zarządzaniu

Słyszałem wiele krytycznych głosów na temat tego, że kobiety będąc bardziej empatyczne, nie będą skuteczne, jak rasowi „bezwzględni” menedżerowie płci męskiej. W zarządzaniu zupełnie nie o to przecież chodzi. Współczesny lider to lider empatyczny. Na inteligencję emocjonalną według Golemana składa się pięć kompetencji emocjonalnych i społecznych:



1. Samoświadomość – obiektywne ocenianie własnej sytuacji, wiedza o swoich stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach i ocenach intuicyjnych, poprawna samoocena, wiara w siebie, tj. silne poczucie własnej wartości i świadomość swoich możliwości i umiejętności.
2. Samoregulacja – panowanie nad własnymi emocjami, impulsami i możliwościami, czyli samokontrola, utrzymywanie norm uczciwości i prawości, sumienność, elastyczność w dostosowywaniu się do zmian, innowacyjność.
3. Motywowanie – skłonności emocjonalne, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie, zaangażowanie, inicjatywa, optymizm.
4. Empatia – uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób, czyli świadomość społeczna analizowania sytuacji z punktu widzenia innych, rozumienie innych.
5. Umiejętności społeczne – umiejętność wzbudzania u innych pożądanych reakcji, czyli wpływanie na innych, zawieranie porozumień, łagodzenie konfliktów, przewodzenie, tworzenie więzi, współpraca i współdziałanie, umiejętności zespołowe.

Myślę, że powinniśmy z uznaniem spojrzeć na liderów i liderki inteligentnych emocjonalnie. Zdecydowanie to kobiety jednak mają tu większe kompetencje.

Nie trzeba podkreślać statusu, aby zbudować autorytet

Kiedy byłem młody i obserwowałem świat pracy, myślałem, że dobry menedżer to taki twardy menedżer, który wzbudza respekt. Po drodze trafiłem jednak na kobiety menedżerów, z którymi świetnie się dogadywałem bez przymusu i na kanwie partnerskich relacji. Zauważyłem, jak pozytywnie wpływa docenienie, dobre słowo i zainteresowanie się pracownikiem na jego efektywność – tego nauczyłem się od kobiet menedżerek, które spotkałem na swojej drodze: aby osiągnąć cel nie musimy być agresywni, ale sprytni w dążeniu do jego realizacji.

Nie ma głupich pytań

Nauczyłem się też tego, że warto zadawać pytania jeśli macie wątpliwości, a nie udawać wszechwiedzącego.

To, czego nauczyłem się od kobiet w biznesie, to umiejętność rozmawiania o trudnych sytuacjach w sposób bezpośredni, a jednocześnie miękki, czyli wyważony.

Każdy z nas jest tylko człowiekiem i ma prawo do niewiedzy. Nikt z nas nie jest Alfą i Omegą, żeby wiedzieć wszystko od razu. Nie wiesz – zapytaj, masz wątpliwość – skonsultuj się. Nie potrafisz, znajdź kogoś kto umie to zrobić dla ciebie.

Łączenie życia rodzinnego i zawodowego

Mam poczucie, że kobiety potrafią lepiej wypoczywać i łączyć role partnerki, rodzica z pracą. Nie zawsze, ale jednak częściej niż mężczyźni na tym polu odnoszą sukces. Kiedy obserwuję małżeństwa, które prowadzą wspólnie biznes, bardzo często widzę podobny wzorzec: mężczyzna-współwłaściciel pracuje po kilkanaście godzin dziennie nie zwracając uwagi na to, jak bardzo się eksploatuje, a jego partnerka naciska na to, aby więcej czasu poświęcać dla rodziny i na odpoczynek, po to żeby naładować baterie. Wpływa to na relacje w rodzinie i w związku, a długofalowo przykładą cegiełkę do możliwego wypalenia zawodowego. Bardzo często otrzymuję też telefony od żon właścicieli, które w trosce o męża pytają, jak mogą skierować go na właściwe tory w prowadzeniu biznesu, aby nie pracował tak ciężko w pocie czoła. Panowie: warto słuchać swojej partnerki, dzielić się z nimi swoimi wyzwaniem, one bardzo nam pomagają. U mnie przynajmniej tak jest.

Mam nadzieję, że przykłady, które tutaj podałem, moje prawdziwe, a nie teoretyczne doświadczenia, zainspirują Was do świadomego rozwoju w roli menedżera i przedsiębiorcy oraz do wykorzystania potencjału, który drzemie w obu płciach, a które mogą świetnie się uzupełniać w codziennej pracy nad biznesem. ●

Firma w rękach kobiety

Czy istnieje kobiecy styl zarządzania?

W mojej pracy trenera FRIS® często słyszę pytania o typowy kobiecy czy typowy męski styl myślenia. Z jednej strony rozumiem pytających. Kilka, a może kilkanaście lat temu pojawiło się w sieci popularne wystąpienie „Mózg kobiety, mózg mężczyzny”. Wg niego kobieta myśli „na okrągło, dookoła”, a mężczyzna „prosto i do celu”. Pamiętam, jak oglądając je wtedy śmiałam się, bo przecież jest w nim dużo prawdy, ale jednocześnie czułam wewnętrzną niezgodę, bo ja zupełnie nie mogłam się odnaleźć w tym kobiecym opisie.

Kilka lat później odpowiedź dało mi narzędzie FRIS® Style Myślenia. Okazało się, że mój Styl Myślenia Zawodnik jest najmniej popularnym u kobiet. Jednocześnie jestem przecież kobietą w pełnym tego słowa znaczeniu. Zobaczyłam też wkrótce pracując z FRIS® w mojej rodzinie i firmie, że moja mama, której Styl Myślenia to Partner, jest zupełnie inna niż ja. Ma to też wpływ na to, jak wygląda nasza firma i jakie pełnimy w niej role.

Te doświadczenia stały się inspiracją dla niniejszego artykułu. Pomyślałam, że dla czytelników może być interesujące, jak różne mogą być dwie kobiety w tej samej rodzinie i jak to wpływa na to, jaki biznes każda z nich buduje. Jakie mają mocne strony, a jakie wyzwania.

Beata, mama **Styl Myślenia: Partner** **Styl Działania: Dyplomata**

Mocne strony: empatia, umiejętność utrzymywania długotrwałych relacji, umiejętność znajdowania kompromisu, wspieranie innych, zorientowanie na ludzi, skupienie na jakości rozwiązań, akceptowanie wspólnych ustaleń, harmonizowanie pracy zespołu, konsekwencja w realizacji powtarzalnych działań, intuicyjne podejmowanie decyzji, osobiste zaangażowanie



Milena Jastrzębska

Przedsiębiorca, trener biznesu, certyfikowany, trener FRIS® Style Myślenia, współwłaściciel w ORLIŃSCY Salony Optyczne, praktyk myślenia wizualnego

Wyzwania: wydłużony proces podejmowania decyzji, wysoka wrażliwość, niebezpośrednia komunikacja, emocjonalność, niska asertywność

Milena, córka **Styl Myślenia: Zawodnik** **Styl Działania: Gracz**

Mocne strony: zorientowanie na cel, szybkie podejmowanie decyzji, bezpośredniość w komunikacji, wysoka odporność, asertywność, umiejętność rozwiązywania zadań praktycznych, umiejętność selekcji informacji, pomysłowość, przełamywanie norm, podejmowanie racjonalnych decyzji, umiejętność improwizacji i korzystania z metody prób i błędów

Wyzwania: kategoryczność w myśleniu, widzenie świata czarno-biało, wywieranie nacisku na działanie u innych,



trudność w wykonywaniu powtarzalnych czynności, niska empatia.

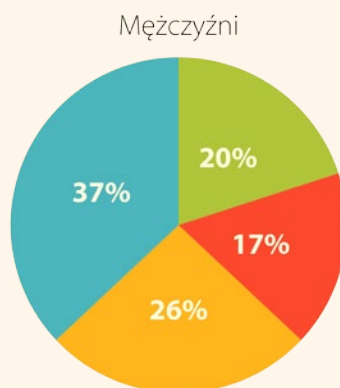
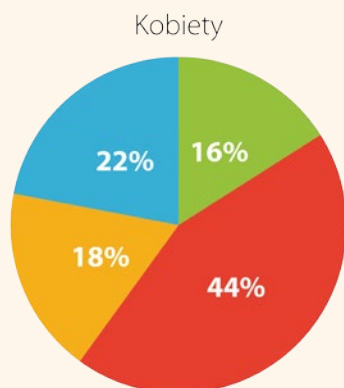
Która z nas jest bardziej typową kobietą? Mój Styl Myślenia Zawodnik występuje tylko u 16% badanych kobiet. Właściwe mu cechy, takie jak skuteczność, logiczność czy bezpośredniość są często przypisywane mężczyznom. 44% zbadanych kobiet to FRISowe Partnerki. Te dane pokrywają się z moim trenerskim doświadczeniem pracy z kobietami w biznesie.

Czy istnieje zatem kobiecy styl zarządzania?

No cóż, pewnie zależy to od tego, jaka kobieta go prowadzi. Mocne strony każdej z nas wpływają na to, jak będziemy działać w naszej firmie. Wyzwania, które mamy same ze sobą będą w większości przekładać się na to, jakie obszary naszej firmy są najmniej zadbane. Dlatego tak bardzo pomocne okazuje się korzystanie z narzędzi psychometrycznych typu FRIS®. Dzięki nim możemy zdać sobie sprawę z tego, co jest dla nas wyzwaniem i jakich osób potrzebujemy w naszym zespole, by firma działała skutecznie.

Uważam, że każda kobieta może prowadzić udany biznes, pod warunkiem, że świadomie zbuduje zespół, który będzie ją wspierał. Typowa FRISowa Partnerka może łatwiej stać się empatycznym liderem, który będzie umieć stworzyć zaangażowany zespół. Szczególnie w obliczu zmiany, jaka zachodzi w sposobach pracy – samoorganizacji, wszelkich bliskich ludziom rozwiązaniach wspierających aktywną współpracę i grę zespołową. Typowa FRISowa Zawodniczka może mieć większą łatwość w szybkim osiągnięciu biznesowych celów. FRISowa Wizjonerka może wykazywać się dużą kreatywnością i tworzyć innowacje, a FRISowa Badaczka podejściem analitycznym i konsekwencją w działaniu.

Zachęcam wszystkich właścicieli i menedżerów firm rodzinnych do zastanowienia się nad mocnymi stronami i wyzwaniami, zarówno własnymi, jak i innych członków swojego zespołu czy wspólników. Uważam, że taka refleksja może pozwolić na bardziej świadome budowanie zespołu w oparciu o cechy wynikające z różnorodności. Szczególnie polecam do tego celu narzędzie FRIS®. Znajomość stylów myślenia naszego zespołu może ogromnie pomóc w codziennym działaniu firmy – od rekrutacji, przez zarządzanie projektami, po codzienne podejmowanie decyzji. ●



Powyższe wykresy pokazują rozkład stylów myślenia wg płci. Dotyczą one ogólnej populacji (próba n=2091), źródło www.fris.pl

Rola autentyczności w kobiecym przywództwie

Autentyczność ma swoją cenę, zwłaszcza wśród młodego pokolenia w firmach rodzinnych. Przejmując przedsiębiorstwo, które dobrze funkcjonowało przez lata, trudno odnaleźć w nim swój własny głos i przekonać innych, że ten głos jest ważny.

Wyobraź sobie Krysię, która zawsze mówi ojcu to, co myśli; a jej siostra Anastazja opowiada tylko to, co tata chce w danym dniu usłyszeć. Czy znasz sukcesorkę Annę, która nie zabiera głosu na zebraniach, wiedząc, że pracownicy nie uznają jej nowej roli w firmie? I wreszcie spójrz na Marysię, która pracując jako księgowa w rodzinnym biznesie marzy skrycie, żeby zostać lekarzem weterynarii.

Pomimo niewątpliwych kosztów „bycia sobą”, według badań, autentyczni ludzie są zdrowsi psychicznie i wykazują się lepszymi osiągnięciami.

Co kryje się pod pojęciem autentyczności?

Autentyczne działanie to czyny, które wypływają z „ja” człowieka, to znaczy z jego wewnętrznych wartości, postaw, myśli i emocji. Autentycznie zachowujemy się wtedy, gdy zewnętrzne (tj. działania i wypowiedzi) pasują do wnętrza. Nasz pracownik może deklarować, że dla niego ważne jest „bycie przyjaznym wobec klienta”, ale ta przyjaźń szybko znika, jeśli klient zadzwoni 5 minut przed zakończeniem pracy. Co wtedy z naszą autentycznością? Przyjaźń dla klienta, która nie jest umocowana we wnętrzu i czynach osoby, pozostaje tylko pustym sloganem.

Autentyczność pod lupą

Psychologowie Michael Kernis i Brian Goldman opisują autentyczność w czterech wymiarach:



Oliwia Samelak

Magister psychologii i ekonomii, wykładowczyni akademicka na kierunku Psychologia w biznesie. Zajmuje się specyfiką działania przedsiębiorstw rodzinnych. Pomysłodawczyni i założycielka Oliwia Samelak Meaning of Life. Liderka Klubu Przedsiębiorczych Mam w Poznaniu.

- Poznanie siebie. Działanie w zgodzie ze sobą wymaga tego, żeby znać siebie. Obejmuje to świadomość własnych potrzeb, preferencji, postaw i emocji. Czy wiem, gdzie leżą moje mocne strony? Czy zauważam, gdy określone warunki pracy mnie obciążają?
- Bycie ze sobą szczerym. Autentyczni ludzie nie zniekształcają informacji, które otrzymują na swój temat, ale są otwarci zarówno na pozytywne, jak i negatywne opinie. W związku z tym ktoś, kto stale odrzuca komplementy i pozytywne opinie na swój temat ma taki sam problem z autentycznością, jak ktoś, kto jest odporny na wszelką krytykę.
- Działanie spójne z „ja” (ang. walk the talk). Ten centralny komponent autentyczności polega na tym, że nasze działania odpowiadają naszym wewnętrznym postawom i osobowości. Na przykład nie byłoby autentyczne sprzedawanie produktów, co do których nie jest się przekonany.
- Autentyczne relacje. Autentyczni ludzie chcą, aby inni znali ich takimi, jakimi są naprawdę. W kontekście pracy oznacza to mówienie współpracownikom, co cię porusza w ich zachowaniu, a także ujawnianie swoich prawdziwych odczuć.



Autentyczność to zysk dla organizacji

Panuje powszechne przekonanie, że w miejscu pracy nie płaci się za samospełnianie się i urzeczywistnianie swojego „prawdziwego potencjału”. Niemniej jednak kierownicy powinni zadać sobie pytanie, co mogą zyskać, jeśli ich pracownicy będą zachowywać się autentycznie. Zaczyna się od uśmiechu. Badania wykazały, że klienci dawali wyższe napiwki kelnerkom, które uśmiechały się autentycznie w porównaniu z tymi, których uśmiechy były „sztuczne” (Bujisic, Wu, Mattila i Bilgihan, 2014). Podobnie pracownicy, którzy byli zarządzani przez autentycznych przełożonych, o 44% rzadziej opuszczali organizację (Rose i Steger, 2020). Trudno sobie wyobrazić wybitne i twórcze osiągnięcia, gdyby nie miały one głębokiego wewnętrznego uzasadnienia. Prawdopodobnie nigdy nie byłoby wielu innowacji, gdyby założyciele firmy i wynalazcy nie kierowali się wewnętrzną motywacją.

Autentyczność jest kobietą

Gabinety psychologiczne pełne są kobiet. To właśnie kobiety zapoczątkowały nurt lepszego poznawania siebie. To one, w przeważającej części, decydują się na terapię i coaching, czytają książki rozwojowe bądź podejmują

inne działania zmierzające do lepszego zrozumienia siebie. I to one statystycznie częściej niż mężczyźni motywują swoich partnerów, by przyjrzeć się własnemu wnętrzu.

Kobiety są więc dobrze przygotowane do bycia autentycznymi liderkami. Pokazywanie siebie współpracownikom w całej prawdziwości wymaga od nich dużej samoświadomości (zarówno swoich zalet, jak i wad) i wewnętrznej zgody na ujawnianie swoich słabszych stron.

Jeśli pokazuję się innym taka, jaka jestem naprawdę, to odślaniam jednocześnie swoją zranialność. Ponoszę więc duże ryzyko emocjonalne.

W czasach kryzysu i rosnącej presji na działania wbrew własnym wartościom, pozostawanie szczerym wobec samego siebie może być źródłem satysfakcji i jednocześnie wyróżnikiem na bardzo konkurencyjnym rynku. Bo nic tak nie buduje zaufania między ludźmi, jak właśnie autentyczność.

Jeśli Anastazja w sposób asertywny powie ojcu to, co myśli, to ich stosunki będą oparte na mocniejszej podstawie. Jeżeli Anna przestanie się ukrywać na zebraniach, to pracownicy zobaczą, że trzeba się z nią liczyć. Jeżeli Marysia będzie miała odwagę być sobą, to zainspiruje innych do tego, aby żyli w zgodzie z własnym wnętrzem. ●



Kobiece przywództwo a współpraca

Kobiety liderkami? Czemu nie, czy zdecydowanie tak?

Zdecydowanie tak i coraz częściej tak. Dzieje się tak, zarówno w ramach sukcesji, jak i w przypadku tworzenia własnego biznesu od podstaw.

Z jakimi (nie tylko) wyzwaniem kulturowymi i społecznymi zmagają się przedsiębiorczynie? Jak jest postrzeganie przez społeczeństwo kobiecych i męskich ról w biznesie? Czy kobieta zajmująca się biznesem spotyka się w społeczeństwie z podobnym traktowaniem jak mężczyzna? Jak obie płcie współpracują i jakie mają podejście do współdziałania? Jakim ciężarem płciowości obciążone są kobiety?

Różnice postrzegania

Płciowość ról w biznesie to coraz częściej badany temat. Jeśli oddzielimy mity od faktów i popatrzymy na te relacje w kontekście badań, możemy wyciągnąć sporo interesujących wniosków.

Jak kobiety i mężczyźni prowadzący biznes podchodzą do współpracy i podejmowania decyzji? Istnieje taki mit, że to mężczyźni są bardziej zdecydowani niż kobiety.

T. Huston w swojej książce „Jak kobiety podejmują decyzje”, powołuje się w tym zakresie na badania przeprowadzone m. in. w Japonii, USA, Nowej Zelandii, Turcji i Chinach, których celem było zbadanie procesu decyzyjności obu płci. W wyniku zebranych ankiet ustalono, że obie płcie mają jednakową zdolność do podejmowania decyzji. W badaniach ustalono także, że zarówno kobietom, jak i mężczyznom z jednakową łatwością przychodzi podejmowanie (szczególnie tych) decyzji, które są im niezbędne na danym etapie życia. Okazało się, że poziomy



Andrzej Kowalczyk

Doradca i szkoleniowiec w obszarze prowadzenia działalności i personalnym, wieloletni menedżer spółek uzdrowiskowych, trener jakości usług medycznych i produktu turystycznego. Wspiera doradczo procesy sukcesji w branży hotelarskiej.



Robert Węglarz

Konsultant i szkoleniowiec, pomaga w zmianie organizacji i sukcesji w branży hotelarskiej. Praktyczna znajomość branży dzięki długoletniej pracy na różnych stanowiskach. Autor wielu publikacji w pismach branżowych.

zdecydowania kobiet i mężczyzn są w badanych krajach bardzo do siebie zbliżone.

Badania te wykazały również, że wątpliwości dotyczące podejmowania decyzji mają zarówno kobiety, jak i mężczyźni i występują one w takim samym stopniu. A zatem mit mówiący o lepszej (trafniejszej) decyzyjności u mężczyzn nie ma żadnego uzasadnienia i pozostaje w sferze mitu.

Inne badania [T. Huston, 2016] wykazują, że gdy decyzje o charakterze autorytarnym podejmuje lider płci męskiej, to w wypadku błędnego podjęcia decyzji i negatywnych



konsekwencji tych decyzji dla firmy, pracownicy firmy i obserwatorzy działań szukają przyczyn błędu nie w stylu przywództwa, lecz w czynnikach zewnętrznych. Gdy autorytarna decyzja podejmowana jest przez liderkę i prowadzi ona do błędu, to relatywnie więcej badanych osób przyczynę błędu upatruje w osobie liderki. Analizy ankiet pracowniczych wskazują na to, że autorytarne liderki otrzymują od swoich pracowników relatywnie niższe oceny pracownicze niż ich męscy odpowiednicy postępujący autorytarnie. W wyniku tych badań ustalono także, że gdy kobieta-liderka szuka konsultacji przy podejmowaniu decyzji, to najczęściej postrzegana jest jako niezdecydowana. Krytycy takiej postawy uważają, że „skoro kobieta nie decyduje bez cudzych rad, to znaczy, że po prostu nie potrafi podjąć decyzji”.

Z podsumowania powyższych badań wynika także, że w przypadku popełniania błędu, autorytarna liderka oceniana była jako „niekompetentna”, albo że „niedostatecznie się starała”, podczas gdy błędów decyzyjnych liderów upatrywano w czynnikach zewnętrznych (np. spadających cenach akcji na rynkach, trendach ekonomicznych, koniunkturze branżowej).

Dylemat: jaki styl podejmowania decyzji?

Tutaj pojawia się pytanie: dlaczego społeczeństwo jest bardziej przychylne i częściej akceptuje bezdyskusyjne decyzje i poczynania mężczyzn niż sytuacje, w których za takimi zachowaniami stałaby kobieta?

Profesor Alice Eagly, psycholog z Northwestern University, i Stephen Karau, profesor zarządzania z Southern Illinois University, wyjaśniają to zjawisko za pomocą „teorii spójności ról”. Zgodnie z tą teorią „bardziej lubimy ludzi, jeśli zachowują się zgodnie z przypisanymi im przez społeczeństwo rolami, a mniej kiedy nie chcą podporządkować się powszechnie panującym stereotypom.”

To właśnie dlatego od mężczyzn oczekuje się tego, że będą potrafili wyznaczać priorytety, podejmować trudne decyzje, nawet te, które nie spodobają się innym ludziom. Natomiast stereotypowe oczekiwania w stosunku do kobiet sprowadzają się do opiekuńczości, wyrozumiałości, „nadmiernej” troski, a takie cechy i zachowania „nie pasują” do stereotypu przywódcy-liderki.

Dlaczego społeczeństwo jest bardziej przychylne i częściej akceptuje bezdyskusyjne, autorytarne decyzje i poczynania mężczyzn niż sytuacje, w których za takimi zachowaniami stałaby kobieta?

Badania nie udzielają jednoznacznej odpowiedzi, czy lepsze jest autokratyczne czy demokratyczne podejmowanie decyzji. Jednak zarówno z nich, jak i z praktyki wiemy, że bardzo skuteczne są konsultacje w zespołach, gdzie członkowie zespołu (często działu) mają różne wykształcenie, różne doświadczenie, zróżnicowaną wiedzę, kreatywność, pomysłowość i mnóstwo innych talentów. Ważna jest też atmosfera takich spotkań. Pracownikom zależy na tym, żeby lider dawał im poczucie „że słucha, tego co mówią i wtedy, kiedy mówią”, wówczas ich zaangażowanie w pracę zdecydowanie rośnie.

Gdy kobiety podejmują decyzje w oparciu o konsultacje swoich współpracowników, mogą w gronie społeczności pracowniczej liczyć na przychylność, nawet w sytuacji, gdy popełniony zostanie błąd. Czy zatem demokratyczne podejmowanie decyzji to najlepsza droga i szansa dla kobiet?

Co lepsze: czy zostać autorytarną egoistką i narażać się na krytykę, czy konsultować decyzje z innymi i narażać się na ryzyko, że zostanie się ocenioną jako ta, która sama nie umie?

Jak wreszcie do zewnętrznych usług konsultacyjnych podchodzą mężczyźni i kobiety? Zarówno liderzy, jak liderki poszukują konsultacji eksperckich. Gdy jednak w gronach decyzyjnych sięgających po konsultacje zasiada więcej kobiet, to wybierane są oferty o wyższej jakości i droższe (dotyczy to zarówno marki wybranych firm, jak i wysokości cen konsultacji.) Badania wskazują, że męskie grona decyzyjne są zwykle bardziej pewne swoich planów i sięgają po konsultacje zazwyczaj po, to żeby jedynie potwierdzić słuszność planowanych decyzji.

W takim razie: męski autorytaryzm, czy kobieca demokracja? Co jest lepsze i skuteczniejsze?



Kiedy mamy czas i swobodę na podejmowanie decyzji i/lub korzystanie z konsultacji wewnętrznych czy zewnętrznych, znacznie lepiej sprawdza się demokratyczny sposób podejmowania decyzji – niezależnie od płci decydenta. Jednak gdy sytuacja wymaga szybkich, radykalnych, pilnych czy specjalistycznych działań (nagły kryzys, awaria, nieoczekiwane okoliczności), zdecydowanie lepiej sięgać po autorytarne tryby podejmowania decyzji i robić to niezależnie od płci podejmującego ostateczną decyzję.

Budowanie relacji

Zasady i sposoby podejmowania decyzji to tylko jedna z bardzo wielu różnic, jakie występują pomiędzy kobietami i mężczyznami w zakresie prowadzenia i podejścia do biznesu. Drugą bardzo wyraźną różnicą jest podejście do budowania relacji.

Kobiety i mężczyźni różnią się od siebie w zakresie podejścia do biznesu. Kobiety wnoszą takie cechy, jak altruizm, rozsądek, gospodarność, wrażliwość, empatię i uprzejmość. Przy tym wszystkim nie są przesadnie agresywne i wiedzą jak skutecznie porozumiewać się ze wszystkimi grupami. Mężczyzn z kolei charakteryzuje potrzeba rywalizacji, sukcesu, walki, autonomia. Trudniej im jest wybaczać gdyż częściej postrzegają zło jako naruszenie zasad, a nie krzywdę czy cierpienie konkretnej osoby, stąd skłonność do szukania winy.

Odmienności myśli, zachowań i sposobów postępowania występujące pomiędzy kobietami i mężczyznami wynikają zarówno z różnic w budowie mózgu [A. Moir, D. Jessel, *Płeć mózgu*] – budowa mózgu ma wpływ na to jak myślimy, widzimy, odczuwamy porozumiewamy się, co i jak czujemy, postrzegamy itd. – jak również z uwarunkowań i ukształtowanych przez całe wieki stereotypów i przypisywaniu tak kobietom, jak i mężczyznom „właściwych” dla nich ról społecznych.

Zmiany społeczno-gospodarcze dokonujące się na naszych oczach od kilku lat zmieniają układ sił, i nie tylko, w relacjach damsko-męskich. Na rynku pracy pojawia się coraz liczniejsza grupa przedstawicieli najmłodszego pokolenia, a mianowicie pokolenia Z, zwanego również Postmilenialsami, pokoleniem C (connect, communicate), czasami też cichym pokoleniem czy też iY. Ci młodzi

ludzie, urodzeni po roku 2000, wychowani na nowoczesnych technologiach z właściwie nieograniczonym dostępem do informacji, łatwością ich pozyskiwania, wnoszą do życia i tym samym do organizacji zupełnie nowe wartości i wynikające z nich oczekiwania. Są otwarci i bezpośredni, oczekują uczciwości i szacunku, są realistami, cenią czas, użyteczność, szybkość i praktyczność.

Ze swoimi starszymi kolegami z pokolenia Y łączy ich pewność siebie, niskie poszanowanie dla hierarchii i władzy formalnej, traktowanie menedżera jak starszego kolegi, a nie przełożonego, są lojalni wobec samych siebie, a wobec menedżera/lidera, tylko wtedy gdy ten potrafi zbudować zespół oparty na szczerości, uczciwości i szacunku. Prawda jest taka, że pokolenie X, dla którego zaangażowanie, poszanowanie dla miejsca pracy, akceptowanie hierarchii i władzy formalnej, ceniące stabilność i przewidywalność, weszło już w fazę ustępowania pola na rzecz młodszych i mentalnie odmiennych następców.

Czy zatem te przemiany i dokonująca się (z wolna, ale jednak) mentalna transformacja, odchodzenie od nadmiernego konsumpcjonizmu i kłamotozy (pokolenie Y vs pokolenie Z) i zwrot w kierunku ekologii (nie tylko w kontekście ratowania środowiska naturalnego i matki Ziemi), ale również w kierunku ekologizacji życia osobistego, czyli poczucia bezpieczeństwa, szacunku, szczęścia, odpowiedzialności i równowagi w życiu prywatnym, stanowią szansę, czy zagrożenia dla kobiet liderów?

Wobec takich uwarunkowań, w świetle zmian i pojawiających się szans oraz czyhających na nas wszystkich zagrożeń wydaje się, że nowy model współpracy międzypokoleniowej oparty na trosce, uczciwości, autentyczności, dostrzeganiu potrzeb i szanowaniu (zwłaszcza indywidualnych) wartości jest idealny dla przywództwa kobiet. Wymaga to jednak wzajemnego zrozumienia swojej odmienności płciowej i swoich zasobów, jakie niosą za sobą pierwiastki żeńskie i męskie, dużej samoświadomości i chęci rezygnacji z dominacji nad drugim człowiekiem oraz odpuszczenia z własnego ego.

Warto, żeby kobiety zaczęły przejmować stery przywództwa, bo oparcie się na wspólnocie postaw, zachowań i wartości nie tylko daje korzyści płynące z efektu synergii, ale zmniejszy niezdrową rywalizację, wrogość i stanie się solidnym fundamentem dla trwałego funkcjonowania biznesu. ●



Głos siłą kobiety w biznesie

Czy to jak słyszą nas inni może mieć wpływ na profesjonalny wizerunek kobiety w firmie rodzinnej?

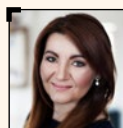
Jedną z cech, która pomaga nam budować wiarygodny i spójny wizerunek w biznesie jest niewątpliwie głos. Czy głos może też być siłą kobiety pracującej w małej czy większej firmie rodzinnej?



Oczywiście, że tak. Tak samo jak każdego z nas w każdym innym zawodzie. Ale to właśnie kobietom w firmach rodzinnych chciałabym dziś przekazać kilka wskazówek, jak wykorzystać atuty kobiecego głosu do kreowania profesjonalnego wizerunku biznesowego, bo uważam, że to temat wciąż bardzo zaniedbany.

Jakie znaczenie ma głos

Lubimy słuchać tych, którzy mają ładną, niską barwę i przyjemne brzmienie, a jeśli jeszcze do tego odpowiednio akcentują, stosują się do zasad dykcji, mają nienaganną artykulację i wypowiadają się poprawnie językowo, to wręcz nam imponują i od razu chcemy z nimi współpracować. Tak to już jest, że jesteśmy wrażliwi na brzmienie głosu, podobnie jak na kolory, zapachy czy piękno. Ale wciąż zastanawia mnie, dlaczego w kreowaniu wizerunku od lat mówi się o odpowiednim *dress codzie*, doborze kolorów do typu urody czy dodatkach, które mają nam dodać elegancji, a tak mało mówi się o głosie, który ma przecież ogromną siłę przyciągania i możemy nim wpływać na innych. Szczególnie my, kobiety.



Katarzyna Hnat

Dziennikarka radiowa, trenerka emisji głosu i wystąpień publicznych, wykładowca akademicki, logopeda medialny, specjalista w dziedzinie kreowania wizerunku i pracy z mikrofonem, członek Stowarzyszenia Mentorów PROMOTOR.

Głos ma niewyobrażalną siłę, mogącą poruszać słuchaczy, wpływać na ich emocje i zmieniać postawy. *Świadomość mocy ukrytej w naszym głosie od zawsze była i jest warunkiem sukcesu w kontaktach społecznych* – pisze w swej książce „Głos perswazji” Judy Apps, specjalistka od kształcenia emisji głosu. Ponadto głos wpływa na słuchaczy znacznie silniej niż słowo pisane, dlatego od niepamiętnych czasów wielcy przywódcy potrafili siłą i barwą swego głosu wpływać na emocje słuchaczy, inspirować ich, zarażać swą pasją, a nawet zmieniać ich zachowania. Dzieje się tak dlatego, że wibracje strun głosowych, które odczuwamy jako falę akustyczną wywołują u nas silne reakcje emocjonalne. Jest to wynik bardzo prostego



procesu: oddychasz – wprowadzasz powietrze w wibracje – nadajesz im rezonans – kształtujesz słowa – oddziałujesz na innych.

Wiele osób nie ma świadomości tego, jak brzmi ich głos, jak jest odbierany przez innych, a już zupełnie nie wiedzą, co można z nim zrobić by poprawić jego brzmienie. Bardzo często kobiety, które przychodzą na moje warsztaty pytają, czy można coś zrobić by brzmieć bardziej kobieco i dojrzałe, a nie dziewczęco. Wiele kobiet zgłasza mi też problem jakim jest mówienie głosem zbyt wysokim, piskliwym, który brzmi niepewnie, zbyt cicho i niewyraźnie. Czasem pojawia się chrypka, drżenie głosu, szybka męczliwość i drapanie w gardle, które najczęściej pojawiają się w sytuacjach stresowych, kiedy trudno nam zapanować nad emocjami. Klóci się to z wizerunkiem kompetentnych, wykształconych kobiet na wysokich stanowiskach, bo odbiera im wiarygodność i profesjonalizm. Pamiętajmy że cechą, która wyróżnia osobę pewną siebie, jest między innymi siła głosu, wyrazistość i łagodne brzmienie na niskiej intonacji. Choć ja uważam, że bardziej naturalnie i zdrowiej dla głosu jest wtedy, gdy mówimy na jego średnicy, czyli tych tonach, które są najwygodniejsze dla naszej krtani i nie wymagają żadnego wysiłku ze strony aparatu mowy. Zatem wcale nie musi to być przesadnie niski głos, natomiast trzeba unikać zbyt wysokich tonów i dbać o jak najbardziej naturalne brzmienie, z dołu brzucha. A dlaczego to ważne? Bo przeciętny odbiorca, nawet jeśli nie ma całej tej wiedzy o głosie, to intuicyjnie wyczuwa niespójność przekazu i zwraca uwagę na to, co słyszy i albo traktuje nas poważnie i słucha z uwagą, albo ignoruje. Co więcej, na podstawie brzmienia głosu, również podświadomie, albo uzna nas za osobę kompetentną, albo nieprofesjonalną i mało przekonywującą. Budowanie profesjonalnego wizerunku i poprawnej emisji głosu to długi proces, wymaga wysiłku i skonfrontowania się ze sobą, ale można sporo osiągnąć, co w konsekwencji da nam dużo satysfakcji.

W kreowaniu profesjonalnego wizerunku kobiety w biznesie bardzo istotną sprawą jest optymalna barwa głosu, odpowiednia dynamika i modulacja. Nie wolno nam zapomnieć także o prawidłowej artykulacji, dykcji, wyrazistości wypowiedzi i poprawności językowej. Akcent, intonacja i tempo mowy to kolejne zagadnienia, które nie są bez znaczenia. Ale prócz tych wszystkich spraw technicznych jest jeszcze coś takiego jak intencja, z którą wychodzimy do odbiorcy. Ona często wynika z naszych emocji oraz

Przeciętny odbiorca, nawet jeśli nie ma całej wiedzy o głosie, to intuicyjnie wyczuwa niespójność przekazu i zwraca uwagę na to, co słyszy i albo traktuje nas poważnie i słucha z uwagą, albo ignoruje.

intuicji w budowaniu relacji z człowiekiem, a właśnie na tym polu, drogie panie, mamy sporo do zaoferowania. Sięgnijmy więc do naszej kobiecości, emocjonalności i nie bójmy się mówić z serca, a od czasu do czasu „poczarować” głosem. Jeśli zrobimy to świadomie, to może być naszą siłą i atutem.

Zacząć należy jednak od pytania, czy ja w ogóle potrafię usłyszeć swój głos, czy mam świadomość jak on brzmi na zewnątrz? Jak słyszą go inni? Jeśli nie, to polecam najprostszy eksperyment: wystarczy nagrać krótką wypowiedź na dyktafon w telefonie i odtworzyć w komputerze na większych głośnikach, wtedy lepiej można usłyszeć brzmienie głosu. Poza tym łatwiej wyłapać ewentualne błędy językowe czy wymawianiowe. Co nam to da? Przede wszystkim usłyszymy brzmienie głosu poza naszym ciałem, co dla wielu osób może być nowym doświadczeniem i odkryciem. Dlaczego? Bo to, co słyszymy jednocześnie mówiąc, jest przetworzone przez nasze ciało, wzmocnione przez rezonatory głowy i klatki piersiowej, przez co nasze ucho wewnętrzne słyszy głos nieco inaczej, niż to co brzmi poza naszym ciałem. Zatem warto to sprawdzić, posłuchać i albo się z tym oswoić akceptując głos jaki mamy, albo spróbować coś z tym zrobić.

Zwróćmy uwagę na fakt, że o ile barwa głosu dana jest nam genetycznie i wynika z budowy krtani i fałdów głosowych, o tyle charakter brzmienia głosu i jego wyrazistość, to cechy, które możemy poprawić w każdym momencie naszego życia. Brzmienie głosu często wiąże się też z osobowością, dlatego osoby nerwowe, chaotyczne będą też nerwowo brzmieć, a ich melodyka mowy będzie poszarpana z przypadkowymi akcentami. Tymczasem ludzie powolni, o spokojnej naturze z reguły mówią wolno, cicho i z długimi pauzami. To oczywiście skrajne przykłady, bo między nimi jest jeszcze cała masa innych



sposobów mówienia i każdy wymaga indywidualnego podejścia, ale pewne wzorce się powtarzają i warto o tym pamiętać. Inaczej więc będziemy pracować nad brzmieniem głosu osoby energicznej i charakternej, a inaczej introwertycznej czy o naturze neurotycznej. Ważne jest, by dopasować sposób mówienia do możliwości danej osoby. Nie chodzi bowiem o to, by każdy, kto chce być postrzegany jako osoba pewna siebie, kompetentna i wiarygodna mówił bardzo głośno i przesadnie wyraźnie. Owszem, dążymy do pewnego wzorca, ale u każdej osoby będzie to do pewnego momentu, by nie zatracić jego wyjątkowości. Kobieta świadoma i pewna siebie może mówić delikatnie, ale dobrze jeśli jednocześnie brzmi zdecydowanie i zrozumiale i to jest nasz cel. Nie pozbawiajmy się kobiecości i cech, które są właściwe tylko naszej płci, ale nie zapominać też, że pewne sytuacje wymagają od nas trochę większego wysiłku.

Wyniki badań

Co tymczasem mówią badania? Od wieków znana jest prawda, że mężczyźni, którzy posiadają niską barwę głosu są uznawani za bardziej atrakcyjnych, natomiast mężczyznom zdecydowanie bardziej podobają się kobiety o wyższym głosie. Z tym, że ta zasada dotyczy głównie relacji prywatnych czy partnerskich. W biznesie już tak nie

jest. Tutaj zarówno u mężczyzn, jak i u kobiet ceni się głosy niższe, zdecydowane, pewnie brzmiące i wyraziste. Dlatego kobiety, które piastują kierownicze stanowiska albo występują w roli autorytetu, starają się obniżyć głos. Potwierdzają to również badania z 2018 roku, prowadzone przez wrocławskich psychologów. Naukowcy z Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego sprawdzali, czy faktycznie kobiety wcielające się w rolę autorytetu będą się starały obniżyć głos, by brzmiał bardziej męsko, czy wręcz przeciwnie – będą go podwyższać, by być bardziej kobiece i atrakcyjne. Co pokazały wyniki badań? Profesor Piotr Sorokowski w artykule „Co głos mówi o człowieku” (naukowpolsce.pl) pisze: *można wysnuć wniosek, że kobieta, która chce zmanipulować swoim autorytetem, stara się mówić jak mężczyzna*. Czy to dobrze? Powiem tak – to zależy. Drogie Panie, niska barwa głosu jest pożądana w biznesie, dodaje powagi i wiarygodności. Nie musimy sobie jednak tym samym odbierać naszej kobiecości, bo będą momenty, kiedy możemy sięgnąć po ten delikatniejszy, bardziej subtelny głos, który w niejednej sytuacji sprawdzi się bardziej i to już każda pani sama najlepiej będzie wiedziała, kiedy.

Pracując w firmie rodzinnej, będąc jej twarzą, chcemy zdobyć zaufanie klienta i zbudować dobre wrażenie. Pamiętajmy, że oprócz nienagannego stroju i makijażu, istotne jest też to, jak brzmi głos. Bo albo od razu zostaniemy



odebrane jako profesjonalistki, odpowiednie osoby na odpowiednich stanowiskach, albo nie. Po drugiej stronie zawsze stoi człowiek, który oczekuje obsługi na najwyższym poziomie, a jego wrażenie i indywidualne odczucia mają ogromne znaczenie. Wpływa to bowiem na jego emocje. To często na ich podstawie, świadomie bądź nie, dokonuje wyborów dotyczących kupowanych produktów czy usług. Naszą siłą jest brzmienie głosu, którym możemy wywołać pewne wrażenie i wpłynąć na emocje. *Ludzie zapomną o tym, co powiedziałaś, ludzie zapomną o tym, czego dokonałaś, ale ludzie nigdy nie zapomną tego, jak dzięki tobie się czuli* – powiedziała Maya Angelou, afroamerykańska poetka, pisarka i aktorka.

Jak pracować nad głosem?

Proces pracy nad głosem w wielu przypadkach wymaga kontaktu ze specjalistą i indywidualnie dobranego programu rozwojowego. Jednak są takie obszary, o które możemy zadbać sami i już po kilku tygodniach poczuć różnicę w wypowiedaniu się.

Od czego zacząć? Oto kilka wskazówek.

- Zaczynaj od tego, jak oddychasz. Jaki jest Twój oddech? Czy wykonujesz go świadomie, nabierając głęboki wdech do dołu brzucha, czując jak za każdym wdechem rozszerzają się dolne żebra, a brzuch lekko wypycha się na zewnątrz? Czy może oddech jest płytki, szczytowy, a przy każdym wdechu unoszą nam się do góry ramiona, a brzuch chowa się do środka? Jeśli oddychasz tym drugim sposobem, „jak u lekarza”, to zamykasz sobie możliwość pełnego oddechu przeponowego, który pomaga nadać pełne brzmienie głosowi. Przez to brakuje Ci powietrza przy dłuższych wypowiedziach, głos jest słaby i piskliwy i trzęsie się w sytuacjach stresowych. Żeby to poprawić naucz się panować nad oddechem i naucz się pełnego oddechu brzuszno-przeponowego (zwanego przeponowym) z długą fazą wydechu.
- Kolejna sprawa – czy dbasz o swój aparat mowy? Nawilżasz śluzówkę krtani pijąc często wodę małymi łykami albo słabą herbatę, najlepiej z rumianku, ewentualnie owocową? Czy na spotkaniach towarzyszy Ci raczej kubek czarnej kawy lub mocnej herbaty, które wysuszają śluzówkę gardła, a w przerwie relaksujesz się papierosem? Jeśli tak, to może warto zadbać o zdrowszy tryb życia i bardziej optymalne odżywianie się. Czekoladę

zamienić na owoce, a po czarnej kawie koniecznie nawodnić organizm wodą mineralną?

- Czy znane Ci są rozgrzewki fonacyjno-artykulacyjne, które usprawniają aparat mowy, czy rozgrzewasz struny głosowe? Czy atakujesz dźwięki nierozgrzanym gardłem z twardym atakiem powietrza na struny głosowe, bo terminy gonią, ludzie czekają, telefony się urywają, a Ty nie masz na nic czasu i żyjesz w ciągłym napięciu? Zanim zaczniesz dzień, zrób kilka ćwiczeń rozciągających, rozgrzej struny głosowe delikatnym mruczeniem, poćwicz wyraźne wypowiedanie samogłosek w izolacji oraz w połączeniu ze spółgłoskami i poćwicz sprawność artykulacyjną na wybranych łańcuchach językowych, które znajdziesz choćby w Internecie.
- I wreszcie: czy potrafisz usłyszeć swój głos? Rozpoznać i nazwać jego brzmienie? Czy jest on cichy, piskliwy, chropowaty lub matowy, czy może miękki, delikatny, o niskiej barwie z wyraźną ekspresją i odpowiednią dynamiką? Jeśli nie jesteś zadowolona z brzmienia swojego głosu to znajdź sobie specjalistę, który pomoże Ci odkryć naturalne jego brzmienie, ustawi go odpowiednio i nauczysz poprawnej dykcji i artykulacji oraz panowania nad głosem w stresowych sytuacjach.

I na koniec. Tak. Warto zwolnić. Zadbać o swoje ciało. Zaprzyjaźnić się ze swoim brzuchem. Poluzować pasek, wyskoczyć ze sztywnego gorsetu i zacząć oddychać pełną piersią. Warto słuchać brzmienia swojego głosu, szukać najlepszej jego częstotliwości i koloru oraz trenować sprawność mięśni artykulacyjnych dla wyrazistości głosek. To wcale nie musi być trudne ani nudne, to może być całkiem przyjemna praca, która dostarczy wiele satysfakcji, a w konsekwencji wyposaży w pięknie brzmiący głos, którego słuchanie będzie przyjemnością nie tylko dla naszych klientów, ale i nas samych. Doświadczyłam tego w pewnym momencie swojego życia i kiedy usłyszałam jak naprawdę mogę brzmieć i jak na ten głos reagują inni, poczułam, że mogę osiągać więcej. Czego wszystkim serdecznie życzę. ●

Bibliografia:

<https://naukawpolsce.pl/aktualnosci/news%2C29832%2Cco-glos-mowi-o-czlowieku-badaja-psychologowie-z-wroclawia.html> (dostęp. 7.02.2022)

Judy Apps, *Głos perswazji*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.

Dorota Warakomska, *Śmiało mów własnym głosem*, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2020



Miary sukcesu według Patrycji Mstowskiej – właścicielki firmy Medira

Firma Medira rozwija się prężnie od 8 lat. Za jej sukcesem stoi Patrycja Mstowska – przedsiębiorca, inwestor i autorka książki pt.: „Jak stworzyć swój pierwszy biznes”. Odpowiadając na pytanie, co ma wpływ na jej biznesowe osiągnięcia, bez wahania wskazuje na zaangażowanie, profesjonalny zespół, ciągły rozwój oraz bieżące monitorowanie ponad 50 wskaźników efektywności. Dzisiaj napiszemy o tym ostatnim składniku – przyjrzymy się, co mierzyć i jak robić to dobrze.

Czym zajmuje się firma Medira?

Zanim przejdziemy do samych wskaźników, warto wiedzieć, czym zajmuje się Medira. Misją firmy jest pomoc seniorom z Niemiec, aby jesień życia była jak najprzyjemniejsza. Firma cel ten realizuje poprzez rekrutację wykwalifikowanych opiekunek z Polski. Naczelną zasadą firmy jest rozwój rozpatrywany w wielu aspektach. Z jednej strony są to cele czysto biznesowe – wzrost zysków w każdym kolejnym roku. Z drugiej strony jest to inwestowanie w pracowników oraz ciągła potrzeba doskonalenia.



Andrzej Krótki

Konsultant Strategiczny Lean, Prezes LEAN TO WIN i współtwórca Kokpitu Zarządzania Biznesem. Autor bestsellera branżowego „Skuteczny Lider Lean”. Wykładowca w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej i na UE we Wrocławiu

Ponadto znaczenie mają efektywność i optymalizacja procesów, które doprowadziły do rozpoczęcia monitorowania wskaźników. Ponieważ tylko to, co się mierzy, można zmieniać i usprawniać.



Pierwszy wskaźnik

Do zrekrutowania osoby na stanowisko opiekunki można wykorzystać kilka różnych działań marketingowych. Tylko skąd wiedzieć, która z kampanii przynosi największe rezultaty? Przed tym dylematem dość szybko stanęła firma Patrycji. Dlatego pierwszym mierzonym wskaźnikiem był ten dotyczący źródła pozyskiwania kandydatów do pracy. Czy więcej przychodzi z reklam w gazetach, czy postów w mediach społecznościowych. A może największe znaczenie mają polecenia? Monitorowanie tego miernika ułatwiło podjęcie decyzji o tym, w jakie działania marketingowe inwestować. Jednak, jak się okazało, nie był to wskaźnik wystarczający. Ważne było również sprawdzenie, nie tyle liczby kandydatów z danego źródła, ale również liczby osób ostatecznie zatrudnionych i wyjeżdżających za naszą zachodnią granicę.

Dalszy rozwój mierników

Liczenie efektywności i jakości rekrutacji pomogło w optymalizacji wydatków na reklamę, ale nie tylko. Przede wszystkim Patrycja i jej zespół zdali sobie sprawę z tego, że wskaźniki są ważne i postanowili opracować je dla każdego pionu organizacji. Jak już wspominałem, najważniejszą zasadą Mediry jest rozwój. Właśnie dlatego najistotniejszym wskaźnikiem dla całej firmy stała się liczba pełnych klientów. Ten, oporny na przekłamania, wskaźnik można łatwo policzyć – należy wziąć pod uwagę wszystkie zafakturowane dni i podzielić je przez liczbę dni w miesiącu. Miernik ten jest odpowiednikiem liczby aktywnych klientów w wielu firmach, jednak w przypadku firmy Patrycji nie każdy klient z umową korzysta z usług Mediry w każdym miesiącu.

Wskaźniki rentowności, współpracy i retencji

Patrycja w swojej firmie postawiła również na badanie rentowności. Czyli sprawdzanie, które zlecenia są najbardziej opłacalne. Na co zwracać uwagę w tym wypadku? Na przykład na to, czy dana umowa generuje założoną marżę, jakie są koszty związane ze współpracą z danym klientem. Te wskaźniki warto mierzyć przede wszystkim dlatego, że pomagają podejmować decyzje biznesowe.



Historia Patrycji Mstowskiej i jej firmy pokazuje, że monitorowanie kluczowych wskaźników efektywności jest jednym z filarów sukcesu w biznesie.



Może się zdarzyć, że podobną marżę kwotową można uzyskać obsługując 5 dużych klientów zamiast 50 mniejszych. Ponadto można mieć wpływ na niektóre koszty obsługi klienta i jeżeli mają one negatywny wpływ na marżę, można spróbować je modyfikować i optymalizować.

Patrycja zdała sobie również sprawę z tego, że warto utrzymywać odpowiedni poziom dywersyfikacji kontrahentów. Pomaga to zabezpieczyć firmę przed utratą płynności finansowej – gdy współpracuje ona z dwoma dużymi klientami, a jeden odejdzie, wywiązanie się ze zobowiązań finansowych może być trudne. Z drugiej strony przy współpracy z wieloma małymi klientami, może okazać się, że koszt ich obsługi nie pozwala wygenerować odpowiedniej marży.

Dodatkowym wskaźnikiem mierzonym przez Patrycję jest retencja zatrudnianych opiekunek, czyli, ile z nich ponownie chce wyjechać do pracy za pośrednictwem Mediry. Właśnie dlatego badany jest poziom satysfakcji z pracy, a także procent opiekunek, które zdecydowały się na kolejny kontrakt.

Droga do sukcesu

Historia Patrycji Mstowskiej i jej firmy pokazuje, że monitorowanie kluczowych wskaźników efektywności jest jednym z filarów sukcesu w biznesie. Na koniec należy podkreślić, że samo wdrożenie mierników to za mało. Warto mieć przygotowaną strategię, z której wynikać będzie, na co zwracać uwagę i co mierzyć. Istotny jest też czas przeznaczony na analizę wyników, rozmowę na ich temat z pracownikami. W tym pomocne są kokpity zarządzania biznesem, które tworzą tzw. *dashboard*. Widać na nich wszystkie miary w postaci wykresów i tabel. To właśnie wizualizacja danych ułatwia podejmowanie decyzji na ich podstawie. W biznesie Patrycji nie zabrakło żadnego z tych elementów i dzięki temu wskaźniki pokazały jej drogę do sukcesu. ●



Potencjał inwestycyjny kobiet

Inwestowanie nie jest wyłącznie domeną mężczyzn. Jak dowodzą badania, coraz więcej kobiet świetnie się odnajduje w świecie pomnażania kapitału. Mają predyspozycje i cechy, które pomagają im w doborze inwestycji, a także w konsekwentnej realizacji strategii inwestycyjnych w długim terminie.

W ostatnich latach dynamicznie rośnie odsetek kobiet poszukujących możliwości pomnażania swojego kapitału. Według najnowszej analizy Barbary Stewart, CFA „Women and Finance: The 2022 Rich Thinking”, 41% kobiet z takich krajów, jak USA, UK, Singapur, Szwecja i Dania już obecnie inwestuje, a kolejne 17% planuje zacząć inwestować w ciągu roku. Co więcej, 24% badanych kobiet zaczęło rozmawiać o inwestowaniu z przyjaciółmi, rodziną czy z kolegami w pracy po wybuchu pandemii koronawirusa.

Zeszlatoroczne badanie firmy Fidelity pokazało, że w USA odsetek kobiet inwestujących poza planem emerytalnym wzrósł o 44% w porównaniu do 2018 r. i wynosi 67%. Najczęściej lokują swoje oszczędności w akcje i obligacje (67%) oraz fundusze inwestycyjne i ETF-y (63%). Co ciekawe, siedem na dziesięć badanych kobiet żałuje, że nie zaczęły inwestować wcześniej.

Choć rosnące zainteresowanie inwestowaniem wśród kobiet jest niewątpliwie dobrą wiadomością, obszar ten wciąż pozostaje jednak zdominowany przez mężczyzn. Widać to także w Polsce. Według Ogólnopolskiego Badania Inwestorów przeprowadzanego przez Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych, kobiety stanowią 9,8% inwestorów na warszawskiej giełdzie, o 2 pp. więcej rok do roku. Brakuje nam jednak szerszych badań w zakresie preferencji inwestycyjnych kobiet w Polsce.

Wygląda na to, że kobiety, które jeszcze nie zaczęły inwestować, tracą okazję do ochrony zgromadzonego kapitału przed inflacją oraz do pomnażania oszczędności. Okazuje się, że kobiety mogą osiągać lepsze wyniki inwestycyjne niż mężczyźni. Według analizy Fidelity, przeprowadzonej na ponad 5 milionach rachunków inwestycyjnych w latach 2011-2020, zwroty inwesterek są średnio o 0,4% wyższe.



Izabela Olszewska

Członek Zarządu Giełdy Papierów
Wartościowych w Warszawie

Jak inwestują kobiety

Badania pokazują, że kobiety poświęcają więcej czasu na analizę swoich możliwości inwestycyjnych i poszukiwanie optymalnych rozwiązań. Chcą mieć pewność, że sprawdziły jak największy zakres informacji, aby podjąć właściwą decyzję. I choć, oczywiście średnio rzecz ujmując, kobiety inwestując podejmują mniej ryzyka niż mężczyźni, nie oznacza to, że go unikają. Częściej kierują się zasadą dywersyfikacji. Zarówno dogłębna analiza inwestycji, jak i umiejętność oceny ryzyka są czynnikami, które pozytywnie wpływają na osiągnięte wyniki.

Co więcej, inwestorki mają również tendencję trzymania inwestycji dłużej niż inwestorzy. Według badań kobiety zachowują większy spokój podczas spadków na rynkach, co chroni je przed stratami w wyniku chwilowych zachwian rynkowych. Konsekwencja i wytrwałość oraz racjonalne cele długoterminowe sprawiają, że kobiety są mniej skłonne do działania pod wpływem emocji.

Dlaczego więc potrzeba tyle czasu na wejście kobiet na rynek inwestycji? Należy pamiętać, że dbanie o finanse rodziny tradycyjnie były uznawane jako domena mężczyzn. Takie podejście przechodziło z pokolenia na pokolenie, przebijało się w procesie wychowania i socjalizacji



obu płci. Obecnie widać duże zmiany w kierunku odchodzenia od stereotypu, ale jest to ewolucyjny proces społeczny.

Ważną przyczyną ograniczonych działań inwestycyjnych wydaje się być niski poziom edukacji finansowej Polaków, choć to oczywiście dotyczy obu płci, nie tylko kobiet. Dlatego w ramach Grupy Kapitałowej GPW 7 lat temu powołaliśmy Fundację GPW, która zajmuje się organizacją inicjatyw edukacyjnych kierowanych do młodzieży, inwestorów i profesjonalistów rynku kapitałowego w Polsce. W 2019 roku uruchomiliśmy też Akademię GPW Growth – giełdowy program, który stanowi cykl wykładów i warsztatów adresowanych do przedstawicielek i przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorstw. Poza kompetencjami „twardymi”, takimi jak zarządzanie ryzykiem, operowanie kapitałem czy prawidłowe raportowanie wyników, uczestnicy Akademii mają możliwość rozwinięcia także „miękkich” umiejętności, odnoszących się do tworzenia właściwych relacji w zespole czy budowania osobistego potencjału lidera.

Rosnącą rolę kobiet w finansach widać także z perspektywy ich obecności zawodowej na tym rynku. Pojawia się coraz więcej kobiet w roli analityków, doradców maklerów,

zarządzających aktywami, posiadają one dużą wiedzę teoretyczną oraz praktyczne doświadczenie.

Właśnie z myślą o kobietach zatrudnionych w sektorze finansowym oraz usługach okołosektorowych, w tym w szczególności na stanowiskach kierowniczych i zarządczych, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie wraz z Izłą Zarządzających Funduszami i Aktywami oraz CFA Society Poland utworzyła Klub Kobiet Rynku Finansowego. Ma on przyczynić się do rozwoju osobistego i zawodowego kobiet, stworzyć przestrzeń do regularnej wymiany myśli oraz budowania relacji i branżowego kapitału intelektualnego.

W szerszym kontekście klub poprzez swoje działania ma skupiać uwagę na potrzebie aktywizacji zawodowej kobiet w obszarze finansów oraz promocji sektora finansowego jako miejsca pracy o zróżnicowanym charakterze. Sama idea utworzenia Klubu Kobiet Rynku Finansowego wpisuje się w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, jednak należy pamiętać, że tego rodzaju działania niemal zawsze mają finalne przełożenie na realny biznes. Różnorodność w organizacji przynosi wymierne korzyści biznesowe, pozwala firmie patrzeć na otoczenie z różnych perspektyw, lepiej rozumieć klientów i konkurencję. ●



Za zakrętem jasna droga

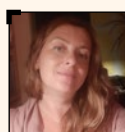
Prowadzenie firmy rodzinnej to czasami tylko początek szukania własnej drogi. O zmianach w życiu zawodowym z malarką Urszulą Morawską-Zawadą rozmawia Alicja Wejner.

Alicja Wejner: – Przez kilkanaście lat byłaś współwłaścicielką firmy rodzinnej i mówiłaś o sobie „prawniczka”. Dzisiaj mówisz „malarka”. Spora zmiana.

Urszula Morawska-Zawada: To było bardzo ważne doświadczenie i dla mnie, i dla mojego męża. Poczuć, jak to jest, kiedy się pracuje „na swoim”, zawsze razem, kiedy planuje się tę pracę i trzeba ją organizować dla siebie, ale też dla innych osób. Dzięki naszej firmie trafiłam też do stowarzyszenia firm rodzinnych, co uważam za bardzo ważne dla nas obojga. Okoliczności jednak sprawiły, że musieliśmy podjąć decyzję o zamknięciu firmy. Potrzebowaliśmy tego, żeby zatrzymać się, popatrzeć na siebie, podsumować przeszłość i zaplanować przyszłość tak, żebyśmy byli w niej możliwie jak najbardziej szczęśliwi.

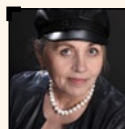
Do tej pory, zarówno kiedy byłam na studiach prawniczych, jak i potem, pracując w naszej firmie rodzinnej, zawsze miałam wrażenie, że jestem nie na miejscu. Niby wszystko się układało i sprawy szły, jak je sobie zaplanowałam, ale cały czas miałam poczucie, że to nie jestem ja, że krążę wokół czegoś, co najważniejsze. Wciąż coś mi nie pasowało.

Jest taka piosenka Dżemu, w której są słowa „kim jestem – jestem sobie”. To jest o tym, że ktoś nie może, nie potrafi znaleźć tego miejsca, w którym jest sobą. Jestem sobie ojcem, jestem sobie matką, sobie bratem, jestem wszystkim, jestem nawet Bogiem, tylko sobą być nie mogę. Ze mną było tak samo. Pewnie dlatego zawsze się bardzo mocno identyfikowałam z tą piosenką. Ona była mi bardzo bliska, bardzo dla mnie osobista.



Urszula Morawska-Zawada

Absolwentka wydziału prawa, niegdyś współwłaścicielka rodzinnej agencji reklamowej i aktywna uczestniczka Inicjatywy Firm Rodzinnych. Obecnie studentka Wydziału Rysunku i Malarstwa Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi. Wielbicielka Brunona Schultza i Stanisława Wyspiańskiego.



Alicja Wejner

Dziennikarka, pisarka, projektantka ogrodów. Wraz z synem prowadzi firmę rodzinną Agencja Dziennikarska i funkcjonujące w niej Wydawnictwo Jagoda. Członkini Związku Literatów Polskich oraz Stowarzyszenia Firm Rodzinnych IFR.

I pewnego razu, mniej więcej rok temu w czasie pandemii, usiadłam i narysowałam portret mojego męża, Arka. Arek rysuje od siódmego roku życia i od lat robi to zawodowo, więc u nas w domu tych sprzętów do rysowania zawsze było pełno. Wzięłam więc kartkę i ołówki z tych, których mnóstwo leżało wszędzie i narysowałam.

To był twój pierwszy raz?

Właściwie tak. Do tamtego momentu rysowałam raczej sporadycznie, kiedyś w liceum. A i to tyle, co na lekcjach plastyki. Niezłe mi to szło, ale też nie było jakieś wystrzałowe. A wtedy, w tamtej pandemicznej izolacji, trochę z nudów, a trochę dla żartu wzięłam więc te ołówki, wzięłam kartkę i powiedziałam do Arka, żeby się nie ruszał. On wtedy, też dla żartu, zrobił teatralną pozę i przez jakiś czas trwał w bezruchu. Myślał, że coś tam sobie

nabazgrzę i potem się z tego pośmiejemy. Powtarzał mi tylko, żebym rysowała dokładnie to, co widzę. Nie to, co sobie wyobrażam, jak powinny wyglądać oczy, usta czy uszy, ale dokładnie to, co widzę. I ja tak starałam się rysować. A potem okazało się, że ten narysowany przeze mnie portret Arka jest bardzo do Arka podobny. To był pierwszy portret w moim życiu. Pierwszy i, jak dotąd, jedyny. Kiedy odwróciłam kartkę i mu pokazałam, to było zaskoczenie i dla niego, i dla mnie. Arek natychmiast pokazał mój rysunek całej swojej rodzinie i wszystkim naokoło. To było fajne, budujące. Widać było, że jest dumny i że się cieszy.

A nie obawiałaś się, że skoro on zawodowo rysuje i maluje, to będzie to dla ciebie ciężka weryfikacja?

W ogóle o tym nie myślałam. To miał być żart i nie spodziewałam się, że w ogóle cokolwiek z tego wyjdzie. Następnego dnia wzięłam z półki książkę o rysunku i zaczęłam ćwiczyć. Krok po kroku i kartka po kartce. Rysowałam bryły, owoce, kwiatki, bryły, owoce, kwiatki, cieniowanie. Dokładnie tak, jak pokazywali w tamtej książce. I jeszcze oglądałam filmiki, na których ludzie rysowali i też starałam się rysować jak oni. A potem przychodził Arek i mówił, że to jest dobrze i tamto dobrze, to lepiej niż wczoraj, ale tutaj wyszło źle.

Mówisz więc, że rysunku się po prostu nauczysz? Że tak zwyczajnie, z książki?

Tak. A cała tajemnica w tym, żeby ćwiczyć i żeby robić to regularnie, choćby pół godziny każdego dnia. Bo choćbyś narysowała dwadzieścia czy trzydzieści brzydkich rysunków, to czterdziesty już będzie ładniejszy, bo ręka będzie bardziej wprawna. Ołówek na początku wydaje się trudny, ale bez rysowania nie ma malarstwa. To on jest tu podstawą.

Nie było ci przykro, kiedy Arek coś krytykował w twoich rysunkach?

Nie było. Pewnie dlatego, że my już umiemy ze sobą rozmawiać tak, żeby się wzajemnie nie ranić. I to jest coś bezcennego, co dostaliśmy w stowarzyszeniu IFR. Tak nam zaowocowały te wszystkie szkolenia z firmami rodzinnymi, przez które przeszliśmy razem w projektach IFR. Ogromnie ważne dla nas dwojga okazały się też szkolenia



Leniwsza ważka

w szkole liderów IFR. Wprawdzie uczestniczyłam w nich tylko ja, ale po powrocie do domu po zajęciach zawsze opowiadałam Arkowi krok po kroku, szczegółowo, czym się tam zajmowaliśmy, nad czym pracowaliśmy, o czym była mowa.

Zdobyta tam wiedza i całe to doświadczenie naprawdę zmieniło nasze życie, nas zmieniło. Wciąż jestem nadwrażliwa i źle znoszę krytykę mojej osoby i moich cech, ale jeśli chodzi o rzeczy, które robię, to już umiem słuchać. Dzięki temu w ogóle potrafimy rozmawiać jako małżeństwo. Oczywiście kłócimy się, i to dość często. Zawsze jednak te nasze kłótnie przekuwamy w coś pozytywnego. Zawsze na końcu, jak w głupich filmikach szkoleniowych, siadamy i rozmawiamy. Zastanawiamy się, co poszło nie tak, na czym się potknęliśmy, co można było zrobić lepiej i jakie z tego wyciągnąć wnioski.

Także na studiach bardzo mi się to przydaje. Widzę jak moje koleżanki i koledzy być może przeżywają różne uwagi naszych prowadzących, a ja po prostu staram się z tych uwag wyciągnąć jak najwięcej to dla siebie. Naprawdę



Motyl

uwagam, że krytyka jest bezcenna i dlatego staram się wprowadzać poprawki.

Mówiąc o studiach, masz na myśli studia podyplomowe na Akademii Sztuk Pięknych.

Jestem tam taką sierotką, która obserwuje i uważnie słucha. Prawie wszyscy na roku mają bowiem większe doświadczenie niż ja. I nie chodzi o to, że oni są starsi, a ja najmłodsza. Wcale nie. Wiekowo jestem mniej więcej pośrodku, a kilka osób jest w wieku mojej mamy. Poziom jednak jest tu bardzo wysoki. Pewnie dlatego, że ludzie w pewnym wieku wstydzą się już robić coś po łebkach, na odczepnego. Przyszli tu, bo potrzebują i przede wszystkim chcą się czegoś nauczyć.

Czy to znaczy, że jeśli ja czasami siadam z farbami i pędzlem przy sztalugach i maluję, to gdybym zrobiła wszystkie te ćwiczenia z książki, to też miałabym szansę dostać się na ASP?



Ula przy pracy

Alicjo, jestem przekonana co do jednej kwestii: że np. słowo „talent” jest przereklamowane i nadużywane. Co więcej, i mówię to z pełną odpowiedzialnością, jest ono wymówką dla ludzi, którym się nie chce ćwiczyć. Tak samo przereklamowana jest „wena”. Zastaniają się nią ci, którym nie chce się robić.

A chodzi po prostu o to, żeby wyrobić w sobie nawyk codziennej pracy. I wtedy, na jakimś etapie być może ujawni się też talent. Ja może go mam, może go nie mam. Dzisiaj jeszcze tego nie wiem. Wena, oczywiście, ma znaczenie, ale też musi zastać człowieka przy pracy.

Oczywiście są ludzie elementarnie zupełnie niezdolni, nieumiejący rysować. Jest ich jednak bardzo mało. A jeśli ktoś choćby średnio posługuje się ołówkiem, to jak będzie codziennie przez pół roku przez cztery godziny rysował na przykład swoją dłoń, to w końcu ją narysuje.

Jestem przekonana, że tym sposobem każdy człowiek może w wybranej dziedzinie osiągnąć przyzwoity, rzemieślniczy poziom wiedzy i umiejętności. Zaś bardzo



Dudki

wielu jest w stanie nauczyć się tego bardzo dobrze. I dopiero wtedy okazuje się, czy człowiek ma talent.

Do artysty w sobie można dojść. Można znaleźć go w sobie, albo wypracować. Ale na pewno nie uda się to bez pracy i bez tych godzin, które spędza się codziennie nad kartką czy przy komputerze, pracując w jakimś programie graficznym.

Siedzisz i rysujesz. Nie masz tematu, to ustawiasz szklankę, butelkę i kwiatek i rysujesz. I ćwiczysz rękę. I jeszcze trzeba to lubić. To jest jedyny warunek. Dla mnie jest to najwspanialsza robota. Gdybym nie musiała, w ogóle nie wychodziłabym ze swojej pracowni.

Teraz masz poczucie, że jesteś sobą, czy nadal jesteś „sobie”?

Teraz wreszcie czuję, że to jest to, na co czekałam całe życie. Przepęlnia mnie radość i poczucie spełnienia. Jestem też pełna optymizmu i wierzę, że swoją twórczością będę też zarabiać. Już przecież udało mi się sprzedać kilka obrazów.



Fisza

Jesteś odważna.

Dlaczego miałabym nie być? Arek mnie chwali i mówi, że robię szybkie postępy. To jest dla mnie bardzo cenne. Inni ludzie też mnie chwalą. A ja jestem bardzo łasa na komplementy, ja je po prostu uwielbiam. To z nich mam odwagę i siłę.

Radość daje mi każdy człowiek, któremu się podobają moje prace. Mnie to niesamowicie uszczęśliwia. Oczywiście, pieniądze są ważne, ale ta radość jest znacznie ważniejsza. Bo wyobraź sobie: rysujesz i malujesz obraz przez pięć czy dziesięć godzin, a potem ktoś chce wziąć go do siebie jak domownika. Powiesi go na ścianie i będzie na niego patrzeć trzysta razy dziennie każdego dnia. Czy to nie jest najwspanialszy komplement dla autora? Tym większy, że wcześniej przez piętnaście lat robiliśmy reklamy, w czasie emisji których ludzie przełączali kanał w telewizorze albo wychodzili do toalety lub zrobić sobie herbatę. Niby każda firma potrzebuje takich reklam, ale dla nas, jako ich producentów, dość dołująca była świadomość, że widzowie na nie wcale nie czekają.



Kurak

Jesteś też uparta.

Jestem. Zwłaszcza, kiedy mi coś nie wychodzi. Rysuję, a kształty wychodzą inne niż bym chciała. Maluję i też wychodzi inaczej niż planowałam. Ale ja się nie poddaję i wciąż poprawiam. Rysuję i ścieram, rysuję i ścieram, i znowu rysuję. I zawsze pamiętam, że gumka jest najlepszym przyjacielem rysownika. Dlatego warto mieć materiały niezłej jakości. Żeby się tą gumką dziury w papierze nie robiły. W ostateczności biorę nową kartkę i zaczynam od początku. Dotąd, aż mi się spodoba. I mam w sobie takie pragnienie, żeby wszystkie możliwe błędy popełnić jak najwcześniej i popełnić je na tej jednej kartce. Żeby na następnej już ich nie powtarzać i iść do przodu.

Przeorientowanie się z prawniczki w malarzkę to dość radykalna zmiana. Jak się czujesz na tym zakręcie?

Ja jestem już za zakrętem. Jestem na prostej i widzę przed sobą szeroką, jasną drogę. W ciągu ostatnich ośmiu, dziewięciu miesięcy bardzo dużo się nauczyłam. Jeżeli będę



Magnolie

szła tym tempem, to myślę, że za pięć lat jestem w stanie mieć umiejętności na przyzwoitym poziomie. Potem będą one jeszcze lepsze i bardzo dobre, aż w końcu ktoś być może powie, że mam talent.

Dzisiaj mam czterdzieści trzy lata, więc przede mną co najmniej czterdzieści lat malowania. Taki jest mój plan, bo Czesław Miłosz, mój wielki idol i wzór osobowy, zmarł przy pisaniu kolejnej książki, kiedy miał dziewięćdziesiąt trzy lata. On też był prawnikiem i nie zmarnował kolejnych lat życia na jojczeniu i narzekaniu, że jest nieszczęśliwy. W pewnym momencie zaczął zawodowo robić to, co uznał, że ma sens. Pisał, bo to go uszczęśliwiało. Mnie uszczęśliwia malowanie.

Ale nie jesteście już firmą rodzinną.

Będziemy. Ja i Arek mamy plan, żeby w przyszłości razem rysować komiksy.

I takich spełnień ci życzę. Dziękuję za rozmowę. •

Moja firma zmienia się wraz ze mną

O zmianach i spełnianiu marzeń w firmie rodzinnej Marek Kuliński w rozmowie z Alicją Wejner.

Marek Kuliński: Prowadzenie firmy rodzinnej to najdłuższy romans w twoim życiu.

Alicja Wejner: Rzeczywiście, do tej pory żaden mój związek, ani miłosny, ani inny zawodowy nie trwał tak długo. Założyłam ją trochę żartobliwie, pierwszego kwietnia w końcu ubiegłego wieku. Myślałam, że to będzie eksperyment na chwilę, a wciąż z nią jestem. Obie jednak się przez te lata zmieniłyśmy. Moja agencja dziennikarska funkcjonująca jak mobilne biuro prasowe jest teraz wydawnictwem książkowym, a ja bardziej niż dziennikarką jestem pisarką. Jedno tylko pozostało jak dawniej: nadal nie mamy dla swojej pracy stacjonarnego adresu, biurek i godzin od-do.

Nie pracujesz już jako dziennikarka bo polubiłaś większe formy?

Czasem piszę teksty dla czasopism, ale rzeczywiście nie-
zbyt często. Pewnie dlatego, że pisanie książek to zupeł-
nie wyjątkowe doświadczenie. A przyjemność jest jesz-
cze większa, jeśli mogę je też sama wydawać. Najpierw
nie ma nic, a potem pojawia się pomysł. Wraz z nim poja-
wiają się bohaterowie z imionami, wyglądem i charaktera-
mi. Ich słowami toczy się opowieść, a ja ją spisuję. Kiedy
historia dociera do finału, z fotela pisarki przesiadam się
na fotel techniczny i robię skład oraz całą robotę redak-
cyjną. A potem przychodzi ten szczególny moment, kie-
dy dostaję z drukarni gotową książkę. Jest ciepła, piękna,
przyjemna i zawsze niesamowicie pachnie. A nawet jeśli
nie pachnie, to ja i tak czuję ten jedyny w swoim rodza-
ju, zapamiętany z dawnych lat, zapach farby drukarskiej.
To jest tak niezapomniane wspomnienie z dzieciństwa jak
zapach pasty do podłogi albo jaśminu, który kwitł przed
domem babci.



Alicja Wejner

Dziennikarka, pisarka, projektantka ogrodów. Wraz z synem prowadzi firmę rodzinną Agencja Dziennikarska i funkcjonujące w niej Wydawnictwo Jagoda. Członkini Związku Literatów Polskich oraz Stowarzyszenia Firm Rodzinnych IFR.



Marek Kuliński

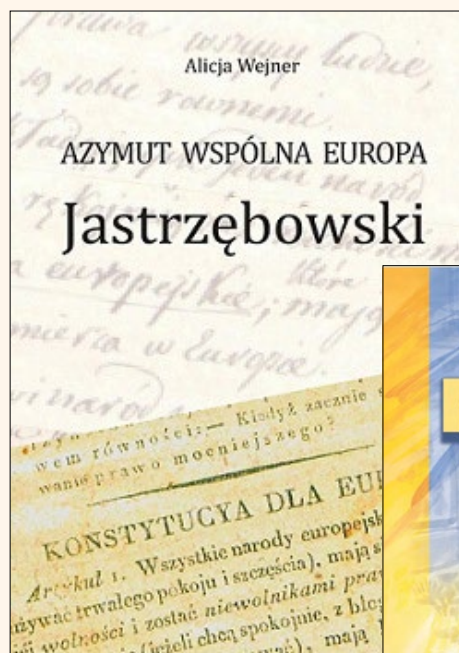
Dziennikarz telewizyjny i radiowy, członek władz Stowarzyszenia Dziennikarzy RP.

Skąd pomysł, żeby pisać książki? I jeszcze, żeby samodzielnie je wydawać?

Nie wiem, skąd. Wiem jednak na pewno, że to dla mnie bardzo ważny pomysł. Bo moja droga do literatury wyda-
je się prosta, choć może nie tak krótka jak być może mo-
gła być.

Pierwszą swoją książkę stworzyłaś pięć lat temu.

To prawda, ale pierwszą swoją książkę zaczęłam pisać, kiedy miałam mniej więcej osiem lat. Chciałam wtedy, żeby moja twórczość była doskonała pod każdym wzglę-
dem. Merytorycznie, ale też wizualnie. Kaligrafowałam więc pracowicie, żeby nie było żadnych niedoskonało-
ści – skreśleń, pomyłek, zamazań czy wychodzenia liter-
kami poza linie.



Książki Alicji Wejner dla starszych i młodszych

Jednocześnie miało być tak mądrze i ciekawie, jak to tylko moi ówcześni idole – Tuwim i Brzechwa – potrafili robić. W jednym tylko nie zamierzałam się na nich wzorować. Z zachwytem i wielkim zapamiętaniem czytywałam ich wiersze, jednak ja nie zamierzałam być poetką. Mnie ciągnęło ku prozie. I też w żadnym razie nie chodziło o pisanie bajek. Chciałam, żeby moje opowieści były o ludziach, których znałam albo o których tylko słyszałam. O moich

koleżankach i kolegach, o pani sklepowej z zieleniaka, o naszym panu listonoszu, o pani woźnej. Takie ot, proste, ale i pouczające kawałki „z życia wzięte”. Zawsze z morałem i koniecznie z ilustracjami pana Szancera.

Po napisaniu pięciu akapitów, doszłam do wniosku, że wybrałam sobie bardzo ciężki fach. Pilnować, żeby ładnie i wymyślać, żeby mądrze, to jeszcze wydawało mi się do



ogarnięcia. Ale trudności piętrzyły się niepomierne podczas samego zapisywania myśli i opisywania sytuacji czy obrazów. Litery znałam już wszystkie, ale wciąż nie wiedziałam, jak zapisać choćby słowo „deszcz”. Nie wiedziałam wszak wtedy, jak się pisze „sz”, „cz” albo „dż”. Pokonana, zamknęłam więc swój pisarski zeszyt, ubrany w piękną czerwoną okładkę i odłożyłam moje pisarstwo na później – aż wymyślę, jak pisać takie dziwne słowa, jak ten „deszcz”.

Czterdzieści lat później szukałam czegoś w szufladach swojego biurka, które było ze mną nieprzerwanie od początku mojej edukacji, od pierwszej klasy podstawówki. Wtedy nagle wpadł mi w ręce znajomy czerwony zeszyt. Pisałam właśnie artykuł do jakiejś gazety i potrzebowałam starych notatek, a odnalazłam swoją rozpoczętą przed laty książkę. Pomyślałam, że najwyższa pora wrócić do starego pomysłu na życie i dokończyć realizację planu bycia pisarką. Zwłaszcza że – jak sobie wtedy przypomniałam – w niebieskiej teczce, na półkach za biurkiem miałam też wydruki pierwszych stron kilku kolejnych książek, które kiedyś zaczynałam pisać i odkładałam na później.

Ryzykując niedotrzymanie terminu oddania gotowego artykułu do redakcji, rozłożyłam na biurku wszystkie wydruki i rękopisy swoich niedokończonych książek oraz całą masę notatek do nich. Postanowiłam, że teraz to już na pewno muszę coś z tym zrobić. Napisać wreszcie do końca i wydać. Ponieważ jednak czas mnie gonił, a w redakcji byli już mocno zniecierpliwieni, wrzuciłam wszystkie literackie papiery na powrót do niebieskiej teczki z zamiarem otworzenia jej ponownie za dzień lub dwa.

Siedem lat później, kiedy zastanawiałam się co chciałabym dać sobie w prezencie na pięćdziesiąte piąte urodziny, zerknęłam przypadkiem na stojącą na półce nad biurkiem starą niebieską teczkę. Przypomniało mi się, co jest w środku i zdumiało, że taka jest pękata. A była ona taka, bo przez kolejne lata, choć wcale jej nie otwierałam, to wciąż do niej wsuwałam kolejne kartki – całe zapisane, lub ledwie co napoczęte. Już wiedziałam, co będzie moim prezentem. Włączyłam komputer i napisałam książkę pt. „Pilota zamienię”. I to właśnie było pięć lat temu.

Spełniłaś marzenie.

Wydaje mi się, że do tego właśnie służy firma rodzinna: żeby spełniać marzenia. Czasem czyjeś, kiedy piszę

firmom rodzinnym ich literackie portrety, a czasem własne, kiedy piszę własne opowieści i daję je ludziom w formie kolejnych książek.

Ale rzeczywiście, patrząc na swoje pisanie z perspektywy wielu lat, z pewnym zdziwieniem zauważam, że ja – kobieta realizuję to, o czym niegdyś ja – dziewczynka marzyłam, co sobie zaplanowałam. I okazuje się, że tamto dziecięce wyobrażenie było trafnym odgadnięciem tego, co mnie jako dorosłej osobie nadal wydaje się najważniejsze i najbardziej interesujące. Piszę więc o ludziach i wzajemnych relacjach między nimi. Nie są to wprawdzie reportaże w sensie dosłownym, jednak buduję swoje literackie postaci z konkretnych osób i ich życiowych historii.

Piszę więc o uczuciach i emocjach. O potrzebie miłości i bliskości w najróżniejszych tego odstonach. Bardzo chętnie o kobietach i ich rozumieniu świata oraz postrzeganiu spraw. O matkach, które pozostają matkami zawsze i do końca – nawet, jeśli bywa to trudne. O przyjaźni i rywalizacji, o romansowaniu i małżeństwie, o spełnianiu marzeń i pragnieniu oraz sposobach zaspokajania ambicji jakiegokolwiek by one nie były. Piszę też biografie. Na bohaterów swoich książek wybieram osoby wybitne, o których świat nieco zapomniał, a ja jestem przekonana, że – z różnych powodów – warto jednak pamiętać o nich pielegnować. Osoby, których myśli i pomysły pozostają żywe i mogłyby także współczesnemu człowiekowi pomóc w poprawianiu rzeczywistości.

Pisarstwo to nie jest jedyne twórcze zajęcie, jakiemu poświęcasz swój czas.

Zbliża mi się czas emerycki, a to zmusza do refleksji. Trzeba wybrać, czym chciałabym się zajmować na tym etapie życia, kiedy już nic mnie nie goni i robiłam wszystko, co w życiu zrobić musiałam. Poza pisanem książek, robię więc swetry na drutach, trochę rysuję, maluję i marzy mi się studiowanie na Akademii Sztuk Pięknych. Projektuję też przyjaciołom ogrody, ale mam również swój ukochany ogród, który nieustannie przebudowuję i poprawiam. Mieszkające w nim rośliny są dla mnie nieustająco niewyczerpanym źródłem radości i inspiracji.

Dziękuję za rozmowę. ●



Pozycja kobiety w zmieniających się ustrojach społeczno-kulturowych w dziejach człowieka

Społeczność ludzka rozwija się od początku cywilizacji do czasów współczesnych. Głównym motorem tego procesu wydaje się być ewolucja ludzkiego rozumu oraz związany z tym rozwój sił wytwórczych, dzięki którym ludzie (zwłaszcza dysponenci tych sił) mogli zaspokajać swoje potrzeby coraz lepiej.

Wprowadzenie – teoria rozwoju społecznego

Na początku XX wieku powstało wiele teorii z pogranicza socjologii, antropologii i ekonomii starających się wyjaśnić prawa rozwoju społecznego. Na potrzeby niniejszego opracowania wydaje się, że teoria linearna Karola Marksa z jej aparatem pojęciowym będzie najbardziej adekwatna do tego. Otóż zgodnie z tą teorią rozwój społeczny polega na przechodzeniu ludzkości przez kolejne *formacje społeczne*: od formacji wspólnoty pierwotnej, przez niewolnictwo (cywilizacje starożytne np. w Grecji i w Rzymie), feudalizm, kapitalizm do komunizmu. Ta ostatnia formacja ideologicznie i praktycznie została zweryfikowana negatywnie przez czas, ponieważ okazała się utopią społeczną, niewydolnym systemem ekonomicznym, a nawet zagrożeniem dla egzystencji ludzkiej. Tym niemniej warte odnotowania są mechanizmy zaproponowane przez Marksa wywołujące zmiany społeczne, doprowadzające do modyfikacji *formacji społecznej* lub przejście do nowej.

Motorem napędowym zmian były i są *siły wytwórcze* rozumiane jako *środki produkcji* – czyli technologia i kompetencje człowieka – oraz *stosunki produkcji* rozumiane jako regulacje kwestii prawa własności do tych *sił wytwórczych*. *Siły wytwórcze* i *stosunki produkcji* stanowiły bazę *formacji społecznej*. Aby dana *formacja społeczna* mogła



prof. nadzw. dr hab. Wojciech Popczyk

Katedra Strategii i Zarządzania Wartością
Przedsiębiorstwa, Uniwersytet Łódzki

utrzymać się dłużej potrzebna jest *nadbudowa* dla jej bazy, czyli właściwa ideologia (ład społeczno-kulturowy) kreowana przez religię, normy kulturowe, instytucje edukacyjne, polityczne, a nawet przez sztukę. Kiedy *siły wytwórcze* (ich przełomowe technologie) osiągają poziom niepozwalający na utrzymanie określonych *stosunków produkcji/własności* dochodzi do ich zmiany najczęściej w drodze rewolucji, co pociąga za sobą potrzebę nowej *nadbudowy* – ideologii i oznacza przejście do kolejnej *formacji społecznej*. W dotychczasowej historii każda nowa *formacja społeczna* stanowi postęp w stosunku do poprzedniej, dzięki któremu ludzkość się rozwija. Ideologie, które stoją na straży poszczególnych *formacji społecznych* regulują ważne kwestie społeczne i kulturowe, w tym między innymi relacje między płcią męską i żeńską pozwalając tym samym na dominację którejś z nich w życiu społecznym, gospodarczym i religijnym poszczególnych formacji. Konwencjonalne osobowości kulturowe, męska i żeńska, od początku dziejów ludzkości były i są nadal zróżnicowane, przeciwstawne, czasami sprzeczne, co stanowiło zawsze źródło konfliktów i walki płci oraz



oznaczało odmienne wpływy na przebieg rozwoju społecznego w okresach dominacji każdej z nich. Czy jest sposób na zażegnanie konfliktu płci, pogodzenia, zharmonizowania tych dwóch światów i żywiołów w imię pełnego wykorzystania ich potencjałów dla zrównoważonego rozwoju społecznego w przyszłości?

Dominacja matriarchatu w formacji wspólnoty pierwotnej

Generalnie w nauce uznaje się za początek rozwoju cywilizacji ludzkiej okres neolitu następujący po epoce lodowcowej (faza ocieplenia i nawodnienia klimatu), trwający ok. 10.000 – 4.000 r p.n.e., w którym miała miejsce rewolucja polegająca na procesie przechodzenia ludzkości od koczownictwa, łowiectwa i zbieractwa do osiadłego trybu życia i podjęciu produkcji żywności w formie rolnictwa i hodowli zwierząt. Osiadły tryb życia dawał większe bezpieczeństwo dotychczasowym „hordom ludzkim” (plemiona koczownicze żyły stadnie), większą niezależność od natury i większe prawdopodobieństwo przetrwania – kontynuacji gatunku. W zakresie życia społecznego wykształciła się rodzina i gospodarstwo domowe. Rewolucja ta rozpoczęła się na Bliskim Wschodzie, w ciepłym klimacie i głównie na terenach rzecznych lub przy innych zbiornikach wodnych. Obszar ten nazywany jest w literaturze „Żytnym Półksiężycem” z uwagi na swój topograficzny kształt. Pierwsze rolnicze wspólnoty powstały w Anadolii, Syrii i w Palestynie. Następnie osiadła kultura rozprzestrzeniła się na Zachód (Europa), na Wschód (Azja) i Południe (Afryka), a na pozostałych kontynentach rozwinęła się później niezależnie. Konsekwencją nowych, bardziej efektywnych metod pozyskiwania żywności był znaczny wzrost jej ilości, a przez to zwiększenie się zaludnienia i pojawienie się szans na rozwijanie aktywności niezwiązanych bezpośrednio z zapewnieniem sobie przetrwania, takich jak garncarstwo, tkactwo, produkcja wtórna związana z hodowlą, handel, usługi.

O ile przed okresem neolitu ład społeczny opierał się na równości członków koczujących grup ludzkich pod względem władzy, własności, a przede wszystkim płci, o tyle w neolicie wykształciła się hierarchia władzy, własności i ważności płci. Zdaniem większości badaczy, naukowców, społeczności neolityczne były skoncentrowane wokół kobiety i przez cały okres od ok. 10.000 do 4.000 r p.n.e.

panował matriarchat. Złożyły się na to następujące uwarunkowania:

- kobietom, a zwłaszcza ich cechom osobowości i inklinacjom pokojowym, przypisuje się osiadły tryb życia, zapoczątkowanie rolnictwa, hodowli zwierząt, garncarstwa i tkactwa. Pierwiastek żeński łączył się zawsze z łagodnością, niechęcią do walki, mniejszą agresją, troską o innych, z potrzebą bezpieczeństwa i stabilizacji. Dzięki intuicji kobiet i pomysłowi na osiadły tryb życia okres neolitu oznaczał względny dostatek i zrównoważony, aczkolwiek powolny, ewolucyjny wzrost i rozwój cywilizacji ludzkiej. Funkcje dominujące w życiu gospodarczym, społecznym i religijnym pełnione były przez kobiety, jako autorki nowych, efektywniejszych „sił wytwórczych” i lepszego ładu czyli „nadbudo-*wy ideologicznej*”.
- kobieta była rodzicielką, dawczynią życia, karmicielką, nauczycielką, uchodziła za głowę rodziny, a potomstwo dziedziczyło w linii żeńskiej. Wynikało to z tego, że w tych odległych czasach wiedza na temat fizjologii człowieka i jego rozrodu była znikoma. Przed neolitem i w początkowej jego fazie utrzymywało się małżeństwo grupowe oznaczające współżycie seksualne wielu mężczyzn z wieloma kobietami w obrębie określonej grupy. Ciąży nie kojarzono ze stosunkiem płciowym, a bezpośrednio z ingerencją bogów. Zatem rola mężczyzny, ojca biologicznego nie była określona, a on sam nierozpoznany. Dlatego genealogię tworzone po linii matki i obowiązywało tzw. prawo macierzyńskie. Ten porządek społeczno-kulturowy utrzymywał się w następnych fazach ewolucji małżeństwa (i rodziny) w neolicie. Małżeństwa grupowe ewoluowały w klany rodowe zarządzane przez spokrewnione kobiety, w ramach których eliminowane były stopniowo na zasadach doboru naturalnego związki kazirodczne. Z klanów rodowych wykształciły się małżeństwa parzyste (względnie trwały, ale jeszcze luźny związek kobiety i mężczyzny, niespokrewnionych), a następnie małżeństwa monogamiczne dominujące po zakończeniu epoki neolitu, które były powszechne w czasach starożytnych i są w epoce nowożytnej. Równoległe obok małżeństw monogamicznych występowały przypadki wielożeństwa i wielomęstwa (tę pierwszą opcję można spotkać jeszcze w kulturze islamskiej). Małżeństwa monogamiczne były już konsekwencją nowego ładu społeczno-kulturowego, w którym utrwał się patriarchalizm wypierający matriarchat.



Długi okres pełnego matriarchatu kojarzy się z dobrobytem, pokojem, stabilizacją i harmonią w relacjach damsko-męskich. Co prawda słabsza pod względem fizycznym kobieta zajmowała czołowe miejsca w społeczeństwie, posiadała wyższą pozycję społeczną niż mężczyzna, ale podział pracy i obowiązków między nimi był sprawiedliwy, adekwatny do uwarunkowań biologicznych obu płci i odbywał się na zasadach partnerskich, *consensu* bez nadużywania władzy przez kobiety. Mężczyźni nadal zajmowali się łowiectwem, organizowali wyprawy wojenne, przez co często przebywali poza gospodarstwem domowym/rodzinnym lub wykonywali czynności siłowe w ramach nich. Sprawy rodzinne, w tym majątkowe podlegały kobietom. Mimo „równouprawnienia mężczyzn” to one posiadały własność i władzę, i to one podejmowały ostateczne (dziś powiedzielibyśmy – strategiczne) decyzje. Czczonym bóstwem w okresie neolitu była Bogini Matka – kreatorka życia związana z kultem płodności i urodzaju. Według Bachofena, autora, który wprowadził pojęcie matriarchatu i badał jego naturę i dzieje, kulturę matriarchatu cechował humanizm, miłość oraz pokojowe relacje między płciami.

Dominacja patriarchatu w kolejnych formacjach społecznych

Rozwój sił wytwórczych w neolicie w ramach formacji wspólnoty pierwotnej pozwalał na utrzymanie się w długim okresie stosunków produkcji/własności opartych na matriarchacie i utrwalonych przez odpowiednią *nadbudowę*, czyli ideologię. Jednak pod koniec neolitu, kiedy małżeństwo osiągnęło etap parzysty (związek jednego mężczyzny i jednej kobiety o równym parytecie płci) tworzone odrębne gospodarstwa domowe, wspólna własność ulegała podziałowi po linii żeńskiej, dokonał się rozpad wspólnoty plemiennej na rzecz wspólnot rodowych spokrewnionych kobiet. Mężczyźni nie czuli się komfortowo w warunkach prawa macierzystego, gdyż ich dzieci nie mogły po nich niczego dziedziczyć, ponieważ majątek osobisty należał się rodom ich matek. Dopiero w końcowej fazie neolitu pojawiły się okoliczności, aby te stosunki zmienić. Mężczyźni istotnie przyczynili się wtedy do rozwoju sił wytwórczych – narzędzi i metod uprawy roli (technologii), co pozwoliło na odczuwalny wzrost efektywności produkcji, wzrost nadwyżki produkcji, a zatem i dobrobytu, ale bez ich partycypacji w podziale nadzwyczajnych zysków. Według ustaleń naukowych to oni byli pomysłodawcami



Posąg bogini matki

wykorzystania zwierząt pociągowych w pracach rolnych, jak i przymuszania do pracy w gospodarstwach pochwyconych w czasie wypraw przeciwników z innych plemion, zamieniając ich tym samym w niewolników, dawców prawie darmowej siły roboczej. Wspomniane procesy wcale nie przyczyniły się do wzrostu dobrobytu gospodarstw domowych, ale i do zróżnicowania się ich pod względem zamożności. Najzamożniejsze rody dały początek klasie panujących, spośród których wkrótce wybierano władcę i tworzone zręby państwowości. Społeczeństwo nabrało charakteru klasowego, hierarchicznego, co oznaczało rozpad formacji wspólnoty pierwotnej. Kluczowym wyrazem w powyższym zdaniu jest przymiotnik „hierarchiczny”.

Rosnąca świadomość i relatywna pewność ojcostwa w małżeństwach parzystych, świadomość ewidentnego wkładu mężczyzny we wzrost cywilizacyjny, a przy tym poczucie niedowartościowania wywoływały frustrację płci męskiej, łamanie prawa macierzystego, które z czasem stało się normą i dały początek nowym *stosunkom produkcji/własności*, odrzucającym prawo macierzyste i wymagającym nowej nadbudowy – systemu patriarchy, hierarchii płci z bezwzględnie dominującą pozycją mężczyzn ze wszystkimi tego konsekwencjami. Małżeństwo monogamiczne oparte na patriarchacie stało się faktem.

Stary Testament, jak i niektóre fragmenty Ewangelii (np. Listy Świętego Pawła), są dowodem na sankcjonowanie nowego porządku społeczno-kulturowego w religii żydowskiej i chrześcijańskiej, aczkolwiek w samych wypowiedziach Chrystusa cytowanych w Ewangelii nie ma dowodów na Jego afirmację patriarchy. Natomiast same struktury instytucji kościoła zostały zbudowane na planie patriarchy. Teksty pisane w kulturach starożytnych, np. w Grecji czy Rzymie, nie pozostawiają wątpliwości co do marginalizacji roli społecznej, ekonomicznej i religijnej kobiet, nie wspominając wszystkich okrutnych incydentów ich upodlenia na przestrzeni dalszej historii (polowania na czarownice, Inkwizycja, praktyki wobec kobiet w kulturze muzułmańskiej, ograniczona podmiotowość prawna itp.). Ich rola na długo została zredukowana do macierzyństwa i posługi swoim mężom. Różnica między matriarchatem a patriarchatem polega na głębokości upodmiotowienia dominującej płci. W neolicie obowiązywała „demokracja płci” ze wskazaniem płci żeńskiej mającej głos decydujący w sprawach dużej wagi. W okresie tym nadużywanie władzy wobec płci przeciwnej i zachowania niehumanistyczne nie były normą. Władza kobiet nie wiązała się z wojnami, konfliktami, realizacją egoistycznych ambicji, gwarantowała stabilizację, równowagę i względne bezpieczeństwo materialne, co wynikało z cech konwencjonalnej osobowości żeńskiej płci biologicznej. Odwrotne prawidłowości można zaobserwować w systemie patriarchy odwołując się do historii powszechnej. Prawdopodobnie kluczowych przyczyn okrucieństwa i wstydliwych kart historii ludzkości można szukać w cechach konwencjonalnej osobowości płci męskiej biologicznej. Nie ulega wątpliwości jednak, że dominacja patriarchy była motorem napędowym przełomowych zmian, a zatem postępu cywilizacyjnego bez względu na jego oblicze etyczne. O ile matriarchat oznacza stabilizację, o tyle patriarchat rewolucję i zmiany, a zatem szanse,



Posąg dwóch kapłanek z Malty

ale i poważne zagrożenia. Okres oświecenia, jako jeden z najbardziej postępowych w historii, postulował równość wszystkich ludzi i zniesienie wszelkich form dyskryminacji czy wykluczenia. O emancypacji kobiet dyskusję rozpoczęli liberałowie w XIX wieku i pomimo wielu bezspornych osiągnięć dokonanych w tym względzie w XX wieku, wciąż istnieją kwestie o charakterze kulturowym, ograniczające potencjał intelektualny kobiet w życiu zawodowym i społecznym.

Androgynia jako szansa na pokojową i twórczą koegzystencję płci

Androgynia jest pojęciem pochodzącym z języka greckiego i oznacza jedność, całość będącą połączeniem przeciwieństw, w oryginalnym brzmieniu – pierwiastka żeńskiego i męskiego jako aktu powrotu do pierwotnej harmonii kosmicznej. Androgynia występuje w piśmiennictwie naukowym psychologicznym, psychiatrycznym, filozoficznym, religijnym oraz w literaturze pięknej. Wypowiadał się o niej Platon w starożytności, Carl Gustaw Jung – psychiatra szwajcarski w XIX i na początku XX wieku, a pierwsze badania naukowe przeprowadziła Sandra L. Bem. O jedności pierwiastka żeńskiego i męskiego mówi Chrystus w Ewangelii.

W każdej istocie ludzkiej współistnieją dwa pierwiastki: żeński i męski jako efekt połączenia komórek rozrodczych kobiety i mężczyzny. Chociaż większość z nas deklaruje w sposób zdecydowany swoją płęć biologiczną i przywiązanie do cech osobowościowych łączącej się z nią, należy



pamiętać, że Jaźń człowieka (czyli ja) obejmuje zarówno jego świadomość, jak i podświadomość. Uwydatnienie cech specyficznych konwencjonalnych męskich lub żeńskich jest wynikiem wychowania i obyczajów kulturowych, a także wzorowania się na przyjętym modelu w rodzinie. Podczas konwencjonalnej socjalizacji chłopców dąży się do wykształcenia, utrwalenia w nich cech charakterystycznych dla osobowości męskiej, a w przypadku dziewcząt cech osobowości żeńskiej, tłumiąc jednocześnie w obu przypadkach cechy właściwe osobowości płci przeciwnej. Obserwacje i wyniki badań potwierdzają, że czyste osobowości męskie lub żeńskie mają ograniczony potencjał działań, zachowań i reakcji na otoczenie, ponieważ mają wpojone gotowe sztywne schematy tego, jak czuć, działać i myśleć. Według tezy naukowych cechuje ich niższa inteligencja ogólna (werbalna), mniejsza wyobraźnia przestrzenna, mniejsze zdolności twórcze. Mają problemy z komunikacją i osiąganiem kompromisów.

Androgyni są to jednostki o określonej płci biologicznej i dominacji cech osobowościowych, charakterystycznych dla swojej płci, którzy dodatkowo mają zachowane niektóre cechy osobowości płci przeciwnej. Przykładami uzupełnienia cech przeciwstawnych są: niezależność/opiekuńczość, agresywność/łagodność, stanowczość (asertywność)/uległość, racjonalność/uczuciowość itp. Androgyniczne kobiety są bardziej niezależne, asertywne, mają wyższe poczucie własnej wartości i przejawiają niższy poziom lęku. Z kolei androgyniczni mężczyźni są również stanowczy jak konwencjonalni, ale potrafią w większym stopniu okazać czułość i empatię. Ogólnie jednostki androgyniczne opisywane są jako bardziej sympatyczne, lepiej przystosowane do życia, bardziej partnerskie, kojące i tolerancyjne w związkach. Z punktu widzenia pełnionej funkcji zarządzania, autor opracowania stawia hipotezę, że mają większe predyspozycje przywódcze, charyzmatyczne, są bardziej inteligentne emocjonalnie i moralnie, mają silniejszą orientację przedsiębiorczą (innowacyjne, proaktywne, bez awersji do ryzyka, gotowe do konkurowania). Badania muzyków (kompozytorów i kompozytorki, wykonawczyń i wykonawców) pozwoliły zaobserwować w tej grupie wyższą niż przeciętnie liczbę osób o cechach androgynicznych, co świadczy o nadzwyczajnych kompetencjach twórczych takich jednostek.

Na podstawie literatury i przeprowadzonych badań empirycznych w zakresie androgynii można sformułować następujące konkluzje:

- androgynia powinna być postrzegana jako konieczny warunek zdrowia psychicznego czy idealnej osobowości ludzkiej,
- XXI wiek należeć będzie do ludzi o cechach androgynicznych, z uwagi na rosnące natężenie zagrożeń cywilizacyjnych (klimat, technologia, polaryzacja zamożności na świecie, zagrożenia militarne, pandemie itp.) potrzebni są liderzy ekonomiczni, polityczni, religijni na wszystkich szczeblach organizacji ludzkiej, którzy będą w stanie zapewnić zrównoważony rozwój gospodarczy i społeczny na naszej planecie,
- androgynia, czyli uzupełnianie cech konwencjonalnej płci cechami osobowościowymi płci przeciwnej jest sposobem na pokojową, sprawiedliwą koegzystencję płci i neutralizowanie konfliktów kulturowych w tym względzie.

Rekomendacje dla rodzin przedsiębiorczych w procesie socjalizacji młodego pokolenia sukcesorów

Co wynika z niniejszego opracowania dla praktyków przedsiębiorstw rodzinnych?

1. Płeć potencjalnych sukcesorów zarządzania nie powinna odgrywać żadnej roli w procesie oceny i selekcji kandydatów na stanowiska przywódcze w przedsiębiorstwie. Kluczowe w tym procesie powinny być kompetencje formalne i kompetencje miękkie kandydatów. Te ostatnie wynikają z istoty androgynii.
2. W procesie wychowania młodego pokolenia obowiązują oboje rodziców bez stereotypowych podziałów ról: ojcowie powinni mieć wpływ nie tylko na osobowości synów, ale i córek, matki z kolei na osobowości córek i synów.
3. W procesie wychowywania młodego pokolenia nie powinno się rygorystycznie przestrzegać rozgraniczenia kulturowo ukształtowanych, konwencjonalnych osobowości płci męskiej i żeńskiej. Co więcej, należy podejmować działania wychowawcze, aby osobowości kulturowe przypisane płciom biologicznym uzupełniać o wybrane i pożądane cechy osobowości kulturowej przeciwnej płci biologicznej, rozumiejąc wpływ osobowości androgynicznej na jakość życia osobistego, zawodowego i społecznego człowieka. ●

Autor zdjęć: Wojciech Popczyk, ze zbiorów Narodowego Muzeum Archeologicznego w Valetcie

Cytrusowi rodzinni w Izraelu

Innowacyjność dla rodzinnego sukcesu

Izrael od lat osiąga sukcesy w produkcji i eksporcie owoców cytrusowych. Rodzinni przedsiębiorcy zajmują się hodowlą mandarynek i grejpfrutów. Swój sukces zawdzięczają wzrostowi handlu z Dalekiego Wschodu do Europy.



Powstanie rodzinnych gajów cytrusowych

Przez wieki hiszpańscy i portugalscy marynarze, pływający tymi trasami cierpieli na szkorbut – chorobę, która była spowodowana brakiem witaminy C. Kiedy odkryto, że owoce cytrusowe pochodzące z Chin są bogate w witaminę C, żeglarze zaczęli spożywać te owoce w celu uzupełnienia diety. Niestety podczas podróży trwających miesiące, a czasami lata, zapasy owoców gniły i nie nadawały się do dalszego spożycia. W celu rozwiązania problemu, w pobliżu portów posadzono egzotyczne drzewa. Gaje cytrusowe znajdowały się wzdłuż najpopularniejszych tras. Kiedy statki zawiąły do portów po zaopatrzenie, zabierały do swoich ładowni także owoce cytrusowe. Najważniejszym portem na trasie na Daleki Wschód była Jaffa.

Popularność cytrusów z Jaffy doprowadziła do rozwoju przemysłu cytrusowego w Izraelu. Wieloletnie badania udowodniły, że tamtejszy klimat i gleba były idealnie dostosowane do nowych upraw. Główny okres rozwoju firm rodzinnych produkujących owoce cytrusowe w Izraelu przypada na początek XIX wieku, kiedy to w gajach jednego z arabskich hodowców w Jaffie odkryto specjalny gatunek owoców cytrusowych, który później stał się



Gniewomir Pieńkowski

Adiunkt, Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

znany jako pomarańcza Shamouti. Nowy owoc stał się bardzo popularny, a jego sława zwróciła uwagę europejskich dystrybutorów. W ten sposób coraz więcej rodzinnych biznesów, najpierw w Palestynie, a następnie w Izraelu porzuciło dotychczasowe uprawy na rzecz cytrusów.

Rodzinni musieli się jednak zmierzyć z częstymi problemami, dotyczącymi zmian społeczno-politycznych oraz klimatycznych, które wywierały przez dekady piętno na ich działalności. Dwie wojny światowe i liczne lokalne konflikty i kryzysy zmusiły rodzinnych do rozpoczęcia działalności od początku – gaje cytrusowe zostały opuszczone, a w wielu przypadkach zniszczone. Tak samo podczas wojen arabsko-izraelskich, które na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych XX wieku doprowadziły do zniszczenia tysięcy hektarów upraw i ucieczki wielu cenionych specjalistów odpowiedzialnych za hodowlę i opracowywanie nowych gatunków cytrusów dla rodzinnych biznesów.

Z kolei najpoważniejszy współczesny kryzys miał miejsce w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, kiedy to niewielkie rodzinne uprawy cytrusów zaczęły przegrywać konkurencję z dużymi firmami budowlanymi i deweloperskimi o zasoby ziemi, które zaczęły wykupywać podupadających producentów w celu budowy nowych mieszkań i domów. Uniemożliwiało to rozwój tym, którzy pozostali na rynku, ponieważ galopujące ceny ziemi prowadziły do braku możliwości zakupu ziemi pod nowe uprawy. Dodatkowym problemem okazała się konkurencja ze strony rodzinnych plantatorów owoców cytrusowych z innych państw – Turcji, Egiptu, Hiszpanii, Włoch, Maroka, a nawet Stanów Zjednoczonych.

Porozumienie cytrusowych rodzinnych

W złotej erze izraelskich plantacji cytrusów, która przypadała na lata siedemdziesiąte XX wieku, drzewa cytrusowe były zasadzone na powierzchni blisko 42 tysięcy hektarów, przy czym najbardziej znana odmiana Shamouti stanowiła ponad połowę tej powierzchni. Na pozostałych terenach uprawiano zaś standardowe odmiany pomarańczy, grejfruty i cytryny. W tym okresie cytrusowi rodzeni wyprodukowali blisko 1,5 miliona ton owoców cytrusowych – około 1 milion ton wyeksportowano w tym samym okresie do państw europejskich i Stanów Zjednoczonych. Obecnie drzewa cytrusowe zajmują powierzchnię 19,4 tysięcy hektarów i dają 550 tysięcy ton owoców rocznie. W celu zwiększenia efektywności upraw, cytrusowi rodzeni w Izraelu pod uprawy owoców wybierają tereny równiny przybrzeżnej (blisko 85% wszystkich terenów uprawnych). Pozostałe gaje cytrusowe znajdują się w Dolinie Jezreel (650 ha), Beit She'an (600 ha), Galilei i Wzgórzach Golan (1350 ha), przy czym mniejsze ilości uprawia się w Dolnej Galilei, Dolinie Jordanu, Zachodniej Galilei i Arawa.

Izrael eksportuje owoce cytrusowe na cały świat, ale większość produktów jest eksportowana na rynek europejski (85% w sezonie 2014/5). Najważniejszymi krajami w Europie, w których sprzedawane są owoce cytrusowych rodzinnych z Izraela to Rosja (17%), Francja (25%), Holandia (13%), Wielka Brytania i Skandynawia (po 7%); poza Europą ok. 10% owoców trafia do Ameryki Północnej, a ok. 5% na Daleki Wschód. Izrael eksportuje 1/3 wszystkich wyprodukowanych owoców cytrusowych, czyli ok. 160-170 tys. ton rocznie. Reszta plonów jest sprzedawana w równych

proporcjach na lokalny rynek owocowy i przemysł soków owocowych. Izrael posiada także własną narodową markę eksportową dla owoców cytrusowych. Porozumienie rodzinnych producentów cytrusów umożliwiło stworzenie jednej, dużej wspólnej marki – Jaffa, która pomaga nie tylko promować izraelskie produkty za granicą, ale także negocjować wyższe ceny ich skupu od zagranicznych partnerów handlowych.

Innowacyjność podstawą działalności

Ze względu na trudności napotymane w konkurowaniu z najpopularniejszymi produktami konsumentskimi w branży (pomarańcze, grejfruty), gdzie główni konkurenci mają względną przewagę nad Izraelem (woda, siła robocza i ziemia), tutejszy przemysł położył nacisk na opracowywanie produktów, które są unikalne dla Izraela, ponieważ te uprawy mogą być sprzedawane z dużymi zyskami.

Regularny sezon na izraelskie owoce cytrusowe rozpoczyna się w połowie września (choć obecnie świeże cytryny i limonki mogą być również dostępne w miesiącach letnich) i trwa do maja następnego roku. Oprócz cytryn i grejfrutów, których gama odmian nie jest zróżnicowana, uprawiana jest szeroka gama odmian pomarańczy i ła-two obieralnych owoców cytrusowych (np. mandarynek), a każda odmiana ma krótki sezon (zwykle 2-3 miesiące). Czasami okres dojrzewania wielu owoców cytrusowych nakłada się na siebie i pojawiają się one na rynku jednocześnie.

Dwa produkty stanowią obecnie około 70% całego izraelskiego eksportu cytrusów – różowy grejfrut (produkcja na poziomie około 40 tysięcy ton rocznie) oraz opracowana przez izraelskich ekspertów tylko na wyłączność izraelskich cytrusowych rodzinnych późno dojrzewająca mandarynka (około 65 tysięcy ton rocznie) marki „Or”. Różowy grejfrut, znany pod nazwą handlową „Sunrise”, ma słodki smak z lekko kwaskowatym posmakiem. Jego skórka jest czerwona, a wewnątrz jest soczyste czerwone. Jest dostępny na rynkach od listopada do maja. Z kolei odmiana mandarynek „Or” odniosła bezprecedensowy sukces na rynkach eksportowych owoców cytrusowych w Europie i Stanach Zjednoczonych. Tak jak wspominałem, odmiana jest produktem na wyłączność, który jest uprawiany



w oparciu o lokalny patent naukowców z Volcani Institute, w ramach szeroko zakrojonego i kompleksowego projektu badawczo-rozwojowego, który został sfinansowany przez firmy rodzinne w celu opracowania ekskluzywnych odmian dla przemysłu cytrusowego w Izraelu. Ten owoc dojrzewa w okresie, gdy na rynkach brakuje klementynek (od lutego do kwietnia). Odmiana „Or” jest bez pestek, jej smak jest szczególnie słodki, a konsystencja wyjątkowa; jest też łatwa do obierania. Zbiór „Or” rozpoczyna się w połowie stycznia, a owoce są dostępne na półkach w Europie od początku lutego. Rodzinni producenci izraelskich cytrusów często informują, że zagraniczni partnerzy handlowi prowadzą prawdziwą walkę o dostawy tych owoców.

Oprócz tych dwóch produktów bardzo popularnym, choć w ostatnich latach już nieco niszowym produktem jest

zielona (w pełni słodka) odmiana grejfruta (sweetie), która także powstała w oparciu o współpracę cytrusowych rodzinnych z naukowcami z różnych uczelni w Izraelu i w Stanach Zjednoczonych. Powstanie nowej odmiany było w tym przypadku pierwszą poważną współpracą rodzinnych z naukowcami ze Stanów Zjednoczonych – owoc sweetie został opatentowany w 1981 roku przez naukowców z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Riverside. Wprowadzony do sprzedaży został w 1984 roku. Powstał w wyniku połączenia komórek dwóch roślin: grejfruta oraz pomarańczy olbrzymiej, czyli pomelo. Badacze chcieli pozbyć się goryczy grejfruta przy zachowaniu jego właściwości odżywczej. Istnieje jeszcze druga hybryda grejfruta i pomelo, a mianowicie melogold. Melogold jest bardziej podobny do pomelo, a sweetie do grejfruta. Warto zauważyć, że sweetie cieszy się bardzo dużą popularnością w Japonii, z kolei w Europie można go spotkać przeważnie w największych sieciach handlowych.

Podsumowanie

Mimo licznych trudności izraelscy cytrusowi rodzinni osiągnęli olbrzymi sukces. Stali się jednymi z wiodących producentów cytrusów na świecie. Mimo zawirowań społeczno-politycznych, problemów z dostępem do dobrej, żyznej ziemi oraz wody byli w stanie nie tylko nawiązać konkurencję ze swoimi odpowiednikami z innych państw, ale także ją zdystansować. Nie byłoby to możliwe gdyby nie zaangażowanie cytrusowych rodzinnych w rozwój swoich działów B+R. Dzięki badaniom i rozwojowi nowych produktów oraz efektywnej współpracy z naukowcami i uczelniami byli w stanie osiągnąć sukces w postaci nowych interesujących produktów, które od dekad fascynują konsumentów nie tylko w Europie czy w Stanach Zjednoczonych, ale także w państwach azjatyckich. W ramach tych działań, oprócz opracowywania nowych odmian, które są unikalne dla Izraela, wysiłki i fundusze firmy rodzinne inwestują w znalezienie nowoczesnych rozwiązań w następujących obszarach: nowoczesnych metodach i technikach uprawy, kontroli chorób i ekologicznym stosowaniu pestycydów, a także wydłużeniu sezonu zbioru i poprawy jakości owoców. Oprócz tego innowacyjność w zakresie nowoczesnych technik zarządzania rodzinnymi przedsiębiorstwami oraz wdrażanie wspólnych strategii marketingowych i handlowych prowadzi do sytuacji, w której cytrusowi rodzinni z Izraela nie boją się patrzeć w przyszłość. ●



Solidarni z Ukrainą



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych