

Firma w rodzinie czy rodzina w firmie

METODOLOGIA WSPARCIA FIRM RODZINNYCH

Firma w rodzinie czy rodzina w firmie

METODOLOGIA WSPARCIA FIRM RODZINNYCH

Publikacja powstała w ramach projektu partnerskiego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych „Firmy rodzinne” finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet II, Działanie 2.1, Poddziałanie 2.1.3

Koncepcja metodologii:
Dorota i Jacek Jakubowscy

Koncepcja opracowania:
Jacek Jakubowski

Koordinacja prac:
Małgorzata Mączyńska

Redakcja opracowania:
Małgorzata Zawadka

Zespół redakcyjny:
Katarzyna Bryczkowska
Monika Olszewska
Małgorzata Mączyńska

Recenzenci:
prof. Jan Jeżak
dr Andrzej Marjański

Korekta:
Pracownia Register

Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
Copyright by stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych

ISBN 978-83-7633-145-2

Wydanie 1
Nakład 1500 egzemplarzy

Skład i przygotowanie do druku:
Agata Gruszczyńska / Pracownia Register

Ilustracja na okładce:
Katarzyna Zalewska / Pracownia Register

Oprawa i druk:
Agencja Wydawniczo-Reklamowa A. Grzegorzcyk

Wydawca:
Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Warszawa 2012

Spis treści

| | |
|--|----|
| Słowo wstępne | 11 |
| <i>Bożena Lublińska-Kasprzak, Prezes PARP; Andrzej J. Blikle, Prezes IFR</i> | |
| Projekt „Firmy rodzinne” – geneza, struktura, przyszłość | 13 |
| <i>Małgorzata Mączyńska</i> | |
| Wprowadzenie | 17 |
| <i>Jacek Jakubowski</i> | |

CZĘŚĆ I

Firma rodzinna w nowoczesnej gospodarce

| | |
|---|----|
| 1.1 Firma rodzinna w dobie permanentnej zmiany | 27 |
| <i>Jacek Jakubowski</i> | |
| 1.2 Specyfika firm rodzinnych | 30 |
| <i>Andrzej Marjański</i> | |
| 1.3 Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych | 39 |
| <i>Andrzej Blikle</i> | |
| 1.4 Od przełożonego do lidera, czyli wartości jako instrument zarządzania w firmach rodzinnych | 47 |
| <i>Andrzej J. Blikle, Marek Kosewski</i> | |
| 1.5 Wynagrodzenia w firmie rodzinnej | 58 |
| <i>Maria Adamska</i> | |
| 1.6 Marka firmy rodzinnej | 62 |
| <i>Anna Nalazek</i> | |
| 1.7 Podejście systemowe do problematyki firmy rodzinnej | 66 |
| <i>Dorota Szczepan-Jakubowska</i> | |
| 1.8 Emocje w firmie rodzinnej | 72 |
| <i>Jacek Jakubowski</i> | |
| 1.9 Dialog międzypokoleniowy | 76 |
| <i>Lucyna Weroniczak</i> | |
| 1.10 Opór przed zmianą w firmach rodzinnych | 83 |
| <i>Jolanta Majerska</i> | |
| 1.11 Konflikt i jego specyfika w firmie rodzinnej | 88 |
| <i>Krzysztof Stańczyk</i> | |
| 1.12 Komunikacja w firmie rodzinnej | 94 |
| <i>Dorota Jurzysta</i> | |

CZĘŚĆ II

6S – metodyka wsparcia firm rodzinnych

| | | |
|-----|---|-----|
| 2.1 | Założenia metodyki 6S | 99 |
| | <i>Jacek Jakubowski</i> | |
| 2.2 | System rodzinno-firmowy | 102 |
| | <i>Dorota Szczepan-Jakubowska</i> | |
| 2.3 | Samorozwój | 110 |
| | <i>Wiesława Machalica</i> | |
| 2.4 | Strategia firmy rodzinnej | 114 |
| | <i>Adrianna Lewandowska</i> | |
| 2.5 | Sukcesja w firmie rodzinnej | 121 |
| | <i>Adrianna Lewandowska, Jarosław Greser, Jacek Jakubowski</i> | |
| 2.6 | Spółeczność | 132 |
| | <i>Małgorzata Zawadka, Mieczysław Łais</i> | |
| 2.7 | Synergia, czyli jak doprowadzić do tego, aby oddziaływania realizatorów programu dawały firmom rodzinnym jak najefektywniejsze wsparcie? | 138 |
| | <i>Dorota Szczepan-Jakubowska, Jacek Jakubowski</i> | |

CZĘŚĆ III

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

| | | |
|-------|---|-----|
| 3.1 | Wprowadzenie | 145 |
| 3.2 | O projekcie | 147 |
| | <i>Magdalena Darowska</i> | |
| 3.3 | Promocja i rekrutacja | 154 |
| | <i>Monika Olszewska</i> | |
| 3.4 | Kadra merytoryczna w projekcie | 158 |
| | <i>Lucyna Weroniczak</i> | |
| 3.5 | Wydarzenia edukacyjne w projekcie | 162 |
| 3.5.1 | Konferencja otwierająca | 163 |
| | <i>Agnieszka Szwejkowska</i> | |
| 3.5.2 | Cykl warsztatowy | 167 |
| | <i>Dorota Szczepan-Jakubowska</i> | |
| 3.5.3 | Konferencje szkoleniowe | 173 |
| | <i>Elżbieta Nałęcz, Monika Olszewska</i> | |
| 3.5.4 | Spotkania tematyczne i mentoringowe | 177 |
| | <i>Katarzyna Gierczak-Grupińska, Monika Olszewska</i> | |
| 3.5.5 | Doradztwo | 181 |
| | <i>Agnieszka Szwejkowska</i> | |
| 3.5.6 | Opowieści | 183 |
| | <i>Małgorzata Zawadka</i> | |
| 3.5.7 | Konferencja szkoleniowa zamykająca | 191 |
| | <i>Monika Olszewska</i> | |
| 3.7 | Ryzyko i sytuacje trudne w projekcie | 193 |
| | <i>Lucyna Weroniczak</i> | |
| 3.8 | Refleksje uczestników | 196 |
| | <i>Urszula Hoffmann</i> | |
| | Rekomendacje dotyczące realizacji programu szkoleniowego dla firm rodzinnych | 209 |

CZĘŚĆ IV
Szczegółowy opis wydarzeń edukacyjnych
w projekcie „Firmy rodzinne”

| | | |
|-----|--|-----|
| 4.1 | Wprowadzenie | 215 |
| | <i>Agnieszka Szwejkowska</i> | |
| 4.2 | Warsztaty edukacyjne | 216 |
| 4.3 | Konferencja otwierająca | 265 |
| 4.4 | Konferencje szkoleniowe | 269 |
| 4.5 | Konferencja zamykająca | 276 |
| | Podziękowania | 289 |
| | Autorzy | 291 |
| | Lista firm uczestniczących w projekcie | 297 |
| | Lista załączników | 301 |
| | Spis rysunków, tabel i wykresów | 303 |

Ze swoją firmą szedłem po omacku, nadrabiałem pasją, zaangażowaniem, ciągle była to metoda prób i błędów, czy wyjdzie, czy nie. I tu nagle spotkałem takich samych wariatów, z takimi samymi problemami. Widzę, że jest ich mnóstwo, w każdej dziedzinie: dentyści, drukarze, farmaceuci, piekarze – i wszyscy dzielimy taką samą pasję przedsiębiorczości, tę samą żyłkę ryzyka, kładąc na szalę cały swój dorobek, spokój, a wszyscy to są fantastyczni ludzie. Ta świadomość uwrażliwia, nadaje sens codziennym działaniom. Człowiek czuje się silniejszy, ważniejszy, upewniony w tym, co robi.

*Bernard Rożek, Rożek Brokers Group
uczestnik projektu „Firmy rodzinne”*

Słowo wstępne

BOŻENA LUBLIŃSKA-KASPRZAK, PREZES PARP
ANDRZEJ J. BLIKLE, PREZES IFR



Szanowni Państwo,

oddajemy Państwu do rąk opracowanie, które powstało w wyniku doświadczeń zebranych podczas pilotażowego projektu „Firmy rodzinne”, realizowanego wspólnie przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) i stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodziny (IFR). Głównym celem projektu było przygotowanie metodologii edukacyjnego wsparcia firm rodzinnych w rozwoju przez wskazanie dróg radzenia sobie z wyzwaniami wynikającymi z rodzinnego charakteru firm oraz uświadomienie im potencjału tkwiącego właśnie w rodzinności firmy.

Przystępując do realizacji projektu, zadaliśmy sobie pytanie, czy firmy rodzinne różnią się w istotny sposób od innych firm sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMSP) i czy w związku z tym potrzebują dodatkowego wsparcia. By na nie odpowiedzieć, we wstępnej fazie realizacji projektu na zlecenie PARP zostało przeprowadzone ogólnopolskie badanie firm rodzinnych. Wnioski z badania utwierdziły nas w przekonaniu, iż oprócz problemów typowych dla sektora MMSP firmy rodzinne stoją przed specyficznymi wyzwaniami. Mają również ogromny potencjał, który odpowiednio wykorzystany może stać się źródłem ich przewagi konkurencyjnej na rynku.

W Polsce tematyka przedsiębiorczości familijnej jest zdecydowanie niedoceniana. Firmy rodzinne jako specyficzna grupa są niedostrzegane, a na rynku szkoleniowo-doradczym brakuje oferty, która pomogłaby im poradzić sobie z typowymi dla nich wyzwaniami. Wyzwania te – nieświadomione w porę – mogą prowadzić do spowolnienia rozwoju firmy, a nawet do jej upadku. Jak przeprowadzić sukcesję, czyli jak przekazać władzę w firmie w ręce nowego pokolenia? Jak pogodzić strategię rozwoju firmy z potrzebami i oczekiwaniami członków rodziny? Jak łączyć pracę w firmie i życie rodzinne tak, aby konflikty prywatne nie niszczyły relacji zawodowych i *vice versa*? Co jest ważniejsze – dobro rodziny czy ekonomiczna sprawność firmy? Jak budować specyficzny wzór przywództwa, którego model kształtowany jest przez kilka osób z rodziny? To tylko te najbardziej podstawowe zagadnienia, do których warto, by każdy zaangażowany w firmę rodzinną podszedł z wielką uwagą. Właścicielom takich przedsiębiorstw proponujemy, by już na samym początku odpowiedzieli sobie na jeszcze jedno, fundamentalne pytanie: czy jesteśmy rodziną, która ma firmę, czy firmą, którą zarządza rodzina?

Polskie firmy rodzinne na ogół nie eksponują rodzinnego charakteru, a nawet często ten fakt ukrywają, uważając, iż może to być kojarzone z mało profesjonalnym sposobem działania. Tymczasem przedsiębiorstwa familijne, do których grona należą zarówno wielkie korporacje, jak i olbrzymia liczba małych podmiotów gospodarczych, odgrywają bardzo ważną rolę we wszystkich krajach świata. W Japonii, Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej tworzą znaczący procent dochodu narodowego; nie do przecenienia jest również ich rola we wschodzących gospodarkach Indii, Chin, Meksyku czy krajach afrykańskich. Podobnie jest w naszym kraju. Wyniki wspomnianego

Słowo wstępne

wyżej badania wykazują, iż firmy rodzinne zatrudniające przynajmniej jednego pracownika stanowią 36% wszystkich przedsiębiorstw sektora MMSP i wytwarzają istotną część dochodu narodowego. Gdyby dodać do tego jednoosobowe działalności gospodarcze niezatrudniające pracowników, które nie zostały objęte badaniem, a które w wielu badaniach prowadzonych w innych krajach są zaliczane do firm rodzinnych, wówczas odsetek przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze MMSP wyniósłby 78%. A gdyby doliczyć firmy rolnicze, które również zapewniają pracę ich właścicielom – procent byłby jeszcze wyższy. To potężna siła, o której warto pamiętać.

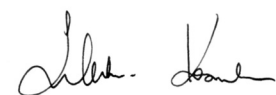
Projekt „Firmy rodzinne” to pierwsza inicjatywa, w której rodzinność przedsiębiorstwa jest wartością nadrzędną, determinującą działania podejmowane w jego ramach. W wydarzeniach edukacyjnych organizowanych w ramach projektu wzięło udział 300 osób z ponad 100 firm. Byli to zarówno nestorzy – założyciele firm, jak i członkowie ich rodzin, potencjalni sukcesorzy, a także kluczowi pracownicy nie należący do rodziny. Wsparcie, z którego mogli skorzystać, obejmowało warsztaty rozwoju osobistego, szkolenia z zakresu szeroko pojętego zarządzania, doradztwo we wdrażaniu w praktyce wiedzy zdobytej podczas szkoleń oraz spotkania i dyskusje z przedsiębiorcami rodzinnymi, którzy skutecznie i z sukcesem prowadzą firmę rodzinną i zechcieli podzielić się swoim doświadczeniem. Rozpoczęliśmy realizację projektu z wieloma obawami. Zdawaliśmy sobie sprawę, że jest to przedsięwzięcie pionierskie, w którym nie będzie można zastosować sprawdzonych rozwiązań, gdyż takich po prostu nie ma. Opieraliśmy się na własnych doświadczeniach (wiele osób z kadry merytorycznej projektu prowadzi firmy rodzinne), intuicji, przeglądaliśmy publikacje na temat firm rodzinnych, prowadziliśmy wielogodzinne dyskusje.

Z perspektywy czasu możemy uznać, iż projekt zakończył się sukcesem, o czym świadczą wypowiedzi jego uczestników. Wysoko ocenili oni przydatność oferowanego wsparcia w prowadzeniu tak specyficznego podmiotu, jakim jest firma rodzinna. Wielką satysfakcję sprawił nam fakt, iż uczestnicy projektu poczuli dumę ze swojej przynależności do społeczności firm rodzinnych oraz uświadomili sobie drogę, jaką przebyli, budując firmę od podstaw i prowadząc ją często w czasach bardzo trudnych dla prywatnej przedsiębiorczości.

Adresatem niniejszego opracowania (jest ono owocem projektu) są instytucje otoczenia biznesu, w tym firmy szkoleniowe – zwłaszcza te, które widzą w firmach rodzinnych potencjalnego klienta o specyficznych potrzebach szkoleniowych. Mamy nadzieję, że „Metodologia wsparcia firm rodzinnych” będzie inspiracją do tworzenia oferty edukacyjnej dla firm rodzinnych, a także zainteresuje przedsiębiorców i pracowników, którzy rozumieją potrzebę stałego uczenia się i rozwoju.

Ważnym uzupełnieniem niniejszego opracowania jest publikacja „Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”, która stanowi zbiór historii powstania i rozwoju wybranych firm-beneficjentów projektu, opowiedzianych przez ich założycieli i członków ich rodzin, a spisanych przez trenerów projektu.

Zapraszamy do lektury.



Andrzej Jacek Blikle

Projekt „Firmy rodzinne” – geneza, struktura, przyszłość

MAŁGORZATA MĄCZYŃSKA

Geneza

Projekt „Firmy rodzinne” to pierwszy projekt partnerski Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) realizowany we współpracy z organizacją pozarządową. PARP wniosła do niego doświadczenie w realizacji przedsięwzięć współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) i wysokie standardy działania. Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR) – niewielkie, młode stowarzyszenie – zaferowała swą praktyczną i teoretyczną wiedzę w dziedzinie problematyki firm rodzinnych, wielki zapał i zaangażowanie. Takie połączenie oraz umiejętność dialogu i wspólnego rozwiązywania bardzo nieraz trudnych sytuacji, zadecydowały o tym, że powodzenie projektu przekroczyło nasze oczekiwania.

Kim są partnerzy w projekcie „Firmy rodzinne” i jak doszło do zawiązania tego bezprecedensowego partnerstwa?

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości od ponad 10 lat realizuje finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego projekty szkoleń i doradztwa dla polskich przedsiębiorców, w tym głównie dla firm mikro, małych i średnich. Część projektów jest wybierana w procedurze konkursowej – przedsiębiorcy lub firmy szkoleniowe składają do PARP wnioski o dofinansowanie proponowanych przez nie działań szkoleniowo-doradczych. Projekty te odpowiadają z reguły na dobrze rozpoznane, uświadomione potrzeby szkoleniowe przedsiębiorców. Oprócz projektów konkursowych PARP realizuje również projekty systemowe, najczęściej pilotażowe, adresowane do beneficjentów, którzy dotychczas nie byli objęci wsparciem odpowiadającym na ich specyficzne potrzeby. Podstawą powodzenia tych projektów jest właściwe zidentyfikowanie beneficjentów i zdiagnozowanie ich potrzeb. W tym celu PARP korzysta z dostępnych badań, analizuje rynek szkoleń oraz zaprasza do współpracy ekspertów z różnych dziedzin.

W 2006 r. w PARP dostrzeżono firmy rodzinne jako jedną z ważnych grup przedsiębiorstw, którym warto się przyjrzeć pod kątem ich specyficznych potrzeb. Wyniki badania przeprowadzonego na zlecenie PARP w 2009 r. potwierdziły tezę, iż firmy te potrzebują dedykowanego im wsparcia. Jak napisali autorzy badania w rekomendacjach:

„Usługa szkoleniowo-doradcza powinna być skierowana do mikro, małych i średnich firm rodzinnych niezależnie od sektora, regionu i rodzaju działalności gospodarczej. Szczególnie ważną grupą docelową są rodzinne MMSP, w których dokona się sukcesja w ciągu najbliższych 5–7 lat. Adresatami usługi powinny być osoby zarządzające tymi podmiotami gospodarczymi. Wyzwaniem dla realizatora takiej usługi szkoleniowo-doradczej jest fakt, iż problemy i potrzeby szkoleniowe firm rodzinnych mają charakter nie-uświadomiony. Jeśli przedsiębiorcy rodzinni dostrzegają swoje potrzeby, to często nie potrafią dokonać ich hierarchizacji”.

Było więc jasne, iż projekt jest potrzebny. Oczywiście stało się również to, że z firmami rodzinnymi powinni pracować trenerzy i eksperci, którzy rozumieją specyfikę ich problemów i wiedzą, przed jakimi stoją wyzwania. Tylko gdzie szukać takich specjalistów, jeśli zaplanowany przez PARP projekt był pierwszą inicjatywą na szerszą skalę, w której firmy rodzinne miały być traktowane nie jak każde przedsiębiorstwo mikro, małe lub średnie, lecz jak odrębna grupa? Wprawdzie tego rodzaju podmiotami gospodarczymi już od połowy lat 90. interesowały się środowiska naukowe, ale wnioski z badań nie przekładały się na praktyczne wsparcie szkoleniowo-doradcze.

Okazało się jednak, że znaczenie firm rodzinnych w gospodarce zostało zauważone nie tylko przez środowiska naukowe i PARP. W maju 2008 r. grupa przedsiębiorców zarejestrowała **stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR)**. Jego założycielami byli głównie właściciele takich firm i człon-

**Projekt
„Firmy rodzinne” –
geneza, struktura,
przyszłość**

kowie ich rodzin, dla których rodzinność przedsiębiorstwa od zawsze była wartością samą w sobie. Jak stwierdzono w Manifeście IFR:

„W firmach rodzinnych w sposób naturalny osadzone są wartości, których budowaniem w nowoczesnym biznesie zajmują się zastępy menedżerów i konsultantów. Relacje rodzinne mogą być źródłem etycznego działania, wrażliwości na potrzeby drugiego człowieka, umiejętności pracy zespołowej, świadomego przywództwa, a przede wszystkim poczucia wspólnoty i lojalności. W nowoczesnej cywilizacji wiedzy jest to baza do budowania dojrzałej kultury organizacyjnej będącej warunkiem efektywnego działania.”

Szczęśliwy los zetknął przedstawicieli PARP i IFR pod koniec 2008 r. na jednej z konferencji poświęconej projektom szkoleniowo-doradczym współfinansowanym z EFS. I tak zaczęła się ponad trzyletnia współpraca. W październiku 2009 r. doprecyzowano zasady współpracy i podpisano umowę partnerską.

Struktura

Najważniejsze decyzje dotyczące projektu zapadały na posiedzeniach Komitetu Sterującego, w skład którego wchodził przedstawiciele obu partnerów projektu. Komitet Sterujący sprawował nadzór nad realizacją przedsięwzięcia, akceptował poszczególne etapy jego realizacji oraz rozliczał pracowników z wykonanych działań.

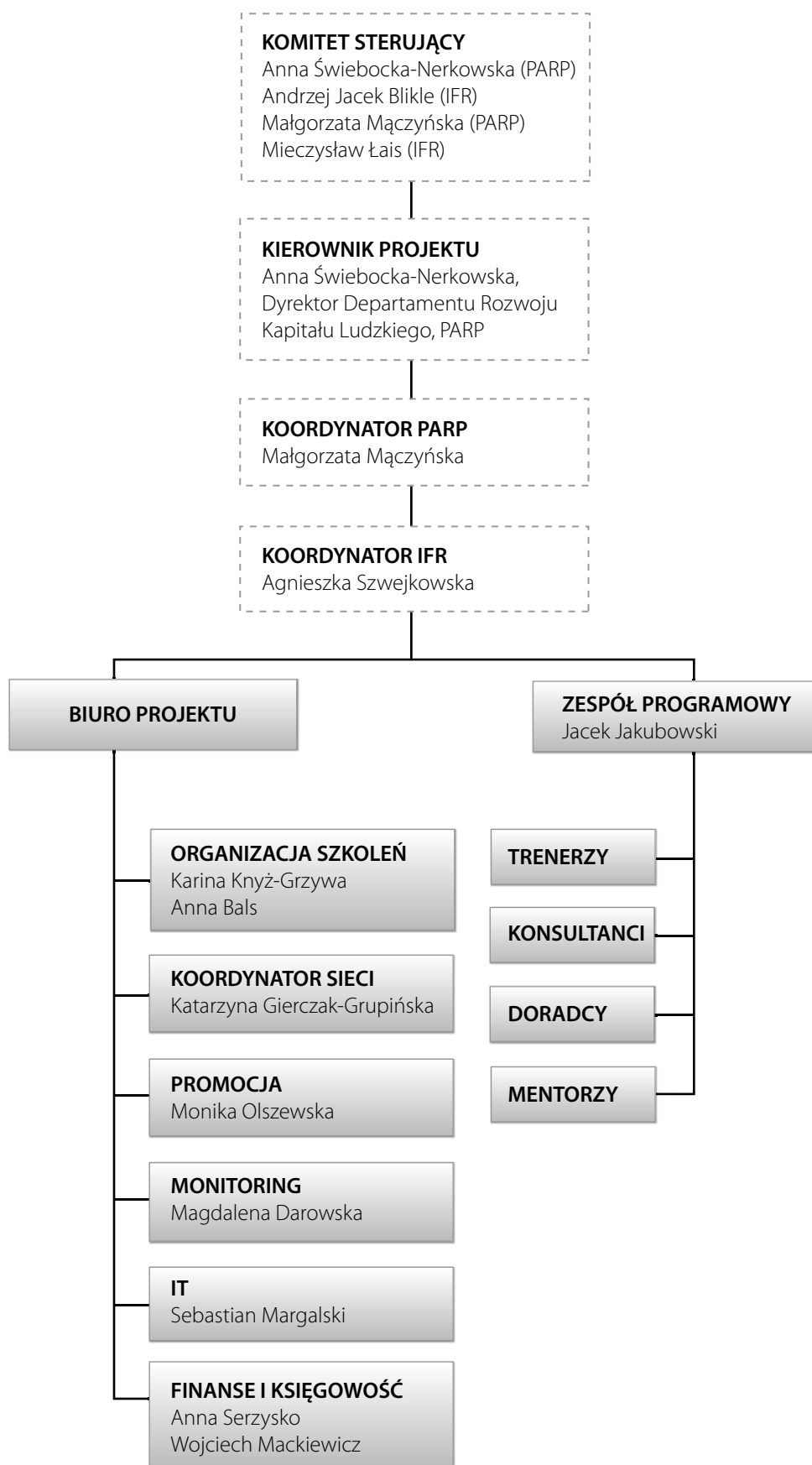
Za całość przedsięwzięcia był odpowiedzialny Kierownik Projektu. Funkcję tę pełniła przedstawicielka PARP – dyrektor realizującego ten projekt departamentu Rozwoju Kapitału Ludzkiego.

Projekt „Firmy rodzinne” był trudny merytorycznie i skomplikowany logistycznie ze względu na kompleksowość udzielonego wsparcia i ciągle dostosowywanie go do realnych potrzeb uczestników. Konieczne więc było stworzenie kompetentnego zespołu i określenie ról każdego z jego członków.

Pracami zespołu w ramach projektu kierowało, ściśle ze sobą współpracując, dwóch koordynatorów – ze strony PARP i IFR. Zgodnie z zasadami obowiązującymi w projektach partnerskich finansowanych z programu operacyjnego Kapitał Ludzki jeden z partnerów pełni rolę lidera partnerstwa, będąc jednocześnie stroną umowy o dofinansowanie projektu ze środków Unii Europejskiej – w przypadku projektu „Firmy rodzinne” liderem partnerstwa była PARP. W skład zespołu wchodził specjaliści ds. promocji, rekrutacji, monitoringu, organizacji szkoleń, IT, koordynator sieci oraz osoby odpowiedzialne za stronę finansową projektu (specjalista ds. rozliczeń i księgowy). Za pracę zespołu trenerów, konsultantów i doradców oraz za opracowanie koncepcji działań szkoleniowo-doradczych odpowiadał kierownik zespołu merytorycznego, przedstawiciel IFR.

Działania szkoleniowo-doradcze rozpoczęły się w maju 2010 r. i zakończyły w IV kwartale 2011 r. Przez ponad półtora roku 300 beneficjentów projektu miało szansę pracować z wysokiej klasy specjalistami, podnosząc swoje kompetencje menedżerskie i rozwijając umiejętności osobiste. Mimo iż każdy dzień przynosił nowe wyzwania, stwarzał nowe sytuacje, na które trzeba było natychmiast reagować, realizacja projektu przebiegała sprawnie, a komentarze uczestników dawały realizatorom poczucie, iż uczestniczą w ważnym i cennym przedsięwzięciu.

„Po każdym zajęciach zastanawiam się, co mogę zmienić w firmie”, „Na zajęciach wytwarza się tyle pozytywnej energii, jakiej mało gdzie można znaleźć. Jest to dla mnie świetna motywacja do dalszego działania”, „Czekamy z niecierpliwością na kolejne spotkania” – to tylko niektóre z wypowiedzi uczestników.



Rysunek 1. Schemat struktury organizacyjnej projektu

Zakończenie działań finansowanych ze środków publicznych to dobry moment, by zadać pytanie: co dalej?

W przedsiębiorstwach rodzinnych tkwi wielki potencjał. Projekt „Firmy rodzinne” pomógł ten potencjał uruchomić, wzmocnił w jego uczestnikach poczucie własnej wartości, sprawił, że poczuli, iż „razem mogą więcej”. Wielu z beneficjentów projektu to firmy wrażliwe społecznie, zaangażowane w działanie na rzecz swojego regionu. To potencjalni liderzy, którzy wartościami wyniesionymi z projektu mogą „zarażać” inne firmy rodzinne. Jest to zgodne z misją IFR (określoną w strategii na lata 2011–2015¹), którą jest budowanie środowiska wzajemnego wsparcia firm rodzinnych.

Firma rodzinna jest wartością samą w sobie. Dostrzega to już wielu właścicieli tego rodzaju przedsiębiorstw i członków ich rodzin. Uczestnicy projektu wielokrotnie podkreślali, iż poczuli dumę z faktu, że są firmą rodzinną, zaczęli rodzinność eksponować i traktować jako zasób. Mówiąc nieco żartobliwie, „ujawnili się”, „wyszli z szafy”. Teraz chcą budować markę „firma rodzinna” i przekonać konsumentów, że „firma rodzinna” to znak jakości i rzetelności.

Aby ten cel osiągnąć, trzeba szukać sposobów dotarcia do opinii publicznej z wiedzą o firmach rodzinnych, ich znaczeniu i potencjale. Trzeba stworzyć systemy wymiany doświadczeń, pozyskać liderów opinii dla idei wspierania firm rodzinnych, uzyskać znaczące miejsce w debacie publicznej. Zainteresowanie firmami rodzinnymi jest coraz większe. To zrozumiałe zważywszy, iż stanowią one ważny potencjał rozwoju gospodarki i społeczeństwa obywatelskiego. Powstają nowe podmioty wspierające rozwój firm rodzinnych, jak np. Fundacja Firm Rodzinnych w Poznaniu czy Instytut Biznesu Rodzinnego przy Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. W działania na rzecz firm rodzinnych aktywnie włączył się Klub Przedsiębiorcy w Cieszynie. Podczas Europejskiego Kongresu Kobiet zorganizowany został panel „Kobieta w firmie rodzinnej”, a Europejski Kongres Małych i Średnich Przedsiębiorstw problematyce firm rodzinnych dedykował aż dwa panele. Tygodnik „Newsweek Polska” w okresie czerwiec–grudzień 2011 r. zorganizował we wszystkich województwach uroczyste kolacje, podczas których wybrane zostały najlepsze firmy rodzinne z danego regionu – Ambasadorzy Firm Rodzinnych (z satysfakcją możemy stwierdzić, iż w kilku województwach laureatami zostały firmy, które swoją rodzinność „wzmacniały” w ramach naszego projektu). Uczestnicy projektu po zakończeniu oficjalnych działań współfinansowanych ze środków publicznych zaczęli organizować spotkania i szkolenia, podczas których dyskutują nad ważnymi dla nich kwestiami. Od kilku lat stowarzyszenie IFR organizuje „U-rodziny” – doroczny zjazd firm rodzinnych i wszystkich, którym bliska jest tematyka przedsiębiorczości rodzinnej.

Reasumując, można stwierdzić, iż coraz więcej firm rodzinnych dostrzega swoją odrębność i swój potencjał. Po latach, gdy rodzinność firmy była często ukrywana, bo mogła kojarzyć się z mało profesjonalnym sposobem działania, ta sama rodzinność staje się siłą i atutem. Dla firm rodzinnych nastał dobry czas i warto go jak najlepiej wykorzystać.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości z zalem żegna się z projektem. Jesteśmy przekonani, że spełnił on swoje zadanie – dał firmom impuls do dalszego działania, przyczynił się do wzrostu świadomości, iż stanowią odrębną, ważną grupę przedsiębiorstw, pobudził powstawanie kolejnych inicjatyw.

PARP nadal będzie służyć firmom rodzinnym życzliwą radą i pomocą, popierać pojawiające się wartościowe inicjatywy, które kreować będą sami „rodzinni”.

A więc, drodzy „rodzinni”, dziękujemy za wspólnie spędzony czas i życzymy Wam sukcesów.

Wprowadzenie

JACEK JAKUBOWSKI

W kraju, w którym każdy rząd deklaruje prorodzinność, tematyka przedsiębiorczości rodzinnej jest stanowczo niedoceniana. Firmy rodzinne traktowane są jak wszystkie inne firmy sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMSP). To błąd, gdyż funkcjonujące w tym sektorze modele rozwoju organizacji, koncepcje wartości czy wzory struktur organizacyjnych nie sprawdzają się w rzeczywistości firmy rodzinnej. Przedsiębiorstwa rodzinne rozwijają się równoległe z rodziną i spajane są wartościami oraz więzami bez porównania silniejszymi niż w firmie czy korporacji, której pracowników łączą tylko relacje biznesowe. Dlatego próby „naprawienia” przedsiębiorstwa rodzinnego tak, aby było bardziej „profesjonalne” i pasowało do znanych modeli ekonomicznych najczęściej kończą się albo zanegowaniem efektów szkolenia czy doradztwa przez członków firmy, albo rozpoczęciem cyklu mało efektywnych przemian.

Przy pracy z firmami rodzinnymi niezbędne jest rozumienie, iż dynamika rozwoju takiej firmy jest inna niż w „zwykłym” przedsiębiorstwie. W każdej firmie wybuchają kłótnie, ciągną się kryzysy, ścierają się różne style pracy i wizje rozwoju, ale tam, gdzie relacje rodzinne silnie rzutują na sytuację firmy, wszystko to może mieć inne, nieprzewidywane w tradycyjnych modelach rozwoju biznesu przyczyny i konsekwencje. Być mężem i żoną to nie to samo, co być współnikiem. Rozwód pary, która zarządza wspólnie stworzonym przedsiębiorstwem może się okazać o wiele bardziej bolesny dla jego pracowników niż podział firmy nierodzinnej. Szefowie firm rodzinnych mogą czekać 20–30 lat, aż dorośnie sukcesor i latami rezygnują z inwestorów, by nie zabierać szansy własnym dzieciom. Cele przedsiębiorstwa rodzinnego mogą być więc inne, bardziej złożone, co oznacza, że ich rozwojem rządzą mechanizmy inne niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych.

Realizując projekt „Firmy rodzinne”, chcieliśmy przede wszystkim pomóc jego uczestnikom w odkrywaniu własnych potencjałów i radzeniu sobie z blokującymi ich rozwój problemami. Zaangażowani w realizację projektu specjaliści z zakresu zarządzania, marketingu, psychologii, socjologii i prawa razem z przedstawicielami kilkudziesięciu firm rodzinnych (beneficjentami projektu) podjęli dwa równoległe zadania:

1. Pierwszym była próba wykorzystania mocnych stron tkwiących w wartościach i atmosferze organizacji, w której styl życia rodziny przenika się z kulturą organizacyjną firmy. Taka umiejętność jest bazą silnego, nowoczesnego przywództwa niezbędnego w każdej działalności. To także źródło skutecznego budowania relacji interpersonalnych (z klientem, z pracownikiem), co we współczesnym biznesie odgrywa kluczową rolę.

2. Drugim było wypracowanie metodyki pomagania firmom rodzinnym w zmaganiu się z typowymi dla nich wyzwaniami. Chodziło o wypracowanie procedur konstruktywnego rozwiązywania konfliktów przenikniętych relacjami rodzinnymi z całą ich złożonością i nieraz dramatycznymi sytuacjami. To niezwykle ważny i trudny aspekt metodologii wsparcia przedsiębiorczości rodzinnej. Naturalne kryzysy rodzinne dezorganizują proces zarządzania firmą, a charakterystyczne problemy związane z działalnością gospodarczą łatwo niszczą relacje między rodzeństwem, dziećmi i rodzicami czy między żoną a mężem.

Udział w trwającym dwa lata przedsięwzięciu wzięło 300 osób z ponad 100 mikro, małych i średnich firm zainteresowanych uczeniem się, doskonaleniem swych kompetencji i wypracowywaniem długofalowych programów rozwoju. Uczestniczyły one w zróżnicowanych wydarzeniach edukacyjnych – warsztatach, konferencjach szkoleniowych, spotkaniach tematycznych, korzystały z doradztwa i spotkań z mentorami².

² Szczegółowy opis działań realizowanych w ramach projektu „Firmy rodzinne” znajduje się w rozdziale 3.5 – Wydarzenia edukacyjne w projekcie.

Wprowadzenie Niniejsze opracowanie, „Metodologia wsparcia firm rodzinnych”, to efekt doświadczeń zebranych podczas realizacji tego pionierskiego projektu. Metodologia powstała dzięki współpracy i zaangażowaniu zespołu autorów, konsultantów i trenerów. Przed rozpoczęciem pracy z uczestnikami naszego przedsięwzięcia poczyniliśmy założenia dotyczące programu i celów, jakie chcemy w nim osiągnąć. Jednakże przez cały czas trwania zajęć edukacyjnych pozostawaliśmy otwarci na sugestie płynące zarówno ze strony realizatorów projektu, jak również, a może przede wszystkim, ze strony samych uczestników. Każda firma rodzinna i każdy jej przedstawiciel byli dla nas partnerami, a często współautorami kolejnych koncepcji i założeń. Taki rodzaj współpracy przyczynił się do powodzenia projektu, o czym świadczą refleksje uczestników stanowiące oddzielną część niniejszej publikacji³. Podstawowym celem naszego opracowania jest prezentacja koncepcji, na podstawie której stworzony został program wsparcia firm rodzinnych. Całość służyć ma czytelnikowi jako podpowiedź, w jaki sposób konstruować analogiczne programy szkoleniowe adresowane do firm rodzinnych. Jednocześnie mamy świadomość, że to dopiero początek drogi w kierunku rozwoju szkoleń w tym obszarze.

„Metodologia wsparcia firm rodzinnych” składa się z czterech części.

1. **Część I jest analizą specyfiki firm rodzinnych.** Pokazujemy tu, jak zagadnienia ogólne, fundamentalne dla rozwoju każdej aktywności biznesowej funkcjonują w środowisku firm rodzinnych, a więc omawiamy firmowo-rodzinną specyfikę zarządzania, marketingu, podejścia systemowego, komunikacji itp.
2. **Część II to prezentacja wypracowanej na potrzeby programu, a następnie aktualizowanej w jego trakcie, koncepcji 6S.** Opiera się ona na sześciu podstawowych dla firm rodzinnych obszarach, którymi są: samorozwój, system rodzinno-firmowy, strategia, sukcesja, społeczność i synteza. 6S to skrócona nazwa naszej koncepcji.
3. **Część III zawiera opis zrealizowanych działań szkoleniowo-doradczych.** W tej części znajduje się omówienie zastosowanych w programie technik i narzędzi. Najogólniej rzecz ujmując, jest to opis całego programu szkoleniowego.
4. **Część IV – najbardziej praktyczna – zawiera szczegółowe scenariusze szkoleń,** które zostały przeprowadzone w projekcie wraz z przykładami ćwiczeń, rozważanych przykładów (tzw. *case studies*, czyli „kejsów”) oraz zastosowanych testów. Część ta może stanowić dla trenerów model pracy szkoleniowej z firmami rodzinnymi.

Ze względu na złożoność i wieloaspektowość „Metodologii” proponujemy rodzaj nawigacji po opracowaniu, informując w skrócie, czego dotyczą po kolei wszystkie rozdziały.

Część I

Firma rodzinna w dobie permanentnej zmiany (Rozdz. 1.1)

Ciągła zmiana jest stałym elementem współczesnej gospodarki, w związku z czym dotyczy wszystkich organizacji. Cywilizacja wiedzy i pojawiające się w niej nieustannie nowe wyzwania sprawiają, że nie da się już stać w miejscu. By odnaleźć się w nowych okolicznościach i w pełni wykorzystać nadarzające się okazje, trzeba nadążać za zmianami, a nawet je przewidywać. W przeciwnym razie konkurencja natychmiast wykorzysta naszą słabość. Z rozdziału tego dowiemy się o zagrożeniach i możliwościach, jakie stoją przed firmą rodzinną w nowoczesnej gospodarce. Opisany tu został kontekst ogólny towarzyszący wszystkim organizacjom oraz elementy rzeczywistości właściwe tylko firmom rodzinnym.

Wielokrotnie spotkaliśmy się z poglądem, że firmy rodzinne to małe, nieprofesjonalne biznesy działające na peryferiach nowoczesnej gospodarki. To bardzo niebezpieczny i szkodliwy stereotyp. Rozdział 1.2 informuje, czym są firmy rodzinne i jak ważną część gospodarki stanowią.

Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych (Rozdz. 1.3)

Zarządzanie każdą firmą można porównać do nawigowania statkiem po wzburzonym morzu. W firmach rodzinnych dodatkowo dochodzi konieczność nawigowania statkiem-rodziną, które na ogół odbywa się w sposób intuicyjny, żeby nie rzec – amatorski. Autor na podstawie swojego dwudziestoletniego doświadczenia w zarządzaniu własną firmą rodzinną i obserwacji innych przedsiębiorstw o rodzinnym charakterze wskazuje na rafy, które kapitan statku rodzinno-firmowego musi ominąć, aby firma trwała przez pokolenia, zapewniając pracownikom satysfakcjonującą pracę, a rodzinie podstawy bytu materialnego.

Od przełożonego do lidera, czyli wartości jako instrument zarządzania w firmach rodzinnych – czyli (Rozdz. 1.4)

Nowoczesny biznes przeżywa rewolucję w zarządzaniu. Miejsce organizacji opartej na dominacji i eksploatacji pracowników zastępują firmy, w których traktuje się ich jak najważniejszy zasób. Większość teoretyków i praktyków zarządzania twierdzi, że w sytuacji ciągłej zmiany i konieczności nieustannego uczenia się jedynym sposobem zapewnienia sukcesu biznesowego jest głęboka, wewnętrzna motywacja pracowników możliwa do osiągnięcia jedynie wówczas, gdy szef firmy, zamiast być przełożonym, staje się liderem. Na miano to zasługuje menedżer, który dostrzega i respektuje potrzebę godności własnej zatrudnionych i potrafi korzystać z wartości zaklętych w kulturę organizacyjną firmy. W firmie rodzinnej wartości te mają naturalne, mocne źródło. Autorzy rozdziału 1.4 omawiają dwa główne style zarządzania – podmiotowe i przedmiotowe – udowadniając, iż zarządzanie metodą „kija i marchewki” nie ma racji bytu w nowoczesnej firmie.

Wynagrodzenia w firmie rodzinnej (Rozdz. 1.5)

Ze stosowanego systemu wartości wynika kolejna ważna kwestia, jaką są wynagrodzenia. To, w jaki sposób traktujemy członków rodziny (tych zatrudnionych w firmie, ale też tych obserwujących działalność firmy z boku) oraz pracowników, znajduje swoje odbicie w stosowanym systemie wynagrodzeń. Problematyka wynagrodzeń w żadnym przedsiębiorstwie nie jest łatwym tematem, ale w firmie rodzinnej jest sprawą szczególnie trudną. Jak wynagradzać członków rodziny, a jak pracowników spoza niej? Czy rodzina powinna zarabiać więcej, czy poprawniej politycznie będzie, gdy jej przedstawiciele będą mieli mniejsze wynagrodzenia niż nierodzinni pracownicy? Pytań i związanych z nimi wątpliwości jest wiele. Odpowiedzi na część z nich udziela autorka. W rozdziale dotyczącym wynagrodzeń oprócz odnoszenia się do specyfiki firm rodzinnych znajdziemy również omówienie ogólnych tendencji w stosowanych systemach wynagrodzeń wraz z ich konsekwencjami dla działalności firmy.

Marka firmy rodzinnej (Rozdz. 1.6)

Budowanie długotrwałych, opartych na zaufaniu relacji z klientami to jedno z najważniejszych wyzwań współczesnej gospodarki. Dlatego sztuka budowania wizerunku i marki jest bazą dla każdej firmy. Żyjemy w świecie zalewanym przez reklamy, różnego rodzaju formy wizualizacji, w pewnym sensie w rzeczywistości obrazkowej. Aby być zauważoną pośród tysięcy przedsiębiorców, firma rodzinna musi umieć zaistnieć również w tej, jakże ważnej dla społecznego odbioru, sferze. Jak

Wprowadzenie wyróżnić się na rynku zalewanym nieskończoną ilością obrazów i informacji? Jak udowodnić swoją indywidualność i unikatowość? Czy i jak eksponować fakt bycia firmą rodzinną? Autorka rozdziału 1.6 udziela odpowiedzi na powyższe pytania.

Podjęcie systemowe do problematyki firmy rodzinnej (Rozdz. 1.7)

W dotychczas omówionych rozdziałach zajmowaliśmy się tym, w jaki sposób firma rodzinna może odnaleźć się wobec podstawowych wyzwań biznesowych. Wszystkie tematy, o których pisaliśmy, pozostają ze sobą w ścisłym związku. Jedne wynikają z drugich, przez co wzajemnie na siebie wpływają. Wprowadzenie zmiany w którymkolwiek z obszarów automatycznie znajduje swoje odzwierciedlenie w pozostałych. Wiara, że można przekształcić zarządzanie bez wpływu na np. wartości bądź wizerunek firmy jest równie naiwna, jak przekonanie, że dobra i uczciwa firma nie potrzebuje się reklamować. Ilość i siła tych zależności doprowadziły nas do przekonania, że do zrozumienia procesów dziejących się w firmie rodzinnej trzeba znaleźć nowy język opisu. Autorka rozdziału zaproponowała oparcie się na mocno zakorzenionym w różnych nurtach nauki i praktyki podejściu systemowym. Chodzi o wypracowanie sposobu rozumienia systemu składającego się z dwóch wyraźnych podsystemów – rodziny i firmy – mających odrębną dynamikę, strukturę, a często i cele.

Emocje w firmie rodzinnej (Rozdz. 1.8)

Budowanie synergii między dwoma różnymi systemami, jakimi są rodzina i firma, skutkuje tworzeniem się specyficznego tygla emocjonalnego. Między najbardziej kochającymi się małżonkami oprócz chęci czynienia dobra dla drugiej osoby i uczucia miłości występują także silne napięcia. Równie silne napięcia mają miejsce w relacjach rodzice – dzieci, kiedy uczucia towarzyszące wchodzeniu dzieci w dorosłość mieszają się ze stanami emocjonalnymi koniecznymi do koncentracji na zadaniach zarządczych w firmie, budowaniu relacji między współpracownikami czy emocjonalnym zaangażowaniu w pozyskiwanie klientów. W rozdziale 1.8 autor podważa chętnie wykorzystywany w korporacjach slogan: „biznes to biznes, tu nie ma miejsca na sentymenty” i przypomina, że emocje są wszędzie, a w rodzinie jest ich najwięcej. To w niej kształtowane są pierwsze wzorce wyrażania uczuć, z których później korzystamy w dorosłym życiu prywatnym i zawodowym. Wszelkie próby zdegradowania roli uczuć, odcięcia się od doznawanych stanów emocjonalnych na ogół kończą się źle, o ile nie tragicznie, dla osób, które to robią.

Dialog międzypokoleniowy (Rozdz.1.9)

Szczególnych emocji dostarcza dialog międzypokoleniowy. Różnice pokoleniowe i wynikające z nich nieporozumienia, trudności w komunikacji, odrębne światopoglądy, pomysły na życie – to codzienność każdej organizacji. Rozdział 1.9 ukazuje wagę dialogu międzypokoleniowego w firmach rodzinnych, omawiając mechanizmy sporów wokół takich aspektów prowadzenia biznesu, jak zastosowanie nowoczesnych technologii kontra sprawdzone procedury, intuicja i doświadczenie kontra nowoczesne teorie zarządzania, chęć ekspansji kontra spokojny, zrównoważony rozwój. Wszystko to samo w sobie jest trudne i emocjonujące, ale w firmach rodzinnych konflikty wokół tych spraw potęguje miłość, bunt i chęć niezależnienia się dziecka, a także obustronny brak szacunku występujący często w rodzinach. Z drugiej strony nic nie jest w stanie zastąpić wymiany doświadczeń, dlatego umiejętność mądrego, świadomego wykorzystania dialogu między pokoleniami to jeden z większych zasobów firmy rodzinnej.

Opór przed zmianą w firmach rodzinnych (Rozdz. 1.10)

W każdym człowieku, a także w każdej organizacji istnieje naturalna potrzeba stabilności i poczucia bezpieczeństwa. To ostatnie z zasady kojarzy nam się z tym, co znane, akceptowane i lubiane.

Jakiegokolwiek novum wprowadzone do poukładanego systemu powoduje zamieszanie, budząc ogólną niechęć i podejrzliwość. Początkowe uczucie dyskomfortu, czasem oburzenia towarzyszy większości nowo adaptowanych zmian. Szczególnie łatwo zaobserwować to w firmie rodzinnej. Rodzina to zbiór silnych indywidualności. Każda z nich wyznacza własne granice tego, co znane i co obce, a jednocześnie wszystkie razem tworzą odrębną jednostkę (rodzinę), w której równie silnie osadzona jest potrzeba równowagi. Rozdział 1.10 opowiada o tym, czym jest opór przed zmianą w firmie rodzinnej i jak można sobie z nim poradzić.

Konflikt i jego specyfika w firmie rodzinnej (Rozdz. 1.11)

Style zarządzania, wynagrodzenia, interpretacja wartości, przenikanie się podsystemów, budowa współpracy międzypokoleniowej – to wszystko generuje silne konflikty. W systemie rodzinno-firmowym konflikt nabiera szczególnej specyfiki, gdyż występuje tu wiele wzajemnie się przenikających przestrzeni i ról, które mogą budzić wątpliwości. Dla konfliktu to wręcz wymarzona sytuacja. Autor oprócz teoretycznego omówienia rodzajów konfliktów wraz ze sposobami ich rozwiązywania bezpośrednio odnosi się do kontekstu firm rodzinnych. Charakteryzuje konflikty mogące wyniknąć z dwóch współzależnych systemów, w których dom i praca często zlokalizowane są w tym samym miejscu.

Komunikacja w firmie rodzinnej (Rozdz. 1.12)

W tym rozdziale dokonujemy swoistego podsumowania części I. Komunikacja to element pojawiający się w każdym z wcześniej wymienionych obszarów. Jeśli nie spełnia ona określonych standardów, tj. nie opiera się na empatii, aktywnym słuchaniu, prawdziwym zainteresowaniu rozmówcą/odbiorcą – traci swoje właściwości. Nie można tylko słuchać swojego rozmówcy. Trzeba na niego żywo reagować, podawać mu informację zwrotną i to nie zdawkową, tylko przemyślaną i skonstruowaną wedle zasad skutecznej komunikacji. Na ogół codziennie komunikujemy się z wieloma osobami. Rozmawiamy z dziećmi, rodzicami, przyjaciółmi, z przełożonymi, współpracownikami, klientami, urzędnikami. Nie sposób myśleć o zarządzaniu, budowaniu wizerunku, dialogu międzypokoleniowym, sprzedaży czy innych aspektach funkcjonowania w biznesie bez uwzględnienia konieczności skutecznej komunikacji w każdym z tych obszarów. Jest ona podstawą funkcjonowania zarówno firmy, jak i rodziny, i punktem wyjścia do pozostałych form działalności.

Część II

Założenia Metodyki 6S (Rozdz. 2.1)

W drugiej części naszego opracowania przeprowadzamy czytelnika przez stworzoną specjalnie na potrzeby programu koncepcję zwaną w skrócie 6S, gdyż opiera się na sześciu podstawowych założeniach. Na podstawie naszych doświadczeń możemy stwierdzić, że aby skutecznie i aktywnie wesprzeć firmę rodzinną, należy podejmować działania w pięciu obszarach tematycznych: w systemie rodzinno-firmowym, samorozwoju, strategii, sukcesji i społeczności. To jednak nie wystarczy. Wszystkie te obszary w każdym projekcie szkoleniowym czy doradczym trzeba skomponować w jeden proces, by mogły tworzyć synergiczną jedność, a nie zbiór niezależnych od siebie działań. Jedno z bazowych założeń metodyki 6S mówi: „nie można skutecznie wesprzeć firmy rodzinnej w rozwoju, pracując tylko z jednym z jej aspektów”. Tak więc szóste „S” oznacza syntezę, a co za tym idzie synergii poprzednich pięciu.

Programy szkoleniowo-doradcze muszą mieć swoją metodykę, czyli strukturę, narzędzia i metody. Każde wydarzenie edukacyjne powinno mieć także swoje własne cele, scenariusz, czas trwania itd. W podejściu 6S podkreślamy, że z jednej strony warsztat, konferencja czy spotkanie mają swoją

Wprowadzenie odrębną specyfikę, stanowiąc zamkniętą całość, a z drugiej strony wszystkie te wydarzenia powinny być tak skonstruowane, by każdy uczestnik mógł wykorzystać je do rozwoju w dowolnym obszarze. Poniżej zostały opisane zagadnienia, które należy uwzględnić, pracując nad poszczególnymi elementami metodyki 6S.

System rodzinno-firmowy (Rozdz. 2.2)

Realizatorzy projektu „Firmy rodzinne” postanowili oprzeć się na paradygmacie myślenia systemowego (ten sposób myślenia przedstawiony został w Rozdz. 1.7). W ich przekonaniu podejście to jako jedno z nielicznych dysponuje językiem opisującym dynamikę zmiany i rozwoju wspólnot, grup oraz społeczności. Ponadto ma spory dorobek w zakresie metod pracy z rodziną. Kategorie myślenia systemowego dość dobrze nadają się do uruchamiania procesów inicjowanych w ramach programu wsparcia rozwoju firmy rodzinnej.

Samorozwój (Rozdz. 2.3)

Jest to praca nad rozwojem osobistych kompetencji związanych ze specyfiką przywództwa w firmie rodzinnej. Specyfika ta oznacza konieczność łączenia ról w rodzinie z rolami w firmie i wymaga rozwoju głębokich kompetencji personalnych (samoświadomości, dojrzałości emocjonalnej, empatii) jako fundamentu zarządzania biznesem. Przy pracy nad samorozwojem ważne jest zarówno ćwiczenie specyficznych umiejętności (np. rozwiązywania konfliktów, rozumienia współzależności, skutecznej komunikacji oraz asertywności), jak i poszerzanie wiedzy o procesach w rodzinie, nowoczesnym zarządzaniu, marketingu opartym na wartościach. Oczywiście częścią tego procesu jest także nieustanny rozwój wiedzy zawodowej związanej z przedmiotem prowadzonej działalności.

Strategia rozwoju firmy (Rozdz. 2.4)

Nawet najlepiej funkcjonujący system i wysokie kompetencje osobiste nie wystarczą, by zapewnić sukces firmy. Potrzebny jest kierunek działania. By go poprawnie wyznaczyć, niezbędne jest rozwijanie umiejętności takiego myślenia strategicznego, które w równym stopniu uwzględnia specyficzne wartości, cele i styl konkretnej rodziny, jak i realne wymagania rynku. Takie kompetencje umożliwiają tworzenie przewagi konkurencyjnej wynikającej z potencjału wewnętrznego, jakim dysponuje firma rodzinna.

Sukcesja (Rozdz. 2.5)

Soczewką skupiającą podejście systemowe, samorozwój i zdolność budowania strategii w firmie rodzinnej jest sztuka uruchomienia i wieloletniego prowadzenia procesu sukcesji. Proces ten zaczyna się od pierwszych nadziei związanych z drugim pokoleniem, poprzez wprowadzanie go do firmy, po budowanie pozycji menedżera i właściciela. Bardzo ważne są tu: umiejętność pogodzenia się z faktem, że dzieci idą swoją drogą, oraz ustalenie, w jaki sposób dzieło życia w postaci firmy będzie dalej rozwijane, kto nim będzie zarządzał, w jaki sposób i kiedy będzie przekazana własność.

Społeczność (Rozdz. 2.6)

Nie tylko zarządzanie, ale samo funkcjonowanie w ramach firmy rodzinnej jest poznawczo skomplikowane i emocjonalnie trudne. Dlatego szczególnie w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych bardzo ważna jest sztuka korzystania z sieci wsparcia społecznego – stowarzyszenia się, budowania sieci relacji pozwalających na wymianę doświadczeń, usług, informacji, czynne angażowanie się w organizowanie sensownych spotkań (konferencji, warsztatów, wyjazdów integracyjnych) budujących kapitał społeczny. Budowa sieci biznesowej i społecznej jest także niezbędną strategią prze-

trwania w erze globalizacji. Autorzy artykułu opisują zmiany, wyzwania, warunki i sposoby budowy sieci wsparcia społecznego i biznesowego we współczesnym świecie.

Synergia (Rozdz. 2.7)

Wszystkie powyżej opisane sposoby wsparcia muszą zachodzić równocześnie. Program konkretnego wydarzenia edukacyjnego, którego cele dotyczą jednego z obszarów, musi uwzględniać w swojej strukturze to, że w większym lub mniejszym stopniu dotyka on wszystkich innych. Przykładowo warsztat podnoszący kompetencje indywidualne powinien być tak skonstruowany, że w tym samym czasie uczestnicy uczą się myśleć strategicznie o sukcesji, a jednocześnie zaczynają już planować np. procesy komunikacyjne w firmie i rodzinie. Konferencja szkoleniowa obliczona na wypracowanie nowych rozwiązań w firmie spowoduje zarówno indywidualne uczenie się, jak i tworzenie sieci relacji. Powyższe obszary tematyczne są mapą pojęciową, w oparciu o którą należy projektować konkretne działania. Jednocześnie osoby prowadzące działania edukacyjne (trenerzy, konsultanci, eksperci) powinny być poznawczo i emocjonalnie przygotowane do tego typu pracy.

Część III

Wprowadzenie (Rozdz. 3.1)

Trzecia część opracowania to studium przypadku stanowiące opis dobrej praktyki gotowej do powielenia i/lub inspirującej przy konstruowaniu podobnych programów adresowanych do firm rodzinnych. Organizatorzy informują w niej o przeprowadzonych szkoleniach, zastosowanych technikach i narzędziach. Cała trzecia część jest więc opisem tego, co zostało zrobione w projekcie, oraz prezentacją zastosowanych sposobów pracy. We wprowadzeniu czytelnik może zapoznać się ze schematem przedstawiającym strukturę projektu.

O projekcie (Rozdz. 3.2)

Jest to rozdział wstępny, w którym zostają podane podstawowe dane o projekcie, jego założeniach, działaniach, przebiegu i wynikach. Informacje w nim zawarte służą jako wprowadzenie, ale mają także pomóc w zrozumieniu znaczenia odnoszących się do projektu pojęć i terminów, jakimi posługują się autorzy dalszych części opracowania, opisując poszczególne działania realizowane w ramach projektu.

Promocja i rekrutacja (Rozdz. 3.3)

Zarówno promocja, jak i rekrutacja były ważną częścią działań przed rozpoczęciem szkoleń. Istotne było, aby z informacją o planowanym projekcie dotrzeć do właściwej i jak największej grupy osób, zachęcić je do udziału w projekcie i właściwie przeprowadzić proces rekrutacyjny. Rozdział opisuje działania promocyjne, przebieg rekrutacji oraz związane z nimi trudności i problemy.

Kadra merytoryczna w projekcie (Rozdz. 3.4)

W projekcie „Firmy rodzinne” niezwykle istotny był dobór odpowiednio przygotowanych trenerów, ekspertów i konsultantów. Nie tylko musieli oni rozumieć specyfikę rodzinnych przedsiębiorstw, ale przede wszystkim wymagane było wykazanie się postawą otwartości i partnerstwa w stosunku do uczestników. Rozdział opisuje, w jaki sposób dokonano doboru kadry projektu i jak przebiegała jej praca.

Wprowadzenie Wydarzenia edukacyjne w projekcie (Rozdz. 3.5)

Przy budowaniu struktury projektu dużą wagę przykładano do tego, by zaproponować uczestnikom różnorodne formy edukacyjne. Wynikało to z przekonania, iż takie działania z jednej strony odpowiadają na indywidualne potrzeby odbiorców, a z drugiej umożliwią im uczenie się wieloma kanałami i technikami jednocześnie. Podstawowy korpus zajęć składał się z trzech konferencji (w tym specyficznej konferencji otwierającej) oraz cyklu trzech dwudniowych warsztatów. Zajęciami fakultatywnymi były spotkania tematyczne i mentoringowe. Każda firma mogła także skorzystać z doradztwa indywidualnego, czyli konsultacji na dowolny temat z wybranym przez siebie ekspertem. Odrębną formą pracy indywidualnej z firmami rodzinnymi były tzw. Opowieści, czyli historie firmy pisane samodzielnie lub przy wsparciu trenera.

W trakcie realizacji projektu okazało się, że istnieje ogromne zapotrzebowanie na konferencję, która będzie spotkaniem uczestników wszystkich edycji projektu i okazją do wspólnych refleksji nad zmianami, jakie zostały zapoczątkowane w firmach wskutek projektu. Trzydniowa konferencja podsumowująca odbyła się we wrześniu 2011 roku i zakończyła się opracowaniem banku inicjatyw mających na celu rozbudowę i wzmacnianie środowiska firm rodzinnych.

Autorzy artykułów rozdziału 3.5 szczegółowo omawiają każdą z wyżej wymienionych metod pracy z beneficjentami projektu.

Ryzyko i sytuacje trudne w projekcie (Rozdz. 3.6)

Proces uczenia się w projekcie obfitował również w sytuacje trudne oraz niósł ze sobą ryzyko zmian, niekoniecznie pożądaných przez uczestników. Rozdział 3.6 poświęcony jest tym szczególnie skomplikowanym momentom, które zdarzyły się podczas warsztatów, konferencji czy godzin doradztwa.

Refleksje uczestników (Rozdz. 3.7)

Podczas trwania projektu potrzeby, problemy i refleksje jego beneficjentów były nieustannie badane przez organizatorów, głównie za pomocą tzw. „Dzienników podróży”, czyli osobistych zapysek uczestników. Rozdział 3.7 stanowi zbiór wypowiedzi pochodzących z „Dzienników podróży”, w których opisują oni korzyści, jakie wynieśli z udziału w programie i jaki miał on wpływ na każdy z 6 obszarów tematycznych.

Tę część opracowania kończą rekomendacje osób realizujących projekt. Rozdział ten zawiera końcowe tezy, refleksje oraz wnioski z dwuletniej współpracy z firmami rodzinnymi. Jest to jeden z ważniejszych, jeśli nie najważniejszy rozdział całego opracowania. Polecamy go także ze względu na praktyczne wskazówki dla przyszłych realizatorów przedsięwzięć, których celem jest wsparcie rozwoju firm rodzinnych.

Część IV

Ostatnia część „Metodologii wsparcia firm rodzinnych” to szczegółowe scenariusze szkoleń przeprowadzonych w projekcie wraz z przykładami ćwiczeń, *case study* oraz zastosowanych testów. Część ta może stanowić dla trenerów model pracy szkoleniowej z firmami rodzinnymi. Rozdział 4.1 zawiera scenariusze dotyczące trzech warsztatów szkoleniowych, rozdział 4.3 to scenariusz konferencji otwierającej, rozdział 4.3 opisuje I konferencję szkoleniową dotyczącą sukcesji i strategii rozwoju firm rodzinnych, rozdział 4.4 to scenariusz II konferencji szkoleniowej dotyczącej marki firmy rodzinnej. Ostatni rozdział, 4.5 jest opisem szkolenia zamykającego projekt. Szkolenie podsumowuje osiągnięte rezultaty i sprawdza zastosowanie wypracowanej w projekcie metodyki wsparcia przedsiębiorstw rodzinnych.

CZĘŚĆ I

**Firma rodzinna
w nowoczesnej gospodarce**

1.1 Firma rodzinna w dobie permanentnej zmiany

JACEK JAKUBOWSKI

„Trzydzieści lat temu ludziom wydawało się, że zmiana oznacza mniej więcej to samo, tylko lepiej. Zmiany miały zachodzić stopniowo i jako takie były mile widziane. Dziś wiemy, że w wielu sytuacjach już nie można zagwarantować tego samego, zarówno w kwestii pracy czy pieniędzy, pokoju czy wolności, zdrowia czy szczęścia. Nie jesteśmy nawet w stanie przewidzieć z dużą dozą pewności, jak potoczy się nasze życie. Obecnie zmiany mają bardziej przypadkowy charakter. Są więc też o wiele bardziej ekscytujące, pod warunkiem że tak do nich podejmiemy.”

Charles Handy, „Wiek przewyżczonego rozumu”

Zmieniająca się rzeczywistość od tysięcy lat była dla ludzkości motywacją do działania i przemysłów oraz inspiracją do nadawania sensu bieżącym sprawom. Skoro, jak mówił Heraklit z Efezu, „wszystko płynie”, to nie wiemy, ile czasu i przestrzeni zostało każdemu z nas na zrealizowanie planów, marzeń, siebie... Heraklit nie był zapewne pierwszym człowiekiem, który dostrzegł zachodzącą zmianę w otaczającym go środowisku. Słowo środowisko należy tu rozumieć bardzo szeroko, ponieważ dotyczy nie tylko przyrody, ale też wytworów człowieka, jego myśli, poglądów i obyczajów. Najbardziej oczywiste zmiany, z jakimi ludzkość miała do czynienia od zarania dziejów, to: pory dnia, pory roku, wzrost roślin, dojrzewanie własnego organizmu. Wszystko to odbywa się jednak według pewnego wewnętrznego zegara, a zmiany zachodzące cyklicznie stają się łatwe do przewidzenia. Poznawcza analiza takich przemian – ich przewidywalność – daje wrażenie kontroli nad sytuacją. Ta z kolei zwiększa poczucie bezpieczeństwa.

Pomimo że czas płynie identycznie jak tysiące lat temu, to współczesność charakteryzuje się dużo szybciej zachodzącymi zmianami. Epoki następują po sobie w coraz krótszych odstępach czasu, mentalne i społeczne różnice pomiędzy ludźmi rosną w zawrotnym tempie. Prawie trzydzieści lat temu w „Trzeciej fali” Alvin Toffler pisał, że większość ludzi potrzebuje pomocy, by się adaptować do coraz szybciej przeobrażającego się świata. Przepowiadał, że jeżeli nie zostanie stworzony specjalny system wsparcia, coraz więcej osób będzie zdezorientowanych, sfrustrowanych i bezradnych¹. Nieumiejętność radzenia sobie w ciągle zmieniającym się środowisku, brak odpowiedniej wiedzy, kompetencji, narzędzi, przekładać się będzie na złe, podejmowane pod wpływem stresu, nieracjonalne decyzje życiowe, inwestycyjne, a także polityczne.

Dziś już nikt nie ma wątpliwości, że co dzień dostosowujemy się do świata, w którym rzeczywistość technologiczna, społeczna, gospodarcza i obyczajowa zmienia się jak w kalejdoskopie. Rozwój przestaje oznaczać osiągnięcie znanych z tradycji zdefiniowanych etapów. Nie wiemy, jakie okoliczności i nowe sytuacje spotkają nas już za chwilę. Metaforycznie można powiedzieć, że do niedawna życie człowieka polegało na „stąpieniu po twardej ziemi”. Pomijając katastrofy i wojny, każdy mniej więcej wiedział, jak będzie żył za dziesięć lat – co może osiągnąć, kim być. Dzisiejsze życie to „stąpienie po ruchomych piaskach” i tylko ruch, aktywność może uratować człowieka przed utonięciem.

W tym nowym świecie można się mijać, ale można też świadomie sterować własną aktywnością, stawiając sobie cele i strukturalizując elementy rzeczywistości według własnych preferencji. W takim świecie z jednej strony kreatywność i wolność twórcza, a z drugiej planowanie, dopracowywanie celów i procedur już nie są elitarnymi kompetencjami. Współczesny polityk, nauczyciel, właściciel małej firmy, prezes korporacji i naukowiec muszą opracowywać programy, badać potrzeby, budować misje i cele, dobierać efektywne metody. A jeśli nie mamy własnej strategii, stajemy się częścią cudzej – zaczynamy reagować tylko na okoliczności zewnętrzne.

¹ Zob. A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985.

Firma rodzinna w nowoczesnej gospodarce

Dziś w obszarze kultury zachodniej już wiemy, iż szybka zmiana współczesnego świata stanowi zagrożenie dla ciągłości naszej kultury rozumianej jako życie w zgodzie z jej tradycyjnymi wartościami. Nie pozostaje nam jednak nic innego, jak odnaleźć się w takiej sytuacji. Z tego względu niezbędne jest efektywne wsparcie udzielone przez starsze pokolenie młodszemu – mniej doświadczonemu, wciąż poszukującemu drogi, testującemu rzeczywistość. To wsparcie to m.in. pomoc w uzyskaniu odpowiedzi na najważniejsze pytania, w odnalezieniu swojego miejsca, w potwierdzeniu tożsamości, w dotarciu do tego, co stanowi indywidualną siłę każdego młodego człowieka.

Współcześni ludzie są w podobnej sytuacji jak społeczności wyrwane ze swojego środowiska i wrzucone w inną kulturę. Metaforycznie rzecz ujmując, można powiedzieć, że dzisiaj żyjemy jak w diasporze, jak na wygnaniu. Jesteśmy uchodźcami, mimo że nie zmieniamy fizycznie miejsca zamieszkania. Pojawiają się więc pytania: Gdzie jest dom i jak odnaleźć do niego drogę? Jak pomóc innym w poszukiwaniach, kiedy „stare” mapy, sposoby na dotarcie do celu nie są już aktualne? Jak odnaleźć swój sposób na przetrwanie bez wpadania w skrajności? Te skrajności to z jednej strony bezrefleksyjne poddanie się temu, co oferuje masowa kultura, z drugiej ucieczka np. w sekty, hermetyczne środowiska oferujące pewną iluzję szczęścia w zamian za ścisłe realizowanie przedstawianego scenariusza życia.

W związku z tak zmienną sytuacją pojawiają się bardzo różne oceny rzeczywistości oraz strategie dostosowania się do niej. Jedni przyjmują katastroficzne wizje, w których istota ludzka pozbawiona wszystkich pewników, drogowskazów i tradycji pogubi się całkowicie, niszcząc siebie, a przy okazji całą planetę. Inni uważają, że również do takich scenariuszy można się przystosować. Są i tacy, którzy w zagrożeniach widzą wielką szansę na lepszą ludzkość, kiedy jednostki „przymuszone” tą specyficzną ewolucją będą rozwijały w sobie cechy takie jak komunikatywność, otwartość na innych, kreatywność.

Jak zatem przetrwać w naszym „nowym, wspianiałym świecie”, którego codzienność zdominowana jest przez nieustające doświadczanie coraz szybciej pędzących zmian? Udzielenie odpowiedzi na to pytanie jest jednym z podstawowych wyzwań XXI wieku, nazwanego już cywilizacją zmiany. Otaczająca nas rzeczywistość nowych możliwości technologicznych, obyczajowych, dostępu do informacji, przenikania kultur, doprowadza do sytuacji, w której obserwujemy nieuchronnie coraz większą przepaść między pokoleniami². Dzieci żyją w innej epoce niż ich rodzice. Do tej pory w naturalny sposób to starsze pokolenie uczyło, jak żyć, wskazywało drogę, służyło radą i swoim doświadczeniem. Strategie rodziców były wypróbowane i gwarantowały sukces w tamtym środowisku. Nikt nie wymagał odkrywczych technik czy innowacyjnych rozwiązań, bo nie było takiej potrzeby. Dziś, kiedy na każdym kroku doświadczamy niestabilności jako konsekwencji zachodzących zmian, wiele dotąd sprawdzonych sposobów działania, procedur, rytmów życia – okazuje się niewystarczającymi, czasem wręcz szkodzącymi. Uciekając się ponownie do metafory, można powiedzieć, iż w ostatnich latach człowiek po raz drugi zszedł z drzewa. Nastąpiło bowiem odejście od świata, w którym syn żył w tej samej rzeczywistości co ojciec. Kiedyś, gdy ojciec nauczał, jak się produkuje buty, to przez wiele lat tak się je produkowało. Jego syn miał czas całego pokolenia, by wypracować (albo i nie) jakieś ulepszenie i potem wszystko znów przekazać swojemu potomkowi. Gdy skonstruowano specjalną maszynę do robienia butów – coś się zmieniło. Synowi do produkcji już nie był potrzebny ojciec ani ojcu – syn. Tak naprawdę zmiana narastała od zarania dziejów – człowiek ciągle coś wymyślał, by było łatwiej, szybciej, efektywniej, tylko przemiany trwały całe wieki. Dziś epokowe odkrycia nawiedzają nas co kilka lat.

Niezależnie od pesymistycznego czy optymistycznego widzenia przyszłości jedno wydaje się pewne: **w obecnych i nadchodzących czasach postawa aktywna, czyli zdolność do podmiotowego i adekwatnego reagowania na zmieniającą się rzeczywistość jest warunkiem nie tylko efektywnego działania, ale także rozwoju firm i organizacji społecznych.** Co więcej, staje się warunkiem zachowania zdrowia psychicznego, a nawet fizycznego przetrwania.

Jak to jest w firmach rodzinnych?

1.1 Firma rodzinna w dobie permanentnej zmiany

Ciągła zmiana w biznesie dotyczy wszystkich firm, więc olbrzymim polem jej oddziaływania są także biznesy familijne, które na całym świecie stanowią podstawę gospodarki. Przedsiębiorstwa, w których rzeczywistość rodzinna w głęboki sposób przeplata się z firmową, mają z jednej strony wielki potencjał – zaangażowanie i wartości wypływające z najgłębszych relacji międzyludzkich, ale z drugiej muszą poradzić sobie z godzeniem dwóch, kompletnie różnych sposobów funkcjonowania.

*„Społeczeństwo, społeczność i rodzina to instytucje konserwatywne, które by zachować stabilność, usiłują chronić się przed zmianą lub przynajmniej ją spowolnić. Tymczasem organizacja w społeczeństwie pokapitalistycznym jest bytem destabilizującym i wciąż żywo ewoluującym. Ponieważ funkcją organizacji jest wykorzystywanie wiedzy do tworzenia narzędzi, stymulowania procesów i kreowania produktów, musi być przygotowana do funkcjonowania w stanie ciągłej zmiany. Jak powiedział austriacko-amerykański ekonomista, Joseph Schumpeter (1883–1950) – **współczesna organizacja musi być zorganizowana dla innowacji, która jest «twórczą destrukcją»**. «W istocie wiedzy tkwią szybkie zmiany oraz to, że dzisiejsze oczywistości stają się przebrzmiałymi absurdami». Dlatego organizacja powinna być w stanie systematycznie odrzucać to, co ustalone, do czego przywykliśmy, co znane i wygodne. Niezależnie, czy dotyczy to produktów i usług, czy procesów i relacji, czy też samych organizacji”³.*

Dlaczego więc, mimo konfliktu między instynktem samozachowawczym rodziny, która broni się przed zmianą, a naturą organizacji, która zmienia się, by przeżyć, wiele firm rodzinnych tak dobrze funkcjonuje? Może rodzina też się zmienia? Z enklawy spokoju i schronienia przed światem staje się, podobnie jak organizacja, miejscem zmian i wyzwień? Budowanie partnerskich więzi między kobietami a mężczyznami, opieranie relacji międzypokoleniowych na dialogu, a nie na dominacji, przyjmowanie osób spoza rodziny do bliskich, przyjacielskich relacji – wszystko to synergicznie wiąże się ze zmianami w sposobie pracy w firmie i pasuje do „wyoutsourcowanej” działalności przedsiębiorczej wykonywanej w domu przez Internet. Pasuje też do towarzyskich spotkań, podczas których rodzą się idee, pomysły, a czasem konkretne rozwiązania biznesowe. Przecież pogłębianie wiedzy, twórcze wyjścia z sytuacji i innowacje nie zawsze oświetlają nas w trakcie ośmiu godzin pracy. Mogą pojawiać się we śnie czy podczas emocjonalnej dyskusji z najbliższymi.

Na pewno, by dobrze funkcjonować w cywilizacji zmiany, firma rodzinna musi rozpoznać i zrozumieć obszary swojej mocy i zdefiniować problemy. Te ogólne i te specyficzne – charakterystyczne tylko dla tej konkretnej firmy i rodziny. Jej ogromnym plusem jest to, że przy pracy nad sposobami wyróżnienia się w ogromie ofert biznesowych globalnej gospodarki – może budować na tym, że już z natury swojej jest różna i niepowtarzalna. Tak jak niepowtarzalna jest każda rodzina.

Bibliografia

- [1] Drucker Peter F., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [2] Toffler Alvin, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985.

³ P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 52.

1.2 Specyfika firm rodzinnych

ANDRZEJ MARJAŃSKI

Co to znaczy firma rodzinna?

Dyskusja na temat definiowania pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego trwa od chwili, gdy stały się one przedmiotem badań specjalistów z różnych dziedzin nauki. Był to efekt rozważań nad znaczeniem gospodarczym i społecznym takich firm i szukania sposobów wspierania ich rozwoju. Wyodrębnienie problematyki firm rodzinnych nastąpiło w latach osiemdziesiątych XX wieku, głównie w USA. W Polsce pierwsze publikacje na ten temat pojawiły się po roku 2000. Prowadzone na świecie i w naszym kraju badania wykazały, że w gospodarce rynkowej małe i średnie firmy rodzinne są jednym z fundamentów globalnej gospodarki, stanowiąc znaczącą grupę jej przedsiębiorstw. Ich tworzenie, rozwój i funkcjonowanie poprzez pokolenia ma niezwykle istotne znaczenie dla rozwoju rynków krajowych i zagranicznych.

Przedsiębiorstwa familijne na całym świecie, rozwiązując operacyjne i strategiczne kwestie dotyczące zarządzania, muszą dawać sobie radę z wieloma zagadnieniami wynikającymi z ich rodzinnej specyfiki. Jednocześnie muszą starać się być tak dobrze zarządzane, jak najlepsi z ich zarządzanych menedżersko konkurentów. Wtedy, poprzez wykorzystanie swoistych cech familistycznych, mogą osiągać znaczną przewagę konkurencyjną. Na przykład długoterminowa perspektywa prowadzenia biznesu przez przyszłe pokolenia zwiększa siłę rodzinnych podmiotów i od chwili założenia daje im wyraźną tożsamość w coraz bardziej anonimowym świecie biznesu⁴.

Specyfika firm rodzinnych została trafnie określona przez I. Lansberga, który stwierdził, że rodzina właścicielska kształtuje przedsiębiorstwo w taki sposób, w jaki nie są w stanie tego czynić członkowie rodzin w przedsiębiorstwach nie będących własnością rodziny⁵. Właśnie specyfika zaangażowania rodziny w prowadzenie biznesu powoduje, że przedsiębiorstwo rodzinne jest inne od pozostałych i istnieje potrzeba prowadzenia badań naukowych w tym zakresie⁶. Inny badacz, T. Petzinger, wskazuje że: „*Firma rodzinna stała się modelem dla wszystkich firm. Powodem tego jest fakt, że dzisiejsza firma bardziej niż w jakimkolwiek czasie w (tym) stuleciu zbudowana jest w oparciu o związki – czyli materiał, z którego zbudowane są również rodziny*”⁷.

Łukasz Sułkowski zauważa, że wpływ rodziny jest punktem wspólnym mającym zróżnicowane konsekwencje, ale łączącym wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne, których kształt i rozwój zależą także od sektora, w którym prowadzą działalność oraz od wielkości podmiotu⁸. J.L. Ward i C.E. Aronoff zwracają uwagę na trudności w podejmowaniu prób stworzenia definicji biznesu rodzinnego możliwego do zaakceptowania przez wszystkich badaczy.

Pewne jest, że definiowanie firmy rodzinnej nie może opierać się wyłącznie na kryteriach obiektywnych, takich jak typ własności, wielkość czy sposób zarządzania, ale musi również uwzględniać czynniki subiektywne, jak wartości i postawy reprezentowane przez właściciela i jego rodzinę, finansową odpowiedzialność za firmę, zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu, strategiczną orientację długiego okresu prowadzenia firmy oraz troskę o planowanie sukcesji.

⁴ A. Cadbury, *Family Firm and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International, 2000, s. 1–3.

⁵ I. Lansberg, *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*, w: *Organizational Dynamics*, vol. 12, nr 1, 1983, s. 39–49, za: E. Niedbała, *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, MBA nr 5, 2002, s. 44.

⁶ E. Miller, A.K. Rice, *Systems of Organizations*, Tavistock, Londyn 1967, za: E. Niedbała, *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, op. cit., s. 44.

⁷ T. Petzinger, *At Home in the Economy. The New Pioneers: The Men and Women who are Transforming the Workplace and Marketplace*, Simon & Schuster, Nowy Jork 1999, s. 218, za: E. Niedbała, *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, op. cit., s. 44.

⁸ Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzy familijne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004, s. 99.

Definiowanie przedsiębiorstw rodzinnych okazuje się równie trudne jak określenie ich udziału w gospodarce. Pojęcie firmy rodzinnej funkcjonuje w języku codziennym i posiada wiele synonimów, ale w różnych przypadkach miewa różne znaczenia. Trudności w jego definiowaniu wynikają przynajmniej z dwóch powodów:

1. Przedsiębiorstwo rodzinne nie jest podmiotem „jednowymiarowym”, lecz mocno zróżnicowanym. Brakuje formalnych kryteriów jego wyróżniania, co sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania.
2. Łączą się w nim dwie grupy terminów (pojęć) o różnych rodowodach, historii i odbiorze społecznym – tj. rodzina i przedsiębiorstwo, które są „ekwiwalentem” dwóch różnych instytucji mających zupełnie różne cele. Pierwsza z nich to instytucja społeczna mająca za swoje cele prokreację, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego, organizowanie życia członków rodziny oraz zabezpieczanie swoich potrzeb wewnętrznych. Natomiast przedsiębiorstwo posiada cele związane z zaspokajaniem potrzeb obcych, podejmowaniem ryzyka oraz ekonomiczną samodzielnością⁹. Różne systemy norm obowiązujących w rodzinie i przedsiębiorstwie obrazuje tabela 1.

| Normy rodziny | Normy przedsiębiorstwa |
|--|---|
| Stwarzanie szans realizacji potrzeb osobom spokrewnionym, zwłaszcza własnym dzieciom | Zatrudnianie tylko osób odpowiednio wykwalifikowanych |
| Zapewnienie wsparcia odpowiedniego do pojawiających się potrzeb | Zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu oraz uwarunkowań rynkowych |
| Brak różnic pomiędzy rodzeństwem, postrzeganie każdego jako jednostkę, a nie jako średnią (przeciętną) | Poprzez różnicowanie i identyfikowanie najlepszych postrzeganie każdego jako przeciętną, a nie jako jednostkę |
| Stwarzanie każdemu możliwości nauki odpowiednio do jego potrzeb | Stwarzanie możliwości nauki odpowiednio do potrzeb organizacji |

Tabela 1. Porównanie norm rodziny i norm przedsiębiorstwa

Źródło: T. Siefert, *Du kommst später mal in die Firma! Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen*, Heidelberg 1996, s. 63.

Szeroki zakres aspektów w definiowaniu firm rodzinnych wynika także z zaangażowania w ich badanie wielu dyscyplin naukowych – nie tylko zarządzania, ale również antropologii, ekonomii, finansów, socjologii, nauk politycznych, historii, prawa, rachunkowości, psychologii, zachowań organizacyjnych, nawet fizyki i biologii. Tak duża różnorodność sprawia, że pole badań jest bardzo rozległe i amorficzne, przez co trudno znaleźć jednoznaczne i uniwersalne definicje. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji przedsiębiorstwa rodzinnego (*family business*), które próbują wyjaśnić jego społeczno-ekonomiczną specyfikę. Warto przytoczyć kilka przykładów:

- Z biznesem rodzinnym mamy do czynienia wtedy, gdy co najmniej dwa pokolenia jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy¹⁰.
- Przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny¹¹.

⁹ K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 17–18.

¹⁰ R.G. Donnelley, *The Family Business*, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, *Family Business Sourcebook*, op. cit., s. 4.

¹¹ Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina, więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, op. cit., s. 99.

Firma rodzinna w nowoczesnej gospodarce

- Firma rodzinna posiada dowolną formę prawną, kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny i przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny¹².
- Przedsiębiorstwo rodzinne to przedsięwzięcie, które obejmuje własność, zarządzanie i odpowiedzialność rodziny za biznes¹³.
- Biznes rodzinny ma miejsce wtedy, gdy co najmniej dwóch członków rodziny pracuje w nim, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, a sukcesja już się odbyła lub jest planowana¹⁴.
- Firma rodzinna jest kierowana przy pomocy nadzoru właścicielskiego rodziny i (lub) menedżerów posiadających intencję kształtowania i (lub) kontynuowania wizji przedsiębiorstwa przez koalicję, którą kontrolują członkowie jednej lub kilku rodzin w taki sposób, który umożliwia utrzymanie wizji pomiędzy pokoleniami¹⁵.

Istniejące definicje opisują istotę firmy rodzinnej poprzez trzy różne kryteria: własności, własności i zarządzania oraz sukcesji, czyli międzygeneracyjnego transferu władzy i własności. Definicje te nie zawsze dokładnie uwzględniają istotę przedsiębiorstw rodzinnych. Kryteria własności nie opisują dokładnie istoty rodzinnych biznesów. Ustalany arbitralnie poziom posiadania nie może być jedynym znaczącym kryterium, ponieważ pozostaje pytanie: jaki stopień wielkości udziałów w firmie zaspokaja kryterium rodzinności? Brak zaangażowania członków rodziny w zarządzanie firmą może oznaczać, że jest to pasywna inwestycja w biznes, a nie firma rodzinna. Kryteria własności i zarządzania są według wielu badaczy najbardziej odpowiednią formą klasyfikowania przedsiębiorstw rodzinnych. Zwracają oni uwagę, że podstawowym warunkiem jest takie zachowanie rodziny, aby miała ona wolę oraz kompetencje do kontroli i kierowania rozwojem przedsiębiorstwa.

W trzeciej grupie definicji wyznacznikiem rodzinności przedsiębiorstwa jest sukcesja. Chęć przekazania firmy następnemu pokoleniu lub jej przekazanie uważa się tu za kluczową cechę rodzinności¹⁶. Jednym ze zwolenników takiego spojrzenia jest J.L. Ward, który zdefiniował *family business* jako przedsiębiorstwo, w którym nastąpi przekazanie następnej generacji zarządzania i kontroli (własności)¹⁷.

Wiele określeń odnosi się do oznaczenia tego samego rodzaju podmiotu gospodarczego: przedsiębiorstwo rodzinne, biznes rodzinny, firma rodzinna. Żadne z nich nie jest jednak precyzyjne, lecz wskazuje tylko na istotę zagadnienia, jakim jest połączenie działalności w sferze gospodarczej ze sferą rodzinną. Można zwrócić uwagę na wielorakie możliwości wyróżniania przedsiębiorstw rodzinnych, jak chociażby: rodzinna struktura własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia rodziny w funkcjonowanie firmy¹⁸.

M.C. Shanker i J.H. Astrachan zwracają uwagę, że określenia *family business* mieszczą się na kontinuum oraz że nie jest możliwe osiągnięcie konsensusu w dokonaniu wyboru pierwszorzędnych kryteriów, dzięki którym można byłoby identyfikować biznesy rodzinne. Wśród istotnych kryteriów wymieniają: udział we własności, kontrolę, wpływ na strategię, udział dwóch pokoleń, a także

¹² P.A. Frishkoff, *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April 1995.

¹³ A. Cadbury, *Family Firm and their Governance...*, op. cit., s. 5.

¹⁴ K. Ashley-Cotleur, *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University, www.usabe.org

¹⁵ J.H. Chua, J.J. Chrisman, P. Sharma, *Defining the Family Business by Behavior*, w: *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, no. 4, 1999, s. 19–39, za: E. Niedbała, *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, op. cit., s. 46.

¹⁶ E. Niedbała, *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, op. cit., s. 44–45.

¹⁷ J.L. Ward, *Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Family Enterprise Publishers, Marietta 1997, s. 252.

¹⁸ W.C. Handler, *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, w: *Family Business Review*, nr 2, September 1989, s. 257–276.

aktywne zarządzanie firmą przez członków rodziny. Na tej podstawie wyróżniają szersze, pośrednie i zawężone definicje biznesów rodzinnych.

Najszerze definicje przyjmują nie do końca precyzyjne określenie związków między biznesem a rodziną w postaci rzeczywistej kontroli strategicznej oraz zamiaru pozostawienia kontroli rodzinnej nad podmiotem. Pośrednia definicja zakłada, że założyciel lub jego następcy prowadzą przedsiębiorstwo pozostające pod ich kontrolą własnościową. Zawężone definicje wymagają ciągłości pokoleniowej oraz udziału w zarządzaniu firmą więcej niż jednej osoby z rodziny¹⁹. Wybór sposobu definiowania znacząco różnicuje grupę podmiotów i przyczynia się istotnie do oceny ich znaczenia. Ale nawet przyjęcie zawężonej definicji wskazuje, że mają one znaczący udział w gospodarce²⁰. W tabeli 2 pokazano kryteria wpływające na definiowanie biznesu rodzinnego w podziale na trzy grupy.

| Kryterium | Szerokie definicje | Pośrednie definicje | Wąskie definicje |
|-----------------------------------|-------------------------------|--|--------------------------------------|
| Struktura właścicielska | Znaczące udziały rodzinne | Kontrolne udziały rodzinne | Większościowe udziały rodzinne |
| Kontrola strategiczna i zarządcza | Minimum kontrola strategiczna | Kontrola strategiczna i udział w zarządzaniu | Kontrola strategiczna i pełny zarząd |
| Struktura międzygeneracyjna | Niewymagana | Przewidywana sukcesja rodzinna | Podmiot wielopokoleniowy |
| Zaangażowanie członków rodziny | Niskie | Umiarkowane | Wysokie |

Tabela 2. Definicje biznesu rodzinnego ze względu na stopień zaangażowania rodziny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.C. Shanker, J.H. Astrachan, *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, „Family Business Review”, vol. 9, no. 2, 1996, s. 107–119.

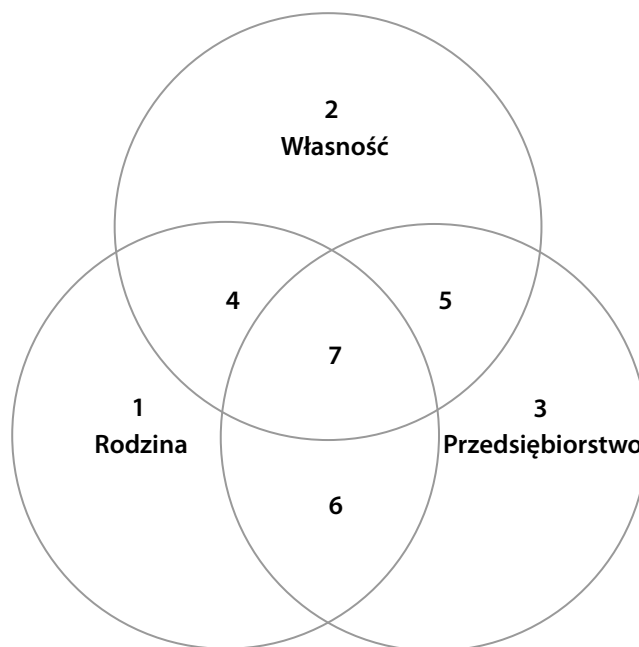
Wśród wielu kryteriów, które są używane do uznania przedsiębiorstwa za rodzinne, często wskazywane są trzy czynniki: własności i zarządzania, zaangażowania rodziny w prowadzenie firmy oraz sukcesji. Ponadto próbuje się stosować definicje wielokryterijne, łączące w sobie wymienione wyżej czynniki. W zależności od przyjmowanej definicji przedsiębiorstwa rodzinne mają różny udział w tworzeniu PKB, nowych miejsc pracy oraz w zatrudnieniu. Jednak bez względu na to, jakie kryteria przyjmie się do definiowania rodzinnych biznesów, to zawsze reprezentują one znaczącą część gospodarki oraz odgrywają znaczącą rolę.

Specyfikę przedsiębiorstwa rodzinnego próbowano opisywać za pomocą modelu teoretycznego już w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku. W tych wczesnych pracach skupiano się na typowych problemach, które, jak się wydawało, utrudniały funkcjonowanie firm rodzinnych. Te problemy to: nepotyzm, sukcesja, rywalizacja pomiędzy rodzeństwem i brak profesjonalnego kierownictwa. Model zakładał istnienie dwóch zachodzących na siebie podsystemów: rodziny i przedsiębiorstwa. Szczegółowo opisali go R. Tagiuri i J. Davis na początku lat osiemdziesiątych XX wieku. Ale już wtedy wskazywali na potrzebę rozróżnienia pomiędzy relacjami we własności i zarządzaniu. W rezultacie stworzono model przedsiębiorstwa opisujący *family business* jako zachodzące na siebie trzy niezależne podsystemy: przedsiębiorstwa (podsystem gospodarczy), własności i rodziny.

¹⁹ M.C. Shanker, J.H. Astrachan, *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, w: *Family Business Review*, vol. 9, no. 2, 1996, s. 107–119.

²⁰ Ł. Sułkowski, K. Safin, *Problematyka przedsiębiorstw rodzinnych*, w: Ł. Sułkowski (red. nauk.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005, s. 90.

Firma rodzinna w nowoczesnej gospodarce



Rysunek 2. Model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego

Źródło: K.E. Gersick, M. McCollom Hampton, I. Lansberg, *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 6.

Każdy z członków rodziny oraz osób pracujących w przedsiębiorstwie musi znaleźć się w jednym z siedmiu sektorów powstałych w wyniku nakładania się na siebie trzech podsystemów, które obejmują:

Sektor 1 – członek rodziny nie będący właścicielem ani pracownikiem przedsiębiorstwa;

Sektor 2 – udziałowiec, który nie jest członkiem rodziny i nie jest pracownikiem przedsiębiorstwa;

Sektor 3 – pracownik nie będący członkiem rodziny ani udziałowcem;

Sektor 4 – członek rodziny będący udziałowcem, ale nie pracujący w przedsiębiorstwie;

Sektor 5 – udziałowiec nie będący członkiem rodziny pracujący w przedsiębiorstwie;

Sektor 6 – członek rodziny nie będący udziałowcem pracujący w przedsiębiorstwie;

Sektor 7 – udziałowiec, który jest członkiem rodziny i pracuje w przedsiębiorstwie.

Powyższy model zyskał szeroką akceptację, ponieważ stanowi perspektywę uwzględniającą różnorodne punkty odniesienia osób w zależności od pozycji zajmowanej w organizacji. Określając różne role i podsystemy, ułatwia zrozumienie interakcji zachodzących wewnątrz rodzinnego biznesu²¹. Wydaje się, że trzy podsystemy przedsiębiorstwa rodzinnego wpływają na kształtowanie się i rozwijanie przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych: podejście do tworzenia zasobów materialnych przedsiębiorstwa, pozyskiwanie zasobów ludzkich oraz sprawowanie zarządu nad przedsiębiorstwem.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że definicje przedsiębiorstwa rodzinnego opierają się na kryteriach własności i zarządzania, natomiast rzadziej na koncepcji dokonania międzypokoleniowego transferu własności i władzy (sukcesji). J.L. Ward i C.E. Astrachan zauważają, że żadna z definicji przedsiębiorstwa rodzinnego nie będzie mogła być powszechnie zaakceptowana. Sugerują, że ważnym kryterium będzie chęć przekazania przedsiębiorstwa następnym pokoleniom, oraz sprawowanie kontroli przez dwóch lub więcej członków rodziny²². W aspekcie przytoczonych definicji

²¹ K.E. Gersick, M. McCollom Hampton, I. Lansberg, *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 4–8.

²² J.L. Ward, C.E. Aronoff, *Just What Is a Family Business?*, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, op. cit., s. 2–3.

konieczne wydaje się odniesienie do polskiej rzeczywistości. Badania przeprowadzone dotychczas przez polskich naukowców pokazują, że większość polskich firm rodzinnych jest prowadzona przez pierwsze pokolenie właścicieli, a zagadnienie sukcesji dopiero pojawia się na horyzoncie planowania. W kwestii własności – formalnie większość biznesów jest własnością jednej osoby.

Celowe wydaje się przyjęcie szerokiej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, że jest to „podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa i ewentualne zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny”. Oznacza to, że w biznesie rodzinnym muszą być zaangażowani co najmniej dwaj członkowie rodziny, a zaangażowanie to może przybierać różne formy, niekoniecznie sformalizowane prawnie²³.

W badaniu zrealizowanym w roku 2009 dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przyjęto szeroką definicję tego typu podmiotów gospodarczych sektora MMSB w Polsce, która stanowi połączenie kryterium zarządu i własności. Zgodnie z tą definicją **firma rodzinna to: „każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:**

- 1. co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie,**
- 2. co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,**
- 3. członkowie rodziny posiadają znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie²⁴”.**

Taki sposób pojmowania biznesu rodzinnego w Polsce uwzględnia społeczno-historyczne uwarunkowania naszej gospodarki oraz umożliwia podjęcie prób tworzenia modelu przedsiębiorstwa rodzinnego i jego funkcjonowania. Opisanie przedsiębiorstwa rodzinnego umożliwia takie wymierne kryteria, jak własność i zarządzanie oraz chęć utrzymania firmy dla następnego pokolenia. Ale trzeba także odnieść się do zagadnień związanych ze specyfiką wynikającą z kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi oraz stylu kierowania. Kluczowym zagadnieniem staje się także próba określenia, jakie czynniki wynikające z ograniczonej wielkości przedsiębiorstwa decydują o jego specyfice oraz w jaki sposób wpływają na zarządzanie i wyznaczanie strategii takiej firmy.

Do grupy firm rodzinnych można również zaliczyć podmioty gospodarcze będące pod kontrolą własnościową i zarządczą jednej osoby z rodziny, które jednak wykazują się świadomością rodzinnego charakteru podmiotu oraz ukierunkowaniem na sukcesję rodzinną.

Posługując się definicjami przedsiębiorstw rodzinnych oraz dostępnymi badaniami i literaturą przedmiotu, można doszukać się kilku cech charakterystycznych dla większości przedsiębiorstw rodzinnych:

1. Współzależność rodziny właścicielskiej z przedsiębiorstwem rodzinnym,
2. Udział rodziny we własności przedsiębiorstwa,
3. Udział rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
4. Udział rodziny w zatrudnieniu oraz rodzinny system zarządzania zasobami ludzkimi,
5. Świadomość rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa,
6. Dążenie do rodzinnego transferu własności i/lub władzy w podmiocie gospodarczym,
7. Rodzinna kultura organizacyjna,
8. Splot celów rodziny i biznesu w realizowanej strategii przedsiębiorstwa.

Wspomniane cechy mają różny stopień natężenia w zależności od podmiotu gospodarczego oraz nie zawsze występują w przedsiębiorstwach rodzinnych łącznie. Tworzą w ten sposób swoiste kontinuum, począwszy od biznesów prezentujących wysoki poziom natężenia „rodzinności” (wiele cech występuje z dużym natężeniem), aż do firm odznaczających się jedynie słabymi cechami „rodzinnymi”.

²³ Ł. Sułkowski, K. Safin, *Problematyka przedsiębiorstw rodzinnych*, w: Ł. Sułkowski (red. nauk.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, op. cit., s. 92–93.

²⁴ *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009, s. 30.

Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce

Udział przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce Polski zgodnie z definicją przyjętą na potrzeby badania realizowanego na zlecenie PARP²⁵ można szacować na 36% ogółu sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, co stanowi ok. 219 tys. podmiotów. Podkreślić trzeba, że z badania wyłącznie podmioty reprezentujące rolnictwo, łowiectwo, myślistwo, administrację publiczną, gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników oraz organizacje i zespoły eksterytorialne. Ponadto wykluczono podmioty funkcjonujące w formie działalności gospodarczej osób fizycznych nikogo nie zatrudniające (nawet jeśli były one nieformalnie wspierane przez pracę członków rodziny osoby prowadzącej działalność). Uwzględnienie przedsiębiorstw osób fizycznych nie zatrudniających formalnie pracowników, które w wielu krajach zaliczane są do grupy *family business*, pozwoliłoby uznać, że 78% przedsiębiorstw sektora MMSP w Polsce stanowią podmioty rodzinne.

Udział podmiotów rodzinnych w tworzeniu PKB można szacować na poziomie ponad 10% polskiego PKB (ponad 121 mld złotych). Natomiast zatrudnienie kształtuje się na poziomie 1300 tys. pracowników, co stanowi ok. 21% zatrudnionych w sektorze MMSP²⁶.

Wyniki badań pokazują, że udział rodzinnych podmiotów zmniejsza się wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa. Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne stanowią 38%, małe podmioty rodzinne 28%, a przedsiębiorstwa rodzinne średniej wielkości stanowią 14%.

W badanych przedsiębiorstwach zidentyfikowano wysoką (ok. 90%) świadomość rodzinnego charakteru prowadzonego biznesu. Fakt bycia przedsiębiorstwem rodzinnym nie jest silnie eksponowany w relacjach biznesowych, ale rodzinność jest pozytywnie wartościowana, a badani mają bardzo dobry wizerunek firm rodzinnych. Uznają też w większości rodzinność za czynnik sprzyjający prowadzeniu biznesu. Do częstego podkreślenia faktu bycia firmą rodzinną przyznało się 27% badanych przedsiębiorstw. Zbliżony odsetek (26%) respondentów zadeklarował, że robi to od czasu do czasu, natomiast 14% – rzadko. Prawie jedna trzecia (32%) badanych przedsiębiorstw nie podkreśla, że jest przedsiębiorstwem rodzinnym.

Przeprowadzone reprezentatywne badanie ilościowe na próbie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw pokazało, że nie występują istotne różnice pomiędzy biznesami rodzinnymi a pozostałymi podmiotami sektora MMSP pod względem cech strukturalnych, takich jak: wielkość podmiotu, liczba zatrudnionych pracowników, obszar działalności, wielkość przychodów, prowadzone inwestycje i plany rozwoju. Podobny jest także poziom percepcji kluczowych barier, jakie występują w polskiej przedsiębiorczości oraz oczekiwań w zakresie poprawy możliwości prowadzenia działalności gospodarczej.

Z przeprowadzonych analiz można wnioskować, że zróżnicowania są bardziej związane z rozmiarem prowadzonej działalności i liczbą zatrudnionych niż z rodzinnym charakterem biznesu. Jak się wydaje, jest to związane z okresem funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, które są na takim etapie rozwoju, w którym nie występują specyficzne problemy przedsiębiorczości rodzinnej charakterystyczne dla późniejszych etapów, takie jak: pojawienie się w biznesie kolejnego pokolenia, planu sukcesji czy wprowadzenia do zarządzania przedsiębiorstwem menedżerów spoza rodziny.

Zidentyfikowane różnice pomiędzy podmiotami rodzinnymi a nierodzinnymi obejmują przede wszystkim sfery wartości i kultury organizacyjnej. Są one postrzegane zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Są przedsiębiorstwa, które w sposób wyraźny eksponują w swoim wizerunku rodzinny charakter prowadzonego biznesu, ale są i takie, w których zarządzający uważają, że nie należy eksponować rodzinności z obawy, że może być odbierana pejoratywnie.

W zagadnieniach związanych z zatrudnianiem członków rodziny wskazywano na większe zaufanie do tych osób. Udowodniano, że pokrewieństwo, podzielenie wspólnych wartości oraz współodpo-

²⁵ *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, op. cit.

²⁶ Przy powyższych obliczeniach wykorzystano dane z *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP, Warszawa 2009, wedle którego cały sektor MMSP wytwarza 47,4% polskiego PKB (w tym firmy mikro – 30,1%, małe – 7,3% oraz średnie – 10%).

wiedzialność za nazwisko i markę przedsiębiorstwa są czynnikami, które powodują, że zarządzający firmami mogą mieć większą pewność, iż nie zostaną przez zatrudnianych członków rodziny oszukani. Jest to jedna z przyczyn, dla których członkowie rodziny zajmują kluczowe stanowiska i odpowiadają za podejmowanie najważniejszych decyzji. Można wskazać również na fakt, iż od członków rodziny oczekuje się większego zaangażowania i poświęcenia na rzecz rodzinnego biznesu niż od pracowników spoza rodziny.

W przedsiębiorstwach rodzinnych występuje wypracowany przez lata specyficzny system komunikowania się, w którym używa się tego samego kodu językowego. Ponadto stałe przebywanie ze sobą członków rodziny umożliwia szybsze i łatwiejsze podejmowanie decyzji. Ważnym elementem w procesie komunikowania się są bliskie relacje pomiędzy członkami rodziny, co powala na łatwiejsze wyrażanie opinii, także tych o charakterze negatywnym. Ważnym czynnikiem w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym jest specyficzna kultura organizacyjna przejawiająca się tworzeniem pozytywnej atmosfery w pracy obejmującej wszystkich pracujących. Ta cecha jest często wymieniana w opracowaniach zagranicznych jako jedna ze specyficznych cech *family business* i znalazła potwierdzenie również na polskim gruncie. Wśród badanych firm były takie, których właściciele zarządzający firmą opowiadali o złych doświadczeniach, jakie wynieśli z okresu pracy w dużych przedsiębiorstwach nierodzinnych i twierdzili, że jednym z powodów założenia firmy była chęć stworzenia sobie miejsca pracy, do którego chce się przychodzić.

Istotną cechą zarządzania zasobami ludzkimi w biznesach familijnych jest dużo większe spersonalizowanie relacji z pracownikami niż ma to miejsce w firmach nierodzinnych. Zakres kontaktów wykracza często poza stosunki służbowe i obejmuje życie prywatne. Bezpośredni kontakt właścicieli z pracownikami umożliwia lepsze rozpoznanie możliwości pracowników i zatrudnienie ich na optymalnym stanowisku, co przekłada się na efektywność ich pracy.

W zakresie kontaktów z klientami bez względu na wielkość przedsiębiorstwa widoczna jest wysoka elastyczność w zaspokajaniu ich potrzeb. Ma to wpływ zarówno na dostosowanie czasu pracy do potrzeb rynku, jak i funkcjonowanie w niszach rynkowych, w których realizowane są specjalne, często bardzo niestandardowe zamówienia klientów. Przedsiębiorstwa rodzinne, które wdrożyły taką strategię działania, postrzegane są przez klientów jako firmy potrafiące sprostać ich szczególnym wymaganiom.

Elastyczność i umiejętność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków ekonomicznych powoduje, że przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej odporne na występujące kryzysy i brak koniunktury na rynku. Są w stanie szybko dostosować się do warunków panujących w czasie kryzysu poprzez ograniczenie wydatków, redukcję kosztów funkcjonowania, a także zmniejszenie, a nawet czasowe niewypłacanie wynagrodzeń członkom rodziny pracującym w biznesie.

Firmy rodzinne w większości funkcjonują na rynkach lokalnych lub regionalnych i są jednoznacznie kojarzone z ich właścicielami. Ta cecha przejawia się większym poziomem odpowiedzialności zarówno za rodzinę, pracowników, a także za społeczność lokalną. Ma to wpływ na sposób podejmowania decyzji przez zarządzających przedsiębiorstwem. Przy podejmowaniu decyzji zarządzający wiedzą, że jej konsekwencje będą miały wpływ na rodzinę, na pracowników, ich rodziny oraz na otoczenie, w którym funkcjonują. Widoczne jest zaangażowanie przedsiębiorstw rodzinnych w rozwój i pomoc dla społeczności lokalnej.

Bibliografia

- [1] *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Anna Kowalewska (red.), PARP, Warszawa 2009.
- [2] Ashley-Cotleur King, *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University, www.usabe.org.
- [3] Cadbury Adrian, *Family Firm and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International, 2000.

**Firma rodzinna
w nowoczesnej
gospodarce**

- [4] Donnelley Robert G., *The Family Business*, w: Aronoff Graig C., Astrachan Joseph H., Ward John L., *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- [5] Frishkoff Patricia A., *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April 1995.
- [6] Gersick Kelin E., Hampton Marion M., Lansberg Ivan, *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- [7] Handler Wendy C., *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, w: *Family Business Review*, nr 2, September 1989.
- [8] Niedbała Eugeniusz, *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, MBA nr 5, 2002.
- [9] Safin Krzysztof, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [10] Shanker Mellissa C., Astrachan, Joseph H., *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, w: *Family Business Review*, vol. 9, no. 2, 1996.
- [11] Siefer Thomas, *Du kommst später mal in die Firma! Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen*, Heidelberg 1996.
- [12] Sułkowski Łukasz, *Organizacja a rodzina. Więzy familijne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004.
- [13] Sułkowski Łukasz, Safin Krzysztof, *Problematyka przedsiębiorstw rodzinnych*, w: Ł. Sułkowski (red. nauk.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005.
- [14] Ward John L., *Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Family Enterprise Publishers, Marietta 1997.
- [15] Ward John L., Aronoff Craig E., *Just What Is a Family Business?*, w: Aronoff Craig E., Astrachan Joseph H., Ward John L. (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.

1.3 Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych

ANDRZEJ BLIKLE

Zagrożenia, wyzwania i szanse

Zarządzanie dowolną firmą można porównać do nawigowania statkiem po nieznanym obszarze wzburzonego morza wśród skalistych wysepek i raf podwodnych. Na dodatek te wysepki i rafy pojawiają się i znikają niespodziewanie na skutek działań podwodnych wulkanów, których nie ma na mapie. Do nawigowania firmą potrzebne są więc – obok podręcznikowych umiejętności żeglarskich – również intuicja, wyobraźnia, odwaga i determinacja. A że nie każdy kapitan i nie każda załoga statku-firmy posiada te talenty, spośród firm, które powstaną na świecie w dniu dzisiejszym, w ciągu najbliższych dziesięciu lat upadnie aż 90%.

Nawigowanie statkiem-rodziną też nie jest proste, o czym świadczyć może bardzo duża i niestety stale rosnąca liczba rozwodów²⁷. Warto też zwrócić uwagę, że o ile kapitanowie statków-firm mają zwykle jakieś przygotowanie zawodowe, o tyle na statkach-rodzinach najczęściej nawigacja odbywa się w sposób w dużej mierze intuicyjny, by nie powiedzieć – amatorski. Wszak do założenia rodziny nie trzeba żadnego formalnego patentu.

Oczywiście zarządzanie firmą rodzinną jest trudniejsze zarówno od zarządzania firmą nierodziną, jak i od „zarządzania” rodziną nie związaną z firmą. Okazuje się też – co postaram się wykazać niżej – że **stopień trudności zarządzania firmą rodzinną nie jest prostą sumą stopni trudności zarządzania firmą i rodziną, ale czymś znacznie większym, bo każde niepowodzenie w firmie przenosi się natychmiast na rodzinę, a każdy kryzys w rodzinie – na firmę**. Na przykład rozstanie się z pracownikiem w firmie nierodzinnej jest w zasadzie zabiegiem o charakterze formalnoprawnym, ale jeżeli ten pracownik jest członkiem rodziny szefa, to sprawa jest już znacznie bardziej złożona i może zagrażać jedności w rodzinie.

Na szczęście rodzinność przedsiębiorstwa niesie w sobie nie tylko zagrożenia, ale też i szanse, gdy firma i rodzina wspierają się nawzajem. Dobrze zarządzana firma mająca trwały fundament w zgodnej i kochającej się rodzinie ma szanse przetrwać przez wiele pokoleń. Nie bez powodu najstarsze podmioty gospodarcze na świecie to właśnie firmy rodzinne. Na przykład Viens Corporation, japońska firma należąca do rodu Takanashi, liczy sobie ponad 30 pokoleń, a rodzinna firma Hōshi, prowadząca tradycyjne japońskie oberże, działa od 46 pokoleń (została założona w 718 roku)²⁸.

Firma rodzinna to też najpewniejsza ze znanych dziś form ubezpieczenia emerytalnego. Specjaliści zgadzają się, że na całym świecie jesteśmy świadkami końca epoki bismarkowskiej solidarności pokoleniowej²⁹. Najpewniejszą więc formą emerytalnego ubezpieczenia stają się dzieci prowadzące firmę rodzinną. To bardzo ważny powód, dla którego znaczenie firm rodzinnych we współczesnym świecie, a więc i w Polsce, będzie szybko rosło.

Szansę i wyzwania, jakie niesie w sobie przedsiębiorstwo rodzinne, powodują, że wiele zjawisk związanych z zarządzaniem taką firmą wygląda inaczej niż w firmie nierodzinnej. Omówię je pokrótce

²⁷ Liczba rozwodów zwiększała się systematycznie od kilkunastu lat; w latach 2004–2006 odnotowano jej gwałtowny wzrost do 72 tys. w 2006 r. (w latach 1995–2002 orzekano ok. 40–45 tys. rozwodów rocznie). W 2007 r. na 1000 istniejących małżeństw prawie 8 zostało rozwiązanych na drodze sądowej, podczas gdy na początku lat 90. niespełna 5. W miastach intensywność rozwodów jest prawie trzykrotnie wyższa niż na wsi. Źródło: Wikipedia wg GUS.

²⁸ Family Business Network News, issue 16, February 2011.

²⁹ Otto Eduard Leopold von Bismarck (1815–1898) pierwszy wprowadził emerytury finansowane ze składek osób pracujących. Wiek emerytalny został jednak ustawiony na poziomie o kilka lat wyższym niż średni wiek życia, co powodowało, że osób pobierających emeryturę było wielokrotnie mniej niż osób płacących składki. Składki wynosiły więc kilka procent wynagrodzenia. Dziś ta proporcja ulega gwałtownie zmianie, powodując, że nawet przy wielokrotnie wyższych (procentowo) składkach niż za czasów Bismarcka, emerytury są niewystarczające. W niedługim więc czasie finansowanie emerytur ze składek emerytalnych przestanie w ogóle być wykonalne.

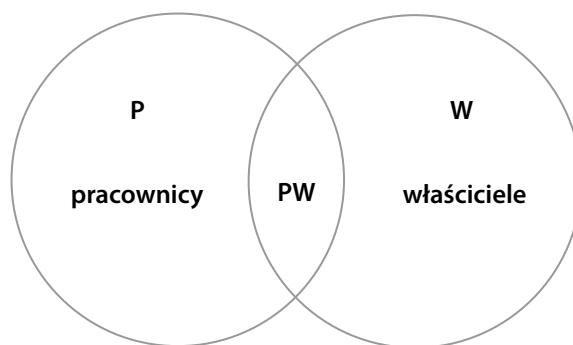
Firma rodzinna w nowoczesnej gospodarce

poniżej, zastrzegając jednocześnie, że moje wnioski nie są oparte na badaniach, ale na własnych obserwacjach firm rodzinnych i na mojej dwudziestoletniej praktyce zarządzania taką firmą.

Ludzie i relacje pomiędzy nimi

W każdej firmie – rodzinnej czy też nie – ludzie stanowią substancję najważniejszą. Ta świadomość staje się udziałem coraz większej liczby firm i to nie tylko w krajach rozwiniętych. Rośnie też świadomość faktu, że najważniejszym elementem pracy zespołowej jest umiejętność komunikowania się członków zespołu pomiędzy sobą. Anglosaski termin *human resources* (zasoby ludzkie) coraz częściej zastępowany jest przez *human relations* (relacje pomiędzy ludźmi). Chodzi przy tym nie tyle o komunikowanie się w sprawach technicznych, np. jakie czynności i w jakiej kolejności wykonać, ale o te wszystkie komunikaty, które niosą w sobie ładunek emocjonalny, które dotyczą oceny stanów, działań i ludzi.

Sposób i poziom emocji, w jakich związani z firmą ludzie reagują na wymieniane pomiędzy sobą komunikaty, zależą w dużej mierze od tego, do jakich grup interesariuszy się zaliczają. Z tego punktu widzenia w typowej firmie nierodzinnej mamy do czynienia z dwoma rodzajami interesariuszy: pracownicy i właściciele³⁰. Czasami, szczególnie w mniejszych firmach, te zbiory mają część wspólną, co przedstawiono schematycznie na rysunku poniżej.



Rysunek 3. Grupy interesów w firmie nierodzinnej

Dwie grupy interesariuszy wyznaczają więc trzy *grupy interesów*:

1. P – pracownicy nie będący właścicielami,
2. PW – pracownicy będący właścicielami,
3. W – właściciele nie będący pracownikami.

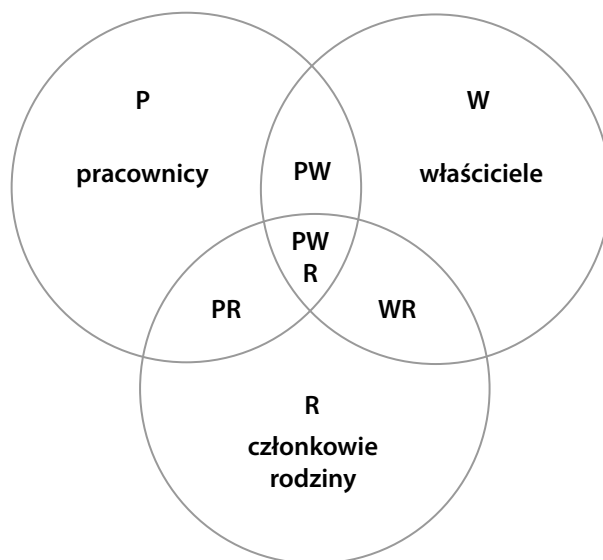
Interesariusze w każdej z tych trzech grup mogą komunikować się albo w obrębie swojej grupy, np. 1↔1, albo też z interesariuszami innej grupy, np. 1↔2 lub 1↔3. W sumie więc w firmie nierodzinnej mamy sześć możliwych *kierunków komunikacyjnych*, które zostały przedstawione w tabeli 3.

| | | |
|-------|-------|-------|
| 1 ↔ 1 | 1 ↔ 2 | 1 ↔ 3 |
| | 2 ↔ 2 | 2 ↔ 3 |
| | | 3 ↔ 3 |

Tabela 3. Kierunki komunikacyjne w firmie nierodzinnej

³⁰ Oczywiście interesariuszy w firmie nierodzinnej jest więcej, jednak z punktu widzenia emocjonalnych problemów komunikacyjnych można ograniczyć się do tych dwóch.

Im bardziej interesy jednej grupy są rozbieżne z interesami drugiej, tym trudniejsze będą rozmowy na temat decyzji ważnych dla każdej ze stron, tym głębiej mogą być nasycone negatywnymi emocjami. Na przykład w firmie zarządzanej metodą kija i marchewki³¹ pracownicy nie będący właścicielami (1) mogą chcieć uzyskać jak najwyższe zarobki przy minimum wkładu pracy, a właściele nie będący pracownikami (2) – jak największe zyski, płacąc możliwie jak najniższe pensje. W takiej firmie kierunki komunikacyjne pomiędzy grupami interesów zamiast być płaszczyznami współpracy – stają się frontami walki. Fronty walki mogą też pojawiać się w ramach jednej grupy, bo znaną od lat metodą osłabiania przeciwnika jest doprowadzanie do podziałów w jego obozie³². Jeżeli teraz tę i tak dość już złożoną sytuację przeniesiemy na grunt firmy rodzinnej, to jej stopień złożoności oczywiście wzrośnie, dojdzie bowiem nowa grupa interesariuszy – członkowie rodziny. To natychmiast powoduje zwiększenie liczby grup interesów z trzech do siedmiu (rysunek poniżej).



Rysunek 4. Grupy interesów w firmie rodzinnej

Te siedem grup interesów to³³:

1. P – pracownicy nie będący ani właścicielami, ani członkami rodziny,
2. PW – pracownicy będący właścicielami, ale nie będący członkami rodziny,
3. W – właściele nie będący ani pracownikami, ani członkami rodziny,
4. PWR – pracownicy będący zarówno właścicielami, jak i członkami rodziny,
5. PR – pracownicy będący członkami rodziny, ale nie będący właścicielami,
6. WR – właściele będący członkami rodziny, ale nie będący pracownikami,
7. R – członkowie rodziny nie będący ani pracownikami, ani właścicielami.

Te siedem grup interesów wyznacza 28 *kierunków komunikacyjnych* pomiędzy interesariuszami.

³¹ Zarządzanie metodą kija i marchewki omówione zostało w rozdziale 1.4.

³² Na początku lat 90. XX w. w jednej z działających w Polsce firm globalnych, w której pracowników traktowano w sposób wyjątkowo nieprzyjazny, ci ostatni założyli związek zawodowy dla ochrony swoich interesów. Wtedy dyrekcja postanowiła sprowokować założenie drugiego związku składającego się z pracowników lojalnych wobec dyrekcji. Tym sposobem liczba frontów wojny z jednego – związek dyrekcja – zwiększyła się do trzech: związek pierwszy – dyrekcja, związek drugi – dyrekcja i związek pierwszy – związek drugi.

³³ Ten sposób patrzenia na firmę rodzinną znany jest już od dawna; por. K.E. Gersick, M. McCollom Hampton, I. Lansberg, *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 6.

**Firma rodzinna
w nowoczesnej
gospodarce**

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 ↔ 1 | 1 ↔ 2 | 1 ↔ 3 | 1 ↔ 4 | 1 ↔ 5 | 1 ↔ 6 | 1 ↔ 7 |
| | 2 ↔ 2 | 2 ↔ 3 | 2 ↔ 4 | 2 ↔ 5 | 2 ↔ 6 | 2 ↔ 7 |
| | | 3 ↔ 3 | 3 ↔ 4 | 3 ↔ 5 | 3 ↔ 6 | 3 ↔ 7 |
| | | | 4 ↔ 4 | 4 ↔ 5 | 4 ↔ 6 | 4 ↔ 7 |
| | | | | 5 ↔ 5 | 5 ↔ 6 | 5 ↔ 7 |
| | | | | | 6 ↔ 6 | 6 ↔ 7 |
| | | | | | | 7 ↔ 7 |

Tabela 4. Kierunki komunikacyjne w firmie rodzinnej

Każdy z tych kierunków może być płaszczyzną współpracy bądź frontem walki. Jeżeli dodatkowo nasza firma jest dwupokoleniowa, tj. jeżeli wśród członków rodziny są obecne dwa związane z firmą pokolenia, to liczba wszystkich grup interesów zwiększy się o cztery grupy (odpowiedniki 4–7 dla drugiego pokolenia), czyli do 11, a liczba kierunków komunikacyjnych osiągnie 71³⁴, a więc blisko 12 razy więcej niż w firmie nierodzinnej!

Paradoksalna sytuacja, nieprawdaż? Kto się w tym wszystkim połapie? No i wielu połapać się nie może, w związku z czym rocznie w Polsce upada 250 000 firm z sektora MMSP, gdzie ogromną większość stanowią firmy rodzinne³⁵.

Oczywiście byłoby grubym nadużyciem twierdzić, że wszystkie firmy rodzinne upadają z powodu walk toczonych na 71 frontach, jednakże jestem przekonany, że w wielu firmach na niektórych z tych frontów toczą się jawne bądź partyzanckie wojny. Wojny, których nikt nie może wygrać, choć wszyscy mogą je przegrać. Przegrać, gdy firma upada, a rodzina idzie w rozsypkę.

Na szczęście na tę złożoność firm rodzinnych można też spojrzeć z pozytywnego punktu widzenia. **Każdy kierunek komunikacyjny pomiędzy różnymi grupami interesów to różnorodność, a każda różnorodność to potencjalne źródło synergii. Bo zgodnie współpracujące różnorodności wykorzystują to, czym się różnią, by zamiast zwalczać się nawzajem, uzupełniać swoje szanse i talenty.** Dla przykładu, pracownicy i właściciele firmy mogą owocnie współpracować, wykorzystując pozytywnie fakt, że każda z tych grup ma inną perspektywę na firmę: pracownicy – szczególnie ci szeregowi – widzą znacznie więcej szczegółów życia codziennego firmy, a właściciele – szczególnie ci nie pracujący w firmie – mogą niekiedy lepiej ocenić firmę na tle całej branży. Pozytywne połączenie tych dwóch perspektyw da z pewnością większą szansę rozwoju niż każda z nich osobno.

Podobnie pokolenie starsze (rodzice) mają najczęściej więcej od dzieci doświadczenia w prowadzeniu firmy, co przekłada się na większą przewidywalność losu przedsiębiorstwa (mniejsze ryzyko niepowodzenia), ale mogą też być zbyt przywiązani do własnych „wypróbowanych” czy to metod zarządzania, czy też branżowej technologii, co spowalnia jego rozwój. I znów połączenie obu stanowisk w pozytywnym dialogu może z wielokrotności szansę i przyspieszyć rozwój firmy.

³⁴ Kierunki komunikacyjne zajmą górną połowę tabelki o wymiarach 11 na 11 wraz z jej przekątną, co daje liczbę komórek równą $11 \times 11 - 10 \times 5 = 71$.

³⁵ *Mikroprzedsiębiorczość w Polsce. Analiza barier rozwoju i dostępu do finansowania*. Badanie zrealizowane przez Pentor Research International na zlecenie Fundacji Kronenberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre.

Z formalno-prawnego punktu widzenia sukcesja w firmie rodzinnej to przekazanie zarządu lub zarządu i własności przedsiębiorstwa pokoleniu młodszemu przez pokolenie starsze.

Zwykle taka transformacja obejmuje też warunki, na jakich pokolenie starsze będzie pobierało z firmy wynagrodzenie (emeryturę). Tu najczęstsze są trzy warianty:

1. objęcie płatnych stanowisk w radzie nadzorczej,
2. objęcie stanowisk doradczych, np. doradców zarządu,
3. pobieranie dywidendy z racji posiadanych udziałów.

Oczywiście zdarzają się też sytuacje mieszane, np. wynagrodzenie z tytułu doradztwa i dywidenda. Szczególne przypadki sukcesji to sytuacje, w których pokolenie młodszemu nie obejmuje zarządu, a jedynie udziały w firmie, lub też w których pokolenie młodszemu po prostu nie ma, a właściciele nie chcą już dłużej prowadzić firmy. W obu tych przypadkach dochodzi do zatrudnienia zewnętrznego menedżera i ustalenia z nim warunków współpracy. Tymi przypadkami nie będę się jednak zajmował.

Obok formalno-prawnego aspektu sukcesji jest też – znacznie trudniejszy od niego – aspekt emocjonalny. Trudniejszy, bo firma rodzinna to nie tylko wartość rynkowa, ale też nośnik rodzinnych tradycji, ambicji i nadziei na przyszłość. To miejsce, w którym pokolenie odchodzące spędziło kilkadziesiąt najwocześniejszych lat swojego życia. Rozstanie się tego pokolenia z firmą jest więc decyzją bardzo trudną, zarówno w kwestii jej przygotowania, podjęcia, jak i przeprowadzenia.

Często spotykam się z pytaniami rodzinnych przedsiębiorców: jak przygotować dzieci do sukcesji i kiedy zacząć te przygotowania? Odpowiadam wtedy, że zacząć trzeba właściwie w dniu narodzin dziecka, a przygotowywać, pokazując przede wszystkim pozytywne strony rodzinnej firmy jako miejsca, gdzie nie tylko zarabia się na życie, ale też – a może przede wszystkim – realizuje ambicje życiowe, buduje poczucie godności i własnej wartości. Jednakże, by przekazać taki obraz firmy, trzeba ją samemu taką widzieć. Tu się nie da nikogo oszukać. Jeżeli rodzice będą rozmowy o firmie koncentrowali głównie wokół problemów i porażek, jeżeli nie będą mieli czasu dla siebie i rodziny, jeżeli nie będą regularnie korzystali z urlopów, to dzieci mogą nie chcieć takiego modelu życia dla siebie. I często tak się właśnie dzieje.

Przygotowując dzieci do sukcesji, szczególnie w jej warstwie menedżerskiej (przekazanie zarządu), trzeba też pamiętać o dwóch grupach interesów:

- 1. pracownikach spoza rodziny oraz**
- 2. członkach rodziny nie zatrudnionych w firmie.**

Szczególnie ta pierwsza grupa wymaga uważnego przygotowania, by później nie stanowiła opozycji dla nowego zarządu i dla pracowników zatrudnionych przez nowy zarząd. W moim przekonaniu najlepszą formą takiego przygotowania jest obserwacja, jak przyszły sukcesor przechodzi kolejne szczeble firmowej kariery. I nie mogą to być awanse udawane, ale rzeczywiste, tj. opierające się na wiedzy i kompetencji. Jeżeli pracownicy dojdą do wniosku, że dziecko właściciela ma ułatwioną ścieżkę awansu w porównaniu z pracownikami nierodzinnymi, to nie będą szanować nowego szefa, a wtedy ten może mieć bardzo trudny problem do rozwiązania. Niektórzy przedsiębiorcy rodzinni, aby w całości wyeliminować niebezpieczeństwo ułatwionej ścieżki kariery, wymagają od przyszłych sukcesorów założenia i poprowadzenia przez jakiś czas własnej firmy. Dopiero gdy sprawdzą się na takim całkowicie obiektywnym froncie walki, zostają dopuszczeni do zarządu firmy rodzinnej. Tak właśnie postąpił założyciel największego w Polsce przed II wojną światową domu handlowego Bracia Jabłkowski.

Należy też pamiętać, że jeżeli sukcesor lub sukcesorzy lub niektórzy z nich nie nadają się do prowadzenia firmy, to nie należy ich do zarządu powoływać. Przyszły właściciel niekoniecznie musi być przyszłym menedżerem, a także niekoniecznie musi w ogóle pracować w firmie. Oczywiście podejmowanie decyzji w tym zakresie jest sprawą niezwykle delikatną i trudną. To właśnie jedna z tych raf podwodnych, o które może rozbić się i firma, i rodzina.

Firma rodzinna w nowoczesnej gospodarce

Problem przygotowania młodego pokolenia do przejęcia firmy to tylko jedna strona medalu. Druga to oczywiście przygotowanie starszego pokolenia do przekazania firmy. Bo przecież może być i tak – a w rzeczywistości nie jest to rzadki przypadek – że młode pokolenie już czuje się zdolne do przejęcia sterów, tylko starsze ma w tej sprawie inne zdanie. Może uważać, że albo młodzi w ogóle nie nadają się do prowadzenia firmy, albo też – i to jest przypadek częstszy – nadają się, ale jeszcze nie teraz. To jest kolejna rafa podwodna, bo oczywiście ci starsi mogą nie mieć racji, ale też mogą ją mieć. Pokolenie wschodzące, jeżeli pracuje w firmie lub jest w inny sposób w nią zaangażowane, często ma inną wizję firmy niż rodzice. To naturalne, ale starszym bardzo trudno rozstać się z ich własną wizją. Przecież realizowali ją przez dwadzieścia lub trzydzieści lat, a teraz wszystko ma być inaczej?

Sukcesja w firmie rodzinnej wymaga więc wstępnych negocjacji na temat tego, co w firmie zostanie zachowane, a co może się zmienić. Wymaga też bardzo precyzyjnego ustalenia przyszłego udziału seniorów w zarządzaniu biznesem. Czy ma to być jedynie szczebel właścicielski (zgromadzenie wspólników), czy nadzorczy (rada nadzorcza), czy doradczy (doradca zarządu), czy może jakiś operacyjny. Należy bardzo precyzyjnie i szczegółowo określić podział kompetencji, tragiczne bowiem w skutkach i dla rodziny, i dla firmy może być jedynie pozorne przekazanie kompetencji przy pozostawieniu sobie nieformalnego wpływu na firmę i jej pracowników. Ustępujący szef musi pamiętać, że dla pracowników jego pokolenia i kadencji może być nadal autorytetem, a jego nieformalne sugestie lub opinie na temat działań nowego zarządu mogą zarówno ten zarząd wspierać, jak też i niweczyć jego wysiłki. I to jest kolejna bardzo niebezpieczna dla firmy i rodziny podwodna rafa.

Perspektywa zarządcza

Zarząd w firmie nierodzinnej, podobnie jak rząd w demokracji parlamentarnej, ma najczęściej krótką perspektywę strategicznego planowania. W wielu firmach ciała te są powoływane na roczne kadencje (od bilansu do bilansu), w niektórych od dwóch do pięciu lat. Taka perspektywa zmusza zarządy do koncentrowania się na projektach krótkookresowych, a nierzadko po prostu na maksymalizacji zysku. Tymczasem zysk, który zawsze jest koniecznością przeżycia firmy, wcale nie musi być jej głównym celem. Zysk jest dla firmy tym, czym pożywienie dla organizmu. Żeby żyć, trzeba jeść, ale dla kogo jedzenie jest głównym celem życia, ten żyje krócej. Z firmami jest podobnie. Niestety w wielu korporacjach, szczególnie w spółkach giełdowych, akcjonariusze nie troszczą się ani o wizerunek firmy, ani nawet o jej przetrwanie. Interesuje ich jedynie zysk lub cena akcji, która na dodatek powinna stale rosnąć, najlepiej z kwartału na kwartał. Tak właśnie było w firmie Enron, w której zarząd, by realizować oczekiwania akcjonariuszy, uciekł się do oszustw księgowych nazwanych później eufemistycznie „kreatywną księgowością”. Również światowy kryzys finansowy przełomu pierwszego i drugiego dziesięciolecia XXI wieku był wynikiem koncentrowania się jedynie na maksymalizacji zysku z pominięciem kodeksu etycznego.

Firma rodzinna ma szansę być inną. Ma szansę być dziedziczną monarchią, w której każdy kolejny król ma perspektywę planowania strategicznego na czas jednego pokolenia. Przy takiej perspektywie można wiele dokonać, ale też można i wiele zepsuć. Pamiętajmy więc, że monarchia dziedziczna jest dobra tylko wtedy, gdy król jest mądry i odpowiedzialny i gdy potrafi dobrać podobnych do siebie doradców. A najlepiej, gdy są to doradcy na całą jego kadencję. Stanowczo nie podzielam zdania, że pracowników trzeba wymieniać co dziesięć lat, bo po tym czasie się „wypalają”. Zjawisko wypalania rzeczywiście jest obecne, ale jedynie w tych firmach, gdzie pracownicy nie mogą zaspokajać swoich potrzeb godnościowych.

W przedsiębiorstwie rodzinnym, które za cel stawia sobie wielopokoleniowość, a więc zapewnienie pracy i emerytury dla wielu pokoleń, podstawowym celem zarządu powinno być trwanie firmy z takim rozwojem, który nie niesie zbyt wysokiego ryzyka wyeliminowania jej z rynku. Że nie jest to cel mało ambitny niech świadczy fakt, że średni czas życia firmy na świecie wynosi dziś około 30 lat.

Finanse

Zarządzanie finansami firmy rodzinnej wiąże się bardzo ściśle z zasadami opisanymi powyżej. Skoro firma rodzinna ma trwać i utrzymywać kolejne pokolenia właścicieli, to gospodarka finansowa musi być przede wszystkim bezpieczna i odpowiedzialna. A więc szacunek do pieniądza, utrzymywanie niezbędnej płynności finansowej, powstrzymywanie się od nadmiernego ryzyka (choć tego w żadnej działalności gospodarczej nie da się uniknąć), a w okresach trudnych trzymanie się zasady, że właścicielom płacimy dopiero wtedy, gdy wszyscy inni wierzyciele zostali zaspokojeni. W tym przypadku musimy liczyć na wyrozumiałość właścicieli nierodzinnych, których perspektywa może być niekiedy bliższa akcjonariuszom giełdowym. Pamiętajmy więc o nich w okresach dobrych, aby starczyło im cierpliwości, gdy potrzebne są wyrzeczenia.

Stanowiska i wynagrodzenia

Z punktu widzenia podziału stanowisk, a co za tym idzie i wynagrodzeń pomiędzy pracowników rodzinnych i nierodzinnych, można mówić o dwóch zasadniczo różnych modelach przedsiębiorstwa rodzinnego.

Pierwszy z nich, który nazwę umownie *latyńskim*, to model, w którym założono, że rodzina po to założyła firmę, aby jej członkowie mieli zapewnione miejsca pracy. Oczywiście w takim założeniu nie ma niczego złego czy nieuczciwego. Wreszcie gdyby nie my, to firmy w ogóle by nie było, więc to właśnie my mamy największe prawo do korzyści płynących z jej istnienia. Zatrudnianie w firmie wszystkich dzieci wraz z ich współmałżonkami, a także ich rodziców, kuzynów i dalszych krewnych, nie jest w tym przypadku przejawem nepotyzmu, ale jasno określoną strategią. Nie stanowi też łamania prawa. Problem jednakże w tym, że do firmy, w której wszystkie najważniejsze stanowiska są zarezerwowane dla rodziny, w której członkowie rodziny zarabiają z zasady więcej niż pracownicy nierodzinni, trudno będzie pozyskać dobrych pracowników. Trudno będzie pozyskać ludzi ambitnych, innowacyjnych i myślących w sposób twórczy. To, co wydaje się niezbywalnym prawem rodziny, może zagrażać interesowi właścicieli firmy i całej firmie.

W modelu przeciwnym, który równie umownie jak poprzedni nazwę *skandynawskim*, zakłada się, że członkowie rodziny, również i ci, którzy są właścicielami firmy, mogą być w niej zatrudnieni jedynie na jednakowych dla wszystkich kandydatów zasadach kompetencyjnych. Aby pracować na określonym stanowisku, musisz legitymować się określoną wiedzą i umiejętnościami, a twój status rodzinny i właścicielski nie mają znaczenia. W niektórych firmach idzie się jeszcze dalej, przyjmując, że firma nie może nigdy zatrudniać więcej niż np. pięciu członków rodziny. Ten model, choć może wydawać się niesprawiedliwy, najczęściej lepiej służy rozwojowi firmy, a więc także ich właścicielom. Jednak służy im jedynie w warstwie materialnej, a przecież życie człowieka to nie tylko byt materialny, ale też ambicje, realizowanie marzeń, poczucie wartości i rozwoju.

Nie ma więc prostej odpowiedzi na pytanie, który model jest lepszy. Przy wyborze jednego z nich lub też wariantu mieszanego, trzeba sobie zdać sprawę z korzyści i kosztów, jakie niesie każdy z wyżej opisanych modeli.

Wizerunek

Od zarania dziejów wizerunek firmy to jedna z jej najważniejszych wartości. Szczególnie dobrze rozumieją to firmy, które przeszły przez pożogę wojny lub niewolę komunizmu. Gdy materialna substancja firmy ulega unicestwieniu, to, co pozwala odbudować ją od nowa, to właśnie jej wizerunek. Najważniejsza rada, którą przekazał mi mój ojciec, brzmiała: nigdy nie możesz poświęcić renomy firmy (dziś powiedzielibyśmy „wizerunku”) dla zysku. To dzięki tej zasadzie udało mu się odbudować firmę po II wojnie światowej, gdy jedyny nasz majątek stanowiły dwie beczki ciasta piernikowego i dwie beczki marmolady.

Firma rodzinna w nowoczesnej gospodarce

Trzeba też pamiętać, że wizerunek firmy to jej obraz nie tylko w oczach klientów, ale też w oczach pracowników, kontrahentów i szeroko rozumianego społeczeństwa. Wizerunek firmy to poziom zaufania, jakim obdarzają firmę wszystkie związane z nią grupy interesariuszy. Przekłada się on z jednej strony na – jak to wyraża prof. Janusz Czapiński – niższe koszty transakcyjne w operacyjnej działalności firmy³⁶, a z drugiej na jakże ważną możliwość zaspokajania przez jej pracowników swych potrzeb godnościowych.

Wizerunek w przedsiębiorstwie rodzinnym wiąże się dodatkowo z honorem rodziny, a honor rodziny staje się tego wizerunku gwarantem. Jest to szczególnie widoczne, gdy w nazwie firmy pojawia się nazwisko rodowe właścicieli. Klienci takiej firmy mają więcej pewności, że nie stoi przed nimi bezosobowa organizacja, ale grupa konkretnych ludzi gwarantujących własnym honorem rzetelność działań firmy.

Wartości

Coraz więcej firm w Polsce i na świecie, a w tym również i korporacje giełdowe, zaczyna rozumieć, że najskuteczniejszą z motywacji jest motywacja godnościowa, a więc odwoływanie się do powszechnie uznanych wartości. Tworzone są więc i zawieszane nad biurkiem prezesa i w stołówce dla pracowników „listy naszych wartości” lub „kodeksy etyczne”. Niestety nader często powstają one bez udziału pracowników, a przynoszone są w teczce przez prezesa, który sam też ich nie napisał, ale zamówił w firmie doradczej.

Jeżeli wartości i kodeksy deklarowane przez firmę powstają w ten sposób, to z pewnością nie będą miały żadnego pozytywnego znaczenia dla firmy. Mogą mieć nawet znaczenie wysoce negatywne, jeżeli pracownicy będą mieli poczucie, że piękne hasła wiszące na ścianach nie znajdują odzwierciedlenia w codziennej rzeczywistości przedsiębiorstwa.

Jeżeli jednak są to wartości, które w naturalny i historyczny sposób zostały wniesione do firmy rodzinnej przez kolejne pokolenia jej właścicieli, to mają one bez porównania większą autentyczność. Można ich nigdzie nie wywieszać, można ich nie formułować na piśmie, a związani z firmą ludzie i tak będą je znali i szanowali. Może być tak, jak w dobrej kochającej się rodzinie, gdzie o miłości mówi się mało, za to wiele się jej okazuje na co dzień.

Bibliografia

- [1] Family Business Network News, Issue 16, February 2011.
- [2] *Mikroprzedsiębiorczość w Polsce. Analiza barier rozwoju i dostępu do finansowania*. Badanie zrealizowane przez Pentor Research International na zlecenie Fundacji Kronenberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre.
- [3] Gersick Kelin E., Hampton Marion M., Lansberg Ivan, *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- [4] Quentin J. Fleming, *Tajniki przetrwania w firmie rodzinnej*, Helion, Gliwice 2006.

³⁶ Zaufanie ze strony kontrahentów oznacza mniejszy w ich oczach poziom ryzyka w transakcjach z nami, a to przekłada się bezpośrednio na ceny, gotowość do kredytowania, wyrozumiałość, gdy przychodzi dla nas trudny okres. Podobnie jest z pracownikami i klientami, którzy stają się bardziej odporni na nasze niepowodzenia i na sukcesy konkurencji.

1.4 Od przełożonego do lidera, czyli wartości jako instrument zarządzania w firmach rodzinnych

ANDRZEJ J. BLIKLE, MAREK KOSEWSKI

(Materiał przedstawiony w niniejszym rozdziale był w większości publikowany wcześniej w książce Marka Kosewskiego i Andrzeja Bliklego³⁷).

Zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe

Najważniejsze pytanie, na które będziemy starali się dać czytelnikowi odpowiedź w tym rozdziale, brzmi: co zrobić, aby ludzie w firmie pracowali nie jak najemnicy, lecz jak wolontariusze, którzy wykonują zadania, bo chcą, nie licząc poświęconego im czasu i nie oczekując za to żadnej nagrody z zewnątrz, bo kierują nimi motywy wewnętrzne? Innymi słowy: jak umiejętnym zarządzaniem powiązać pracę w firmie z potrzebą własnej godności i sensu własnego życia? Pytanie jest niebagatelne, skoro zostawiamy w pracy 70%–80% swojego czasu i energii życiowej, czyli większość swego życia.

Właściciele firm i członkowie ich rodzin zatrudnieni w przedsiębiorstwach rodzinnych bardzo często sami pracują jak wolontariusze – nie licząc czasu poświęconego biznesowi. Oczywiście – podobnie jak pracownicy najemni – czerpią ze swej pracy korzyści materialne, bo firma z reguły przynosi dochód, którym oni rozporządzają. Od najemników różnią się jednak motywacją, która często wynika nie tyle z chęci zysku, co z poczucia obowiązku i z pełnej identyfikacji z firmą. Nieraz mówią, że jest ona „ich dzieckiem”, a jej dobrą przyszłość utożsamiają z własną. Warto podkreślić, że sposób zarządzania odwołujący się do takiej „wewnętrznej” motywacji do pracy dziś uważa się za najwłaściwszy. Tylko jak ją docenić, jak wzmocnić i jak utrzymać? Tym zajmuje się rozważana poniżej *teoria motywacji godnościowej*.

W naszej ojczystej kulturze odziedziczonej po realnym socjalizmie praca została niestety oddzielona od wartości usprawiedliwieniami. To oddzielenie jest osiowym objawem syndromu zwanego *anomia sovietica*³⁸. Przejęty po tym systemie prymitywny i zły model zarządzania „kijem i marchewką” jest dodatkiem do wciąż dominującej w Polsce (a do niedawna w całym świecie) filozofii zarządzania, tkwiącej korzeniami myślowymi w początkach XX wieku, w tayloryzmie i behawioryzmie. Tak powstał model „bycia przełożonym”, który zarządza pracownikami jak wymiennymi elementami procesu pracy, odwołując się do filozofii „zasobów ludzkich” i karania oraz nagradzania materialnego. Na gruncie teorii motywacji godnościowej³⁹ można zbudować opis dwóch paradygmatów zarządzania zespołami pracowniczymi i odpowiadających temu typów motywacji pracowniczej:

1. **zarządzanie przedmiotowe** – zakłada, że każdy pracownik dąży jedynie do korzyści osobistych i jest charakterystyczne dla osoby pełniącej rolę przełożonego;
2. **zarządzanie podmiotowe** – jest charakterystyczne dla osoby pełniącej rolę lidera zespołu, który stawia na motywację do pracy wynikającą z potrzeby własnej godności pracownika.

Przełożony od lidera różni się na wiele sposobów. Przełożony sądzi, że zarządza „wymiennymi zasobami ludzkimi”, a lider wie, że zarządza osobami mającymi swoją podmiotowość, które podjęły się pracy pod jego kierownictwem. Jest to więc różnica na poziomie świadomości, za którą podąża różnica w umiejętnościach społecznych. Lider zespołu jest najpierw specjalistą od ludzi, a dopiero później specjalistą od tego, czym ci ludzie zajmują się w pracy. Przełożony jest amatorem w zakresie umiejętności postępowania z ludźmi, ale często jest specjalistą w zawodzie.

³⁷ Zob. M. Kosewski, *Wartości, godność i władza*, Wizja Press&IT, Warszawa 2008 oraz A. Blikle, *Doktryna jakości*, tekst udostępniony w domenie publicznej na licencji Creative Commons, do pobrania na stronie internetowej www.firmyrodzinne.pl.

³⁸ Por. M. Kosewski, op. cit.

³⁹ Por. ibidem.

Firma rodzinna w nowoczesnej gospodarce

Człowiek, którym w pracy kieruje przełożony, nie zaspokaja w niej potrzeby godności własnej i nie czuje dumy z tego, że pracuje w tej właśnie firmie, choć zostawia w niej większość swojego życia. Taki pracownik to człowiek nieszczęśliwy, podatny na rozmaite patologie, od którego trudno wymagać dobrej pracy, samokontroli, odpowiedzialności i rzetelności. To przełożeni, a nie liderzy, tworzą ludzi wypalonych zawodowo, podatnych na nałogi, dla których praca jest czynnością czysto techniczną, podporządkowaną zdobywaniu pieniędzy i pozbawioną związku z wartościami i motywem godności własnej.

W rozwijanej tu teorii zarządzania podmiotowego **na miano lidera zasługuje menedżer, który potrafi powiązać pracę w zarządzanej przez firmie z potrzebą własnej godności pracowników**. To jest kluczowa umiejętność lidera – po niej go rozpoznajemy i to go odróżnia od przełożonego. Jeśli szef firmy jest liderem, wówczas potrafi oprzeć zarządzanie zespołem na motywach godnościowych i na powszechnie cenionych wartościach moralnych. Tak zarządzana praca przynosi pracownikom satysfakcję wewnętrzną i zaspokaja podstawową dla każdego człowieka potrzebę własnej wartości. Pracując pod kierunkiem lidera, pracownik wie, że to, co robi w ramach swoich obowiązków zawodowych, ściśle wiąże się z odpowiedzialnością, rzetelnością, troską o drugiego człowieka i innymi wartościami osobiście przez niego cenionymi. Wie, że jego praca ma znaczenie moralne i godnościowe. Lider tworzy w ten sposób etos pracowniczy w zespole, zaspokajając potrzeby własnej godności pracowników. Ten styl zarządzania określa najważniejszą właściwość kultury organizacyjnej firmy i odróżnia ją od innych firm, w których etos pracowniczy jest odmienny (jeśli w ogóle istnieje!). Pamiętajmy, że nie mówimy tutaj o jakimś wysoce prospołecznym etosie pracy przez duże „P”, o godnej drodze życia, lecz o zjawisku ściśle określonym i charakterystycznym dla sposobu, w jaki konkretna firma pozwala w procesie pracy zaspokajać pracownikom ich potrzebę szacunku do tego, na co poświęcają swój czas, a co za tym idzie do samych siebie. Warto podkreślić, że pracownicy z natury rzeczy doinwestowują godnościowo swoją pracę i tym samym miejsce swego zatrudnienia i jeśli właściciele i kierownictwo nie będą im w tym przeszkadzać – etos pracowniczy powstanie samoistnie. Lider wie, jak ten proces jeszcze wspomagać. Przełożonego i lidera łączy jedna rzecz – obaj wywierają wpływ na ludzi, którymi zarządzają. Przyjrzyjmy się bliżej, jak to robią.

Filozofia przełożonego – karanie i nagradzanie, czyli kij i marchewka

Przełożeni głęboko wierzą, że aby ludzie dobrze pracowali, trzeba ich umiejętnie nagradzać i karać. Wynika to z przekonania, że ludzie z natury są leniwi i nieuczciwi. Światlejsi menedżerowie tego typu czasami mówią, że wystarczy marchewka. Marchewka idzie więc w ruch, a do tego dołącza się równie niepostrzeżenie, co nieodmiennie – kij.

Aby zająć się analizą obu tych „narzędzi motywowania”, zacznijmy od podania ich określeń. Mimo że brzmią nieco humorystycznie, są niezwykle istotne dla naszych dalszych rozważań.

Marchewką nazywamy każde miłe działanie, które jest z góry zapowiedziane, dotyczy udzielenia osobistych korzyści i podejmowane jest przez kogoś mającego nad nami władzę w celu zmiany naszego zachowania. Istotą marchewki jest fakt, że władca ma ją w ręku i może nam ją dać albo też nie.

Kijem nazywamy każde takie niemiłe działanie, które jest z góry zapowiedziane, dotyczy odebrania korzyści osobistych i podejmowane jest przez kogoś mającego nad nami władzę w celu zmiany naszego zachowania. Istotą kija jest fakt, że władca ma go w ręku i może nam nim przyłożyć albo też nie.

Władza to skuteczna kontrola sprawowana nad dostępem do dóbr przez nas pożądaných. Menedżer ma władzę nad należnymi nam dobrami materialnymi zagwarantowanymi naszym kontraktem i regulaminem pracy. Zwróćmy uwagę na podobieństwo kija i marchewki. W zasadzie różnią się one tylko jednym szczegółem. Marchewka jest miła, a kij jest niemiły. Reszta jest taka sama. Oba narzędzia służą do wymuszania działań. A oto typowe przykłady marchewek i kijów:

| Marchewki | Kije |
|--|-----------------------------------|
| wypłacenie premii | pozbawienie premii |
| przydział przywilejów materialnych i bonusów | pozbawienie przywilejów i bonusów |
| zwolnienie z przymusowej pracy | nakazanie przymusowej pracy |
| przydzielenie łatwiejszej pracy | wycofanie takiego przydziału |
| ... | ... |

Tabela 5. Przykłady typowych marchewek i kijów

Jak widzimy, z każdą nagrodą-marchewką wiąże się kara-kij w postaci pozbawienia marchewki, a z każdym kijem wiąże się marchewka w postaci uniknięcia kija. Ponadto nagroda materialna szybko traktowana jest jako „oczywista należność” i wyczerpuje swoją zdolność motywowania, a kij zawsze boli, zawsze więc staramy się go unikać. To powoduje, że nagrody szybko zamieniają się w kary, a marchewki w kije. Na przykład nagroda na Dzień Nauczyciela w wielu szkołach działa wyłącznie jako kij, ponieważ z zasady dostają ją wszyscy, więc ten, który jej nie dostanie, czuje się publicznie napiętnowany.

Te i inne przykłady pozwalają na sformułowanie następującego twierdzenia⁴⁰:

Wielkie Prawo Marchewki:
Każda marchewka służy jedynie do tego, aby zrobić z niej kij.

Dowód tego prawa jest niezwykle prosty. Przecież całą istotą i siłą marchewki znajdującej się w gestii przełożonego jest właśnie to, że można jej nie dać. Marchewka, której nie można nie dać, a więc którą zawsze trzeba dać, zawsze – a więc bez względu na opinię przełożonego, czy pracownik na nią zasłużył – nie byłaby już marchewką. Byłaby np. dodatkiem do pensji zagwarantowanym umową, ale nie narzędziem sprawowania władzy!

Skoro marchewka i kij to w gruncie rzeczy jedno i to samo zjawisko, tylko za każdym razem inaczej nazwane, to w dalszej części będziemy się niekiedy posługiwali pojęciem *marchewkija* na określenie obu jego postaci.

Marchewkij stanowi typowe narzędzia motywacyjne stosowane przez wiele firm, instytucji, a także – niestety – w rodzinie. Często słyszy się opinię, że umiejętne stosowanie kar i nagród (czytaj „marchewkija”) stanowi klucz do skutecznego motywowania ludzi. Nic bardziej mylnego nad taki pogląd. Jak twierdzi amerykański psycholog społeczny Alfie Kohn⁴¹:

Zarówno kary, jak i nagrody materialne stanowią w każdej sytuacji
czynnik silnie demotywujący do podejmowania działań.

Nie jest prawdą, że marchewkij stosowany z umiarem w pewnych okolicznościach w stosunku do pewnych osób itp. może spełniać pożyteczną rolę. Nie jest prawdą, że jeżeli nie pomoże, to na pewno nie zaszkodzi i nie jest prawdą, że stosowanie wyłącznie marchewki, bez kija (jakby to w ogóle było możliwe!), może być skuteczne. Przywołajmy tu ponownie Alfie Kohna⁴²:

Kary i nagrody materialne mają zawsze i w każdych okolicznościach destruktywny wpływ
na człowieka. Odbierają mu bowiem jego naturalną motywację do pozytywnego działania.

⁴⁰ Por. A. Blikle, op. cit.

⁴¹ Zob. A. Kohn, *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company 23, Boston 1993.

⁴² Zob. ibidem.

**Firma rodzinna
w nowoczesnej
gospodarce**

Materialne nagradzanie sugeruje, że zadanie nie jest warte wykonania z własnej woli. Pracując dla marchewki, ograniczamy nasze działanie wyłącznie do tego, co może mieć wpływ na jej otrzymanie. Celem ostatecznym staje się marchewka, a nie sukces w realizacji zadania – nagrody motywują jedynie do starania się o nagrodę.

Nie będę sobie kolan zrywał

Nasi słuchacze zadają często pytanie, czy jeżeli będziemy nagradzać kogoś za robienie czegoś co i tak lubi robić, to przestanie to lubić. Wydaje się, że taka konstatacja byłaby absurdalna.

A jednak...

W latach 1980. Andrzej Blikle był świadkiem rozmowy pomiędzy kilkunastoletnimi chłopcami w Zakopanem.

– W niedzielę jest slalom dla młodzików na Nosalu. Startujesz?

– A co ty... nie będę sobie kolan zrywał. Pierwsza nagroda to znowu telewizor. Mam już dwa.

W tym samym czasie ich rówieśnicy zrywali się o piątej rano, by od szóstej stać w Kuźnicach po miejscówkę na Kasprowy, lub też – ci ambitniejsi – podchodzili do wyciągu na Hali Goryczkowej.

Marchewkij przynosi skutek odwrotny do oczekiwanego przede wszystkim dlatego, że niszczy dwustronne, po partnersku symetryczne relacje oparte na zaufaniu. Marchewka to nagroda, którą pokazujemy komuś zależnemu od nas, kierując jednocześnie do niego następujący **komunikat marchewkowy**:

„Widzisz, tu jest marchewka. Mam ją i mógłbym ci ją dać z góry, ale wtedy ty nie wykonasz swojej pracy najlepiej jak potrafisz. A dlaczego nie wykonasz i nie dotrzymasz danego słowa, mimo że w umowie o pracę zobowiązałeś się do tego? Bo jesteś leniwy i nieuczciwy – nagrodę weźmiesz, a pracować będziesz jak zawsze. Więc dam ci marchewkę, gdy skontroluję wykonanie tego, co obiecałeś zrobić”.

Stosując nagrody materialne, nie da się uniknąć takiego komunikatu. Jest nieodłącznie z nimi związany. Manifestuje stosunek do pracowników, który trudno nazwać przyjaznym i pełnym zaufania. Premia za dobrą pracę rozbija komunikatem marchewkowym pozytywne relacje oparte na zaufaniu, tworząc negatywne, nastawione na walkę z przełożonym i jego przechytrzenie. Z punktu widzenia zarządzania i kształtowania stosunków międzyludzkich w firmie marchewkij nie ma żadnych zalet, a do jego tego dotąd wymienionych wad należy dodać kolejne:

1. niszczy motywację godnościową, bo podkreśla niesymetryczny stosunek władzy między stronami i niszczy współpracę,
2. jest postrzegany jako ograniczający autonomię mechanizm kontroli i nadzoru (i w rzeczywistości tak właśnie działa), skutkiem czego podwładni nie proszą przełożonych o radę i pomoc,
3. towarzyszy mu poczucie, że otrzymanie marchewki lub uniknięcia kija zależy głównie od przyczyn pozamerytorycznych: wyrabia lizusostwo, wyrabia posłuszeństwo zamiast samodzielności itp.,
4. prowadzi do ignorowania przyczyn i nieracjonalnego działania ze strony przełożonego; zamiast rozwiązywania problemów poprzez wnikanie w ich przyczyny przełożeni działają wg zasady: jak się coś źle dzieje, to użyję kija i sprawę załatwiłem,
5. zniechęca do podejmowania wysiłku i ryzyka – ci, którzy uważają, że nie mają szans na marchewkę lub ich szanse są małe, całkowicie rezygnują z wysiłku, bo popełnienie błędu może ten wysiłek zniweczyć.

Skoro kij i marchewka są tak destruktywne, to dlaczego tak często je się stosuje? Odpowiedź na to pytanie jest prosta. Stosowanie marchewkija jest łatwe, nie wymaga żadnej wiedzy oraz uwalnia od

konieczności analizowania przyczyn. Pozwala też na szybkie osiągnięcie prostych celów operacyjnych w myśl zasady, że za pomocą nagród i kar można prawie każdego zmusić do prawie wszystkiego. Niestety nie można zmusić do tego, co w pracy lidera z zespołem jest najważniejsze – by ktoś polubił swoją pracę i wykonywał ją z wewnętrznej potrzeby. By była ona dla niego źródłem nie tylko oferowanych przez pracodawcę korzyści materialnych, ale też źródłem poczucia własnej godności.

Za pomocą marchewkija można prawie każdego zmusić do prawie wszystkiego, za wyjątkiem jednego – by cokolwiek polubił, a w tym, by polubił swoją pracę.

Anomia pracownicza – dlaczego pracownicy, wiedząc i ceniąc sobie to, co dobre, idą za tym, co złe?

W kulturze marchewkija relacje przełożony–podwładni charakteryzują toczone przez nich *gry wojenne*. Obecność gry wojennej jest immanentną konsekwencją rezygnacji z zaufania i partnerstwa. Jej najczęstszą formą jest okradanie firmy przez pracowników. Oto kilka medialnych informacji w tej sprawie.

Gazeta Prawna

„(...) Jak Polska długa i szeroka pracownicy okradają swoje firmy, a kryzys gospodarczy jeszcze zwiększył liczbę takich przestępstw. Według raportu przygotowywanego przez firmę konsultingową Euler Hermes – do strat przyznaje się aż 92% ankietowanych przedsiębiorców. Tymczasem w podobnym badaniu przeprowadzonym jesienią ubiegłego roku poszkodowana była zaledwie połowa firm”⁴³.

Gazeta Prawna

„90% polskich firm przyznaje, że złapało swoich pracowników na kradzieży, oszustwie albo załatwianiu prywatnych spraw w godzinach pracy – wynika z raportu firmy Euler Hermes. Najczęstszym nadużyciem polskich pracowników jest kradzież. 45% naszych przedsiębiorców w ciągu ostatnich dwóch lat złapała takiego złodzieja na gorącym uczynku. Kradną zarówno szeregowi pracownicy supermarketów, jak i bankowcy. Choć w porównaniu do innych krajów u nas rzadziej dochodzi do wielomilionowych kradzieży z udziałem białych kołnierzyków. Jednak już przykładów drobnych przestępstw jest więcej. W zeszłym miesiącu policjanci z komendy powiatowej w Świdnicy zatrzymali ekspedientkę supermarketu, która przez kilka dni, wychodząc ze sklepu do domu, pakowała do torby artykuły spożywcze, kosmetyki i alkohol. Wyniosła towar wart 3 tys. zł. W tym samym czasie w Szczecinie przed sądem stanął administrator bankomatów w PKO BP. W ciągu roku ukradł ponad 470 tys. zł”⁴⁴.

W co szóstej firmie dochodzi do przypadków oszustwa, a co dziesiąty szef musi sobie radzić z nadużyciami fałszerzy, oszustów komputerowych lub złodziei danych osobowych. Firmy rzadko informują o tego rodzaju przestępstwach. Zdarza się, że upubliczniają jedynie zdarzenia związane z kradzieżą towarów, zatajają zaś straty finansowe, które mogłyby wywołać niepokój wśród akcjonariuszy.

⁴³ *Długopisy, benzyna, bazy danych – jak pracownicy okradają firmy*, Dziennik Gazeta Prawna, 2 listopada 2009, www.praca.gazetaprawna.pl.

⁴⁴ *Prawie połowa polskich pracowników okrada pracodawcę*, Dziennik Gazeta Prawna, 14 października 2010, www.praca.gazetaprawna.pl.

**Firma rodzinna
w nowoczesnej
gospodarce**

Kradzież to nie jedyne przewinienie polskich pracowników. Dużo częstsze są uchybienia polegające „na korzystaniu z okazji”. Pracownicy notorycznie spóźniają się do pracy, korzystają ze służbowego telefonu, faksu czy papieru w celach prywatnych lub zleceniami dorabiają do pensji w godzinach pracy.

Sprawa wymaga obszerniejszego wyjaśnienia, aby odnaleźć klucz do zrozumienia tych i podobnych zjawisk. Dotąd omawialiśmy sytuację w pracy tak, jakby nie istniały sytuacje, w których następuje konflikt pomiędzy dążeniem do korzyści osobistej, a dążeniem do godności własnej. Niestety taki konflikt często występuje, a sytuacje, w których ma miejsce, nazywamy *sytuacjami pokusy*. Często – i niesłusznie – nazywamy je konfliktem interesów (własnego i cudzego), podczas gdy naprawdę chodzi o konflikt pomiędzy interesem własnym (korzyścią osobistą) a wartością moralną: solidarnością, sprawiedliwością czy też zwykłą uczciwością.

Więcej o tym można przeczytać w odrębnym opracowaniu⁴⁵. Na bieżąco użytek powiemy, że:

pokusza odróżnia się od innych sytuacji tym, że osiągnana w niej korzyść osobista narusza elementarne, powszechnie cenione wartości moralne.

W przypadku sytuacji pokusy przy odpowiednich usprawiedliwieniach człowiek chętnie myli naganne moralnie ulegnięcie pokusie ze zwykłym *skorzystaniem z okazji*. Ustalmy od razu że:

okazja to sytuacja, z której można skorzystać, bo zdaniem korzystającego nie narusza to wartości ani nie uchybia godności tego, kto korzysta.

I są w życiu takie chwile, a szczególnie w pracy, w których można powiedzieć, że: „tylko frajer nie korzysta z okazji”. A frajer to w potocznym ujęciu ktoś, kto ma mniej niż inni godności własnej, kto jest głupi i nieudolny. Wystarczy więc nazwać jakąś konkretną pokusę – okazją, uzgodnić to z „innymi poważnymi i porządnymi ludźmi”, np. kolegami z pracy lub z rodziną, i wtedy można korzystać z tak powstałej okazji bez żadnych wyrzutów sumienia. To zjawisko to wspomniana już *anomia pracownicza*. (W naszym kraju wzmocniona postsowiecką spuścizną braku szacunku do pracy, siebie, środków i przedmiotów produkcji.)

Anomia pracownicza to powstanie w pracy takiego stanu w grupie ludzi pełnych wartości, że przestają postępować zgodnie z nimi, mimo tego, że we własnym postrzeganiu – nadal się nimi kierują.

Pracownicy w sytuacji anomii pracowniczej nadal postrzegają się przez wartości i bardzo je sobie cenią – ale w konkretnej sytuacji ich nie przestrzegają, gdyż mają na to wiarygodne *usprawiedliwienia*.

Okazją staje się każda pokusa, dla której mamy wiarygodne usprawiedliwienia.

Wchodząc w nową, nieznaną mu dotąd sytuację pokusy, człowiek ma świadomość moralną, że czerpanie korzyści osobistej jest w tej konkretnej sytuacji naruszeniem wartości, ale pod wpływem grupowych uzgodnień tę świadomość traci. Mówi sobie: „Wydawało mi się, że tak nie wypada postępować, ale skoro inni pracujący tutaj od lat mówią, że to nic złego, to zapewne mają rację. No i przy tym mają sporo korzyści... Nie będę frajerem i skorzystam razem z nimi”. Uzgadnia więc z innymi grupowe usprawiedliwienia w rodzaju: „Przecież wszyscy tak robią...”, „Tamci na górze są dużo gorsi...”, „Biznes to nie zabawa w piaskownicy...”, „Jak nie ja, to skorzysta ktoś inny...”, „Koszula bliższa ciału...” etc.

Cenimy sobie sprawiedliwość, ale obcego w rodzinnej firmie nie traktujemy tak, jak pracującego członka rodziny, cenimy sobie solidarność, ale to oczywiście, że dotyczy tylko „naszych”, mało zarabiamy, więc trzeba skorzystać z okazji i zrobić w pracy ksero z książki dla dziecka etc. Jeśli w sytuacji pokusy znajdzie się cała grupa – koleżeńska lub rodzinna – wówczas takie uzgodnienia usprawiedliwień biegną szybko i stają się dla jej członków bardzo wiarygodne. Inni spoza grupy dziwią się, że można takie argumenty traktować poważnie. Tak wygląda magiczny wpływ grupy poddanej pokusie na pojedynczego jej członka. Pod wpływem grupy jego świadomość podlega zafałszowaniu – „korzystanie z usprawiedliwionej okazji” staje się zgodne z jego wartościami, choć oczywiście nie jest.

W firmach rodzinnych łatwiej o powiązanie pracy z wartościami moralnymi i biorący się z tego etos pracownicy, ale łatwiej także o uzgadnianie usprawiedliwień. Uzgadniamy przecież usprawiedliwienia nie z menelami spod budki z piwem, ale z ludźmi pełnymi wartości, którzy nie tylko je cenią tak jak my, ale także najczęściej dają temu wyraz w różnych sytuacjach.

Regulatorem godnego postępowania w sytuacjach pokusy jest potocznie rozumiane *sumienie* i *wstyd*. Pojawiają się, gdy naruszymy osobiście cenione wartości. **Wstyd powstaje wtedy, gdy nie zgadza nam się to, co robimy, z tym, jacy jesteśmy:** jesteśmy pełni powszechnie cenionych wartości, a okradamy ufającą nam firmę; cenimy rzetelność, lecz dla uniknięcia strat nie dotrzymujemy danego słowa. Nasza odporność na pokusę zasadza się tylko na tym: wstydzie i sumieniu. Nie ma innych czynników, które decydują o naszej godnościowej samokontroli, o trzymaniu się zasad i wartości w takich sytuacjach. **Odporność na pokusy to samokontrola, która zasadza się na motywie własnej godności.** Anomia niszczy tę odporność, dziurawiąc ją społecznie uzgadnianymi usprawiedliwieniami. Im więcej jest uzgadnianych usprawiedliwień dla spotykanych w pracy sytuacji pokusy, tym bardziej osobiście cenione wartości stają się pustą deklaracją i tracą wpływ na zachowanie tam, gdzie jest to najbardziej potrzebne.

Anomia pracownicza jest główną przeszkodą w przejściu firmy na zarządzanie podmiotowe, czyli odwołujące się do motywu własnej godności. Gdy nasiloną anomia powoduje, że znika w firmie godnościowa samokontrola postępowania, pojawia się pytanie, co robić? Zła odpowiedź na to pytanie brzmi: „trzeba odwołać się do kija i marchewki, skoro motywacja godnościowa nie działa, a trzeciej możliwości nie ma; trzeba tylko ten kij i marchewkę odpowiednio wyczelować”. Dobra odpowiedź to oczywiście: „trzeba usunąć anomię”. Trzeba pozbawić mocy obecne w kulturze firmy usprawiedliwienia, ich zdolności do uspokajania sumienia pracowników, że to okazja, a nie pokusa.

Jeśli w firmie mocno zagnieżdżyły się usprawiedliwienia, usunąć je powinni fachowcy z zewnątrz. W miarę sprawny menedżer po prostym przeszkoleniu potrafi sobie radzić na co dzień z odnawianiem się anomii w jego zespole. Całkowicie zlikwidować jej się nie da. Można jednak ograniczyć poziom anomii pracowniczej tak, że nie będzie stanowiła systemowej przeszkody dla wiązania pracy w firmie z wartościami moralnymi i rozwijania etosu pracowniczego. **Etos pracowniczy jest najlepszym ogranicznikiem anomii w firmie, bo automatycznie tworzy samokontrolę pracowniczą zarówno indywidualną, jak i w zespołach.** Sam jednak automatycznie nie powstanie i tutaj wracamy do kwestii kompetencji menedżerów nowej generacji, ich zdolności do zarządzania podmiotowego i godnościowego, ich umiejętności stania się liderami i przewodzenia zespołom i firmom.

Wartości jako narzędzie zarządzania firmą rodzinną

Jeśli przystępując do rozważań o wartościach, nie uporządkujemy pojęć i nie będziemy ich używać zgodnie z ich znaczeniem, wdamy się w dyskurs gęsi z prosięciem. Dlatego na wstępie sprecyzujemy (a dla podkreślenia ważności, umieścimy w ramce) naszą definicję pojęcia wartości i przedmiotu naszych rozważań, jakimi są wartości godnościowe:

Wartości to cenione przez wszystkich najogólniejsze wzorce zachowań.
Wartości godnościowe to kryterium ogólnej oceny jednostki jako osoby godnej lub niegodnej i stanowiące pewną kategorię wartości społecznych.

Wartością będzie więc np. patriotyzm, a nie ojczyzna, która nie jest wzorcem zachowania. Sukces materialny, karierę zawodową czy awans wykluczamy z pojęcia wartości. Są w przedstawianym tu rozumieniu nie wartością, a korzyścią. W naszym kręgu cywilizacyjno-kulturowym wartościami są najbardziej ogólne i najszerzej akceptowane wzorce zachowania godnego, zwane najczęściej wartościami moralnymi. Wartościowanie człowieka jako osoby i przypisywanie mu lub odmawianie osobistej godności następuje właśnie na podstawie powszechników wartości moralnych, którymi są między innymi: lojalność, odpowiedzialność, odwaga etc. Wartości muszą być motywacją zachowania, aby zachowanie uznać za godne – nie jestem uczciwy, jeśli postępuję tak ze strachu, że mnie złapią; nie jestem tolerancyjny, jeśli czynię to, licząc na jakąś korzyść osobistą.

Z natury rzeczy łatwo jest wprowadzić wartości do firm rodzinnych i uczynić z nich aktywny składnik ich kultury organizacyjnej, tworząc w ten sposób etos pracowniczy. Z punktu widzenia warunków firmy rodzinne powinny być w czołowie zarządzania godnościowego zdobywającego sobie współcześnie obywatelstwo wśród teoretyków i praktyków. Tu warto zapamiętać, że:

Zarządzanie godnościowe to zarządzanie poprzez misję, wizję i wartości powszechnie cenione. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy praca ma znaczenie moralne, to znaczy stanowi dla pracownika wyraz cenionych przez niego wartości.

W firmach rodzinnych łatwiej jest niż w dużych, anonimowych korporacjach stworzyć kulturę, w której pracownicy nie są „zasobem kadrowym”, a są zindywidualizowanymi osobami, emocjonalnie związanymi z firmą i rodziną właścicieli. Motywuje ich wówczas do pracy poczucie godności własnej, której potrzebę zaspokajają wtedy, gdy dostrzegają zgodność pomiędzy wartościami moralnymi a działaniami składającymi się na proces pracy, w którym uczestniczą. Tę zgodność względnie łatwo utrzymać, bo firma rodzinna to „dziecko” jej właściciela, obiekt jego bardzo silnej identyfikacji, skąd bierze się jego troska o morale działalności firmy. Jak dalej zobaczymy – jest to tylko możliwość, której realizacja wymaga wielu wysiłków i sama się nie dokona.

Zaspokojenie potrzeby godności własnej zawsze wymaga od pracodawcy godziwego wynagrodzenia pracowników⁴⁶, a od szefów zespołów pracowniczych nowych umiejętności zarządzania, które przede wszystkim nie będą przeszkadzały pracownikom w tworzeniu etosu pracy. W firmie zarządzanej na nowy sposób szefowie z przełożonych stają się liderami i motywują pracowników, odwołując się do ich poczucia własnej wartości i godności, zastępując tym kij i marchewkę, a kontrolę potrafią zastąpić samokontrolą pracowników. Od szefa takiego zespołu wymaga się asertywności zamiast dominacji, umiejętności budowania relacji zaufania, dwustronnej i symetrycznej komunikacji zamiast rozkazywania etc.

⁴⁶ Przyjmujemy tu roboczą definicję „godziwej płacy” – jest to płaca lekko konkurencyjna, np. 10% wyższa od rynkowej.

Dlaczego warto się tego uczyć i dlaczego powiązanie pracy i godnościowo znaczących wartości moralnych jest niezwykle ważne zarówno dla firmy rodzinnej, jak i dla jej pracowników? Ponieważ powiązanie pracy z powszechnie cenionymi wartościami moralnymi to jedyna droga do powiązania pracy z zaspokajaniem potrzeby godności i uruchomienia motywacji do pracy opartej na motywie własnej godności pracownika. To pozwala najłatwiej zadbać o jakość produktów firmy, bo jest konieczne do stworzenia samokontroli pracowników, bez której zarządzanie jakością jest niemożliwe. Etos pracowniczy automatycznie tworzy samokontrolę w firmie poprzez wzorce godnych zachowań pracowniczych. Łatwo poznać jego istnienie po uwagach i komentarzach pracowników do nowo przyjętego kolegi: „Tego się u nas nie robi...”, „Tak się u nas nie pracuje...”, „U nas obowiązują takie zasady...” etc.

Typowe firmy rodzinne to małe i średnie przedsiębiorstwa, których nie stać na kosztowne i rozbudowane programy jakości – mogą za to łatwiej wprowadzać metody zarządzania godnościowego, traktując podmiotowo, czyli „po ludzku” swoich pracowników. Nie jest to nic nowego dla sporej części rodzinnych przedsiębiorstw, w których nazywając po swojemu zasady zarządzania godnościowego i kierując się intuicją, właściciele i menedżerowie dawno odwiesili na ścianę kij i marchewkę, dzięki czemu osiągnęli sukces. Refleksje uczestników na warsztatach prowadzonych w trakcie projektu „Firmy rodzinne” ujawniają także, że dla wielu model zarządzania godnościowego stanowił ważne odkrycie, które pozwalało im skuteczniej zarządzać firmą. Inni podkreślali, że ten model funkcjonował u nich w firmie od początku jako coś naturalnego i oczywistego, tylko nie zdawali sobie sprawy z tego, że jest to już zdefiniowany i nauczany na szkoleniach model zarządzania.

„Jak porównuję naszą firmę z innymi miejscami pracy, to klimat u nas jest bardzo pozytywny. Ta otwartość, jakaś taka dobra chemia to efekt wielu rzeczy, ale duży wpływ ma tu charakter naszej mamy, która wszystkich traktuje jak członków rodziny. Można z nią porozmawiać na każdy temat i ludzie się do niej zwracają ze wszystkim. Ojciec jest bardziej wymagający i surowy i to się fajnie równoważy, ale nie można powiedzieć, że on jest groźny czy autorytarny.

U nas nie jest tak, że ktoś podejmuje decyzje na górze i wszystko ma być realizowane według instrukcji. Zawsze to pracownicy mają pierwsi szansę wyjścia ze swoją inicjatywą. Jeśli nie zostanie wykorzystana, to konkretna decyzja wychodzi od szefostwa, ale nic nie jest narzucane bez wcześniejszej konsultacji. A potem też zawsze można przyjść i porozmawiać”.

„Na początku podchodziłam do zarządzania godnościowego sceptycznie. Z perspektywy czasu coraz bardziej mnie ono interesuje. Stosowaliśmy wśród pracowników premie, stąd mieli oni oczekiwania. Po wykładzie profesora Bliklego pomyślałam, że to faktycznie może inaczej funkcjonować i z większym przekonaniem uznałam, że z człowiekiem można się dogadać, i że nie musi chodzić tylko o pieniądze. To odkrycie, może raczej to upewnienie się, było dla mnie bardzo ważne”.

Potencjalne przeszkody we wdrożeniu

Wdrożenie modelu partnerstwa nigdy nie jest łatwe. Po pierwsze, jak każda zmiana niesie ze sobą element niepewności (czy sobie poradzę?) i zagrożenia (czy nie stracę swojej pozycji?). Po drugie, wymaga opanowania niełatwych umiejętności związanych z partnerską komunikacją. Po trzecie, wymaga zmiany sposobu myślenia i odejścia od pewnych stereotypów, jak choćby ten, że ludzie są z natury leniwi i nieuczciwi. W firmach rodzinnych to wszystko może mieć dodatkowo miejsce w kontekście dwóch paradygmatów:

Autokratyczna rodzina – W rodzinie od pokoleń panują autokratyczne stosunki, np. patriarchy, które automatycznie przenoszą się na firmę. Głowa rodziny jest jednocześnie głową firmy, jest tą głową od kilkudziesięciu już lat, rodzina i firma mają się dobrze (przynajmniej zdaniem „głowy”), niczego więc nie zamierzają zmieniać, zgodnie z mottem głowy rodziny, które brzmi: „Nikt mi nie będzie mówił, jak mam wychowywać dzieci i prowadzić firmę, którą sam zbudowałem od podstaw”.

**Firma rodzinna
w nowoczesnej
gospodarce**

Egocentryczna rodzina – W rodzinie panują zasady partnerskie, ale firma to co innego, bo partnerstwo jest dla najbliższych, nie dla „obcych”. Tu myśli właścicieli przebiegają tak: „Biznes zbudowaliśmy dla siebie, nie dla nich. Musimy się trzymać razem, być monolitem, bo świat to dżungla, w której odbywa się stała walka na śmierć i życie. Wokół domowego ogniska zbudowaliśmy palisadę, otoczyliśmy ją fosą, a na noc podnosimy most zwodzony”.

Co w takich przypadkach należy zrobić? W odpowiedzi na to pytanie zawiera się cała metodologia wspierania rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, której opracowanie było przedmiotem projektu „Firmy rodzinne”. Podstawowymi narzędziami tej metodologii są warsztaty z zakresu komunikacji i organizacji zarządzania, najlepiej jeżeli prowadzone w gronie kilku lub kilkunastu firm rodzinnych, które mogą wymieniać się doświadczeniami. Tego rodzaju warsztaty znakomicie sprawdziły się w naszym projekcie.

Mówiąc o firmach rodzinnych, należy też podkreślić, że nie wszystkie należą do grupy autokratycznych lub egocentrycznych. Wiele z firm biorących udział w projekcie bez trudu zaakceptowało model partnerski i uznało go za bardzo ważne narzędzie w drodze do ich rozwoju. Oto kilka cytatów z ich wypowiedzi:

„Zaczęliśmy ze sobą rozmawiać jako właściciele, jak można ludzi motywować do pracy, jak zrobić, by chcieli się utożsamiać z firmą, patrzeć na nią naszym okiem, podlać kwiaty, wytrzeć do połysku blaty... Wprowadziliśmy obchodzenie imienin i urodzin pracowników, jest tak rodzinnie: kwiaty, kawa, drobny prezent. Teraz chwalimy pracowników świadomie, znając wartość pochwały”.

„Dla naszej rodziny szczególnie ważne były zagadnienia związane z zarządzaniem godnościowym. Córka, która po szkoleniu przejęła oficjalnie funkcję menedżera, to już w ogóle bardzo wzięła sobie do serca ten nowy sposób myślenia o pracownikach. Pracuje u nas dużo ludzi młodszych, ona jest szefem, więc normalnie to by pewnie rzadko z nimi rozmawiała, teraz jednak zwraca na to dużą uwagę, by z każdym nawiązać kontakt”.

Podsumowanie

Na koniec przedstawmy różnice pomiędzy zarządzaniem podmiotowym i przedmiotowym:

| Zarządzanie przedmiotowe | Zarządzanie podmiotowe |
|---|--|
| człowiek jest wart tyle, ile dla firmy zarobi; zasoby ludzkie | człowiek jest wartością samą w sobie; partnerzy |
| przeciwnicy w walce o uzyskanie przewagi | współpracujący partnerzy realizujący wspólne cele zespołu |
| jak najmniej dawać pracownikom z góry, kary i nagrody, zawsze coś za coś, ludzie są leniwi i nieuczciwi | pracownikowi daję z góry to, co mu się należy jako wynagrodzenie, daję mu także pewien kredyt zaufania, oczekuję, że będzie rzetelnie pracował |
| swoim stosunkiem do pracownika podtrzymujemy wiarygodność jego usprawiedliwień | swoim stosunkiem do pracownika pozbawiam go argumentów do społecznego uzgadniania usprawiedliwień i dostarczam powodów do tego, aby odczuwał dumę z przynależności do mojego zespołu |
| rośnie i utrwała się anomia pracownicza | rośnie i utrwała się etos pracowniczy |

Tabela 6. Zarządzanie przedmiotowe i podmiotowe

Bibliografia

- [1] *Długopisy, benzyna, bazy danych – jak pracownicy okradają firmy*, Dziennik Gazeta Prawna, 2 listopada 2009, www.praca.gazetaprawna.pl.
- [2] *Prawie połowa polskich pracowników okrada pracodawcę*, Dziennik Gazeta Prawna, 14 października 2010, www.praca.gazetaprawna.pl.
- [3] Blikle Andrzej, *Doktryna jakości*, tekst udostępniony w domenie publicznej na licencji Creative Commons, do pobrania na www.firmyrodzinne.pl.
- [4] Kohn Alfie, *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company 23, Boston 1993.
- [5] Kosewski Marek, *Wartości, godność i władza*, Wizja Press&IT, Warszawa 2008.

1.4 Od przełożonego do lidera

1.5 Wynagrodzenia w firmie rodzinnej

MARIA ADAMSKA

Właściwe kształtowanie wynagrodzeń w każdym przedsiębiorstwie jest trudne, ponieważ wymaga znalezienia złotego środka między oczekiwaniami płacowymi pracowników i możliwościami finansowymi przedsiębiorstwa, a także między koniecznym zróżnicowaniem wynagrodzeń i zachowaniem zasady sprawiedliwego wynagradzania.

W przedsiębiorstwach rodzinnych problem wynagrodzeń jest o wiele bardziej skomplikowany niż w nierodzinnych. Wystarczy przypomnieć, że firma rodzinna składa się z rządzących się różną logiką podsystemów: rodzinnego, gospodarczego oraz właścicielskiego. Ponieważ podsystemy te łączą się i wzajemnie przenikają, zasady i oczekiwania co do zachowania w każdym podsystemie pozostają w konflikcie⁴⁷. Podsystem rodzinny może bowiem kształtować wynagrodzenia pracowników na podstawie potrzeb członków rodziny, podsystem biznesowy przyjmuje zwykle miary efektywności pracy, a podsystem własności – gdzie celem jest długookresowy wzrost wartości firmy – kompetencje wpływające na rozwój przedsiębiorstwa. Dodatkowo wynagrodzenia w firmie rodzinnej mogą być wykorzystywane jako sposób na załatwianie problemów emocjonalnych, łagodzenie skutków niepowodzeń życiowych członków rodziny czy wpływanie na życiowe wybory dorosłych dzieci właścicieli.

Właściciele przedsiębiorstw familijnych muszą zmierzyć się z problemami wynikającymi z udziału rodziny w zatrudnieniu, co – jak potwierdzają liczne badania – wpływa na specyficzne cechy funkcji personalnej⁴⁸, w tym także na stosowane zasady wynagradzania. Zasady kształtowania wynagrodzeń w firmach rodzinnych są więc nie tylko wynikiem rachunku ekonomicznego, ale przede wszystkim wyznawanego systemu wartości właściciela – jego poczucia misji społecznej, stosunku do członków rodziny i pracowników spoza rodziny. Stanowią więc kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa na danym etapie jego rozwoju oraz jego strategię.

W każdym przedsiębiorstwie rodzinnym istnieje pewna filozofia zarządzania wynagrodzeniami, choć nie zawsze jest ona uświadomiona. Uwzględnia wiele uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych i ujawnia się w postaci zbioru decyzji dotyczących liczby i rodzaju składników wynagrodzeń, wyboru formy wynagrodzeń, rozpiętości wynagrodzeń między stanowiskami czy przyjęcia określonej podstawy różnicowania wynagrodzeń.

Wśród istotnych dylematów płacowych, które stoją przed przedsiębiorstwami rodzinnymi, znajdują się następujące pytania:

1. jakie podejście stosować w odniesieniu do członków rodziny w porównaniu z pracownikami spoza rodziny – jednolite czy zróżnicowane?
2. od czego uzależniać wysokość wynagrodzenia, co ma być podstawą różnicowania wynagrodzeń?
3. jak pogodzić motywacyjną funkcję wynagrodzeń z chęcią i potrzebą pomocy członkom rodziny?
4. czy powinno się ujawniać zasady kształtowania i wysokość zarobków rodziny, czy powinny one być nieznane pracownikom spoza rodziny?
5. czy wysokość wynagrodzenia powinna być ustalana dowolnie przez właściciela, czy w sposób sformalizowany wyłączający uznaniowość?

⁴⁷ Zwracają na to uwagę m.in. J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne*, Difin, Warszawa 2004, s. 21–22.

⁴⁸ Por. np. Ł. Sułkowski, *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym*, w: D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 74–76, K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 283–285.

Zasadnicze pytanie, na które trzeba znaleźć odpowiedź w firmie rodzinnej, brzmi: jak kształtować wynagrodzenia członków rodziny w porównaniu z pracownikami spoza rodziny?

Zauważa się trzy podejścia stosowane w przedsiębiorstwach rodzinnych do wynagradzania członków rodziny. Pierwsze z nich polega na preferencyjnym traktowaniu rodziny, z racji – jak się argumentuje – przynależności do rodziny, konieczności wsparcia, większego zaangażowania i lojalności członków rodziny skłonnych do wyrzeczeń w trudnej sytuacji przedsiębiorstwa. Odwrotny punkt widzenia występuje przy drugim podejściu – zakładającym z reguły niższe wynagrodzenia członków rodziny. Tutaj z kolei podnosi się fakt udziału rodziny we własności przedsiębiorstwa i czerpania z tego profitów czy aspekt wychowawczy w stosunku do dzieci. Obydwa te podejścia cechuje dominacja emocji i relacji rodzinnych nad względami interesu przedsiębiorstwa. Trzecie podejście do wynagradzania członków rodziny opiera się na założeniu, że są oni częścią załogi i należy stosować wobec nich te same kryteria co wobec wszystkich zatrudnionych. W tym podejściu przeważa myślenie kategoriami interesu przedsiębiorstwa, co w efekcie oznacza ocenę członka rodziny jako pracownika, niezależnie od stopnia pokrewieństwa czy jego problemów osobistych.

W trakcie seminarium na temat wynagrodzeń uczestnicy projektu „Firmy rodzinne” identyfikowali swoje podejście do wynagradzania członków rodziny. Najczęściej dyskusja toczyła się wokół dylematu, czy członkowie rodziny powinni być traktowani jak inni pracownicy. Ale równie ciekawym wątkiem dyskusji było – wyrażone nie wprost – odwrócenie pytania: czy pracownicy powinni być traktowani jak członkowie rodziny? Właściciele przedsiębiorstw zastanawiali się, czy mają prawo uzależniać wysokość wynagrodzeń pracowników od sytuacji przedsiębiorstwa, kiedy pracownik wywiązuje się ze swoich obowiązków, a wyniki finansowe, na które nie ma bezpośredniego wpływu, zmuszają do redukcji premii. Jednym z bardzo znamienitych pytań postawionych przez właścicielkę firmy rodzinnej było: czy pracownicy powinni partycypować w finansowaniu inwestycji w przedsiębiorstwie? Miała na myśli to, że w okresie wdrażania inwestycji, która pochłania spore nakłady finansowe, a nie przynosi jeszcze oczekiwanych zysków, normalne dla rodziny jest ograniczanie wypłat wynagrodzeń w imię przyszłych korzyści. Tylko czy taką samą filozofię można zastosować wobec pracowników? I czy wobec tego można założyć równe traktowanie pracowników spoza rodziny i z rodziny? Inaczej problem wynagradzania przedstawił jeden z synów właściciela firmy, który stwierdził, że powiązania rodzinne utrudniają negocjacje dotyczące wynagrodzeń (*„przychodzę do ojca po podwyżkę, a on nie traktuje mnie jak pracownika”*). Córka innego właściciela zgłosiła problem nierównego traktowania wynagrodzeń dwóch córek oraz córki i zięcia.

Na żadnym spotkaniu z przedstawicielami firm rodzinnych nie było jednomyślności w kwestii podejścia do zatrudnionych członków rodziny. Nie jest to zresztą nic dziwnego, ponieważ przedsiębiorstwa różnią się między sobą wielkością, fazą rozwoju czy liczbą pracujących członków rodziny. Z reguły przedsiębiorstwa większe, dłużej istniejące na rynku, bardziej sformalizowane mają regulaminy wynagradzania obejmujące wszystkich pracowników, niezależnie od przynależności do rodziny. Przedsiębiorstwa młode, zatrudniające kilku pracowników bardziej są nastawione na preferencyjne wynagradzanie pracujących członków rodziny.

Kolejnym dylematem wynagradzania w przedsiębiorstwach rodzinnych jest wybór podstawy różnicowania wynagrodzeń pracowników należących do rodziny. Z przeprowadzonych przeze mnie badań w kilkunastu przedsiębiorstwach wynikało, że największe znaczenie przy ustalaniu wysokości wynagrodzenia ma pozycja w firmie (stanowisko), kwalifikacje i staż pracy. Są to kryteria racjonalne, niezwiązane z rodzinnością i często stosowane w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Znalazły się też takie przedsiębiorstwa, w których wynagrodzenie zależało od pozycji w rodzinie. W niektórych firmach występuje problem różnicowania wysokości wynagrodzeń między zatrudnionymi członkami rodziny. Spotyka się rozwiązania polegające na stosowaniu równych stawek dla wszystkich, co ma stwarzać dobry klimat pracy, a w rzeczywistości może wpływać na powstanie głębokich konfliktów. W trakcie seminarium na temat wynagrodzeń uczestniczka – jedna ze współwłaścielek firmy prowadzonej w formie spółki – wskazała na problem niewłaściwości równych stawek płac dla członków rodziny w jej przedsiębiorstwie. Chodziło o sytuację, kiedy czterej właściciele firmy rodzinnej pełnili funkcje członków zarządu, a zaangażowanie w pracę, rezultaty i osiągnięcia każdego z nich

1.5 Wynagrodzenia w firmie rodzinnej

były zdecydowanie różne. Doprowadziło to do sytuacji napięcia i frustracji osób oceniających swój wkład pracy jako większy.

Kwestią ważną i trudną do rozstrzygnięcia w biznesie rodzinnym jest pogodzenie motywacyjnej roli wynagrodzeń z chęcią pomocy członkom rodziny. Zatrudnienie osoby z rodziny, bo akurat znalazła się w trudnej sytuacji, nie jest niczym złym, jednak by być uprawnioną do określonego wynagrodzenia, osoba ta powinna wykonywać pracę wartą otrzymanych pieniędzy oraz zgodną z jej kwalifikacjami. Jeżeli potrzeby członka rodziny są zdecydowanie wyższe niż możliwe do zaoferowania wynagrodzenie, dla dobra przedsiębiorstwa lepszym wyjściem jest wsparcie bezpośrednie niż przesadnie duże wynagrodzenie komplikujące stosunki między pracownikami. Wyróżnienie członka rodziny ponad jego wkład pracy lub powierzenie mu obowiązków przekraczających jego możliwości narusza zasadę sprawiedliwości i jest bardzo źle oceniane przez pracowników, rodzi niezadowolenie i frustrację, a w konsekwencji osłabia motywacyjność wynagrodzeń.

Racjonalnym rozwiązaniem jest stworzenie jawnego i jednolitego systemu wynagradzania dla wszystkich pracowników, niezależnie od przynależności do rodziny. W takim przypadku wysokość wynagrodzenia będzie zależała od spełnienia kryteriów różnicujących, takich jak np. kwalifikacje, wyniki pracy czy wartość rynkowa pracy. Określenie wartości pracy i wiązanie z nią poziomu wynagrodzeń jest niezwykle ważną cechą właściwego zarządzania wynagrodzeniami. Jeżeli jednak strategia rozwoju przedsiębiorstwa tego wymaga, system wynagradzania w firmie rodzinnej może zakładać odrębne zasady kształtowania wynagrodzeń członków rodziny. Należą do rodziny pracownicy są zwykle bardziej zaangażowani niż inne osoby. Z punktu widzenia logiki polityki wynagradzania nie ma przeszkód do odmiennego kształtowania wynagrodzeń członków rodziny, np. w powiązaniu ze wzrostem wartości przedsiębiorstwa, z jego rozwojem. Ważna jednak w tym wypadku jest jawność tych odmiennych zasad. Brak jawności powoduje wiele niepotrzebnych domysłów, tworzy atmosferę podejrzliwości, zaburza prawidłowe oddziaływanie wynagrodzeń i osłabia lojalność pracowników spoza rodziny. Zakłóca również relacje w rodzinie.

Dalsze dylematy wynagradzania w przedsiębiorstwach rodzinnych dotyczą problemu stopnia swobody w ustalaniu wynagrodzeń, co oznacza wybór między uznaniowym i sformalizowanym podejściem do kształtowania wysokości wynagrodzeń pracowników zarówno z rodziny, jak i spoza niej. W większości przedsiębiorstw rodzinnych systemy wynagradzania są uproszczone i niesformalizowane, co z jednej strony jest uzasadnione małymi rozmiarami i młodym wiekiem tych przedsiębiorstw, ale z drugiej wynika z niechętnego stosunku właścicieli do formalizacji w ogóle⁴⁹. Zgodnie z wynikami badań w wielu firmach rodzinnych sposobem sprawowania władzy jest paternalizm, co w konsekwencji rodzi „familiarne” relacje międzyludzkie pojmowane jako utożsamianie stosunków rodzinnych ze stosunkami pracowniczymi⁵⁰. Ten rodzaj stosunków społecznych poniekąd wyklucza, a przynajmniej ogranicza, formalizowanie zasad działania w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych jako zaletę stosowanych systemów wynagradzania wskazują prostotę i elastyczność tego narzędzia. Regulaminy wynagradzania, jeżeli już są wdrażane, najczęściej mają bardzo ogólny charakter i pozwalają na dowolne ustalanie wysokości wynagrodzeń przez właściciela. Formalizacja zasad wynagradzania jest postrzegana przez wielu przedsiębiorców jako niepotrzebne usztywnienie polityki płacowej, a także potencjalne niebezpieczeństwo nadmiernych roszczeń płacowych w sytuacji pogorszenia wyników ekonomicznych. Obawy o nadmierne wypłaty, przekraczające możliwości finansowe przedsiębiorstwa, powodują zwłaszcza unikanie parametryzacji i szczegółowego opisu systemu premiowego, w rezultacie czego premię określa się jako „uznaniową”.

To subiektywne podejście właściciela do kształtowania wynagrodzeń pracowników zarówno będących członkami rodziny, jak i spoza niej, jest charakterystyczne dla małych przedsiębiorstw rodzinnych, w których rzadko obserwuje się formalizację systemu wynagradzania, a w szczególności takie

⁴⁹ Wskazują na to m.in. badania przeprowadzone w ramach projektu „Firmy rodzinne”, *Firmy rodzinne – szanse i wyzwania*, Anna Kowalewska (red.), PARP, Warszawa 2009, s. 58–59.

⁵⁰ K. Safin, op. cit. s. 300–301.

elementy systemu jak tabele płac czy taryfikatory kwalifikacyjne⁵¹. Stopień formalizacji powinien być dostosowany do fazy rozwoju przedsiębiorstwa, a szczególnie do liczby zatrudnionych i stopnia skomplikowania zadań na poszczególnych stanowiskach pracy. Jednoosobowe „ręczne” sterowanie wynagrodzeniami może być efektywne przy niewielkim zatrudnieniu, kiedy właściciel jest w stanie w trakcie codziennych ścisłych kontaktów ocenić wkład pracy każdego zatrudnionego, kiedy rozumie wysiłek związany z daną pracą i kiedy może zauważyć sukcesy i niedociągnięcia wszystkich pracowników.

Należy jednak zdawać sobie sprawę z negatywnych stron braku jasnych, sformalizowanych zasad wynagradzania. Przede wszystkim rodzi to niezrozumienie powodów przyznania określonej wysokości wynagrodzenia i w dalszej konsekwencji brak akceptacji wynagrodzeń przez pracowników oraz poczucie niesprawiedliwości. Również dla samego właściciela w wielu przypadkach brak formalizacji może stanowić duży dyskomfort, ponieważ decyzje płacowe mogą być krytkowane i podważane przez członków rodziny. Arbitralne ustalanie wynagrodzeń może powodować zdrażnienia i pretensje członków rodziny zatrudnionych w przedsiębiorstwie oraz wywieranie presji na właściciela przez rodzinę do preferencyjnego traktowania zatrudnionych krewnych. Pełna dowolność i subiektywizm w kształtowaniu wynagrodzeń w firmie rodzinnej może prowadzić do nieracjonalnej struktury wynagrodzeń i osłabienia ich motywacyjności.

Uczestnicy projektu „Firmy rodzinne” w zależności od pozycji, jaką zajmują w firmie, zgłaszali różne niedogodności wynikające z niejasnych zasad wynagradzania. Ze strony pracowników nienależących do rodziny zgłaszano problem niezrozumiałych różnic w wynagrodzeniach na tych samych stanowiskach pracy, braku zrozumiałego kształtowania i rewaloryzacji płac oraz jasnej perspektywy wzrostu wynagrodzeń. Właściciele mieli natomiast problem m.in. z wyceną własnego zaangażowania i ustalenia swojego wynagrodzenia, wyborem podstawy różnicowania wynagrodzeń, sposobem ustalania premii dla pracowników. Dzieci właścicieli wskazywały na niejasność zasad wynagradzania, brak przejrzystości w przyznawaniu premii. Wygląda na to, że większe problemy w przedsiębiorstwach rodzinnych występują z ustaleniem zasad premiowania aniżeli z kształtowaniem wynagrodzeń zasadniczych.

Kształtowanie wynagrodzeń jest sztuką motywowania pieniądzem i szczególnie w firmach rodzinnych ta prawda jest często niedoceniana. Jak wynagradzać pracowników, którzy są jednocześnie najbliższymi osobami obdarzonymi uczuciem? Jak różnicować wynagrodzenia, nie wywołując konfliktów? Jak pomagać rodzinie, nie szkodząc firmie? Jak doceniać pracowników spoza rodziny na tle rodziny? Jak wyceniać kwalifikacje, a jak zaangażowanie i poświęcenie dla przedsiębiorstwa? To tylko niektóre, ale ważne i newralgiczne (jak wszystko, co dotyczy pieniędzy) dylematy właściciela firmy rodzinnej. Ich rozwiązaniu sprzyjać może opracowanie kompleksowego systemu wynagradzania dostosowanego do strategii i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.

Bibliografia

- [1] *Firmy rodzinne – szanse i wyzwania*, Anna Kowalewska (red.), PARP, Warszawa 2009.
- [2] Jeżak Jan, Popczyk Wojciech, Winnicka-Popczyk Alicja, *Przedsiębiorstwo rodzinne*, Difin, Warszawa 2004.
- [3] Safin Krzysztof, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [4] Strużyńska Janusz, *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002.
- [5] Sułkowski Łukasz, *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym*, w: *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, D. Kopycińska (red.), Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.

⁵¹ J. Strużyńska, *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002, s. 275.

1.6 Marka firmy rodzinnej

ANNA NALAZEK

Podstawą egzystencji firmy rodzinnej jest działalność biznesowa, co oznacza, że podlega ona tym samym prawom rynkowym i marketingowym co inne przedsiębiorstwa. Jednakże równie ważne dla firmy rodzinnej, a może nawet kluczowe jest to, że ma ona zapewnić zatrudnienie i utrzymanie członkom rodziny. Myśląc o marce firmy rodzinnej, bagatelizowanie tego faktu byłoby nierozsądne. Obiektywne prawa rynku oraz subiektywne prawa i cele rodziny idą tutaj w parze i powinny być świadomie zsynchronizowane podczas procesu budowania marki przedsiębiorstwa rodzinnego.

Rodzinność firmy może być cennym atutem w procesie budowania marki i jej pozycji na rynku, ale może też stanowić duże utrudnienie, jeżeli członkowie rodziny nie podejną do tego zadania strategicznie i świadomie. Proponowana w niniejszej metodologii strategia 6S może w istotny sposób pomóc w profesjonalizacji działań związanych z budową i promocją marki firmy rodzinnej na rynku, a co za tym idzie – ze wzrostem jej konkurencyjności.

Polskie firmy rodzinne należące w większości do sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMSP) stają często w szranki z dobrze już ukształtowanymi dużymi markami – zarówno zachodnimi, jak i polskimi. Są one konkurentami działającymi według sprawdzonych marketingowych zasad, oferującymi jakościowe produkty i usługi oraz konkurencyjne ceny, posiadającymi aktualną wiedzę na temat swoich konsumentów. Prowadzą analizy i badania, działają według długoterminowych planów strategicznego rozwoju i standardów obowiązujących przy tworzeniu pełnowartościowej marki.

Silna marka to ogromny atut każdej firmy i jedna z najważniejszych części kapitału biznesowego: podnosi wartość firmy i przekłada się na wymierne zyski, wspiera główną strategię biznesową i wzmacnia skuteczność działania firmy, umożliwia zdobycie przewagi nad konkurencją poprzez wpływ na preferencje klienta.

Konsekwentnie zarządzana marka odczytuje potrzeby otoczenia i odpowiada na wyzwania i zmiany rynkowe. Świadome jej budowanie w oparciu o planowanie strategiczne, długoterminową wizję rozwoju, spójną komunikację z otoczeniem oraz kreowanie pożądanego wizerunku staje się niezbędne szczególnie dla mikro, małych i średnich firm – w tym także dla firm rodzinnych.

Istotą marki jest jej rozpoznawalność w obszarach, w których działa firma, niepowtarzalność, niezmiennie dobra reputacja, wypracowanie wśród odbiorców zespołu określonych, pozytywnych skojarzeń oraz konkurencyjnych atrybutów i korzyści. Z marką wiążą się także wartości ważne nie tylko z punktu widzenia rodziny, ale też istotne dla klientów oraz wszelkich interesariuszy danej marki.

Marka to klarowna definicja tego, jaką mamy wizję rozwoju, kim chcemy być w przyszłości, jaką mamy misję do spełnienia, po co i dla kogo istniejemy. To także odpowiedź na pytanie: jacy jesteście, co obiecujecie, co sprawia, iż nasza firma i jej oferta jest unikalna i wyjątkowa na tle wielu innych? Rzetelnie skonstruowana marka powinna dawać konsumentom konkretny i istotny powód wyboru naszych produktów, usług, a tym samym tworzyć relacje z klientami firmy oraz jej otoczeniem rynkowym.

Tymczasem wyniki badań przeprowadzonych dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) przez firmę badawczą Pentor⁵² pokazują, że główne cele, jakie dzisiaj stawiają sobie firmy z sektora MMSP, do których należy z pewnością większość firm rodzinnych w Polsce, to cele bieżące, przede wszystkim maksymalizacja obrotów, przyciąganie klientów oraz maksymalizacja zysków. Takie cele

⁵² Zob. W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flath, D. Szubert, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010, www.parp.gov.pl.

jak długoterminowy rozwój, wprowadzanie nowych produktów czy usług na rynek, budowanie relacji z klientami – już znacznie rzadziej wymieniane są jako pierwsze.

Większość badanych przedsiębiorstw wskazuje, że posiada strategię rozwoju, ale jedynie w 12% przypadków przyjmuje ona formę dokumentu. W ponad 40% przypadków strategia obejmuje stosunkowo krótki horyzont czasowy – do 2 lat. W przypadku firm mikro posiadanie strategii deklaruje 7% firm, w przypadku firm małych – 21%, a w przypadku średnich – 34% firm⁵³.

Polskie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa często mają problemy z myśleniem strategicznym i są zbyt zachowawcze – poprzestając na tym, co już osiągnęły, nie są skłonne do wprowadzania zmian, nie mają planów rozwojowych. Na ogół żyją w przekonaniu, że dobrze sobie radzą, a planowanie zmian w obliczu niepewnej przyszłości wydaje się im przesadnym, często nieracjonalnym ryzykowaniem. Nie widzą konieczności opracowywania planów strategicznych czy długoterminowej wizji rozwoju ani zwiększania konkurencyjności, z czym wiąże się właśnie posiadanie wyróżniającej się i pełnowartościowej silnej marki, której koncepcja powinna być elementem całościowej strategii firmy.

Moje spostrzeżenia wynikające ze współpracy i spotkań doradczych z firmami rodzinnymi w dużym stopniu potwierdzają i pokrywają się z badaniami PARP. Mimo że pojęcie marki znane jest w Polsce już od wielu lat, to nadal rozumienie tego, czym jest marka i jak ją budować, aby wzmacniać pozycję firmy na rynku, nie jest wystarczające. Firmy zdecydowanie za rzadko posługują się myśleniem i działaniem w kategoriach marki, postrzegając produkt markowy głównie przez najprostszy pryzmat, tzn. posiadanie logo, sloganu reklamowego, strony internetowej, czy też uważając, że jeśli produkt jest reklamowany, to już jest marką.

Wskazują na to zarówno badania, jak również moja kilkunastoletnia współpraca z firmami z sektora MMSP. Ponadto doświadczenie wynikające z indywidualnych spotkań doradczych z firmami rodzinnymi w ramach projektu „Firmy rodzinne” pokazuje, że niektóre z nich mają jedynie bardzo podstawową wiedzę na temat rynków, na których funkcjonują, oraz potrzeb swoich klientów (choć w wielu przypadkach reprezentują oni lokalną społeczność). Brak wiedzy i znajomości potrzeb klientów wynika z zaniechania aktywnego badania rynku oraz braku analiz służących lepszemu zrozumieniu, kim jest nasz klient i dlaczego podejmuje takie a nie inne decyzje; co sprawia, że dany produkt kupuje w tej konkretnej firmie. Tymczasem poznanie i zrozumienie potrzeb rynku jest podstawą marketingu i planowania strategicznego.

Wiele spośród polskich firm rodzinnych z różnych powodów, czasem ze względu na stosunkowo krótki staż na rynku, a w związku z tym brak adekwatnych wzorców i wypracowanych przez lata metod marketingowych, nie wykorzystuje w pełni swojego biznesowego potencjału. W swoją pracę wkładają ogromny wysiłek, zaangażowanie i determinację, niejednokrotnie wykazując talent, a czasem genialną wręcz intuicję, a mimo to na ogół nie działają na miarę swoich pełnych możliwości, nie zwiększając konkurencyjności lub nawet tracąc swoją pozycję na rynku w stosunku do innych firm.

Obserwacje te są zgodne z wnioskami z realizacji projektu „Firmy rodzinne”:

1. Firmy nie wykorzystują właściwie znaczenia, siły i wartości swojej nazwy jako wytworu rodzinności lub stosują ją nieadekwatnie do swoich kompetencji, podczas gdy nazwa – szczególnie w odniesieniu do firmy rodzinnej – to podstawowy element jej tożsamości.
2. Firmy potrzebują zdefiniowanych podstawowych elementów strategicznego budowania marki: wizji rozwoju, misji, wartości (które przecież w firmie rodzinnej są czymś zupełnie naturalnym), a także koncepcji pozycjonowania jako marki w oparciu o konkurencyjne korzyści, dzięki którym wyróżniają się na rynku, budują pozycję i profesjonalny wizerunek, ukierunkowują zarządzanie firmą.

⁵³ Według badań przeprowadzonych przez PSDB/GfK dla PARP między kwietniem a czerwcem 2008 na ogólnopolskiej próbie 802 polskich małych i średnich firm, www.archiwum.parp.gov.pl.

Firma rodzinna w nowoczesnej gospodarce

3. Firmy potrzebują profesjonalnie kształtowanego wizerunku, wyróżników wizualnych, opracowanego systemu identyfikacji wizualnej (księgi marki, tj. logo, znaków graficznych, kodów kolorystycznych itp.), co jest punktem wyjścia do komunikowania marki.
4. Promocja i formy komunikowania niezbędne w budowaniu wizerunku marki firmy czy oferowanych przez nią marek konsumenckich produktów czy usług są często przypadkowe lub intuicyjne; brakuje im wyraźnej strategii i planu komunikowania rynkowego.

Kluczowe zagadnienia nurtujące dzisiaj firmy rodzinne w zakresie strategii marki, jakie zostały poruszone podczas spotkań doradczych w ramach projektu, zawarte są w poniższych pytaniach (zagadnieniach) właścicieli firm:

1. Jak profesjonalnie wypracować swoją markę?
2. Jak wyróżnić się na rynku na tle rosnącej konkurencji?
3. Jak budować wizerunek, tworzyć ofertę usług, rozszerzać kompetencje?
4. Jak budować relacje z klientami i partnerami handlowymi i sprawić, by byli lojalni wobec naszej firmy (marki)?
5. Jak skutecznie komunikować się z otoczeniem (strona internetowa, inne formy i materiały promocyjne)?
6. Skąd pozyskiwać wiedzę na temat rynku?

Firmy rodzinne biorące udział w projekcie „Firmy rodzinne” i korzystające z doradztwa w zakresie budowania marki wykazały wielką otwartość na nową wiedzę, chęć zmiany i gotowość do dalszego rozwoju i tworzenia nowych wartości według profesjonalnych zasad marketingowych. Tym samym zgłosiły rzeczywistą chęć opuszczenia etapu intuicyjnego na rzecz profesjonalnego zarządzania swoją firmą jako marką, jej produktami czy usługami.

Budowanie i posiadanie marki w przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego jest ważniejsze i trudniejsze niż w przypadku jakiegokolwiek innego podmiotu gospodarczego. Jest to emocjonalnie złożona sytuacja, bo posiadanie marki wiąże się z „dobrym imieniem” nie tylko firmy, ale i rodziny. Reputacja, a co za tym idzie wszystkie skojarzenia z firmą oraz wartość jej oferty automatycznie wpływają na wizerunek samej rodziny. Decydują o tym, jak rodzina jest postrzegana przez otoczenie, co jest szczególnie istotne w przypadku firm działających w społecznościach lokalnych, a do takich zalicza się znaczna część firm rodzinnych.

Firma rodzinna bardzo często nosi nazwę jej właściciela, który, sygnując ją swoim nazwiskiem, staje się ambasadorem własnej marki. Z jednej strony pozwala to budować unikalną tożsamość marki, a zatem daje szansę na zaistnienie, szczególnie w mniejszym, lokalnym środowisku; budując zaufanie, staje się elementem dziedzictwa i historii. Czasem jednak może stanowić barierę rozwoju – utrudniać wprowadzanie nowych produktów czy zmianę profilu działania firmy. Nazwa firmy zawierająca nazwisko właściciela nie zawsze jest nośna marketingowo – wtedy rozwiązaniem może być stworzenie nowej nazwy marki konsumenckiej.

W budowaniu marki firmy rodzinnej kluczową rolę (silniejszą niż w jakiegokolwiek innej firmie) odgrywają wartości – stabilne i uniwersalne, które trzeba pielęgnować i na których można budować firmę w perspektywie długoterminowej, poprzez generacje. Wartości powinny wynikać z tego, co jest ważne dla wszystkich członków rodziny reprezentujących firmę. Wierność wartościom to największa siła firmy rodzinnej stanowiąca o jej przewadze konkurencyjnej.

Z punktu widzenia budowania marki wartości towarzyszące kreowaniu marki firmy rodzinnej (a przynajmniej niektóre z nich) powinny być akceptowane przez adresatów marki – klientów firmy i innych jej interesariuszy – tak aby mogli się oni z nią utożsamiać. Dlatego w budowaniu i zarządzaniu marką warto znać szerszy kontekst zmian społeczno-kulturowych i trendów konsumenckich, by wiedzieć, które z wartości firmy są dla jej klientów istotne i adekwatne.

Korzyści z posiadania pełnowartościowej marki przez firmy rodzinne to między innymi:

1. Większa rozpoznawalność wśród innych firm o podobnym profilu.
2. Zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku, budowanie lepszej pozycji.
3. Gotowość konsumentów do zaakceptowania wyższej ceny za lubianą markę, co generuje większe zyski.

4. Łatwiejsza „licencja” na rozciąganie marki na inne kategorie niż ta, w której firma dotychczas działała.
5. Możliwość łatwiejszej i korzystniejszej sprzedaży firmy, jeśli zaistnieje taka potrzeba.
6. Większa odporność na kryzysy gospodarcze i wahnięcia koniunktury.

Ponadto firma rodzinna może mieć szczególne korzyści z posiadania marki:

- A. **Silna marka to łatwiejsza sukcesja:** członkowie rodziny chętniej przejmą firmę, z której mogą być dumni – mającą znamiona marki, rozpoznawalną, o wysokiej reputacji i atrakcyjnym wizerunku, mającą bazę lojalnych klientów.
- B. **Atrakcyjna marka przyciąga kompetentne kadry:** wykwalifikowani, wartościowi pracownicy chętnie podejmą pracę w firmie o uznanej marce, wnosząc nową wiedzę i doświadczenie; mając świeże spojrzenie i energię oraz mniej emocjonalny stosunek do firmy niż pracownicy-członkowie rodziny mogą podejmować bardziej racjonalne decyzje.
- C. **Marka pozwala na skuteczniejsze zarządzanie:** częstym problemem w firmach rodzinnych jest nieutożsamianie się z firmą pracowników spoza rodziny, co powoduje brak integracji w zespole. Marka ułatwia budowanie korzystnych relacji wewnątrz firmy – cały zespół skupia się wokół jednej idei, tej samej wizji, wokół tych samych wartości, które rozumie i podziela. Budowanie marki to ukierunkowanie całego zespołu, który jednoczy się wokół wspólnych wartości, celów i strategicznych założeń.

Aby profesjonalnie, strategicznie budować „pełnowartościową” markę, firmy rodzinne powinny przyjąć „zewnątrzny” punkt widzenia. **Budowanie marki winno odbywać się więc nie tylko z uwzględnieniem interesów rodziny, ale także, a może przede wszystkim, z perspektywy potrzeb i oczekiwań klientów, konsumentów, partnerów handlowych, opiniotwórców i całego otoczenia marketingowego.** Otrzymamy wówczas szeroką perspektywę – spojrzenie pozwalające myśleć kategoriami firmy rodzinnej jako marki. Rodzinne zarządzanie – umiejętne i adekwatne w stosunku do potrzeb klientów i otoczenia firmy – może stanowić niezwykle istotną wartość dodaną.

Potrzeba przekonania firm rodzinnych do myślenia strategicznego w kategoriach marki jest ogromna. To misja dla konsultantów oraz ekspertów wspierających polskie przedsiębiorstwa rodzinne w zakresie budowania marki. Stoją oni przed ważnym wyzwaniem – długoterminowym służeniem firmom zarówno wiedzą, jak i praktycznym doświadczeniem w lepszym rozumieniu i stosowaniu zasad, metod i narzędzi budowania i kreacji marki, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki firmy rodzinnej oraz oferowanych przez nią produktów i usług. Jest to pomoc niezwykle istotna, przyczyniająca się do rozwoju firmy i wzmocnienia jej konkurencyjnej pozycji na rynku, a tym samym zwiększenia jej wartości zarówno dla obecnych właścicieli firmy rodzinnej, jak i jej sukcesorów.

Bibliografia

- [1] Orłowski Witold, Pasternak Renata, Flath Karolina, Szubert Dorota, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010.

1.7 Podejście systemowe do problematyki firmy rodzinnej

DOROTA SZCZEPAN-JAKUBOWSKA

Rodzina i firma jako przenikający się system

Osoby prowadzące firmy rodzinne stykają się z ogromną liczbą specyficznych zjawisk i dylematów, które w zasadzie nie występują w „nierodzinnej” gospodarce. Jednym z takich obszarów jest np. kwestia sukcesji. Innymi – silne zaangażowanie emocji związanych z relacjami, a także podejmowanie decyzji w oparciu o nawyki komunikacyjne wypracowane w rodzinie. Jeśli np. organizacja stoi wobec konieczności zreformowania się, to uaktywnione stresującą sytuacją rodzinne nawyki obronne mogą skutkować niemożnością ustalenia czegokolwiek i przedłużającą się sytuacją patową. Kolejnym przykładem specyficznego dla firm rodzinnych problemu może być zaangażowanie pracowników w konflikty relacyjne pomiędzy członkami rodziny w trakcie wspólnego realizowania zadań firmowych.

Koncepcje zarządzania a firmy rodzinne

Kiedy osoby prowadzące firmy rodzinne poszukują wsparcia u doradców z zakresu zarządzania, czasami dowiadują się, że problemem dla funkcjonowania ich organizacji jest właśnie rodzinność i że najlepszym rozwiązaniem byłoby staranne oddzielenie sfery prywatnej i służbowej. Jeśli okazuje się to niemożliwe lub nieopłacalne (a zwykle tak się dzieje), firma rodzinna wraca do punktu wyjścia „bogatsza” o brak zaufania do doradców.

Problem tkwi w tym, że **większość koncepcji zarządzania odnosi się do nierodzinnych korporacji i zakłada znaczną „autonomiczność” systemu firmowego w stosunku do zarządzających przedsiębiorstwem osób**. Dąży się do tego, aby organizacja była stabilizowana przez funkcjonujące w niej struktury, systemy i procedury, a nie przez ludzi. Czynienie wyjątków (na przykład dla członków rodziny) przeżywane jest jako zagrożenie ładu korporacyjnego. Stąd niepokój, że rozwiązania oparte na relacjach rodzinnych „nie pasują do biznesu”. Zatrudnianie szwagra może być traktowane jako nepotyzm, a nie zapewnianie sobie wsparcia ze strony lojalnego i oddanego zespołu. Przygotowywanie własnego dziecka do roli następcy bywa negatywnie oceniane jako narzucanie mu drogi życiowej, a jednocześnie niesprawiedliwość wobec innych pracowników. I choć z perspektywy rodzinnej takie zachowania są jak najbardziej zrozumiałe, to z perspektywy dominujących koncepcji zarządzania bywają traktowane jako naganne.

Tymczasem rodzina istnieje właśnie po to, żeby jej członkowie traktowali się nawzajem wyjątkowo. Rodzina też jest systemem i też ma swoje mechanizmy samoregulacyjne, ale są one z natury dużo bardziej kontekstowe, relatywne, zależne od aktualnej sytuacji. Celem rodziny jest wspieranie się nawzajem wobec codziennych wydarzeń życia, a to zakłada elastyczność i dyspozycyjność. **Jeśli więc firma ma na celu podtrzymanie bytu rodziny, a nawet, jak mówią niektórzy przedsiębiorcy, jest ich kolejnym dzieckiem, to musi być bardziej elastyczna i kontekstowa niż typowa nierodzinna korporacja**. Dlatego wiele dominujących w zarządzaniu koncepcji, choć dobrze opracowanych i mających wielu znakomitych propagatorów, nie pasuje do firm rodzinnych.

Wątek firmowy w relacjach rodzinnych

Gdy skłócenia i rozczarowania kształtem swojej współpracy członkowie rodziny pracujący w jednej firmie poszukują wsparcia u specjalistów z zakresu terapii, dowiadują się, że powinni najpierw zająć się relacjami, emocjami, stylem komunikacji, odbyć długą, np. roczną terapię, a potem mogą zacząć przenosić jej efekty na firmę. Istnieje tylko jedno „ale...”: czy napięcie uczestników terapii związane z faktem, że właśnie chwieją się podstawy bytu rodziny, pozwoli na partycypowanie w procesie

leczenia w przytomny sposób, jeśli terapeuta będzie unikał tematów firmowych, zaznaczając, że się na tym nie zna?

W obecnej sytuacji rynkowej firmy rodzinne w dużej mierze skazane są na samotność w rozwiązywaniu swoich problemów. Poszukują wzorów, ale nie jest to niełatwo, biorąc pod uwagę nieprzygotowanie specjalistów do pracy z tego typu organizacjami oraz brak środowiska przedsiębiorstw rodzinnych umożliwiającego wymianę wiedzy na temat zarządzania tego typu specyficznymi organizacjami. Na dodatek jeśli problem firmowo-rodzinny opisywany jest jako rodzinny, to towarzyszy mu wstyd związany z ujawnieniem spraw dość osobistych. W efekcie przedsiębiorcy rodzinni konfrontują się z sytuacjami trudnymi lub niezrozumiałymi, w których nie ma nikogo, do kogo można by zwrócić się o pomoc lub wytłumaczenie. Stają zatem wobec bezradności, która może ich prowadzić do ponurego stwierdzenia, że „z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciu”.

Rezultatem jest powrót do dylematu: „**Czy jesteśmy firmą, czy rodziną? oraz: „O co walczyć gdy jest trudno – o rodzinę czy o firmę?”**. W percepcji przedsiębiorców i ich pracowników te dwa typy wspólnoty społecznej w pewien sposób się wykluczają. Podejmują oni próby rozdzielania firmy od rodziny poprzez np. wprowadzenie do zarządzania osób trzecich, wyłączenie pewnych członków rodziny z kierowania firmą lub ustalenia sztywnych granic. Ale te „manewry” rzadko przynoszą trwałe skutki. Osoby trzecie „nie sprawdzają się”, sztywne umowy są łamane (i to przez wszystkie strony), osoba z rodziny „wyłączona” z firmy daje wyraz swojemu niezadowoleniu w sferze prywatnej, co prowadzi do kryzysu osobistego. Jakże często tego typu próby podejmowane są cyklicznie, mimo wielokrotnie powtarzanego doświadczenia, że obie sfery nie dają się mechanicznie rozdzielić! W obliczu tych trudności przedsiębiorca często zdaje się nie doceniać faktu, że jego firma jest trwałą i wystarczająco, jak na potrzeby rodziny, efektywną ekonomicznie i społecznie.

Za niektórymi z powyższych procesów stoją mechanizmy, które choć są kosztowne emocjonalnie, służą w gruncie rzeczy właśnie trwałości firmy. Tak więc siłą firm rodzinnych, co znajduje odzwierciedlenie we wkładzie firm rodzinnych w PKB, jest ich stabilność. Wynika ona stąd, że łączenie wspólnoty rodzinnej ze wspólnotą firmową nie jest żadnym ewenementem, lecz normą. Zauważmy również, że **niejednokrotnie „ukrytym” celem firmy rodzinnej bywa trwałość i stabilność, a nie maksymalizacja zysku.**

Wiele uświadomionych i nieuświadomionych mechanizmów systemu firmowo-rodzinnego „tonuje” zapędy do zbyt gwałtownego rozwoju, który mógłby zachwiać stabilnością zarówno w rodzinie, jak też naraziłby firmę na ryzyko agresywnego odporu ze strony otoczenia gospodarczego. Jeśli w rodzinie prowadzącej firmę są osoby marzące o błyskawicznym rozwoju i ekspansji i jeśli podejmują one wysiłki, aby wywrzeć nacisk na „konserwatywną” stronę rodziny, to często czeka je zawód z powodu upadku pierwotnych planów. Wówczas obwiniają siebie albo inną osobę z rodziny o nieudolność. W rezultacie osoby zarządzające firmami rodzinnymi często żyją w swoistym rozdwojeniu – wiedzą, że zachowują się elastycznie i dobrze radzą sobie w praktyce z działaniem w ramach obu systemów (firmowego i rodzinnego), ale mają przy tym poczucie niekonsekwencji, czy wręcz amatorszczyzny.

Podejście systemowe a współzależność firmy i rodziny

Potrzeba więc odwołać się do takiego paradygmatu myślenia i działania na rzecz firm rodzinnych, który poradzi sobie z dychotomią celów, stylów funkcjonowania i wartości oraz skupi się na widzeniu ich jako integralnej całości (organizacja biznesowo-rodzinna). W projekcie „Firmy rodzinne”, a w szczególności w części warsztatowej programu, zdecydowano się skorzystać z systemowego modelu myślenia, który umożliwi nie tylko poznać „ogarnięcie” procesów firmowo-rodzinnych, ale też koncentruje się na praktycznym identyfikowaniu mechanizmów umożliwiających konkretnej firmie rodzinnej uczenie się, zmianę, rozwój.

Siłą podejścia systemowego II generacji, które zostało zaproponowane jako podstawa teoretyczna warsztatów szkoleniowych, jest fakt opracowania w ramach takiego podejścia aparatu i języka przydatnego do opisu zjawisk współzależności podsystemów firmowego i rodzinnego.

System jako organizm

Ponieważ maszyny się konstruuje, a organizmy rosną, o działaniu zegara decyduje jego pierwotna konstrukcja, zaś w przypadku organizmu biologicznego o jego strukturze decydują zachodzące w nim procesy. Dlatego firmy rozumianej jako system organizmiczny nie można skonstruować na wzór zegara, pomijając jej wewnętrzną dynamikę.

Maszyny składają się ze ściśle określonej liczby części, zaś organizmy wykazują wysoki stopień wewnętrznej plastyczności. Choć organizm jako całość wykazuje pewną wewnętrzną rytmikę i kieruje się określonymi regularnymi sekwencjami wydarzeń, to jednocześnie zachowania różnych części organizmu mogą być nieprzewidywalne i nieregularne, co umożliwia przystosowanie się do nowych warunków. **Współcześnie mówi się, że jeśli w firmach nie istnieje pewna doza chaosu (entropii), to są one mało plastyczne i kreatywne, słabo się dostosowują i przez to są w niebezpieczeństwie.** Na marginesie trzeba zauważyć, że pasuje to jak ulał do przedsiębiorstw rodzinnych, w których stosunki „rodzinne” z pewnością zapewniają pewną dozę zmienności i chaosu.

Zegary działają według linearnego łańcucha przyczyn, zaś o funkcjonowaniu organizmów żywych stanowi rezultat przepływu informacji zwrotnych zwanych sprzężeniami zwrotnymi. W takim przypadku nie można powiedzieć, co jest pierwotną przyczyną, a co skutkiem. Jeśli coś się psuje, to uszkodzenie organizmu zwykle spowodowane jest przez szereg czynników ulegających wzmocnieniu dzięki wzajemnie zależnym pętlom sprzężenia zwrotnego. Przenosząc tę prawidłowość jako metaforę na rodzinę, można powiedzieć, że w przypadku konfliktu ustalanie, kto zaczął, nie ma sensu. Istotne jest, że gdyby wiele czynników nie wzmocniło się wzajemnie na zasadzie sprzężenia zwrotnego, to problem by nie wystąpił, tylko naturalnie zaniknął. Paul Watzlawick, jeden z twórców systemowej terapii rodzin, ujmuje to następująco: „Tanga nie tańczy się w pojedynkę”, co oznacza, że aby nastąpił taniec i aby nas porwał, to muszą być partnerzy – świadomi lub nieświadomi swojej roli w tym tańcu. Gdyby prowokacja męża nie została wzmocniona przez żonę i gdyby on nie odpowiedział jej zachowaniem jeszcze bardziej wzmacniającym problem, to dawno by o wszystkim zapomnieli.

Wpływ otoczenia na system, a systemu na otoczenie

Wróćmy do porównania zegara i organizmu. Dochodzimy do najważniejszej cechy systemów żywych: zdolności do samoorganizacji. Zegar chodzi tak, jak zostało to zaplanowane w momencie jego tworzenia. Nie prowadzi też wymiany z otoczeniem. Żywy organizm jest systemem samoorganizującym się, co oznacza, że wykazuje pewien stopień autonomii w zakresie samo-odnawiania oraz wymiany z otoczeniem z zachowaniem integralności ogólnej struktury i tożsamości. Ta zdolność i konieczność wielokierunkowej wymiany oznacza, że żywe organizmy są systemami otwartymi.

Względna autonomia procesów samoorganizujących ma dla firm rodzinnych znaczenie kapitalne: jeśli są systemami otwartymi i samoorganizującymi się, a przy tym względnie autonomicznymi, to osiągnięcie pożądanej zmiany po prostu poprzez „przestawienie” jakiegoś mechanizmu niejako „z zewnątrz” będzie łatwe w wymyśleniu i trudne w realizacji. Wywołały w ten sposób kryzys systemu samoorganizującego się, zagrażając tożsamości i sprawności firmy, albo też system się „zmobilizuje”, aby to zakłócenie zneutralizować. Tak czy owak, jest duża szansa, że jeśli zmiana nastąpi, to będzie to inna zmiana niż planowano. **Praca z systemami powinna być więc o wiele bardziej podmiotowa i polegać na wzmocnieniu określonych, już istniejących procesów w „organizmie” firmowym przez osoby zaangażowane w ten system.**

Dynamiczna równowaga w systemie

Jeśli idzie o zastosowanie teorii systemów do zachowań społecznych, to na terenie socjologii i antropologii zrobiono już wcześniej znakomity grunt. Był to funkcjonalizm wywodzący się z kolei z koncepcji Emile Durkheima, wybitnego socjologa, twórcy tzw. francuskiej szkoły socjologicznej

(1858–1917). Narodzony w latach dwudziestych ubiegłego wieku funkcjonalizm głosił, że każda społeczność jest systemem, czyli całością wzajemnie współzależnych części. Generalnie, jako elementy systemu można traktować po prostu członków danej społeczności. Jednak w podejściu funkcjonalistycznym koncentrowano się na pojęciu systemu jako całości kultury danej społeczności zbudowanej ze wzajemnie współzależnych faktów społecznych (pojęcie Emila Durkheima.) Fakty te dane są zawsze w relacji do innych faktów w ramach synchronicznie działającego systemu społecznego. Nawet najmniejsze zjawisko kulturowe ma jakąś ważną funkcję dla całości systemu społecznego.

Społeczność traktowana jest jako organizm złożony z części, z których każda ma swój wkład w pracę całego organizmu na rzecz zapewnienia mu optymalnej adaptacji.

Powracając do firm rodzinnych – faktem społecznym może być np. realna procedura podejmowania decyzji w firmie zarządzanej przez małżeństwo. Wyobraźmy sobie, że zaobserwowano następującą zaskakującą prawidłowość: trudne decyzje są podejmowane natychmiast, bez konsultacji i „ad hoc” przez męża, a łatwe odkładane są na później przez żonę i stanowią przedmiot długich rozważań pomiędzy małżonkami. Wygląda na to, że pomimo pewnych napięć zwyczaj ten jest podtrzymywany przez obie strony. Jest on powiązany z harmonogramem pracy małżeństwa, gdyż żona przyjeżdża ok. 10.00, a mąż o 7.00. Między 7.00 a 10.00 mąż wydaje dyspozycje, a żona w tym czasie czeka na nianię, która ma zająć się dziećmi. Żona ma wyrzuty sumienia, że zostawia dzieci, więc godzi się na to, aby niania przyjeżdżała tak późno. Potem jeszcze długo omawia z nią sprawy wychowawcze, po czym zostaje chwilę, aby wszystkiego dopilnować w kwestii obiadu i porządków. Trzeba powiedzieć, że żonie nie podoba się styl zarządzania ludźmi uprawiany przez męża. Uważa go za zbyt „nieludzki”. W związku z tym jako wiceprezes resztę dnia spędza na wysłuchiwanie „żałów” pracowników w związku z decyzjami męża, podejmowaniu wraz z nim błahych decyzji oraz delegowaniu zadań związanych z kierowaną przez siebie dziedziną firmy na kompetentnych pracowników. Każdy z powyższych faktów jest wzajemnie powiązany i spełnia pewną funkcję. Pracownicy odregulowują i wiedzą, że mają z kim porozmawiać, po czym lepiej pracują. Trudne decyzje są podejmowane. Żona ma udział w zarządzaniu, ale nie wnosi konkurencyjnych pomysłów. Równowaga w rodzinie jest zachowana. Mąż jest czasami „temperowany”. Dzieci są dopieszczane. Mąż chroni rodzinę... Będzie to funkcjonować, dopóki nie dorosną dzieci, nie zmieni się otoczenie gospodarcze, nie powstaną roszczeniowe związki zawodowe, żona nie postanowi rozwijać się zawodowo i nie zapragnie większego wpływu na firmę, mąż nie zdradzi żony albo na odwrót. Słowem, zgodnie z podejściem funkcjonalistycznym każdy z tych faktów społecznych buduje kulturę firmy i, o ile można tak powiedzieć, zgodnie podtrzymuje jej funkcje adaptacyjne. Zmiana tych rytuałów nastąpi wraz ze zmianą zewnętrzną lub wewnętrzną.

Sprzężenia zwrotne badacz–system, system–badacz

Werner Heisenberg, niemiecki fizyk teoretyk, filozof nauki, twórca mechaniki kwantowej (1901–1976), rozumiejąc ograniczoną możliwość orzekania o stanie dwóch elementów pozostających w relacji przez trzeciego obserwatora, sformułował ostatecznie piękną myśl dotyczącą samej metody poznawania prawdy: **prawda o świecie rodzi się w dialogu.**

Myśl fizyka zbliża się tu do tych nurtów socjologii i antropologii, które głoszą subiektywność poznania oraz jego społeczny charakter. Jest to interpretatywizm (antropologia symboliczna) i konstrukcjonizm społeczny. Podstawowym założeniem interpretatywistów jest teza mówiąca o tym, że do zrozumienia reguł danego społeczeństwa czy kultury niezbędne jest wniknięcie w rzeczywistość społeczną ludzi, którzy żyją w niej na co dzień. W przeciwieństwie do funkcjonalistów badacz interpretatywista nie będzie stosował uprzednio przygotowanego modelu teoretycznego, lecz będzie się posługiwał tzw. gęstym opisem, czyli opisem kultury w oczach jej uczestnika. Celem badania jest zrozumienie, co dla członków danej kultury jest ważne? Badacz nie powinien arbitralnie przypisywać funkcjonalnych znaczeń, a raczej zaufać, że badani rozumieją swój świat lepiej od niego. Z kolei podstawowym założeniem społecznego konstrukcjonizmu jest to, że świat zawsze postrzegany jest w sposób subiektywny, a **rzeczywistość społeczna jest kreowana w procesie bezustannej**

interpretacji wymagającej dialogu. Badacze z tego nurtu interesują się szczególnie odkrywaniem takich konstrukcji społecznych, które regulują zachowania ludzi w stosunku do siebie nawzajem, a które są tak oczywiste, że aż niewidoczne.

Dialog jako narzędzie pracy i zmiany

W projekcie „Firmy rodzinne” chodzi jednak nie tylko o badanie, lecz też o szkolenie. Czy jest możliwe i skuteczne takie podejście, które przekazuje meta-myślenie i odwołuje się do systemowej metodyki wiązania zjawisk w struktury cyrkularne oraz szukania nie tyle przyczynowości, co wzorów i procesów, a jednocześnie takie, które w pełni akceptuje, że jedynym ekspertem od rzeczywistości szkolonych firm są jej pracownicy, szefowie i właściciele?

Podejście łączące myślenie systemowe z uznaniem niepowtarzalności systemu firmowo-rodzinnego i jego kultury wypracowane zostało na gruncie terapii systemowej rodzin i nazywane bywa podejściem systemowym II stopnia. Ze względu na aktywną rolę terapeuty (a u nas – trenera i konsultanta) nazywane bywa terapią systemową w dialogu. Podejście systemowe II generacji odznacza się niedogmatycznym sposobem traktowania każdej firmy rodzinnej, uznając ją za jednostkowy fenomen, który wytworzył własne mechanizmy regulacyjne, język i kulturę.

Zauważmy, że proponowane podejście systemowe może przejawiać się zarówno w metodologii badania tej rzeczywistości, jak i w metodologii oddziaływania na rzeczywistość. Tu jednak oddziaływanie i badanie bardzo się do siebie zbliżają, bo zgodnie z tezą Heisenberga każde badanie systemu zmienia system. **Rzeczywistość firm rodzinnych skonstruowana została (i cały czas się konstruuje) w procesie wzajemnych interakcji oraz dialogu i tylko tak może być zmieniana.** Bardzo ważne jest podkreślenie, że zarówno warsztaty szkoleniowe, jak większość konferencji, konsultacje, mentoring, spotkania tematyczne oraz opowiadania historii firmowo-rodzinnych – wszystkie te formy realizowane są w projekcie „Firmy rodzinne” w oparciu o dialog z prowadzącymi oraz, co bardzo ważne, z innymi uczestnikami programu. Proces uczenia się w systemie firmowo-rodzinnym odbywa się głównie poprzez fakt opowiadania o sobie, o swojej firmie i rodzinie oraz poprzez fakt słuchania innych przedstawicieli firm rodzinnych. W ten sposób poprzez próbę nazwania procesów zachodzących w firmie osobom spoza systemu oraz poprzez widzenie podobieństw i różnic z innymi firmami uruchomiony zostaje proces samoidentyfikacji kultury firmowej. Pogłębione również zostaje zrozumienie tego, co reguluje funkcjonowanie firmy oraz odsłania się to, co nawet jeśli jest jawne, to bywa niewidoczne przez swoją oczywistość. Trzeba dodać, że **celem spotkań grupowych w projekcie „Firmy rodzinne” było nie tyle nauczenie uczestników określonych umiejętności, co dostarczenie im metodyki efektywnego opracowywania doświadczeń firmowo-rodzinnych w taki sposób, aby uczestnicy widzieli wpływanie na siebie nawzajem wielu zjawisk we własnych systemach firmowo-rodzinnych.** Analizując studia przypadków, własne sytuacje oraz opowieści innych osób z grupy uczestnicy mogą stosować metodykę rysowania pętli sprzężeń zwrotnych, co często skutkuje zmianą sposobu spostrzegania rzeczywistości. Wyraża się to przesunięciem uwagi z poszukiwania sprawców różnych zjawisk na procesy, które łączą osoby z firmy-rodziny. W trakcie takiej pracy pogłębia się też świadomość uczestników w zakresie własnego aktywnego uczestnictwa w opisywanych zjawiskach i świadomość wywieranego wpływu. Jednak pogłębienie samoświadomości tu nie wystarcza. Chodzi o uruchomienie procesu dialogu na łonie firmy i rodziny. Temu celowi służyć mają ćwiczenia dotyczące prowadzenia „odświeżającej” rozmowy z osobami, z którymi więź opiera się na ogromnej ilości niemal automatycznych reakcji (np. ćwiczenie zawiązywania kontraktu oraz komunikatu „ja”). Tak więc podczas zjazdów szkoleniowych uczestnicy widzą siebie w innym, lecz pod pewnymi względami podobnym do własnego środowisku. Działanie w nim pomaga zdystansować się od siebie. Potem uczestnicy nazywają omawiane zjawiska firmowo-rodzinne w kategoriach systemowych oraz uczą się komunikować je tak, aby nie wpadać wobec członków rodziny w utarte schematy. Istotne jest też, że uczestnicy doświadczają sukcesów w zakresie wykorzystywania nowych umiejętności, co może ich zachęcać do przeprowadzenia ważnych rozmów w rodzinie. Jest to metodyka uczenia się w oparciu

o doświadczenie i dialog – w przekonaniu realizatorów programu metodyka zdecydowanie najbliższa praktyce firmy rodzinnej.

1.7 Podejście systemowe do problematyki firmy rodzinnej

Bibliografia

- [1] Peter M. Senge, *Piąta Dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [2] Peter M. Senge i in. *Piąta dyscyplina, materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [3] Ervin Laszlo, *Systemowy obraz świata*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1978.
- [4] Werner Heisenberg, *Część i całość*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1987.
- [5] Gregory Bateson, *Umysł i przyroda*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1996.
- [6] Fritjof Capra, *Punkt zwrotny*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa, 1987

1.8 Emocje w firmie rodzinnej

JACEK JAKUBOWSKI

Rozpowszechnił się schemat myślowy, według którego emocje to wybuchy nieopanowanej złości, uczucia zniekształcające obraz świata czy niekontrolowane impulsy, pod wpływem których człowiek podejmuje irracjonalne decyzje. Powtarzane przy wielu okazjach: „Tylko bez emocji”, zaklina rzeczywistość naiwną sugestią, że da się je wyłączyć. Tymczasem nasz układ nerwowy rozwinął się w taki sposób, że najpierw czujemy, potem myślimy i żadne zaklęcia tego nie odwrócą. Siedliskiem emocji są ewolucyjnie starsze części mózgu – układ limbiczny i ciało migdałowate – i dopiero po nich uruchamiają się obszary odpowiedzialne za procesy logiczne. Co ciekawe, działa to na naszą korzyść, bowiem **emocje są jednym z podstawowych narzędzi człowieka pomagającym mu przetrwać zagrożenie poprzez szybkie, instynktowne rozpoznanie sytuacji**. To głęboki, pierwotny sposób reagowania na rzeczywistość, dzięki któremu wiele czynności możemy wykonywać automatycznie, nawykowo i spontanicznie. Emocje są też podłożem uczuć i stanowią o naszej indywidualności. Dzięki nim możemy budować relacje z innymi ludźmi, tworzyć wspólnoty, dążyć do celu, walczyć, a także rozwijać głęboką duchowość w poszukiwaniu sensu życia.

Neurofizjologowie zajmujący się budową i działaniem mózgu człowieka dawno już wykryli niezwykle istotną i konstruktywną rolę emocji. Od niedawna szczególną uwagę poświęcają ich specyficznej grupie, jaką jest empatia, czyli genetycznie zaprogramowana w nas umiejętność przeżywania stanów uczuciowych drugiego człowieka. Jest ona bazą sztuki zrozumienia, dawania uwagi, współpracy, a także miłości. Niestety w swojej niedojrzałej formie empatia jest też przyczyną „zarażania się” cudzą wściekłością i ulegania wpływowi. Często staje się też podstawą dla nienawiści lub obronnego odcinania się od tego, co dzieje się wokół, a to z kolei jest jedną z podstawowych przyczyn bardzo szkodliwego i niebezpiecznego zjawiska zwanego znieczulicą społeczną.

Joachim Bauer w książce *Empatia – co potrafią lustrzane neurony* dokonał przeglądu najnowszych badań z tego obszaru⁵⁴ i wysnuł nie tyle fizjologiczne, co filozoficzne wnioski: **jesteśmy stworzeni do szczerości, gdyż kosztuje nas ona dużo mniej energii niż kłamanie, oraz do współpracy, ponieważ nasz mózg wyposażony jest w neurony lustrzane, dzięki którym czujemy to, co przeżywają inni**. Nasze wyposażenie genetyczne przygotowało nas do odzwierciedlania, rezonowania międzyludzkiego przepływu emocji i myśli.

Daniel Goleman – twórca terminu „inteligencja emocjonalna” i jeden z wiodących znawców zagadnienia emocji, początkowo podszedł do tego tematu w odniesieniu indywidualnym, opisując wszystko w przełomowej książce *Inteligencja Emocjonalna*. Badając znaczenie inteligencji emocjonalnej w życiu jednostki, Goleman szybko zrozumiał również, jak ważny wpływ mają emocje na całe środowisko człowieka. Kilka lat później powstało więc kolejne, ważne dzieło jego autorstwa: *Inteligencja społeczna*, w którym skupia się na opisanu roli i mocy reakcji empatycznych w relacji z innymi. „Badania wykazały, że w czasie kłótni małżeńskiej ciało jednego z partnerów naśladuje zakłócenia w organizmie drugiego. W miarę rozwoju konfliktu wprowadzają się oni nawzajem w coraz silniejszy stan złości, zranienia i smutku” – pisze autor w *Inteligencji społecznej*. Jeszcze ciekawsze były wnioski z opracowanego przez Golemana eksperymentu, w którym nagrano kłócących się małżonków na kasety wideo, a następnie poproszono obce osoby o obejrzenie tych nagrań i odgadnięcie, jakie emocje przeżywał każdy z małżonków w trakcie kłótni. Gdy ochotnicy wykonywali swoje zadanie, zachodzące w ich organizmach procesy fizjologiczne upodabniały się do stanu osób, które oglądali, mimo że nigdy wcześniej nie mieli z nimi styczności. **Im bardziej ciało widza naśladowało zachowanie ciała oglądanej osoby, tym dokładniej wyczuwał on, co czuła ta osoba, a ów efekt był najważniejszy w przypadku emocji negatywnych, takich jak złość**. Badanie wykazało, że empatia – wyczuwanie emocji drugiej osoby – zdaje się mieć charakter zarówno fizjologiczny, jak i psy-

chiczny, i nadbudowuje się na przeżywaniu tego samego stanu wewnętrznego, w którym znajduje się ta osoba. „*Ten biologiczny taniec zaczyna się, kiedy ktoś wczuwa się w nastrój kogoś innego. Osoba wczuwająca się osiąga niezauważalnie stan fizjologiczny osoby, do której się dostraja*”⁵⁵.

Kiedy wiemy o takim działaniu neuronów lustrzanych, jakże innego znaczenia nabrać mogą emocje, na których działanie jesteśmy wystawieni w pracy. A szczególnie gdy miejscem pracy jest firma zarządzana przez ludzi połączonych nie tylko relacjami biznesowymi, ale także więzami krwi. Zwykle kłótnia małżeńska to prywatna sprawa dwóch osób. Głównym efektem ubocznym (pozamałżeńskim) będzie efekt rodzinny. Wszyscy wiemy, jak mocno tego rodzaju wydarzenia przeżywają bliscy, zwłaszcza dzieci. W systemowym podejściu do rodziny mówi się o cyrkulujących po całym systemie rodzinnym emocjach wywołujących efekty w różnych jego częściach. Sytuacja i tak skomplikowana komplikuje się jeszcze bardziej, kiedy konflikty rodzinne przestają być wewnętrzną, prywatną sprawą. Tak jest w firmie rodzinnej, w której tego rodzaju konflikty wyznaczają atmosferę i budują kulturę organizacyjną dla wielu osób. Chcąc to lepiej zrozumieć, przyjrzyjmy się pewnym procesom w zwykłej, czyli nierodzinnej firmie.

Wiemy, że **naturalnym odruchem osoby zatrudnionej jest koncentrowanie uwagi na szefie**: jego nastroju, tonie wypowiedzi, którym posługuje się przy zadawaniu pytań bądź wydawaniu poleceń. Pracownik doskonale odbiera płynące od przełożonego sygnały mówiące o humorze tego ostatniego. W ten sposób bardzo łatwo przewidzieć, jaka będzie dziś atmosfera pracy, czy szef skoncentruje się na pozytywach czy raczej na negatywach. Na ogół jest tak, że znamy swojego pracodawcę na tyle, że wiemy, kiedy i co można mu zaproponować, a kiedy lepiej wycofać się z kontaktu. Wyobraźmy sobie teraz ten cały proces w firmie rodzinnej, w której małżeństwo zarządzające firmą pokłóciło się, jadąc do biura. Oboje są zdenerwowani i zranieni. Mają poczucie krzywdy, a za powstałą sytuację wzajemnie się obwiniają. Przychodząc do firmy, starają się tego nie okazywać, kierując się zasadą: „to są nasze prywatne sprawy”. Wkładają wiele wysiłku w maskowanie swoich rzeczywistych odczuć, opanowanie złości, kontrolowanie mowy ciała. Aby wspomóc proces ukrywania prawdziwych uczuć, starają się trzymać od siebie jak najbardziej z daleka, pracują w oddzielnych pokojach, a kiedy mijają się na korytarzu, pozorują uśmiech, co na ogół przybiera dość karykaturalny wyraz. Jak już pisałem powyżej, pracownicy znają dobrze swoich pracodawców.

W firmach rodzinnych empatyczny radar jest wyczulony jeszcze bardziej niż w tych „zwykłych”. W końcu od gospodarki emocjonalnej szefostwa zależą decyzje mające wpływ na efektywność pracy, która z kolei przekłada się na pozycję, zarobki i zadowolenie z pracy.

Wróćmy do dwóch zdań z prezentowanego powyżej eksperymentu D. Golemana: „*Kiedy ochotnicy starali się wykonać swoje zadanie, zachodzące w ich organizmach procesy fizjologiczne upodabniały się do stanu osób, które oglądali. Im bardziej ciało widza naśladowało zachowanie ciała oglądanej osoby, tym dokładniej wczuwał on, co czuła ta osoba, a ów efekt był najważniejszy w przypadku emocji negatywnych, takich jak złość*”⁵⁶.

Porównajmy zaangażowanie emocjonalne ochotników w eksperymencie i pracowników firmy rodzinnej. Ci drudzy są w miejscu, które zapewnia im utrzymanie, buduje pozycję społeczną, jest jednym z filarów satysfakcji życiowej i poczucia sensu. **Pracownicy w firmie rodzinnej fizjologicznie i psychicznie przesiakają emocjami pracodawców**. W konsekwencji sami muszą jakoś poradzić sobie ze złością, smutkiem, napięciem, które odbierają neuronami lustrzanymi od skłóconego właśnie małżeństwa. Na dodatek mają z tym duże trudności, bo właściciele wkładają wiele wysiłku w ukrywanie targających nimi emocji.

Zastanówmy się nad tym w jeszcze szerszym kontekście. Firma to miejsce pracy. Działa w warunkach niepewności na ciągle zmieniającym się rynku. Pracownicy na co dzień mobilizują się do rozwiązywania tysięcy drobnych problemów, budują relacje z klientami, opracowują dziesiątki danych. W wielu sprawach podstawową rolę odgrywa lider (prezes, menedżer, właściciel). Jego nastawienie i sposób radzenia sobie z emocjami mają bezpośrednie przełożenie na żmudnie konstruowane ciągi

⁵⁵ Ibidem, s. 37.

⁵⁶ Ibidem, s. 28.

**Firma rodzinna
w nowoczesnej
gospodarce**

działań pracowników. Innymi słowy: **emocje szefostwa bezpośrednio wpływają na atmosferę w zespole, uruchamiając złożone procesy grupowe**. Konflikt szefów (np. małżeństwa) powoduje powstawanie emocjonalnych koalicji („szef to furia i psychopata” czy „ona we wszystko się miesza, a na niczym się nie zna”). Gdy pracownicy osiągną wspólne porozumienie zbudowane na bazie zdania oceniającego: „Co to za rodzina, co nie potrafi się dogadać?” – to może to wywołać niebezpieczny proces zrzeszania się i integrowania przeciw władzy, a z czasem może spowodować emocjonalne wycofywanie się pracowników, poczucie braku wpływu, spadek zaangażowania, a nawet bierny opór („ja tam robię swoje, a reszta mnie nie interesuje”).

Widzimy, ile szkód może narobić zwykła kłótnia małżeńska. A co dopiero ciąg kłótni, konfliktów, gier interpersonalnych? Podobnie może być z konfliktem między rodzicami a dziećmi. Każdy z tych konfliktów najczęściej jest wynikiem (albo objawem) różnych niepokojących procesów wewnątrzrodzinnych, a pracownicy siłą rzeczy są wplątani w biologiczny taniec rodzinny. Boją się o przyszłość firmy (rozpad małżeństwa to często także rozpad wspólnych przedsięwzięć biznesowych), są zaniepokojeni brakiem uwagi dla nich, wytrąceni z równowagi decyzjami podejmowanymi „na złość” współmałżonkowi czy rodzicowi.

Tak wygląda „groźna” strona firmy rodzinnej. Teraz przeanalizujmy tę przeciwną. Co się dzieje, kiedy małżonkowie się kochają i wspierają, a w rozmowie wyrażają wzajemny szacunek oraz ciekawość odmiennych od własnych pomysłów? **Dobre relacje między członkami rodziny, podobnie jak te złe, również wpływają na to, co dzieje się w firmie**. Miłość manifestująca się we wzajemnym szacunku, wsparciu, ciekawości (a w przypadku nieuchronnych zatargów – wybaczeniu) tworzy bazę dla budowania przyjaznej kultury organizacyjnej firmy. Pracownicy w atmosferze ciepła, rzetelności i w poczuciu sprawiedliwości chętnie angażują się w pracę, budują osobowe relacje ze sobą nawzajem i z klientami.

Nie sposób przecenić wagę tej prawidłowości. Jedna z uczestniczek projektu na zjeździe firm rodzinnych po wysłuchaniu wykładu i dyskusji na temat nowoczesnego, czyli opartego na wartościach zarządzania ze zdumieniem wygłosiła następującą tezę:

„To my, firmy rodzinne, jesteśmy bliżej ideału nowoczesnego zarządzania niż zwykła firma. Przecież wartości są u nas naturalną bazą działań i życia”

Powyższa opinia wyraża coś bardzo ważnego: **przedsiębiorstwa rodzinne mają naturalny, bezcenny kapitał w postaci miłości, która może być przekuta na wartości**. To, na co korporacje wydają olbrzymie pieniądze – czyli formułowanie wartości mogących być podłożem specyficznego stylu i kształtu kultury organizacyjnej – firmy rodzinne mają z natury i są to wartości autentyczne, a nie wymyślone na potrzebę sprzedaży produktu. Firmy rodzinne muszą to tylko sobie uświadomić i (co dużo trudniejsze) „zoperacjonalizować”, czyli świadomie o nie dbać tak, by ich wartości umacniały się i rozwijały we właściwym kierunku. Jak „uprawiać” wartości na co dzień? Przede wszystkim poprzez budowę własnej dojrzałości emocjonalnej. Jej zasady są niby proste, ale w codziennej rzeczywistości to niezwykle trudne zadania.

Zasady budowy własnej dojrzałości emocjonalnej:

1. Zwracanie życzliwej uwagi na innych oraz wymaganie jej od współpartnerów.
2. Jasne wyrażanie oczekiwań, ale też otwarte przyjmowanie ich od innych.
3. Asertywne umawianie się – respektujące realia, ale też potrzeby każdej ze stron.

Konkludując, warto podkreślić, że:

1. Miłość rodzinna może być źródłem energii, ciepła, rzetelności i... biznesowej efektywności.
2. Tworząc firmę, rodzina codziennie zaprasza pracowników do opisanego przez Golemana tańca biologiczno-psychicznego (a niekiedy także duchowego). Pracownicy mogą czerpać z niego satysfakcję, inspirację, spokój, ale też muszą wnosić weń swoje pozytywne uczucia, zaangażowanie, kreatywność.

3. Jednocześnie konflikty rodzinne „zakażają” procesy firmowe. Tworzą stresogenne procesy fizjologiczne, indukują złość, napięcie, smutek, budzą toksyczne postawy i cyniczne interpretacje rzeczywistości.
4. Cały ten proces interakcji systemu rodzinnego z systemem firmowym jest niewątpliwym wyzwaniem, ale także tworzy wielką szansę dla wszystkich jego uczestników, jaką jest możliwość opanowania i doskonalenia sztuki rozwiązywania konfliktów. Wymaga to rozumienia i świadomego stosowania bazowych wartości w codziennym życiu zarówno osobistym, jak i zawodowym.
5. Rozwijanie sztuki rozwiązywania konfliktów bazuje na procesie „pracy nad sobą”, pogłębiania samoświadomości i umiejętności komunikacyjnych.
6. To wszystko daje szansę rodzinie na pogłębienie wspólnoty, a firmie na zwiększenie skuteczności.

W projekcie „Firmy rodzinne” problematyka emocji pojawiała się właściwie na każdym zajęciach. Rozmowy o zarządzaniu, wynagrodzeniach czy strategii zabarwione były językiem emocji i uczuć. Miejscem szczególnym, w którym uczestnicy wyjątkowo wnikliwie uświadamiali sobie rolę emocji i możliwość pracy nad nimi, były warsztaty, podczas których uczestnicy mieli okazję z jednej strony przekazać swoją perspektywę na wiele spraw, z drugiej – co często okazywało się bardzo odkrywczym – słuchali, jak na poszczególne problemy reagują inni.

„Bardzo mi się spodobało, że kładziony jest nacisk na wyciąganie pozytywnych stron, czy to osobistych, czy firmy. Na początku myślałam sobie: w firmie są same problemy, jakie tam pozytywy? A we mnie to już w ogóle nic dobrego i nic nie umiem robić. Ale to skierowało moje myślenie na inne tory i bardzo mnie wciągnęło. Trzeba było się zastanowić, coś wpisać na tych karteczkach i wreszcie zaczęłam myśleć o firmie jako całości, co mogę w niej zrobić, a nie tylko o poszczególnych, oddzielnych zadaniach. I teraz widzę, jak to moje myślenie zaczyna działać się zgodnie z moją wizją”.

„Uważam, że bardzo zmądrzałem w sensie większego rozsądku w patrzeniu na siebie jako na element firmy. Jeden z warsztatów uświadomił mi, jaką rolę pełnią w firmie inne osoby, dlaczego też są potrzebne i ważne dla funkcjonowania firmy, wyznaczania celów i strategii. Uświadomiłem sobie, że chociaż moi kochani współpracownicy są dla mnie czasami bardzo denerwujący, to są bezcenni dla firmy. Projekt pomógł mi poustawić priorytety, zobaczyłem, że brakowało mi balansu, że miałem tendencję do pracoholizmu. Z boku nieraz lepiej widać i człowiek może odkryć, że nie wszystko jest tak, jak mu się wydaje...”.

Bibliografia

- [1] Bauer Joachim, *Empatia – co potrafią lustrzane neurony*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [2] Goleman Daniel, *Inteligencja społeczna*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.

1.9 Dialog międzypokoleniowy

LUCYNA WERONICZAK

Dialog to przepływ znaczeń płynących w nas i między osobami biorącymi udział w rozmowie oraz możliwość powstania w jego wyniku nowego rozumienia całości zagadnienia⁵⁷. Gdy tak postrzegamy istotę dialogu, przyglądanie się dialogowi międzypokoleniowemu jest fascynującym wyzwaniem naszych czasów. Rozkwit nowych technologii charakteryzujących epokę informacji, w której żyjemy, sprawia, że rodzą się zupełnie nowe problemy w zmianie międzypokoleniowej. Pokolenie dzieci wychowane na ciągłym obcowaniu z komputerem ma mózgi oprzyrządowane cyfrowo od wczesnego dzieciństwa, ale odbywa się to zwykle kosztem siatki neuronowej kontrolującej interakcje społeczne. Przedstawiciele starszego pokolenia nieprzystosowani do wszechobecnej wysoce zaawansowanej technologii też muszą sprostać jej wymogom, bo inaczej będą wykluczeni w wielu wymiarach społecznych, politycznych i ekonomicznych⁵⁸. Jednocześnie są ostatnim pokoleniem, które pukało do drzwi przyjaciół, by spotkać się z nimi osobiście, bez uprzedniego kontaktu emailowego, telefonicznego i skypowego, co sprzyjało rozwojowi umiejętności interpersonalnych. Ta specyficzna sytuacja między pokoleniami powoduje szereg kontrowersji i raczej sprzyja dyskusjom niż dialogowi, a przecież ten ostatni jest wspaniałą możliwością czerpania z mądrości obu generacji.

Konflikt pokoleniowy czy zderzenie kultur?

To, co do tej pory nazywaliśmy konfliktem pokoleń, przepaścią międzypokoleniową dzielącą systemy wartości młodych ludzi i ich zwyczaje od systemu wartości starszych, staje się obecnie głębokim podziałem skutkującym powstaniem dwóch odrębnych kultur. Stało się to na przestrzeni jednego pokolenia i nikt nie ma doświadczeń w konstruktywnym rozwiązywaniu tego typu problemów⁵⁹. W tej chwili naukowcy przyglądają się, jaki wpływ ma rewolucja cyfrowa na mózg młodego pokolenia. Okazuje się, że rewolucja high-tech doprowadziła do tego, że **młodzi ludzie znajdują się w stanie „trwałego częściowego rozkojarzenia uwagi”**. **To stan nieustannego bycia zajęтым – zwracania uwagi na wszystko, bez skoncentrowania się na czymkolwiek**. Choć młodzi ludzie ciągle zapraszają znajomych do kontaktu *online*, co może wydawać się niezwykle intymne, ryzykują utratę osobistego kontaktu w prawdziwych przyjaźniach i związkach. Sztuczna bliskość z wieloma osobami zastępuje bliskość prawdziwą, do której często nie są zdolni po wyłączeniu urządzenia, gdyż nie potrafią skupić uwagi na jednej osobie⁶⁰. To skutkuje wspomnianymi trudnościami w relacjach w realnym życiu, w relacjach z rówieśnikami i z osobami z poprzedniego pokolenia. Tym ostatnim z kolei trudno zrozumieć świat, w jakim porusza się młody człowiek. Obie strony zgadzają się ze sobą, że relacje międzyludzkie to wartość, ale w bardzo różny sposób je realizują. Te dwa tak różne pokolenia jednocześnie bardzo potrzebują siebie nawzajem, żeby osiągnąć sukces. Widać to szczególnie wyraźnie w rodzinie, w której rodzice próbują tradycyjnie przekazać swój model życia, a dzieci nie są w stanie skorzystać z tych podpowiedzi.

Zmiany pokoleniowe opisane i analizowane przez psychologię rozwojową są częścią procesu bycia w rodzinie. **W każdym domu dorastanie dzieci jest bardzo ważnym etapem życia, przeżywanym często jako kryzys przez obie strony**. To zadanie rozwojowe dla rodziców i dzieci jest niezbędne dzieciom do wzięcia odpowiedzialności za swoje życie i wejście w dorosłość. W zależności od typu postaw rodzicielskich, sposobu komunikowania się i rozwiązywania poprzednich sytuacji

⁵⁷ D. Bohm, *On Dialogue*. David Seminars, Ojai, California 1990.

⁵⁸ G. Small, G. Vorgan, *iMózg. Jak przetrwać technologiczną przemianę współczesnej umysłowości*, Vesper, Poznań 2011, s. 16.

⁵⁹ Ibidem, s. 16.

⁶⁰ Ibidem, s. 17.

kryzysowych rodzice i dzieci wywiązują się z niego jako wygrani lub przegrani, usatysfakcjonowani lub rozczarowani. Tak było od pokoleń. **Teraz jednak to i tak bardzo trudne zadanie nabrało nowej specyfiki, stając się nie tylko „czasem ważnych procesów rozwojowych”, ale konfrontacją zupełnie innych światów.** Widać to najwyraźniej w sposobach komunikowania się, a raczej w niemożności znalezienia wspólnych znaczeń starszego i młodszego pokolenia. Przypomina to trochę funkcjonowanie równoległe. Młodzi ludzie żyją i komunikują się bez żadnych trudności z wieloma osobami w oparciu o nowe technologie (nawiązując znajomości na całym świecie poprzez facebook i inne portale społecznościowe), ale doświadczają problemów w komunikacji z bliskimi w „realu”. Starsi tymczasem opierają współpracę na relacjach z grupą konkretnych osób i mają kłopot, gdy trzeba współdziałać przez Internet, nie mając bezpośredniego kontaktu z osobą, z którą wchodzi w relację (ze zdziwieniem dowiadują się, że „nie istnieją”, skoro nie mają swojego profilu na facebooku). Nie jest tym światom łatwo wzajemnie się zrozumieć, a w firmach rodzinnych dyskusja i dialog z życia rodzinnego dodatkowo przenosi się na organizację. Wielu uczestników projektu „Firmy rodzinne” doświadczyło u siebie trudności, jakie wynikają z tego rodzaju sytuacji między pokoleniami, ale ci, którzy ją przeżyli, widzą też, że przenikanie się systemów i konfrontacja tych dwóch światów daje nowe efekty. Są sytuacje, że rodzina pozostaje w dyskusji i konfrontacji i są takie, gdy wychodzi się poza schemat i w dialogu tworzy nową jakość. Jak zauważył jeden z uczestników projektu:

„Człowiek uczy się przez całe życie, nigdy nie ma się patentu na wiedzę, więc wszystkie spotkania interpretuję jako ciekawe doświadczenie. Szczególnie z młodymi fajnie mi się rozmawia. Ciekawie posłuchać, co mają do powiedzenia, jak widzą dzisiejszy świat. Samego mnie to cieszy i dużą przyjemność sprawia, że widzę, jak oni z zaciekawieniem słuchają tego, co ja mogę oferować ze swego doświadczenia.”

Zmiana pokoleniowa w firmie rodzinnej

Jednym z głównych zagadnień poruszanych podczas trwania projektu „Firmy rodzinne” była sukcesja. Staraliśmy się ukazać, jak przebiega proces wchodzenia młodego pokolenia do firm rodzinnych i jak to prowadzi do zmian pokoleniowych. Można zaobserwować kilka sposobów wprowadzania dzieci do firmy. Są firmy, w których nastoletnie dzieci podejmują pracę na najniższych stanowiskach i w ten sposób wchodzi w firmę powoli, widząc wiele aspektów jej funkcjonowania. W wielu firmach dzieci właścicieli są „przysposabiane” do zarządzania firmą poprzez nacisk na podejmowanie studiów zgodnych z jej specyfiką. W innych rodzice dają dzieciom pełną wolność w wyborze dalszej drogi. Podczas rozmów na ten temat często pojawiały się przykłady potwierdzające wybór rodziców. Jednak równie często inne przykłady nie potwierdzały skuteczności wybranej drogi wprowadzania dzieci do firmy. Czasami dzieci pracujące od wczesnych lat w firmie płynnie przejmują zarządzanie, a czasami mają dość i szukają swojej drogi. Bywa, że młody człowiek wcześniej przymuszony do studiowania wybranego przez rodziców kierunku odnajduje się w takiej sytuacji:

„Gdy miałem 19 lat, nie wiedziałem, co chcę robić w życiu. Gdyby nie ojciec, który widział moje zdolności, mógłbym długo szukać swojej drogi...”

Częściej jednak dzieci, na które rodzice wywierają tego rodzaju nacisk, nie kończą studiów albo po ich ukończeniu nie pracują w firmie rodzinnej. Zdarza się, że gdy dziecko słyszy od rodziców, że ma studiować to, co chce i nie patrzeć na potrzeby firmy, odbiera to, jako informację: „nie widzę cię w mojej firmie”. Podąża wtedy za swoimi zainteresowaniami, ale zdarza się też, że potem wraca do firmy i uzupełnia potrzebne kwalifikacje.

„...Skończyłam filologię polską, ale potem kursy księgowości, bo to było najbardziej potrzebne w firmie.”

W firmach rodzinnych dzieci nieraz przez całe swoje dzieciństwo towarzyszą rodzicom w problemach firmowych. Widzą, jak mama i tata walczą o rozwój przedsiębiorstwa, jak borykają się z jego problemami. Dzieci, które we wczesnej dorosłości zaczynają pracę w firmie, często odnoszą wrażenie, że czas się zatrzymał i że już zagojone rany, nieporozumienia, sytuacje konfliktowe, które przeżywali w okresie dojrzewania – ujawniają się na nowo. To, co udało się przeczekać i zapomnieć, wraca

**Firma rodzinna
w nowoczesnej
gospodarce**

jak bumerang. Na dodatek teraz areną nieporozumień jest nie tylko dom, ale i firma, której ważną rolę podkreśla każda ze stron.

Rodzice deklarują, że bardzo im zależy na pracy córki/syna w firmie, a potem nie słuchają, ignorują lub lekceważą ich zdanie, pomysły, inicjatywy. Młodzi ludzie, często mając wysokie kwalifikacje, tzw. świeżą wiedzę i łatwość korzystania z technologii komputerowej, próbują wprowadzać zmiany, na co starsze pokolenie reaguje ostrożnością, a najczęściej oporem i konfliktem. Obydwom stronom zależy na tym samym (dobro i rozwój firmy), ale rzadko podejmują efektywny dialog. Ujawniają się postawy i zachowania latami „ćwiczone” w rodzinie. Projekt „Firmy rodzinne” umożliwił uświadomienie jednej i drugiej stronie ich postaw i sposobu komunikowania się. Uczestnicy, słuchając siebie wzajemnie, odkrywali, że ich potrzeby i intencje nie zawsze są jasne dla drugiej strony. Doświadczali, że mówienie o tym, mimo iż jest trudne i nie zawsze przyjemne, może być bardzo konstruktywne. Doskonaliли się w słuchaniu i mówieniu o złożonych sprawach.

Po wypowiedziach przedstawicieli młodego pokolenia można było wysnuć wnioski, że jest to generacja ludzi, którzy niechętnie podporządkowują się panującym regułom, mówią wprost o dość wygórowanych oczekiwaniach finansowych, podejmują nieadekwatne ryzyko, a krytykę odbierają jako atak i przeżywają ją bardzo dotkliwie. Nie rozumieją, dlaczego trzeba aż tak poświęcać się dla firmy i często wykazują dużo mniejszą lojalność. Twierdzą, że na firmie życie się nie kończy. Często wymagają sporej uwagi i stymulacji, bo szybko się zniechęcają i nudzą. Są przekonani o swoich dużych możliwościach, ale mają problemy w bezpośrednich relacjach międzyludzkich. To opisany wyżej efekt trwałego, częściowego rozkojarzenia uwagi – efekt nowych czasów, wychowania w nowych technologiach.

Podczas zajęć warsztatowych i młodszy, i starsi mogli jak w lustrze dostrzec swoje zasoby i ograniczenia. Jeden z warsztatów każdej edycji poświęcony był „temu, co pomiędzy”. Czyli co jest pomiędzy stylami zarządzania wynikającymi z płci i wieku, systemami rodzinnymi i firmowymi. Została stworzona przestrzeń na empatyczne rozumienie różnic, które nie muszą prowadzić do konfliktów. Zawsze okazywało się, że był to ważny moment, w którym wielu uczestników projektu uświadomiło sobie, jak wszelkiego rodzaju różnice, w tym różnice międzypokoleniowe, mogą tworzyć moc i zasób firmy.

Kolejnym problemem w firmach rodzinnych jest to, że dzieci właścicieli, pracując w firmie, często czują się jak w pułapce. Czasami praca u rodziców jest ich jedynym doświadczeniem zawodowym, niezwykłym w innych organizacjach, co podważa ich wiarę we własne kwalifikacje. Z jednej strony chcieliby spróbować czegoś innego, ale też boją się odejść z firmy, bo może gdzieś indziej się nie sprawdzą. Przecież w „prawdziwym świecie” nikt nie puści płazem niedociągnięcia, które co prawda ciągle wytyka im rodzic-zwierzchnik, ale jednocześnie przemyka na nie oczy. Żał im też tego, że w firmie rodzinnej są często na stanowiskach menedżerskich (lub mają duży wpływ na zarządzanie), a w innym miejscu pracy ich możliwości kreowania organizacji będą znacznie mniejsze lub żadne.

„Ojciec proponował mi po studiach stanowisko w firmie, ale nie chciałem go słuchać. Miałem dość tego, że ciągle chciał za mnie decydować. Poszedłem do pracy w firmie o podobnej specyfice. Miałem mnóstwo pomysłów i zapału, ale tam nikogo to nie obchodziło. Po dwóch latach bycia na „jałowym biegu” poprosiłem ojca, żeby zatrudnił mnie u siebie i jest zupełnie inaczej. Mam wpływ na to, co się dzieje w firmie, choć tata jeszcze mi się przygląda. Chyba się boi, że znów zmienię zdanie.”

Wielkie dylematy przeżywają także rodzice, gdy obserwują, że firma nie jest odpowiednim miejscem pracy dla dziecka ze względu na brak kompetencji, doświadczenia lub postaw i wartości, które obowiązują w firmie.

„Martwię się, co to będzie, gdy mój młodszy syn skończy studia. On myśli, że będzie pracował w naszej firmie, a ja widzę, że to niemożliwe, bo on ma bardzo luźne podejście do pracy. Nie wyobrażam sobie, że musiałbym się wstydić przed pracownikami, że nie wywiąże się z obowiązków. Boję się, co na to powie moja żona, bo ona ciągle go tłumaczy i usprawiedliwia, niczego nie wymagając.”

Podczas warsztatów uczestnicy wypowiadali tego rodzaju obawy, mogli wzajemnie się wysłuchać, dowiedzieć się, co myśli o tym drugie pokolenie. Mogli też podejść do tych wypowiedzi z mniejszym ładunkiem emocji, bo słuchali myśli osób z nimi niespokrewnionych. Zasadą tworzenia grup warsztatowych było wymieszanie uczestników tak, aby w jednej grupie nie było kilku osób z tej samej firmy. Często dopiero po wysłuchaniu „czyjegoś innego syna czy rodzica, który myśli podobnie jak własny” zaczęli rozumieć zachowania swoich bliskich. Niektórzy już podczas warsztatów zaczęli planować, jak porozmawiać o tych trudnych sprawach z rodziną.

Sukcesja, czyli jak oddać i przejąć władzę z godnością

Kolejną bardzo istotną sprawą w firmach rodzinnych, ściśle związaną z dialogiem międzypokoleniowym jest sukcesja, czyli przekazanie firmy kolejnemu pokoleniu⁶¹. **Problemy wynikające z niejasności związanych z sukcesją odciskają piętno na całym systemie firmowo-rodzinnym.** Wizja przekazania firmy dzieciom może stanowić dla ich rodziców ważną motywację do dbania o rozwój firmy, a dla dzieci zachętę do zaangażowania się w rodzinny biznes. W rzeczywistości często jest inaczej. Podczas warsztatów było widać, jak trudno rodzicom powiedzieć sobie, że czas omówić z dziećmi sprawę sukcesji. Powody są różne, ale powtarzające się: bo nie czuję się jeszcze stary, bo nie ufam, że moje dziecko sobie poradzi, bo wizja mojego dziecka jest bardzo różna od mojej, bo nie wiem, które z dzieci powinno przejąć firmę, bo w końcu beze mnie to wszystko się zawali. Dzieci z kolei nie są pewne, czy przejmowanie po rodzicach firmy to właściwy sposób na życie, bo nie czują swojego wpływu, bo obawiają się, że po sukcesji ojciec/matka i tak będzie rządzić, bo ich wizja przedsiębiorstwa jest bardzo różna od wizji rodziców. Podczas programu można było zobaczyć, jak uczestnicy, nabierając sprawności w trudnej sztuce komunikacji, zaczęli otwarcie mówić o tych niełatwych zagadnieniach. Gdy rozmawiano o tym, co w związku z wiekiem wnosimy do firmy jako szanse i zagrożenia, ujawniało się wiele problemów wynikających z systemu rodzinnego i tego, jak różnie na te problemy patrzą oba pokolenia.

Okazuje się, że **w wielu rodzinach sukcesja jest tematem tabu, a rozmowa na ten temat jest odbierana przez rodziców jako atak i pazerność.** Młodzi natomiast chcą wiedzieć, jak planować własne życie i nie chcą, żeby było ono zależne od zmiennych nastrojów ojca czy matki. Oczekują konkretnych deklaracji i trwałości rozwiązań. Trudno im zrozumieć, a potem zaakceptować fakt, że starsze pokolenie może preferować podporządkowanie i nie spieszyć się z odkrywaniem swoich planów sukcesyjnych. Podczas warsztatów młodzi odkrywali, że rodzicom potrzebny jest czas, aby nabrać zaufania i przekonania, że to, co proponują dzieci, może rozwinąć firmę w sposób dla nich trudny do wyobrażenia, ale często bardzo korzystny.

„Zobaczyłem, jak mój syn dogłębnie bada rynek surowców wtórnych i szuka sposobów ich wykorzystania. Nie sądziłem, że to może być tak dochodowy interes. Myślę, że to jest przyszłość naszej firmy”.

Są rodziny, które nie podejmują tematu sukcesji, bo rodzice pełnią w firmie szczególną rolę – spajają rodzinę.

„Teraz w firmie jest równowaga między nami – każdy z braci ma swój zakres zarządzania. Jednak nad wszystkim czuwa mama, która podejmuje najważniejsze decyzje. Nie wiem, co będzie, gdy jej zabraknie. Jesteśmy w tym programie i coraz lepiej się dogadujemy. Może spróbujemy i o tym porozmawiać”.

Podczas trwania projektu uwidoczniły się różne problemy sukcesji. Okazuje się, że rodzice, przekazując firmę, chcą nadal mieć wpływ na najważniejsze decyzje, że trudno im odnaleźć się w nowej sytuacji, że nie widzą dla siebie miejsca, nie wiedzą, w jakiej roli mogliby nadal być przydatni firmie, tak aby nie przeszkadzać w zarządzaniu. Problem pojawia się też wtedy, gdy jedno z małżonków gotowe jest poszukać sobie innego miejsca, a drugie nie.

⁶¹ Patrz rozdział 2.5 – Sukcesja w firmie rodzinnej.

**Firma rodzinna
w nowoczesnej
gospodarce**

„Ja już od pół roku ograniczyłem moje działania w firmie do doradztwa, a synowi zostawiłem zarządzanie. W firmie jestem dwie, trzy godziny dziennie i pomagam kadrze kierowniczej w problemowych sytuacjach. Moja żona na początku obiecywała, że też ograniczy swoje zaangażowanie, ale nadal jest po osiem–dziesięć godzin w firmie. Trochę inaczej sobie to wyobrażałem.”

Są też osoby, które nie wyobrażają sobie bycia w innej roli, bo nigdy tego nie doświadczali. Większość uczestników warsztatów mówiła jednak, że zmiany w tym zakresie są nieuchronne i że trzeba szukać innego miejsca dla siebie w firmie⁶².

Dialog, który się nawiązywał podczas warsztatów, pokazywał, że świadoma sukcesja to jedyna droga szukania rozwiązań w przypadku zmiany pokoleniowej i że jest to zadanie dla dwóch stron.

„Widzę teraz, że mój tata nie przekaze mi firmy, jeśli nie znajdzie dla siebie nowego miejsca. Rozumiem też, że do tej pory wcale mu w tym nie pomagałem, bo ciągle się z nim kłóciłem. Chciałem pokazać, że jego stare metody niszczą naszą firmę. Jednak jego znajomość rynku i ludzi nie raz nas uratowała. Dobrze, że jesteśmy razem w programie, bo łatwiej nam będzie rozpocząć poważną rozmowę na ten temat”

„Słuchając was, ze zdumieniem odkryłam, że moje dzieci mogą czuć się bardzo niepewnie w firmie, bo nie wiedzą, co dalej. One mają już swoje rodziny i pewnie chciałyby już wiedzieć, na czym stoją i kto będzie dalej decydował. Słyszę też, że to dłuższy proces. Musimy zacząć o tym rozmawiać”

Dzieci często widzą też, że starzejący się rodzice coraz trudniej radzą sobie z trudną sytuacją rynkową i wiedzą, że ich obecność w firmie jest gwarancją przetrwania firmy. Dla rodziców sukcesja to nie tylko dylematy związane z zarządzaniem w firmie, to często problem z samym sobą. Wielokrotnie podczas warsztatów właściciele firm tłumaczyli, że: „do tej pory firma była moim życiem”, „dbałem, troszczyłem się o nią, angażując się całkowicie, bo była nie tylko moim kolejnym dzieckiem, ale zabezpieczeniem dla całego systemu”, „co ze sobą zrobić, gdy przekażę firmę następnemu pokoleniu?”, „do tej pory niewiele miałem życia poza firmą, zainteresowania, hobby – co zrobię z wolnym czasem?” Taka sytuacja jest szczególnie trudna, bo problemy firmy stają się problemami rodziny i na odwrót.

„Mój ojciec już od kilku lat nie pracuje w firmie. Widzę, jak się nudzi. Wykorzystuje każdą sytuację, żeby porozmawiać o firmie. Przychodzi na produkcję i zwraca uwagę na różne nieprawidłowości. Kłócimy się z tego powodu, bo pracownicy nie wiedzą, kogo mają słuchać. Mam nadzieję, że po tych zajęciach łatwiej mi będzie z nim o tym porozmawiać. Przecież wiem, że on się troszczy i chce dobrze. Może wspólnie wymyślimy jakieś jego zaangażowanie w firmie, żeby nie było nieporozumień”

Te trudne problemy powodują różne dylematy. Jeśli dzieci decydują się odejść z firmy, to jest to problem nie tylko organizacji, ale też rodziny. Czy rozczaruję moich rodziców, czy ich zawiodę? Jak spotkać się na świątecznym obiedzie, jeśli rodzice uważają, że ich zdradziłam? Podczas spotkań warsztatowych wiele osób wspominało o problemach wynikających z wzajemnych, często nieadekwatnych oczekiwań. Z tego, że role się przenikają, że trudno oddzielić systemy od siebie.

„Oczekiwałam, że moja matka zrozumie to, że muszę łączyć studia z pracą i będę miała trochę więcej luzu w pracy, a ona powiedziała, że nie ja jedna w tej firmie pracuję”

W firmach, w których pracuje mąż i żona, często odwzorowywane są ich relacje z dziećmi.

„Żona by mi nie darowała, gdybym nie zatrudnił syna na stanowisku kierowniczym, a ja mam wiele wątpliwości. Zastanawiam się, co powiedzą pracownicy, którzy mają dużo więcej doświadczenia od niego”

Rodzicom też nie jest łatwo. Widzą ciąg pokoleniowy, ale firma to często spoiwo małżeństwa, rodziny, zabezpieczenia finansowego. Czują się odpowiedzialni za cały system firmowo-rodzinny i jeśli do tej pory nie pozwolili swoim dzieciom podejmować ryzyka i ponosić odpowiedzialności

za swoje decyzje, to czują się zamknięci w pułapce własnej nieufności. Jak dać więcej kompetencji i delegować zadania, jeśli ufać można tylko sobie? Jak przekazać firmę dziecku, jeśli ono nie chce tak bardzo się jej poświęcać? Jak przeżyć zmiany, co do których nie ma się przekonania, a wręcz jest się pewnym, że przyczynią się do upadku firmy? Co zrobić z dzieckiem (lub innym członkiem rodziny), które nie ma wystarczających kompetencji, nie angażuje się w problemy i dba głównie o siebie? Jak zwolnienie dziecka wpłynie na dalsze kontakty, na relację z żoną/mężem, na całą rodzinę? Często problem polega na tym, że każda ze stron prowadzi dialog, ale jest to dialog wewnętrzny, bo nie bardzo wie, jak otwarcie rozmawiać na ten temat. Podkreślaną przez uczestników wartością programu była nauka prowadzenia dialogu przy wykorzystaniu narzędzi komunikacyjnych.

„Najwięcej z całego szkolenia dały mi warsztaty z komunikacji. To jest coś, co dopiero odkryłam. Wydawało mi się zawsze, że wyczuwam drugiego człowieka i jego potrzeby, że wczuwam się w niego i bez problemów nawiązuję kontakt. A teraz zobaczyłam coś innego. Z obcymi ludźmi w sytuacjach konfliktowych radzę sobie dobrze, natomiast w rodzinie, z synami i wnukami nie wychodziło. Mam dobrą wolę i dobre chęci, druga strona też, a nie wiadomo, dlaczego wpadamy w konflikt.

Dopiero na warsztatach odkryłam, że zupełnie nie umiem mówić komunikatem „ja”, coś takiego dla mnie nie istniało, a to powoduje, że osoby, z którymi rozmawiam, odbierają mnie jako osobę apodyktyczną, narzucającą rozwiązania, co nie było moim zamiarem. Wcześniej spotykaliśmy się z synami na radzie nadzorczej, ale konflikty tak narastały, że przestaliśmy się spotykać. W ramach dodatkowych godzin eksperckich zaprosiliśmy na takie nasze spotkanie trenera, aby pomógł nam w komunikacji.

Dzięki udziałowi w tym projekcie wróciliśmy do naszych spotkań. Wykorzystujemy na nich wszystko to, czego nauczyliśmy się na warsztatach, np. mówienie komunikatem „ja” i to pozwala nam uniknąć niepotrzebnych scysji i skupić się tylko na meritum sprawy i merytorycznym rozwiązaniu problemów. Projekt zmienił mój sposób patrzenia na komunikację w rodzinie.”

Przenikanie się dwóch systemów w firmach rodzinnych jest z jednej strony spoiwem, ale z drugiej problemem często przerastającym możliwości zaangażowanych stron. Jednak program pokazuje, że w wielu firmach dialog, czyli rozmowa, w trakcie której tworzy się nowe, wspólne widzenie spraw, jest sposobem na synergię, wyższą jakość kontaktu i rozwoju w firmie.

„Ciągle rozmawiam z ojcem o rozwoju firmy. On czasami się dziwi, jakie to nowe rozwiązania ludzie wymyślili. Jednak pokazuje mi, że nie zawsze opłaca się wprowadzać nowe technologie. Opowiadał, że gdy kupił nową maszynę, to długo musiał przekonywać klientów do nowych produktów, nie bardzo mu się to opłacało. To dla mnie ważne, bo nigdy w ten sposób o nowościach nie myślałam.”

Dialog międzypokoleniowy, czyli spotkanie kultur

Budowanie dialogu międzypokoleniowego przypomina w naszych czasach budowanie dialogu międzykulturowego. Opisane na początku zmiany związane z wykorzystaniem nowych technologii wywołują potrzebę odpowiedniego przygotowania się oraz posiadania narzędzi, by stworzyć przestrzeń do przepływu informacji. To z kolei wymaga szeregu umiejętności psychospołecznych.

Umiejętności psychospołeczne konieczne do tworzenia przestrzeni sprzyjającej dialogowi międzypokoleniowemu:

1. umiejętności komunikacyjne,
2. postrzeganie empatyczne,
3. umiejętność rozwiązywania konfliktów poprzez współpracę,
4. rozumienie procesów zmiany,
5. widzenie różnorodności jako zasobu,
6. postrzeganie firmy i rodziny jako przenikających się systemów.

**Firma rodzinna
w nowoczesnej
gospodarce**

Posiadając te umiejętności, można budować dialog oparty na wzajemnym szacunku i akceptacji odmienności. Można prawidłowo odróżniać to, co jest zasobem, od tego, co jest zagrożeniem. **Dialog międzypokoleniowy jest wielką szansą na innowacyjność i rozwój oraz optymalne wykorzystanie potencjału, jakim jest rodzinność firmy.** Projekt wsparcia firm rodzinnych poprzez rozwijanie właśnie tych kompetencji pomagał w tworzeniu świadomego dialogu w przedsiębiorstwach.

„Już podczas drogi powrotnej zaczęliśmy rozmowę o przyszłości firmy. Nie dość, że po raz pierwszy od dłuższego czasu się nie pokłóciliśmy, to jeszcze wymyśliliśmy rozwiązanie trudnej sytuacji”.

Uczestnicy, pracując nad rozwojem swoich kompetencji, doskonale wiedzieli, jak z nich korzystać w firmach rodzinnych, bo świetnie znają swoje środowisko zawodowe. Ponadto część osób biorąca udział w programie uczestniczyła już w różnych szkoleniach, więc wiele tematów było im już znanych. Uczestnikami zajęć byli też trenerzy, którzy sami prowadzą szkolenia w zakresie kompetencji menedżerskich. Jednak nawet uczestnicy znający poruszane w szkoleniach tematy twierdzili, że program pozwolił im zobaczyć, jak wykorzystywać swoją wiedzę i umiejętności do tworzenia dialogu. Podkreślali, że zrozumienie, jak system rodzinny i firmowy przenikają się, pozwala na trafne wykorzystanie umiejętności społecznych.

Projekt „Firmy rodzinne” nie tylko wyposażał w narzędzia do dialogu, ale też modelował dialog. Podczas zajęć uczestnicy przyglądali się problemom z różnych perspektyw w poszukiwaniu jak najlepszego wykorzystania potencjałów. Często podkreślali, że klimat rozmów podczas zajęć był inspirowany i ukazał im nowe perspektywy. Mówili też, że jeśli kilka osób z firmy uczestniczyło w takiej wymianie myśli, łatwiej było potem zainicjować dialog w rodzinie i organizacji. Dialog, który rozpoczęli beneficjenci projektu w swoich firmach, pozwolił na korzystanie z tego, co w danym pokoleniu jest najcenniejsze. Umożliwił przekraczanie dotychczasowych barier międzypokoleniowych oraz pozwolił na optymalny rozwój ludzi i organizacji, którą tworzą.

Bibliografia:

- [1] Bohm David, *On Dialogue. David Seminars*, Ojai, California 1990.
- [2] Small Gary, Vorgan Gigi, *iMózg. Jak przetrwać technologiczną przemianę współczesnej umysłowości*, Vesper, Poznań 2011.

1.10 Opór przed zmianą w firmach rodzinnych

JOLANTA MAJERSKA

Zmiana

Zmiana jako przejście w inny stan, niezależnie od przyczyn, może oznaczać zdarzenia i procesy zarówno planowane, jak i nieplanowane, pożądane i niepożądane. W ujęciu systemowym mówi się o niej wtedy, gdy w jakimś dowolnym obiekcie (systemie) pojawią się nowe elementy składowe lub zanikną elementy dotychczasowe.

Zmiana to proces ciągły i nieunikniony. Jest oznaką egzystencji państwa, istnienia organizacji, rodziny, każdego z nas. Żyjemy w nieustannie zmieniającym się środowisku i nie możemy pozostawać obojętni wobec ewoluujących obszarów naszego działania⁶³. We współczesnym świecie dopasowanie do zmienności staje się niezbędnym kryterium przetrwania. Na poziomie organizacji konieczne jest dokonywanie zmian we wszystkich sferach i szczeblach działalności, zarówno technologii, sposobu produkcji, systemu informacji, dystrybucji, obsługi odbiorców, jak również potrzeb strategicznych. Rodzina również permanentnie ewoluuje, przystosowując się do warunków, w których żyje. Procesy industrializacji, charakter pracy jej członków zmuszają do cyklicznych przeobrażeń. Ciągłe wprowadzanie zmian na wszystkich poziomach i etapach życia oraz działania jest warunkiem efektywnego funkcjonowania członków rodziny.

Zmiana budzi wiele lęków i obaw, ale również nadziei. W naturze człowieka tkwi obawa przed nieznanym. Zarówno pozytywne zdarzenia, jak też każde naruszenie *status quo* wymagają nowej perspektywy, z której możemy odnieść się do zastanej sytuacji. Jeśli zmiana okazuje się wartościowa i korzystna, pojawia się szansa na jej akceptację i adaptację do nowego, mimo iż wcześniej budziło ono bunt i opór. **Zjawisko oporu wobec zmiany jest więc przejawem zdrowego instynktu samozachowawczego.** Umożliwia zatrzymanie się, ostrożną ocenę sytuacji, a w efekcie uczy kontroli nad pojawiającymi się wydarzeniami.

W podejściu psychoanalitycznym człowiek opiera się zmianom, ponieważ rodzą obawy i zaburzają równowagę. Według tych koncepcji opór człowieka sprowadza się do klasycznych mechanizmów obronnych, które w dużej mierze polegają na ignorowaniu rzeczywistości i wyłączeniu ze świadomości niekorzystnych faktów. W teorii hierarchii potrzeb Abrahama Masłowa potrzeba bezpieczeństwa znajduje się jako druga, tuż za potrzebami fizjologicznymi. Ma więc dla każdego człowieka znaczenie zasadnicze. Deprywacja potrzeb związanych z poczuciem bezpieczeństwa uruchamia różne mechanizmy obronne. Część z nich wiąże się z postawami wyczekiwania umożliwiającymi przetrwanie w niepewnych warunkach, inne zachowania i postawy nakierowane są na przywrócenie dobrze znanego stanu rzeczy. Im większą niepewność powoduje nowa sytuacja, tym większa jest moc i nasilenie tych mechanizmów. Niezależnie od sposobu, w jaki reagują na zmiany, ludzie zawsze dążą do pewności i klarowności swojej sytuacji, bo to stwarza poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Według Masłowa **w każdym człowieku tkwi tendencja do rozwoju i jednocześnie naturalny opór przed zmianą** spowodowany tym, że każde przeobrażenie przynosi ze sobą wiele wątpliwości i niepewności. O tym, jakie trudności wiążą się z adaptowaniem zmian w firmie rodzinnej, świadczyć może poniższa opowieść jednej z uczestniczek.

„W zespole zyskałam odwagę potrzebną do realizowania planów. Kolega z innej firmy z pasją realizuje swój pomysł, ta pasja udzieliła się także mnie. Mieliśmy długofalowe plany strategiczne, ale wciąż zwlekaliśmy z ich realizacją. Baliśmy się, że małą firmę może zdmuchnąć byle wiatr, więc te plany były niepewne, baliśmy się o nich nawet głośno mówić. Pewnością, którą zyskałam w projekcie, powoli zaraża się mój mąż i wspólnik, który zawsze był odważniejszy, bo jest młody i jeszcze nieobarczony rodziną. Mieliśmy pewien pomysł, w który najpierw chcieliśmy włączyć inwestora zagranicznego, a teraz obaj panowie stwier-

⁶³ Patrz rozdział 1.1 – Firma rodzinna w dobie permanentnej zmiany.

**Firma rodzinna
w nowoczesnej
gospodarce**

dzili, że chcą spróbować sami. Cieszy mnie to, bo już myślałam, że nic innego nie będziemy już rozwijać, a ten pomysł to jest inna działalność, chcemy rozwinąć sieć usług na terenie całego kraju. Już gromadzimy potrzebną do tego gotówkę: sprzedajemy dom i część naszych nieruchomości oraz bierzemy kredyt”.

Zacytowana wypowiedź jest również ilustracją tego, że **opór przed zmianą zauważalny jest na trzech poziomach: indywidualnym, grupowym i społecznym**. Dotyczy więc wszystkich organizacji w sposób całościowy, w tym także firm, a zwłaszcza tych, które są własnością jednej rodziny. Dzięki rodzinności wzbudzającej głębokie poczucie przynależności, a także większej aniżeli u przeciętnych pracowników identyfikacji z firmą w organizacji rodzinnej bardzo naturalnie udzielane jest wzajemne wsparcie, jak również pomoc w zrozumieniu istoty przeobrażeń. Jednocześnie obecny w każdym przedsiębiorstwie **opór przed zmianą w firmach rodzinnych uwarunkowany jest nie tylko naturalnymi potrzebami stabilności, ale także spotęgowany jest lękiem przed pojawiającymi się problemami osobistymi i rozpadem rodziny**.

Rodzina to system psychospołeczny charakteryzujący się homeostatyczną tendencją do zachowania wewnętrznego balansu i zachowania stabilności struktury. Wewnętrzne siły tego systemu gwarantują jego przetrwanie w zmianie. Członkowie rodziny na wszelkie możliwe sposoby i z ogromną determinacją będą starali się utrzymać równowagę i stałość we wzajemnych relacjach, szczególnie w sytuacji, gdy układowi zagraża destabilizacja. Jeśli rodzinie udało się wypracować odpowiadającą wszystkim strukturę i wynikające z niej role, uzyskać konstruktywne sposoby komunikacji, intymne sposoby wyrażania czułości i dawania sobie nawzajem wsparcia emocjonalnego – to bardzo chce utrzymać *status quo* i z trudem reaguje na naturalne przeobrażenia systemu rodzinnego.

Sytuacje konfliktowe w rodzinie przenoszone na grunt firmy okazują się bardzo destrukcyjne⁶⁴. Pokłóceni małżonkowie współzarządzający firmą często nie wahają się przed wykorzystaniem miejsca pracy do pokazania swoich racji, uznając, że w rodzinie zdarzają się nieporozumienia i nie ma co ich ukrywać. Każdy z nich ma sprawdzone sposoby radzenia sobie z tego rodzaju problemami i nie widzi potrzeby wprowadzania zmian. Rodzina, w której konstruktywne procesy mieszają się z wewnętrzną walką o dominację, w której ujawniają się nierozwiązane konflikty, urazy, która z mozolem zbudowała sobie niezbyt zadowolający, ale stabilny układ, będzie się bardzo bała wszelkich zmian. Wystrzegając się zdarzeń, które mogą zburzyć ustalony, wewnętrzny porządek, zamykając się w potwierdzonej doświadczeniem rutynie, rodzina zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa, a jednocześnie doprowadza do inercji i oporu wobec tego, co inne, nowe, utrzymując w ten sposób *status quo*, o czym niejednokrotnie wspominali uczestnicy w swoich wypowiedziach.

„Bo my generalnie nie mogliśmy się porozumieć. To była kompletna różnica wizji. Ja ją miałem i chciałem, by była realizowana przez nas oboje, bo w końcu robimy to dla siebie i naszych dzieci.

Od początku wydawało mi się, że jeżeli ja podejmuję ryzyko, pomysł jest akceptowany przez środowisko, bo nie spotkałem się z negatywną opinią na ten temat, więc a priori przyjąłem, że jeżeli pomysł jest fajny, to go realizujemy wspólnie. I tu się rozjechaliśmy, bo mój poziom akceptacji ryzyka jest dużo wyższy niż mojej żony, co ja odbierałem bardzo personalnie, a jej powodów nie słuchałem, czy nawet jak się starałem, to nie docierały do mnie, czyli jak to się mówi: «słuchałem», ale «nie słyszałem».

Dopiero kontakt z ludźmi, którzy w swoich firmach też przeżywali konflikty rodzinne, spowodował, że na pewne rzeczy zacząłem patrzeć trochę inaczej, ale także moja żona nabrała szerszego spojrzenia i zaczyna dostrzegać wartość pracowania dla siebie, widzi zalety realizacji pomysłów w ramach firmy rodzinnej”.

„Mąż jest taki, że lubi narzucać swoje zdanie. Ma być tak, jak on chce. Ścieraliśmy się na ten temat, miał do mnie pretensje, że ja się jeszcze bardziej nie angażuję w firmę, więc po to chciałam iść na ten program, żeby zobaczyć, czy mnie to w jakiś sposób przekona. I teraz, skoro z mojej strony nastąpił wyraźny krok ku rezygnacji z etatu, myślimy, jak zrobić to najlepiej. Rozmawiamy ze sobą, on słucha moich racji, już nie naciska, by rzucić wszystko od razu, tylko pyta, jak ja bym to widziała”.

W każdej organizacji rozwój i związane z nim przeobrażenia wiążą się z różnymi przejawami sprzeciwu i dezaprobaty. Przyczyną są najczęściej bariery strukturalne, biurokratyczne, ekonomiczne czy finansowe przedsiębiorstwa. Przemiany z jednej strony dają perspektywę na pozytywny rozkwit, z drugiej stanowią zagrożenie dla bezpieczeństwa i swobody funkcjonowania człowieka. Są powodem niepewności na przykład co do przyszłych zarobków i przydatności dotychczasowych kwalifikacji, zakresu i typu wykonywanych zadań. Niosą obawy o utratę zajmowanego stanowiska, możliwości awansu, prestiżu społecznego, kontaktów międzyludzkich, zadowolenia z pracy itp. W firmach rodzinnych często obserwuje się zarządzanie autorytarne. Właściciele małych firm nie mają tendencji do rozbudowywania struktury zależności służbowych i rozkładania obowiązków na szerszą grupę pracowników. Dzielenie się władzą stwarza bowiem poczucie niepewności. Dla osób sprawujących kontrolę każda zmiana naruszająca ten stan rzeczy jest zagrażająca, a wprowadzanie jej pozostaje w konflikcie z poczuciem panowania nad sytuacją. Także naturalną wydaje się niechęć do zatrudniania na stanowiskach kluczowych osób spoza rodziny. Więzy rodzinne są gwarancją większej lojalności, stabilności, a zbieżne wartości współpracowników i wynikająca z nich uważność na wspólne dobro stanowią ogromną siłę przetrwania. Struktura i kultura organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego wyraźnie określa ramy funkcjonowania zatrudnionych, odpowiadając na wewnętrzne dążenie do stabilizacji i bezpieczeństwa. Oferuje świat czasami trudniejszy w relacjach i kontaktach pracowniczych, ale za to znany, przewidywalny i taki, w którym łatwo określić swoją pozycję w stosunku do innych. Śmiało możemy postawić tezę, że:

Firmy rodzinne, w których centralną, przywódczą rolę odgrywa kilka osób silnie powiązanych procesami współzależności i które zatrudniają osoby potrzebujące gwarancji pracy, dochodów oraz stałych, trwałych relacji będą miały nasilone naturalne tendencje obronne, a niechęć wobec zmiany będzie szczególnie silna.

W przedsiębiorstwach rodzinnych kontrola nad firmą może przejawiać się również sztywnym trzymaniem się procedur sukcesji rodzinnej⁶⁵. Peter M. Senge uważa, że „im mocniej się naciska, tym silniejszy jest opór systemu”. Kompensujące się sprzężenie zwrotne nie jest ograniczone do złożonych, dużych systemów i istnieje wiele dowodów na to, że działa ono w sferach najbardziej osobistych. Gdy ludzie są uwikłani w procesy działające jednocześnie w rodzinie i firmie, wówczas stają się jeszcze bardziej zależni, co odzwierciedla się we wszystkich aspektach ich życia. W procesie sukcesji dorosłe dzieci właścicieli stojące przed wyborem drogi życiowej często przymuszane są do zaangażowania się w sprawy firmy należącej do rodziny. Bywa, że początkowo podchodzą do tego niechętnie, jednak nie przeciwstawiają się ze względu na obawę utraty wsparcia finansowego, utrzymania zdobytych już przywilejów czy chociażby naturalnej potrzeby współdziałania. Poddawane ciągłej presji i praktycznie pozbawiane możliwości podejmowania samodzielnych wyborów decydują o związaniu własnej drogi życiowej z firmą rodziców bez większego przekonania. W konsekwencji borykają się z brakiem zrozumienia i akceptacji własnych koncepcji rozwoju firmy. Różne wyobrażenia pokoleń o budowaniu wizji i strategii firmy oraz zarządzaniu powoduje, że dochodzi do konfrontacji nowych, racjonalizatorskich poglądów dorosłych dzieci z zachowawczym podejściem rodziców piastujących stanowiska zarządcze w firmie. Seniorzy dążący do pozostawienia sobie kontroli nie są gotowi na wprowadzanie innowacji, bo boją się utraty władzy i poczucia „odstawienia na boczny tor”. Będą więc w różnym stopniu skłonni do rzeczywistego przekazania ich własności i aprobaty nowych porządków.

Jack Brehm oparł swoją teorię oporu psychologicznego na wiedzy dotyczącej sposobu, w jaki ludzie reagują na odebranie im kontroli nad biegiem wydarzeń. Zgodnie z tą koncepcją w przypadku młodego pokolenia ograniczenie wyborów będzie wiązało się z jeszcze silniejszym oporem, za którym kryć się będą przede wszystkim emocje i chęć zrobienia na przekór. Karol K. Oyster wskazuje z kolei,

⁶⁵ Patrz rozdział 2.5 – Sukcesja w firmie rodzinnej.

**Firma rodzinna
w nowoczesnej
gospodarce**

że **zjawisko oporu wydaje się mieć źródło w potrzebie zachowania indywidualnej wolności**⁶⁶.

Niemal wszyscy ludzie mają tendencję do przyjmowania stanowiska przeciwnego większości. Kiedy jednostka uważa, że jej niezależność jest zagrożona, to sposobem na udowodnienie, że nikt nie ma nad nią władzy, jest postąpienie w sposób odwrotny, niż inni sobie życzą.

Podobnie pracownicy firm rodzinnych ze względu na powiązania rodzinne z pracodawcami często są obligowani do nadmiernego podporządkowania czy szczególnej odpowiedzialności za to, co dzieje się w firmie. Budowanie relacji firmowych poprzez zależność daje właścicielom większe poczucie kontroli i panowania nad sytuacją. Dla współpracowników stanowi to zagrożenie bezpieczeństwa i swobody funkcjonowania, jest przyczyną niepewności, a w konsekwencji obawy o pozbawienie zajmowanego stanowiska, szans na awans czy utraty lepszej płacy. Sposobem na poradzenie sobie z tą sytuacją bywa podejmowanie przez zatrudnionych decyzji, inicjatyw na własną rękę w celu uzyskania indywidualnych korzyści, tj. działanie na szkodę podmiotu, który reprezentują, bądź tworzenie opozycji dbającej głównie o swoje osobiste interesy. **W firmach rodzinnych, w których typowym modelem zależności pracowniczych nie jest struktura hierarchiczna, a promienista (właściciel sam podejmuje większość decyzji), największe źródła oporów tkwią w podsystemie społecznym przedsiębiorstwa. Jednocześnie ten system ma zwykle największy wpływ na to, co dzieje się w firmie.**

Na współczesnym rynku pracy permanentna zmiana powoduje konieczność wprowadzania nieustających innowacji, szukania nowych rozwiązań, wdrażania nowoczesnych technologii. Świat biznesu musi nieustannie dostosowywać się do trendów, nowości i nowatorskich wydarzeń. Dla wielu firm rodzinnych stanowi to nie lada wyzwanie, ponieważ przedsiębiorstwa te często zostały założone w oparciu o koncepcję pomysłodawcy, a nie posiadane umiejętności i wiedzę. Zarządzanie przez osoby niemające teoretycznego przygotowania budzi wiele wątpliwości. Stały rozwój firmy, dopasowywanie do potrzeb rynku to nie tylko nowe obowiązki, ale również konieczność podnoszenia kwalifikacji. Dla większości przedsiębiorców codzienność oznacza konfrontowanie się z nowymi znakami zapytania, realnymi obawami przed mogącą pojawić się na ich drodze trudną sytuacją, do rozwiązania której jeszcze nie mają odpowiednich narzędzi. Ciągłe zmiany wymagają oswojenia się z brakiem uporządkowania, niedoskonałością i niepewnością, są zatem źle tolerowane przez osoby, które nie mają zaufania do swoich możliwości i które za wszelką cenę poszukują stałości i bezpieczeństwa. Wiele spośród wypowiedzi naszych uczestników wskazywało, jak istotne było dla nich w procesie szkolenia uświadomienie sobie znaczenia zmian (tych bezpośrednio przez nich kontrolowanych i tych, na które nie mają nawet najmniejszego wpływu). Dla większości z nich stało się oczywiste, że zmiany nic nie jest w stanie powstrzymać, można się jednak do niej przygotować i nauczyć sobie z nią radzić. Takie podejście minimalizuje pojawiające się w jej obliczu negatywne emocje.

„Jestem teraz świadomy, w jakim kierunku powinniśmy się rozwijać, w jakim kierunku powinniśmy się kształcić. Już dostrzegam swoje niedociągnięcia i mogę powiedzieć, że wiem, czego nie wiem – potrafię zdefiniować te braki. Chodzi mi głównie o zarządzanie strategiczne, aby prawidłowo prowadzić firmę. W obecnych realiach potrzebna jest już inna wiedza, wiedza fachowa. Jako wieloletni przedsiębiorcy mamy doświadczenie, ale mamy też swoje nawyki. Nasza wiedza wystarczała w czasach, kiedy klient stał pod zakładem i prosił, żeby mu coś sprzedać, a teraz to my musimy się bardzo starać o klienta, żeby coś od nas kupić. Musimy się dostosować do tych nowych realiów”.

„Ten projekt to było takie przygotowanie do biznesu w pigułce. Wiele rzeczy wiedziałam, ale nie umiałam ich nazwać w swojej głowie, np. budowanie marki jest dla mnie, jako przyszłego sukcesora, bardzo ważne. Teraz już o tym wiem i mogę się zastanowić, co z tym dalej zrobić. Nie mam wykształcenia ekonomicznego, więc wykłady na ten temat były dla mnie bardzo pomocne. Skorzystałam bardzo na uświadomieniu sobie, że inni też mają problemy, bo dotychczas myślałam, że tylko my je mamy”.

Podsumowując, warto podkreślić, że wszystkie zmiany, jakie zachodzą w przedsiębiorstwach, wiążą się zarówno z ryzykiem, jak i z oporem. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych mechanizm ten bardzo się nasila, bo jest warunkowany nie tylko systemowymi sprzężeniami firmowymi, ale też tym, co szczególnie trudne – zależnościami rodzinnymi. Tam, gdzie zatrudniane są całe pokolenia jednej rodziny, można liczyć zarówno na wsparcie ze strony krewnych, jak i mieć na względzie silną zawiść, która może być znacznym ograniczeniem przy realizacji nowych planów organizacji.

System firmowo-rodzinny z racji silnej współzależności i naturalnej potrzeby utrzymania *status quo* jest mało podatny na wprowadzanie zmian. Opór przed tym, co nowe, w przedsiębiorstwach rodzinnych będzie znacznie silniejszy niż w nierodzinnych podmiotach gospodarczych.

Analizując proces wprowadzania zmian w firmach rodzinnych, należy przede wszystkim pamiętać, że pojawiające się w związku z tym zjawisko oporu jest rzeczą zupełnie naturalną. Nie należy go tłumić, ale umiejętnie przezwyciężać, wykorzystując zasady postępowania dostarczane przez naukę i sprawdzone w praktyce. Można na przykład skorzystać z mediacji czy negocjacji. Na pewno warto bardzo dokładnie rozpoznawać procesy i starać się konstruktywnie do nich podchodzić, zgadzając się z nimi, budując bezpieczeństwo i zaufanie na akceptacji faktu nieuchronności zmian. Jest to szczególnie istotne w przypadku systemu firmowo-rodzinnego, w którym pozytywne wprowadzenie zmiany wymaga współpracy i osobistego zaangażowania nie tylko wszystkich pracowników firmy, ale także całej rodziny.

Bibliografia

- [1] Cialdini Robert, *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1995.
- [2] Oyster Carol. K, *Grupy*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2000.
- [3] Penc Józef, *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna PLACET, Warszawa 1999.
- [4] Senge Peter M., *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [5] Sułkowski Łukasz, Marjański Andrzej, *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2009.
- [6] Surdej Aleksander, Wach Krzysztof, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.

1.11 Konflikt i jego specyfika w firmie rodzinnej

KRZYSZTOF STAŃCZYK

W firmach rodzinnych zjawisko konfliktu szczególnie uwidacznia się w takich procesach, jak zarządzanie, komunikowanie się, dialog międzypokoleniowy oraz nakładanie się systemów rodzinnego i firmowego. Tylko czy istnieją konflikty specyficzne dla firmy rodzinnej i czy specyfika funkcjonowania takiej firmy przesądza o charakterze konfliktów w niej występujących? By odpowiedzieć na to pytanie, warto się przyjrzeć pewnym składowym funkcjonowania firmy rodzinnej, które w zasadniczy sposób odróżniają ją od firmy nierodzinnej. W moim przekonaniu istnieją trzy podstawowe składowe funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, które mogą przesądzać o charakterze konfliktów w niej występujących. (Teza ta wynika z moich osobistych doświadczeń ze współpracy z firmami rodzinnymi, z badania, które przeprowadziłem na próbie dwudziestu pięciu firm – uczestników projektu „Firmy rodzinne” oraz z literatury przedmiotu).

Pierwszą specyficzną składową funkcjonowania firmy rodzinnej nazwałbym „zjawiskiem zamkniętej przestrzeni”. Znaczna część populacji w gospodarce to menedżerowie i pracownicy najemni. Ci w odróżnieniu od członków firm rodzinnych żyją w „podzielonych światach”. Rano wychodzą do pracy (jeden świat), po południu wracają do domu (drugi świat). W przeciwieństwie do nich członkowie rodzin firm rodzinnych w symbolicznym ujęciu nigdy nie wychodzą do pracy. Oni po prostu cały czas pozostają w jej przestrzeni. Niekiedy jest to zamknięta przestrzeń społeczna (ci sami ludzie w pracy i w domu). Niekiedy jest to również zamknięta przestrzeń fizyczna, ponieważ spora część małych firm rodzinnych prowadzi swoją działalność w miejscu zamieszkania. Poniższy cytat pochodzący ze wspomnianego badania jest jednym z opisów tego rodzaju sytuacji.

„Moja firma to spółka, mąż i żona. Co za tym idzie – niemożliwym jest pełne rozdzielenie spraw firmowych od rodzinnych. Specyfiką jest też fakt, że firmę mamy pod tym samym adresem. 24 godziny na dobę jesteśmy w firmie i w domu, więc siłą rzeczy nie można w pełni oddzielić obu obszarów działania. Nie mamy wypracowanych zasad oddzielających obie sfery życia. W pracy odżywają konflikty lub tematy domowe. W domu od rana do nocy dominują dyskusje na tematy firmowe. Bardzo często późnym wieczorem «przypomina się» coś bardzo ważnego z bieżących spraw firmowych, co skutecznie ogranicza spokojny sen. Fakt siedziby firmy w miejscu zamieszkania powoduje, że firma (w osobach właścicieli) jest «czynna» prawie całą dobę. Wszelkie próby nieprzenoszenia tematów firmowych do domu jak do tej pory nie przynoszą rezultatów (firma działa ponad 15 lat)”.

Drugą składową specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych jest intensywność emocjonalna interakcji, jakie zachodzą pomiędzy członkami rodziny. Przewyższa ona większość interakcji występujących pomiędzy ludźmi niebędącymi członkami rodziny. Decyduje o tym siła wzbudzanych emocji i siła więzi.

Trzecia specyficzna składowa funkcjonowania firmy rodzinnej to fakt, że **rodzina wykształca pewne charakterystyczne tylko dla niej wzorce funkcjonowania.** Wyrażają się one określonym zbiorem norm i ról, przez co system rodzinny stanowi *status quo* i przez to jest obciążony statycznością, inercją, oporem przed zmianą. Gdy do firmy rodzinnej dołącza młodsze pokolenie, które z natury rzeczy „wnosi nowe” i próbuje zmieniać ustalony porządek, konflikt jest wpisany w taką sytuację⁶⁷.

Zatem mamy trzy ważne składowe specyfiki funkcjonowania firmy rodzinnej:

- funkcjonowanie członków rodziny w społecznej, a niekiedy i fizycznej zamkniętej przestrzeni,
- znaczna intensywność często przeżywanych emocji we wzajemnych interakcjach interpersonalnych,
- funkcjonowanie w „polu sił”, w którym zderza się wykształcony wzorec rodzinny z tendencją do zmiany, którą w sposób naturalny do systemu rodzinno-firmowego wnosi młodsze pokolenie.

Czy i w jaki sposób te składowe mogą przyczyniać się do specyfiki konfliktu w firmie rodzinnej? Rozstrzygniemy ten dylemat w dalszej części tekstu.

1.11 Konflikt i jego specyfika w firmie rodzinnej

Czym jest konflikt?

Pochodzenie samego pojęcia wywodzi się od łacińskiego *conflictus*, co oznacza zderzenie. Dla wielu osób konotacja ta ma zabarwienie negatywne i stąd chyba wywodzi się lęk przed konfliktami. Jeśliby jednak przyjrzeć się temu zjawisku bez ulegania stereotypom, to **konflikt jest czymś naturalnym i oznacza po prostu różnicę potrzeb, opinii, motywacji, wizji**. Te różnice ujawniają się w momencie podjęcia dyskusji, a ich negatywne bądź pozytywne skutki zależą przede wszystkim od tego, jak do nich podejmiemy. **Dla powodzenia rozwiązania sytuacji konfliktowej nie jest najważniejszy fakt zaistnienia różnicy, tylko to, w jaki sposób i na ile efektywnie potrafimy się nią zająć.**

Psychologia zasadniczo wyróżnia dwa typy konfliktów: wewnętrzne i zewnętrzne. Konflikty wewnętrzne dotyczą zjawisk, które rozgrywają się we wnętrzu danej osoby, nazywane są intrapsychicznymi lub intrapersonalnymi. Konflikty, które się dzieją pomiędzy osobami, nazywane są interpersonalnymi. Można by przypuszczać, że zajmując się konfliktami w firmie rodzinnej, winniśmy się zajmować tylko konfliktami interpersonalnymi, czyli tymi pomiędzy członkami rodziny. Ale niejednokrotnie konflikt interpersonalny jest pochodną konfliktu wewnętrznego. Jeśli jakiś członek rodziny przeżywa silny konflikt wewnętrzny i przekracza on jego zdolności adaptacyjne, to bardzo często konflikt ten może się ujawnić w relacji interpersonalnej.

Niemniej, mając na uwadze ograniczony rozmiar tego artykułu, dalsza analiza ograniczy się do konfliktów interpersonalnych pojawiających się w firmie i w rodzinie. Wynikają one z różnych potrzeb członków rodziny, różnic w zakresie pomysłów na techniczne czy proceduralne rozwiązania, indywidualnych wizji przyszłości czy sposobów rozumienia wartości.

Strategie występujące w sytuacjach konfliktowych w firmie rodzinnej – skutki i geneza

Można wyodrębnić pięć modelowych zjawisk, które dzieją się w rodzinie i firmie rodzinnej w sytuacji konfliktu. Warto omówić ich genezę w kategoriach dwuwymiarowego modelu: zdrowo psychologicznie funkcjonującej rodziny (jeden wymiar) oraz strategii przyjmowanych przez członków systemu firmowo-rodzinnego w sytuacji konfliktu (drugi wymiar).

1. Rodzina potrafiąca konstruktywnie rozwiązywać konflikty nabiera szczególnej siły wewnętrznej.

Prezentowany przykład pochodzi ze wspomnianego wcześniej badania uczestników programu „Firmy rodzinne”. Oto wypowiedź jednego z respondentów:

„Opiszę konflikt, który najprawdopodobniej miałby miejsce, gdyby nie mądre działanie mojego ojca, który jest założycielem naszej grupy firm. Jest to problem dotyczący sukcesji. W związku z tym, że mój brat jest ode mnie osiem lat starszy, ma sporo większe doświadczenie w prowadzeniu firmy (ok. 15 lat, ja 5 lat). W pewnym momencie pojawił się problem, co będzie za kilka lat, kiedy tato będzie chciał się wycofać z bieżącej działalności firm. Początkowo był pomysł, aby każde z nas miało po równej części udziałów w każdej z firm. Jednak doszliśmy do wniosku, że to może rodzić duże konflikty. Dodatkowo dochodziły różne aspekty, takie jak zróżnicowanie branżowe, a przede wszystkim bardzo duże różnice w sposobie zarządzania firmą oraz pracą z ludźmi. W związku z tym ojciec doszedł do wniosku, że każde z nas zajmie się własną branżą i będzie prowadzić oddzielną firmę. Starał się dokonać równego podziału i myślę, że to jest najlepsze rozwiązanie. Oczywiście bardzo trudno to zmierzyć, ale biorąc pod uwagę inne pomysły, ten wydawał się najbardziej sensowny. Opisałam taki „niedokonany” konflikt, ale nie mam w moim doświadczeniu nierozwiązanego konfliktu. Właśnie sobie uświadomiłam, że powinnam się z tego cieszyć”

Firma rodzinna w nowoczesnej gospodarce

W zaprezentowanym powyżej przykładzie rodzina potrafiła skutecznie rozwiązać pojawiający się na horyzoncie konflikt. Jak się wydaje, czynnikami, które przesądziły o sukcesie rodziny, były otwarta i skuteczna komunikacja oraz posługiwanie się strategią wygrany – wygrany. Efektywne posługiwanie się odpowiednimi technikami i strategiami wyposaża rodzinę w siłę wewnętrzną, która czyni ją zdolną do podejmowania i przekraczania pojawiających się przed nią wyzwań.

2. Firma potrafiąca skutecznie zarządzać konfliktami, na przykład poprzez wykorzystanie procedur mediacyjnych, zwiększa w sposób istotny swoją efektywność.

Oto kolejny przykład z wypowiedzi uczestnika programu „Firmy rodzinne”:

„Po 13 latach zarządzania firmą oddałem zarządzanie operacyjne w ręce starszego brata, bo było tu dużo spięć i niepotrzebnych konfliktów. Projekt pomógł mi podjąć tę decyzję. Zobaczyłem, że korona mi z głowy nie spadnie, byłem w stanie bardziej obiektywnie ocenić wady i zalety tej decyzji. Oczywiście poprzedzona była burzliwą dyskusją i wieloma spotkaniami, które zostały zainicjowane na warsztatach z komunikacji i zarządzania konfliktem. Poprosiliśmy o dodatkowe godziny z komunikacji i rozwiązywania konfliktów. Dzięki dodatkowemu spotkaniu z trenerem i jego interwencji udało nam się wypracować takie mechanizmy, które na razie funkcjonują i wygląda na to, że nareszcie mamy szansę ruszyć porządnie do przodu. Wiemy też, że ciągle jeszcze musimy pracować nad poprawą komunikacji”.

Firma w sposób istotny zwiększyła swoją efektywność dzięki otwarciu na uczenie się nowych sposobów zarządzania konfliktami i zwiększeniu swych kompetencji w zakresie otwartego i skutecznego komunikowania się. Ważny wpływ na taką poprawę miał udział przedstawicieli firmy w poprowadzonej przez trenera projektu „Firmy rodzinne” specjalnej sesji mediacyjno-warsztatowej dotyczącej wypracowania reguł komunikowania się pomiędzy członkami rodziny, którzy są jednocześnie członkami zarządu przedsiębiorstwa (matka i trzech synowie).

3. Rodzina nieradząca sobie z wewnętrznymi konfliktami wchodzi w toksyczne procesy, jest podatna na kryzysy i obniża sobie jakość życia.

Przykład ilustrujący to zjawisko pochodzi również z badania przeprowadzonego przez autora artykułu:

„Powtarzające się okoliczności dotyczą wielokrotnego w ciągu dnia zwracania mi uwagi przez matkę (przy osobach trzecich) za różne zachowania. Może to głupie, ale np. nie założyłaś czapki, nie powinnaś palić (x 4 na dzień) plus protekcyjne traktowanie i wydawanie poleceń. Do tego ciągle (w moim odczuciu natrętne) aluzje do tego, jak to świetnie prowadzić biznes w Tarnowie, a jak trudno w Krakowie. Mama wolałaby, żebym była pod ręką w Tarnowie. Gdy wyrażam niezadowolenie z powodu jej powyższych zachowań, następuje konflikt i argumentowanie przez mamę, z poziomu rodzica – nie pracodawcy. Powoduje to u mnie frustrację. Często odwlekam z okazaniem swego niezadowolenia; jak mi się nabiera, to wybucham i być może moja reakcja jest wtedy nieadekwatna do sytuacji. Poddaję się, jeśli chodzi o prowadzenie rzeczowej dyskusji. Mam poczucie, że konflikt jest nierozwiązywalny – mama się nie zmienia, bo nie widzi niczego niewłaściwego w swoich zachowaniach, które mnie drażnią. Różnimy się znacznie, mam wrażenie, że mama chciałaby „przerobić” mnie, żebym była taka jak ona, jakby nie rozumiała, że jest to niemożliwe. Myślę, że poprawę relacji przynieść może moje odcięcie się. Rzadsze kontakty będą rodzić zdrowsze relacje – mam nadzieję”.

Wydaje się, że jedna ze stron konfliktu (rodzic) skupiła się zbyt mocno na swej roli rodzinno-opiekuńczej. Brak jej elastyczności, która umożliwiłaby postrzeganie córki jako dorosłej osoby odpowiedzialnej za swój stan zdrowia (ubieranie się odpowiednio do warunków pogodowych, palenie lub abstynencja nikotynowa). Okopanie się rodzica w swej roli opiekuńczej w ramach sprzężeń zwrotnych w systemie rodzinnym przyczynia się do trudności w odnalezieniu się w roli dorosłego przez dorosłe dziecko. Ponadto w znacznym stopniu przyczynia się do przyjęcia przez dorosłe dziecko strategii podporządkowania się z cyklicznymi epizodami buntu w sytuacji konfliktu pomiędzy matką i córką. Konsekwencje tej strategii demonstrowane przez strony relacji (matkę i córkę) to okresowe, niekon-

trołowane wybuchy ponadwymiarowych emocji, poczucie beznadziejności i nawracające poczucie chęci izolowania się od siebie.

1.11 Konflikt i jego specyfika w firmie rodzinnej

4. Firma, która nie radzi sobie z wewnętrznymi konfliktami, nie będzie potrafiła konstruktywnie odpowiedzieć na wyzwania rynku.

Wypowiedź respondentki opisanego wcześniej badania:

„Od czterech miesięcy pojawił się w firmie mój mąż. Zaczął pracę i wtedy rozpoczął się narastający po-mału konflikt pomiędzy mężem a bratem. Źródłami konfliktów są inne doświadczenia. Mąż zna się na naprawianiu samochodów, bo był mechanikiem. Brat ma bardzo ograniczoną wiedzę na ten temat pochodzącą z obserwacji. Ogólnie mąż więcej wie o samochodach i tylko tym się w firmie zajmuje, a brat ma dużo więcej obowiązków łącznie z dodatkowym biznesem. Poza tym mają problemy komunikacyjne, np. nie potrafią umówić się na spotkanie. (...) Cały czas jeszcze im daleko do normalnej, wspólnej pracy i kontaktów. Widać, że mają trochę niechęci do siebie. Dodatkowym elementem, który zaburza ich współpracę, jest żona brata i kiepskie relacje męża z bratową. Boję się, że może nie starczyć im siły i chęci współpracy i mój mąż będzie chciał odejść z pracy. Straci na tym firma. Obniży się jakość wykonywanych przez nas usług w zakresie dokonywanych napraw samochodów. Przy wzrastającej konkurencji na rynku może to być dla nas niebezpieczne”

Tu mamy przykład firmy rodzinnej, która wskutek zaistniałego w niej konfliktu może obniżyć swoją efektywność, a co za tym idzie swą zdolność odpowiedzi na wyzwania rynku. Co decyduje o braku zdolności do rozwiązania konfliktu, jaki zaistniał w tym przedsiębiorstwie? W kategoriach proponowanych modeli pojęciowych wydaje się, że wybijające się na pierwszy plan strony konfliktu (mąż i brat respondentki) nie potrafią skutecznie stosować strategii wygrany – wygrany. Strony konfliktu przyjęły strategię unikania („nie potrafią umówić się na spotkanie”). Koreluje ona z deficytem w zakresie otwartości komunikowania się („poza tym mają problemy komunikacyjne”) i brakiem uznania pozytywnej tożsamości „nowego” w rodzinie (męża respondentki).

5. Dodatnie lub ujemne sprzężenie zwrotne rodziny i firmy, czyli przenikająca się w obie strony skuteczność w rozwiązywaniu konfliktów lub wzajemne wzmacnianie destrukcyjnych procesów w firmie i rodzinie.

Firma rodzinna to system składający się z dwóch sprzęgniętych ze sobą podsystemów: rodzinnego i firmowego. W systemie tym funkcjonują pętle sprzężeń zwrotnych, które warunkują dynamikę procesów zachodzących w obu podsystemach. Charakter tych sprzężeń może mieć znak dodatni lub ujemny. Dodatni oznacza, że pozytywne procesy zainicjowane w rodzinie, na przykład w zakresie rozwiązywania konfliktów, przenoszą się na firmę i skutkują wzrostem jej efektywności gospodarczej. Przykład prezentujący to zjawisko został zaczerpnięty z artykułu prasowego na temat firm rodzinnych:

Dziennik Gazeta Prawna

„Po śmierci twórcy legendarnych samochodów (marki Porsche) Ferdinanda Porsche jego spadkobiercy omal nie doprowadzili do roztrwonienia motoryzacyjnej fortuny. Wszystko za sprawą jego ambitnego wnuka Ferdinanda Piecha, który nie dość, że bez konsultacji forsował własne pomysły biznesowe, to jeszcze odbił żonę jednego z kuzynów (którą i tak wkrótce porzucił). W latach 70. rodzina była już tak skonfliktowana, że poddała się terapii grupowej (którą można uznać za swoistą procedurę mediacyjną – przypisek autora artykułu). (...) Osiągnięwszy stan zwiększonej harmonii, z biegiem lat potomkowie Ferdinanda Porsche stali się prawdziwą biznesową dynastią, czego świadectwem stało się niedawne przejście faktycznej kontroli nad koncernem Volkswagena, który jest jednym z największych na świecie koncernów w branży motoryzacyjnej”.

**Firma rodzinna
w nowoczesnej
gospodarce**

Wzajemnie przenikające się pętle sprzężeń zwrotnych w systemie firmowo-rodzinnym mogą mieć również charakter ujemny. Oznaczać to będzie wzajemne przenikanie się destrukcyjnych procesów występujących w rodzinie i firmie. Przykład ilustrujący tego typu destrukcyjną dynamikę także został zaczerpnięty z artykułu prasowego. Przypadek dotyczy legendarnego niemieckiego wydawnictwa książkowego Suhrkamp:

Dziennik Gazeta Prawna

„Rządzący nim przez dziesięciolecia żelazną ręką Siegfried Unseld początkowo szykował na następcę swojego syna Joachima, powierzając mu mniejszościowy pakiet akcji. Już po sześćdziesiątce Unseld senior postanowił się jednak rozwieść z pierwszą żoną i związać z młodszą o ponad 20 lat aktorką i tancerką Ullą Berkéwitz. Małżonkowie zawarli kompromis: zgoda na rozwód w zamian za gwarancję, że firma po śmierci Unselda pozostanie w rękach syna. Jakież było jednak zdziwienie Unselda juniora, gdy po śmierci ojca w 2002 roku okazało się, że kontrola nad biznesem przechodzi na Ullę Berkéwitz. W proteście przeciwko tej woli wielu legendarnych autorów stanowiących o potędze Suhrkampa odeszło z wydawnictwa, co mocno nadwyrężyło jego finansową kondycję”.

Reasumując zjawisko specyfiki konfliktu w firmie rodzinnej, można powiedzieć, że:

1. Firma rodzinna jest w pewien sposób szczególnie podatna na zaistnienie w niej konfliktów interpersonalnych.
2. Ta podatność na konflikty wynika z silnych więzi, jakie łączą członków rodziny, siły emocji, które przeżywają we wzajemnych interakcjach oraz z zagęszczenia społecznego interakcji związane go ze wspólnym wykonywaniem pracy.
3. W świadomości członków rodziny dominują konflikty związane z niejasnym podziałem zadań. Prawdopodobnie mniej formalny sposób komunikowania się w firmie rodzinnej pomiędzy członkami rodziny oraz mniej formalne określenie w niej ról powodują zacieranie się granic co do podziału kompetencji i odpowiedzialności. W efekcie powstają pola niczyje lub pola niedo-definiowanej odpowiedzialności, które mogą generować konflikty.
4. Ze względu na systemowy charakter firmy rodzinnej (rodzina i firma to dwa wzajemnie sprzęgnięte podsystemy) konflikty z jednego podsystemu będą przenikać do drugiego. W efekcie mogą powstawać wzajemnie dynamizujące się błędne koła. Konflikty w rodzinie przenoszą się na firmę, co powoduje pogorszenie się sytuacji w firmie, co z kolei powoduje pogorszenie jakości stosunków w rodzinie itd.
5. Firma rodzinna opisana jako pole szczególnie intensywnych interakcji zwiększających jej podatność na destrukcyjną dynamikę konfliktu paradoksalnie ma w sobie olbrzymi potencjał do przekuwania konfliktu w źródło innowacji. Ten paradoks wynika z faktu, iż zasoby rodziny w postaci siły wyzwanych emocji w interakcjach oraz siły więzi łączącej członków rodziny i dającej silne poczucie wspólnego interesu, może być zarówno źródłem destrukcji, jak i źródłem niezwyklej energii do dokonywania przemiany.

Na zakończenie naszych rozważań o konflikcie w firmie rodzinnej nie można zapomnieć o tym, jak wielką wagę mają wzorce psychologiczne funkcjonujące w rodzinie. To od nich w ogromnej mierze zależy, czy relacje rodzinne będą faktorem negatywnym, rozsadzającym firmę od środka, czy będą silnym fundamentem i źródłem pozytywnej energii spajającej przedsiębiorstwo. Podsumowując:

**To, jak zostaną wykorzystane zasoby rodziny,
zależy od psychologicznych wzorców funkcjonowania w rodzinie.**

Im bardziej pozytywnie postrzegają się członkowie rodziny, tym chętniej otwarcie się ze sobą komunikują.

Im bardziej otwarcie rodzina się komunikuje, tym częściej sytuacje konfliktowe stają się źródłem innowacji.

Im mocniej członkowie rodziny wzajemnie się wspierają, tym więcej w rodzinie siły do podejmowania nowych wyzwań.

Im bardziej członkowie rodziny są otwarci na świat (równolegle do sił łączących ich więzi), tym łatwiej będą potrafili skorzystać ze wsparcia zewnętrznego w sytuacji, gdy rozwiązanie danego problemu (konfliktu interpersonalnego, różnych wizji rozwoju firmy, trudności technologicznych czy kryzysowych sytuacji na rynkach) przekroczy możliwości systemu rodzinnego.

**1.11
Konflikt i jego
specyfika w firmie
rodzinnej**

Bibliografia

- [1] Chelpa Stanisław, Witkowski Tomasz, *Psychologia konfliktów*, WSiP, Warszawa 2004.
- [2] Gut Jerzy, Haman Wojciech, *Docenić konflikt*, Helion, Gliwice 2010.
- [3] Woś Rafał, *Firmy rodzinne, czyli interes prawie idealny*, „Dziennik Gazeta Prawna – Magazyn”, 22–25 kwietnia 2011.

1.12 Komunikacja w firmie rodzinnej

DOROTA JURZYSTA

Komunikację można badać jako podstawowy proces w każdej rodzinie i w każdej firmie. Jednocześnie można ją traktować jako podstawowe narzędzie dokonywania rozwojowych zmian – zarówno w rodzinie, jak i w przedsiębiorstwie. W procesach komunikacji ogniskują się podstawy funkcjonowania systemu firmowo-rodzinnego, a więc skuteczne i oparte na wartościach zarządzanie, wynikające z niego działania marketingowe i rozwiązania finansowe, sztuka myślenia systemowego uwzględniającego emocje i opór przed zmianą. W tym kontekście **meta-celem wszelkich programów wsparcia firmy rodzinnej jest budowanie przestrzeni partnerskiego dialogu, który będzie umożliwiał wyszukiwanie najlepszych strategii rozwoju.** Warto podkreślić, że potrzebne są nie tylko strategie rozwoju firmy, ale także ścieżki rozwoju poszczególnych członków rodziny. Partnerski dialog jest jednocześnie praktyczną realizacją podstawowych wartości (buduje relacje oparte na poszanowaniu godności) oraz podstawowym narzędziem nowoczesnego zarządzania.

Bez dialogu pomiędzy pracownikami długoterminowy rozwój firmy nie jest możliwy.

Z biegiem lat każda rodzina wypracowuje swój własny system komunikacji – swoje zwyczaje, utarte, sprawdzone metody. Powstaje własna kultura organizacyjna z całym bogactwem form, podtekstów i nieformalnych kontraktów regulujących codzienne życie. Z czasem kultura ta zaczyna żyć własnym życiem – zdarza się, że o pewnych sprawach się nie rozmawia, bo są one „oczywiste” dla wszystkich zainteresowanych. Problem polega na tym, że dawno nieomawiane dla każdego mogą zacząć znaczyć coś innego. Jednocześnie z racji przenikania się systemów rodzinno-firmowych – w firmach rodzinnych jak w soczewce skupiają się przeróżne potencjalne ogniska konfliktów interpersonalnych (sukcesja, zatrudnienie, tempo rozwoju) i sposoby ich wyrażania. Pojawiają się też oczywiste różnice w podejściu do potrzeb wynikające z różnicy płci, wieku, wizji. Liczba i różnorodność ognisk konfliktu w firmie rodzinnej potęguje niebezpieczeństwo mijania się poszczególnych interpretacji symboli i obyczajów danej rodziny, a więc zwiększa możliwość wybuchu konfliktów. By konflikty te były możliwe do rozwiązania, konieczna jest częsta weryfikacja znaczeń rzeczy, które „rozumieją się same przez się”.

Codziennie życie jest regulowane poprzez niezliczoną liczbę umów międzyludzkich – kontraktów nieformalnych, których przecież nie zawieramy codziennie od nowa. Są one wypracowane w zdarzeniach i później stosowane już bez głębszej analizy. Są przekazywane z ojca na syna, z matki na córkę. Stają się częścią kultury organizacyjnej. W nierodzinnych firmach takie zwyczaje i normy są weryfikowane wraz z przyjściem do organizacji każdej nowej osoby. Kiedy nowy pracownik „uczy się” firmy, dostaje przekaz obowiązujących w danej organizacji praw. Także tych z zakresu komunikacji – swoiste credo co wolno, a czego nie wolno. Prawa te są także weryfikowane poprzez pytania nowego pracownika. W firmie rodzinnej dużo trudniej je weryfikować, gdyż niewinne pytanie nowej zatrudnionej osoby może być postrzegane jako chęć podważenia fundamentów nie firmy, lecz rodziny. W sytuacji rodzinno-firmowej pytanie „dlaczego robimy to tak?” szybko może przerodzić się w wątpliwość: „dlaczego w naszej rodzinie tak to robimy?”.

Własna kultura organizacyjna firmy, a co za tym idzie nawyki i sposoby komunikacyjne (tajny rodzinny kod) wynikające z najgłębszych powiązań rodzinnych są dużym zasobem firm rodzinnych, ale także mogą być ich ograniczeniem. Oddzielenie tego, co firmowe, od tego, co rodzinne jest szczególnie trudne zwłaszcza wtedy, gdy do głosu dochodzą emocje.

Komunikacyjny kod rodziny powstający nie tylko w firmie, ale głównie poza nią jest cennym zasobem każdego przedsiębiorstwa familijnego. Powoduje, że członkowie rodziny rozumieją się bez słów: „zawsze wiem, co on myśli”, „ja zaczynam zdanie, a ona je kończy”. Tego rodzaju rodzinna telepatia jest jednocześnie ograniczeniem, gdyż z czasem sprawia złudzenie, że zawsze myślimy tak samo i chcemy tego samego, gdy w rzeczywistości jest to niemożliwe. W trakcie warsztatów uczestnicy mówili o tym, że z czasem firma staje się podmiotem, jakby kolejnym członkiem rodziny.

I to członkiem, który najgłośniejszy artykułuje swoje potrzeby. Pozostali dostosowują się do tego najbardziej wymagającego obywatela rodzinnej społeczności i przestają mówić o swoich własnych potrzebach. W tym kontekście komunikacja rozumiana jako dialog partnerski ma służyć przekazywaniu, określaniu i doprecyzowaniu potrzeb poszczególnych interesariuszy. **Wsparcie dla firmy rodzinnej musi uczyć mówienia o swoich potrzebach nie tylko bez urażania uczuć innych osób, ale także z głębokim poszanowaniem dla więzów spajających rodzinę.** Sztuka mówienia o potrzebach bez lęku, że nasze potrzeby nas podzielią, ma swój wyraz w rozwiązywaniu konfliktów w oparciu o strategię współpracy.

W relacjach interpersonalnych zarówno w firmie, jak i w rodzinie możemy doświadczać komunikacji z różnych poziomów. Każdy z poziomów niesie za sobą określone konsekwencje interpersonalne. Zajmuje się tym zagadnieniem Stephen Covey w swojej (należącej już do klasyki gatunku) książce *7 nawyków skutecznego działania*. Covey wyróżnia w niej trzy podstawowe poziomy komunikacyjne:

„**1. Poziom najniższy – obronny – powstaje w sytuacji niewielkiego zaufania.** Jego cechy charakterystyczne to: defensywny stosunek do innych, częste posługiwanie się językiem prawnym, który określa warunki i paragrafy do wycofania się, gdy sprawy przybiorą zły obrót. Z takiej komunikacji rodzi się jedynie wygrana–przegrana lub przegrana–przegrana.

2. Poziom środkowy – kompromis – to pełna respektu komunikacja dojrzałych ludzi. Żywią do siebie wzajemny szacunek, jednak nie chcą dopuścić do nieprzyjemnych scysji, rozmawiają szczerze, ale bez empatii. Na poziomie intelektualnym zazwyczaj się rozumieją, nie próbują jednak wnikać głęboko w paradygmaty warunkujące ich stanowisko, przez co nie otwierają się na nowe możliwości. Ten rodzaj komunikacji działa w sytuacjach niezależnych, jednak nie otwiera twórczych możliwości. W sytuacji współzależnej prowadzi zwykle do kompromisu. Kompromis jest wtedy, gdy $1+1=1,5$, czyli każdy coś osiąga i każdy coś oddaje. Sposób porozumiewania się nie jest nastawiony na obronę lub chronienie własnych pozycji, nie ma w nim gniewu ani manipulacji; jest szczerzy, naturalny i pełen szacunku. Jednakże nie jest twórczy i synergiczny.

3. Poziom najwyższy – synergia – to komunikacja zrodzona z wzajemnego zaufania. Tworzy rozwiązania lepsze niż którekolwiek z pierwotnie przedłożonych, z czego wszyscy zainteresowani zdają sobie sprawę. Poza tym sprawia wszystkim radość uczestniczenia w twórczym przedsięwzięciu. Osiągnięta jest wtedy, gdy $1+1$ równa się 8, 16 lub nawet 1600”.

Partnerski dialog zakłada stałą weryfikację przyjętych założeń. Zwłaszcza jeśli dotyczy on kluczowych dla istnienia firmy takich spraw, jak ciągłość i sukcesja. Metody doskonale sprawdzające się w systemie rodzinnym i przeniesione do systemu firmowego mogą nie być adekwatne do sytuacji i wyzwań tam występujących. Co więcej, nawet metody „od zawsze” stosowane w danej rodzinie mogą nie być już aktualne w wyniku zmian, z których istnienia nie zdawaliśmy sobie sprawy. Przeniesienie się obu systemów wymaga więc dużej dojrzałości i odwagi.

Łukasz Sułkowski w swojej pracy *Organizacja a rodzina, więzi rodzinne w życiu gospodarczym* pisze, że **rozwój firmy rodzinnej jest związany z zapewnieniem ścieżek kariery członkom rodziny**⁶⁸.

Firmy posiadające wizję i realizujące określoną strategię uwzględniają w ten czy w inny sposób ścieżki kariery członków rodziny. Optymalne zarządzanie obejmujące politykę rekrutacji, motywowania, kierowania oraz rozwoju pracowników powinno dążyć do uzyskania równowagi pomiędzy celami przedsiębiorstwa a celami rodziny. Bez partnerskiego dialogu, który w sposób jasny, otwarty i szczerzy mówi o potrzebach, celach i wartościach poszczególnych członków rodziny – takie zarządzanie nie jest możliwe. Jego podstawą jest komunikacja, która wspiera rozwój firmy/przedsiębiorstwa i zachodzące w nim procesy biznesowe, przy jednoczesnym założeniu, że to rodzina jest fundamentem i bazą.

Firma może rosnąć lub nie, może być sprzedana, może się zmieniać, może przechodzić różne etapy, ale rodziną będziemy zawsze. I w tym kontekście wspieranie rodziny w tworzeniu/zarządzaniu firmą

⁶⁸ Zob. Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004.

**Firma rodzinna
w nowoczesnej
gospodarce**

to wskazywanie takich metod współpracy, które pozwalają się „pięknie różnić” lub mieć inne zdanie na dany temat.

„Zrozumiałam, że mogę mieć inną wizję rozwoju firmy, ale to nie znaczy, mamo, że cię nie Kocham”.

Bazując na doświadczeniach programu „Firmy rodzinne” i wypowiedziach jego uczestników, można stwierdzić, że:

Niezależnie od etapu rozwoju firmy rodzinnej podstawą do jej sukcesu są takie narzędzia, jak:

1. aktywne słuchanie (słuchanie bez wstępnych założeń, z nastawieniem na rozmówcę i z założeniem, że mamy wspólny cel i wspólne wartości),
2. stosowanie komunikatu „ja”,
3. porozumienie bez przemocy,
4. coachingowe zadawanie pytań,
5. komunikacja oparta na wartościach, na wspólnym pojmowaniu świata, ale też respektowaniu różnic oraz na wzajemnym szacunku.

Na koniec warto przytoczyć kilka wypowiedzi beneficjentów programu „Firmy rodzinne” na temat wagi poprawnie i świadomie stosowanych narzędzi komunikacji:

„Udało mi się w satysfakcjonujący sposób dokonać w firmie pewnych zmian, np. zwolnić stryja ze stanowiska szefa produkcji bez pogorszenia relacji rodzinnych. Projekt bardzo korzystnie wpłynął na moje relacje ze szwagrem. Razem byliśmy w projekcie i wspólnie poszerzyło nam to horyzonty. Zaczęliśmy ze sobą rozmawiać, dzielić się spostrzeżeniami, jak każdy z nas widzi dany problem i w rozmowie wypracować wspólną drogę. Wcześniej nie było takich rozmów. (...) Dzięki temu mogliśmy się podzielić pracą, przedtem robiłem dużo sam, a teraz szwagier zajmuje się niektórymi rzeczami od początku do końca. Mam do niego zaufanie, widzę, że jest odpowiedzialny i zaangażowany, ale do tego była potrzebna nasza rozmowa.

Uzyskałem szersze spojrzenie na całość, dzięki temu mam czas na ważniejsze rzeczy, jak strategia czy rozwój, a szwagier zajmuje się sprawami operacyjnymi, bieżącymi. (...) Nastąpiła poprawa relacji, podział pracy, szersze spojrzenie na firmę, wyznaczenie osób odpowiedzialnych za poszczególne działy, dzięki temu ludzie nie idą z każdym problemem do szefa i nie muszą wszędzie gasić pożarów. Początkiem tych zmian była rozmowa i fakt, że w ogóle zaczęliśmy o tym rozmawiać. Mamy czasami różne spojrzenie na różne sprawy, ale możemy o tym rozmawiać. Przedtem nie było rozmowy”.

„Zmieniło się także moje podejście do pracowników. Zawsze miałem problem z wyznaczaniem granic. To znaczy ja swoje wyznaczałem, ale nie widziałem, jak czasami przekraczam cudze. Robiłem fatalne błędy, przez które atmosfera w pracy nieraz siadała. Byłem wybuchowy, nie potrafiłem zdefiniować tego, co oczekuję, kiedyś jedną dziewczynę doprowadziłem do płaczu. W efekcie ludzie się zacinali, zamykali, a ja czułem się nierozumiany, niedoceniany. Partnerka mi mówiła, że tak nie można reagować, ale nie docierało. Dopiero na warsztatach jasno zobaczyłem swoje błędy. Przede wszystkim dzięki temu poprawiliśmy system komunikacji w firmie”.

Bibliografia

- [1] Covey Stephen R., *7 nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003.
- [2] Sułkowski Łukasz, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004.

CZĘŚĆ II

6S – metodyka wsparcia firm rodzinnych

2.1 Założenia metodyki 6S

JACEK JAKUBOWSKI

W obecnych czasach fundamentalną zasadą w dziedzinie zarządzania jest konieczność permanentnego rozwoju, a co za tym idzie – uczenia się. Poszerzanie wiedzy i nabywanie nowych umiejętności to najskuteczniejsza odpowiedź na ciągłą zmianę wraz z jej wszelkimi konsekwencjami: nowymi technologiami, nowym sposobem zarządzania, koniecznością uzyskiwania coraz większej elastyczności w działaniu. Chcąc utrzymać się na rynku, każda firma musi zadać sobie kilka podstawowych pytań:

- Jakie wyzwania, możliwości i zagrożenia stoją przed naszą organizacją?
- Z jakimi problemami zmagamy się teraz, a jakie widać już na horyzoncie?
- Jakie kompetencje będą musieli mieć nasi pracownicy za dwa, trzy, cztery lata?

Odpowiedź na te pytania jest konieczna, by można tworzyć takie strategie działań, które doprowadzą do rzeczywistych efektów.

Uczenie się w świecie biznesu

W nowoczesnym świecie koniecznością staje się aktywny udział pracownika w procesie zdobywania wiedzy. W procesie tym (uczenia się, przypominania sobie, innowacyjnego łączenia znanych i nowych elementów) można „aktywnie być” albo kosztnieć, być elastycznym albo popadać w schematy myślowe, rozwijać się albo bronić przed zmianą. Kto wybiera ten pierwszy, progresywny model uczestnictwa w rzeczywistości zwiększa swoje szanse sukcesu zawodowego, ale musi być gotowy na ciągłe stawianie pytań, prowadzenie dialogu z otoczeniem i kwestionowanie tego, co zastane. **Powinien też umieć pracować w grupie, by razem z innymi dokonywać synergicznych odkryć.** Dziś bowiem nikt już samotnie nie jest w stanie objąć ogromu procesu wiedzy, który „się dzieje”. I nie chodzi tu o całą wiedzę możliwą do zdobycia, bo to od dawna jest już niemożliwe do osiągnięcia, ale o wiedzę potrzebną do wykonania konkretnego zadania, dzieła, a także do prawidłowego funkcjonowania bytu społecznego, jakim są organizacje lub firmy.

Uczenie się rozumiane jako proces wymagający stałego, aktywnego uczestnictwa jednostki nie jest proste. Wspomina o tym Peter M. Senge w książce *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*:

„To nie przypadek, że większość organizacji kiepsko się uczy. Metody, jakimi są one tworzone i zarządzane, sposób, w jaki jest definiowana ludzka praca oraz, co najważniejsze, sposób, w jaki uczy się nas myślenia i współpracy (nie tylko w organizacjach, ale w ogóle), są źródłami głębokiego upośledzenia w uczeniu się. To upośledzenie trwa pomimo największych wysiłków inteligentnych, zaangażowanych ludzi. Często im bardziej starają się oni rozwiązać problemy, tym wyniki są gorsze. Uczenie się, jeśli w ogóle ma miejsce, następuje jakby na przekór temu upośledzeniu, które do pewnego stopnia jest cechą wszystkich organizacji”¹.

Procesu rozwijania wiedzy nie można opierać tylko na szkoleniach, studiach i innych zorganizowanych formach. Powinien on stać się codziennością, od czasu do czasu wspieraną specjalnymi formami edukacyjno-rozwojowymi, takimi jak warsztat, seminarium czy konferencja, które są sposobami uzupełniania i wzmacniania codziennej aktywności poznawczej.

Uczenie się często jest uciążliwe, żmudne i wyczerpujące, a może być radosne i fascynujące, może nieść poczucie głębokiego spełnienia i satysfakcji. By tak się stało, wszyscy uczestnicy procesu powinni prezentować postawę otwartości, ciekawości, wewnętrznej uczciwości w dociekanii

¹ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 31.

Metodologia wsparcia firm rodzinnych

prawdy, a relacje między nimi powinny być nacechowane życzliwością i poszanowaniem drugiej osoby, pozwalając na rzeczywisty dialog i współpracę. Proces uczenia się powinien być strategicznie zaplanowany, a jednocześnie odbywać się skokowo, nieregularnie, zaskakując „podmiot uczący się”.

Wiele szkoleń polega wyłącznie na podawaniu uczestnikom informacji, najczęściej w formie długotrwałych wykładów, osładzanych komputerowymi prezentacjami. Tak przeprowadzane szkolenia rzadko przynoszą efekty w codziennym działaniu pracowników i okazują się nieopłacalnym wydatkiem. Wielu właścicieli małych firm szybko wyciąga więc wnioski z tego typu doświadczeń, podejmując jednoznaczną decyzję o nieuczestniczeniu w podobnych przedsięwzięciach w przyszłości. Tymczasem warto swej ceny, a więc **przynoszące prawdziwą zmianę szkolenia, muszą być oparte na metodach aktywnych, stwarzających uczestnikom okazję do zastanawiania się, dzielenia własnymi przemyśleniami, trenowania nowych umiejętności**. Co więcej, to uczestnicy szkoleń (a nie trenerzy) powinni sami stawiać sobie cele i brać odpowiedzialność za swój rozwój. Profesjonalnie przygotowani trenerzy powinni tworzyć przestrzeń, w której proces ten może zaistnieć, powinni budować i stymulować dialog, dzięki któremu uczestnicy mogą się uczyć. Prowadzone przez odpowiednio przygotowanych trenerów szkolenia ułożone w logiczne ciągi, oparte na różnorodnych formach pracy i zanurzone w przyjaznej kulturze wsparcia dają tak wymierne efekty, że wątpliwości dotyczące wydatkowanych środków szybko znikają, gdyż taki sposób podnoszenia kompetencji właścicieli i pracowników firm po prostu się opłaca. Mądre, dobrze przygotowane wykłady są oczywiście ważną częścią całego procesu uczenia się, ale nie mogą być jego jedynym elementem.

Pozostaje pytanie, jak wprowadzić do biznesu taki system kształcenia kadr. Adekwatnie ujął to Peter M. Senge we wspomnianej na wstępie kultowej już książce *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*:

„Zaczynający pracę w biznesie bystrzy, dobrze wykształceni ludzie są pełni energii i pragnienia dokonywania zmian. Około trzydziestki nieliczni z nich szybko wspinają się po kolejnych szczeblach kariery, a pozostali po prostu tkwią w firmie, interesując się jedynie tym, co będą robić podczas weekendu. Gdzieś się ulatnia ich zaangażowanie, poczucie misji i zapał, z którymi zaczęli swoje kariery. Organizacja otrzymuje bardzo niewiele z ich energii, prawie nic z ich ducha”².

Małe i średnie firmy rodzinne mają inny problem – właściwie nie organizują procesów szkoleniowych. Co nie oznacza, że się nie uczą. Bazują na naturalnym, codziennym procesie analizowania, podpatrywania, czytania, eksperymentowania. Ma on nieocenione walory i jedną wadę – samotność. A uczenie się w samotności to żmudna, pełna zasadzek i porażek droga. Uczestnicy projektu „Firmy rodzinne” wielokrotnie podkreślali, jak ważna jest możliwość głębokiej, opartej na zaufaniu wymiany doświadczeń, konfrontowania proponowanych przez specjalistów modeli myślowych z własnym oraz cudzym doświadczeniem.

Paradygmat edukacyjny, czyli co oznacza 6S?

W czasach, gdy permanentna zmiana niesie poczucie dyskomfortu, zagrożenia i zmusza do ciągłego wysiłku, podstawą do codziennego poruszania się w niepewności powinny być prawdziwie ludzkie relacje, dające wsparcie i umożliwiające nieustanne uczenie się i rozwijanie. Biorąc to pod uwagę, **realizatorzy projektu zdecydowali się na podejście do procesu wiedzy wywodzące się z humanistycznej filozofii dialogu**. Podejście to znajduje swoje odzwierciedlenie w **metodyce 6S**, której głównym założeniem jest podejmowanie działań w pięciu obszarach dotyczących: Samorozwoju, Systemu rodzinno-firmowego, Strategii, Sukcesji oraz Społeczności. Szóstym S jest Synergia, czyli sztuka skomponowania procesów wsparcia w jedną całość – tak by uzupełniały się i wzajemnie wzmacniały.

Podstawowym i wspólnym dla realizatorów założeniem było przekonanie, że **bazą wszelkich działań szkoleniowych powinno być rozwijanie komunikacji, samoświadomości, myślenia systemowego i nowoczesnego zarządzania.**

Paradygmat edukacyjny, w jakim poruszali się realizatorzy, wyrażał się w następujących tezach, na których oparto tworzenie programów i realizację działań w projekcie:

1. Uczestników uważa się za partnerów podmiotowo odpowiedzialnych za własny proces rozwoju i uczenia się.
2. Edukatorzy (trenerzy i konsultanci) tworzą sytuacje edukacyjne, w których uczestnicy (nie słuchacze) „się uczą” i podmiotowo podejmują działania rozwojowe.
3. Wartości (godność, życzliwość, dialog, wolność wyboru) są bazą przygotowywanych procedur warsztatowych, programów edukacyjnych i doradczych.
4. Zajęcia prowadzone są metodami aktywnymi (uczenie się oparte na doświadczeniu), a konieczna wiedza dostarczana jest w ramach interaktywnie prowadzonych wykładów połączonych z omawianiem zaprezentowanej na nich wiedzy w mniejszych grupach warsztatowych.
5. Program jest budowany na podstawie wstępnie rozpoznanych potrzeb, ale podlega stałej modyfikacji w wyniku obserwacji i oceny prowadzonych działań i osiąganych rezultatów, trwającej przez cały okres realizacji procesu szkoleniowego. Zmiany dotyczące koncepcji i scenariuszy zajęć mogą być zarówno rezultatem przemyśleń realizatorów, jak i odpowiedzią na potrzeby ujawniane przez beneficjentów programu w trakcie procesu grupowego.

Kolejne rozdziały części II „Metodologii” opisują każdy z sześciu obszarów zawierających się w metodyce 6S. Cała część III opracowania poświęcona jest wydarzeniom edukacyjnym i ich realizatorom, ilustrując praktyczne podejście do filozofii, którą kierowali się realizatorzy projektu „Firmy rodzinne”. Natomiast w części IV czytelnik będzie miał szansę zapoznać się z konkretnymi narzędziami i metodami zastosowanymi w projekcie „Firmy rodzinne”.

Bibliografia

- [1] Senge Peter M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [2] Schein Edgar H., *Przywództwo a kultura organizacji*, w: P.F. Drucker (red.), *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.

2.2 System rodzinno-firmowy

DOROTA SZCZEPAN-JAKUBOWSKA

Co uznajemy za system?

Podejście systemowe dotyczy zarówno zjawisk przyrodniczych, jak też ogromnej liczby innych, w tym zjawisk socjologicznych, psychologicznych, ekonomicznych, z dziedziny literatury, sztuki, informatyki, matematyki czy automatyki. Należy przede wszystkim podkreślić, że **podejście systemowe II generacji zastosowane do zjawisk społecznych jest metodologią myślenia o związkach pomiędzy zauważalnymi faktami**. Nie traktujemy tu systemu jako jakiegoś obiektywnie istniejącego bytu, który jest oddzielony od reszty świata niewidzialną barierą. System nie jest niczym obiektywnie istniejącym. Jest to konstrukt wytworzony w umyśle badacza lub/i w toku społecznego dialogu. Pewna grupa elementów (na przykład ludzi lub zjawisk) zostaje uznana za system, ponieważ pomiędzy nimi wszystkimi można zidentyfikować powiązania o charakterze sprzężeń zwrotnych. Elementami tych systemów nie muszą być pojedynczy ludzie, mogą być to na przykład działy firmy albo współzależne sektory gospodarki. Natomiast systemami nie będą na przykład stowarzyszenia twórcze, gdzie poszczególni artyści nie kontaktują się ze sobą bezpośrednio ani pośrednio. Członkiem systemu rodzinnego nie będzie również dziadek mieszkający w Ameryce, znany tylko z opowieści, mimo że przecież należy do rodziny. Nie każda zbiorowość jest więc systemem.

System należy rozumieć jako arbitralnie wydzielony zespół powiązanych ze sobą elementów, które stanowią pewną całość. W systemach społecznych jakimi są firmy i rodziny „układem nerwowym” lub spoiwem systemu jest komunikacja. W przypadku firm rodzinnych widać także szczególnie wyraźnie, że na system można patrzeć jako na przenikanie się kilku wzajemnie wpływających na siebie systemów (rodziny i firmy).

Patrząc z perspektywy jednostki, każdy człowiek może czuć się elementem bardzo wielu systemów. Jego psychika również może być opisywana jako system. Jednak niektóre „całości” są dla niego ważniejsze niż inne. Dla proponowanej metodyki ważne jest kryterium *intensywnych interakcji*. Systemem będą więc te zbiorowości elementów, w których występują częste interakcje oraz gdzie każdy element ma możliwość bezpośredniego lub pośredniego komunikowania się z większością innych elementów. Każdy element systemu wpływa na każdy, choć nie zawsze bezpośrednio. Można powiedzieć, że **myślenie systemowe opisuje, w jaki sposób elementy zaczynają działać jako całość**. Istotną cechą tej całości jest fakt, że nie jest ona prostą sumą swych części.

„Teraz w końcu widzę, że zjawisko firmy rodzinnej jest szersze, bo to nie chodzi tylko o to, że na chwilę zatrudnię mamę, babcię, syna – tylko taka firma jest odrębnym tworem polegającym na połączeniu tego, co rodzinne i tego, co biznesowe, oraz na przekazywaniu potomkom wzorców, wartości, sposobu pracy”

„U nas wszyscy pracują w firmie, my, córki, zięciowie – i ta komunikacja nie jest łatwa. Trudno być i mamą, i szefową, i babcią. Nawet nie wiadomo, jak mówić: czy mamą? czy szefową? Kiedyś było tak, że uważałam, że mama jest w domu, a w pracy – szefowa. Ale tak się nie da, bo jestem jedną osobą. Teraz w pracy też jestem mamą. Oczywiście jak jest coś do zrobienia, to nie ma ulg. Niezależnie czy to „zwykły” pracownik, czy własne dziecko”

Kluczowa dla podejścia systemowego jest kategoria całości, a nie kategoria elementów.

Zauważmy, że w przypadku rodziny występuje spójność pomiędzy tą naturalną właściwością systemów a potrzebami członków rodziny. Rodzina powstaje między innymi po to, aby poczuć się całością. Ważnym egzystencjalnym przeżyciem jest odczuwanie przynależności, podleganie wpływowi i wpływanie na innych członków rodziny. Bardzo często to, że jesteśmy razem i stanowimy coś w rodzaju organizmu, jest wartością samą w sobie. Gdy sytuacja się zmienia (na przykład w związku z rozwodem), wiele osób z wewnątrz oraz z zewnątrz rodziny przeżywa to tak, jakby coś umarło.

102 Gdy powstaje system firmowo-rodzinny, towarzyszy temu często potrzeba rozszerzenia tej rodzin-

nej tożsamości na firmę i pracowników. Założyciele traktują firmę jako rozszerzoną całość rodzinną, teraz większą oraz działającą na rzecz tworzenia jakiejś wartości rynkowej. Dlatego systemy firmowo-rodzinne są często bardzo trwałe. Cechą firmy rodzinnej jest świadome podkreślanie spójności i ciągłości historycznej. Tworzy to inną kulturę organizacyjną niż w firmach nierodzinnych, w których ta „całościowość” nie jest wartością aż tak uświadomioną i konstytuującą firmę.

Decydując się na praktykę myślenia systemowego, trzeba pamiętać o tym, że ostateczny efekt oddziaływań poszczególnych elementów systemu jest równie trudny do przewidzenia, jak choćby pozycjonowanie określonych stron w wyszukiwarkach, do którego potrzebny jest złożony program komputerowy, który jednak tylko zwiększa *prawdopodobieństwo* pojawienia się określonej strony na górze listy, nie dając gwarancji wyniku. Oczywiście bez tego programu próba pozycjonowania „ręcznie” daje efekty zupełnie nieprzewidywalne oraz krótkotrwałe. Podobnie jest z oddziaływaniem na system rodzinno-firmowy lub inny dowolny system społeczny. Można uruchomić jakiś proces, ale trudno jest jednoznacznie przewidzieć wszelkie skutki tej akcji.

Skuteczne oddziaływanie na system firmowo-rodzinny polega na uruchamianiu procesów, a nie na realizowaniu konkretnego algorytmu.

Systemy cechuje bowiem *ekwifinalność i ekwipotencjalność*. **Ekwifinalność jako ogólna cecha systemów oznacza, że różne działania mogą prowadzić do tych samych efektów.** To z kolei oznacza, że nie istnieje jeden najlepszy sposób organizowania działania, aby doprowadzić do określonych skutków, ale że jest ich wiele. **Ekwipotencjalność oznacza, że te same działania w systemie mogą doprowadzić do różnych efektów.** Jeśli więc celem programu jest zwiększenie szans firm rodzinnych w gospodarce, to nie może tu być żadnego algorytmu. Nie ma mowy o wnioskowaniu typu: Jeśli zrobimy X, to w efekcie uzyskamy Y, oraz: Y pojawia się w wyniku zastosowania X. Zastanawiamy się raczej, jakie działania zwiększają prawdopodobieństwo jak najsprawniejszego funkcjonowania firmy i jednocześnie przygotowują ją na niespodziewane zwroty współczesnej ekonomii. W przypadku systemu rodzinno-firmowego przeważnie są to działania ogólnie usprawniające system polegające na poprawie komunikacji, zwiększaniu świadomości zależności systemowych albo na ogólnym podnoszeniu erudycji. Działaniem takim jest też zwiększanie gotowości członków systemu do doświadczenia czegoś nowego w stosunku do dotychczasowej rutyny. Systemom firmowo-rodzinnym prawdopodobnie służy też inna, nie-gospodarcza wymiana z otoczeniem, jakim na pewno jest budowanie środowiska firm rodzinnych. Możemy też założyć, że poprzez szeroką ofertę i wolność wyboru stylu korzystania z programu firmy rodzinne otrzymają impuls, który podziała aktywizująco, ale z którym klienci zrobią to, co uznają za stosowne. Ponieważ firmy rodzinne posiadają zwykle bardzo duże doświadczenie w dbaniu o równowagę i spójność swojego systemu, można mu zaufać i przyjąć, że dokonane przez uczestników programu wybory będą najlepsze z możliwych.

Jak zachodzi zmiana w systemie firmowo-rodzinnym?

System ma swoją wewnętrzną elastyczność i potrafi się sam modyfikować w zależności od zmian wewnętrznych w jego elementach (w przypadku rodziny może to być na przykład dorastanie dzieci, choroba rodzica) lub zmian otoczenia (jak załamanie się gospodarki czy cofnięcie kredytu dla rodziny). Ta elastyczność ma swoje granice i określana jest mianem *homeostazy* (dynamicznej równowagi). Zmiana każdego elementu oddziałuje na całość. Oczywiście wpływ ten nie musi doprowadzać do radykalnych zmian. **Aby zaszła względnie trwała zmiana w sposobie funkcjonowania systemu, musi on „wypracować” nowy mechanizm utrzymywania równowagi.** Wiąże się to z całym ciągiem wydarzeń wzajemnie powiązanych sprzężeniami zwrotnymi. Zmiana w systemie będzie trwała dopiero wówczas, gdy nastąpi spirala wzmocnień przypominających lawinę.

Metodologia wsparcia firm rodzinnych

Wyobraźmy sobie, że w niszy rynkowej zajmowanej dotychczas przez firmę rodzinną X pojawiło się nagle kilku znaczących konkurentów. Mąż i żona zarządzający firmą X czują poważne zagrożenie i postanawiają wypracować nową strategię działania. Dotychczas panujący między nimi spokój związany był ze ścisłym podziałem ról w firmie. Teraz okazuje się, że nie umieją podejmować wspólnych decyzji. Zamiast zajmować się ratowaniem firmy, próbują przeforsować te pomysły, które onegdaj ich partner odrzucił („Już od dawna mówiłem, że trzeba...”). Pracownicy proponują zintensyfikowanie działań, ale w dotychczasowym kierunku. Tego z kolei nie akceptują zarządzający, ponieważ nie wierzą w szanse takiego działania. Pracownicy przestają wykazywać inicjatywę i popadają w wyuczoną bezradność. Żona porzuca wygodną pozycję outsidera i próbuje zmobilizować pracowników. Ci jednak odnoszą się do niej sceptycznie, więc i ona zaczyna odczuwać bezradność. Mąż twierdzi, że w każdej trudnej sytuacji jest sam. W ramach protestu zwalnia kilku kluczowych pracowników i zarządza dyrektywnie określone działania. Wówczas żona żąda od męża jednoznacznej deklaracji, że nie interesuje go jej zdanie. Po otrzymaniu potwierdzenia, że faktycznie tak jest, proponuje ponownie podzielić firmę na strefy wpływów. Jest to próba powrotu do dawnego *status quo*. Niestety jest to niemożliwe, ponieważ przez ten czas firma straciła płynność i nie ma już czego dzielić. W takiej sytuacji małżonkowie pomimo wzajemnej urazy decydują się na większą otwartość i ze zdumieniem zauważają, że zniknął dawny styl komunikacji, a podejmowanie wspólnych decyzji przychodzi znacznie łatwiej. Wspólnie wymyślają rozwiązanie i są z siebie nawzajem bardzo zadowoleni. Sytuacja ta pomimo problemów finansowych powoduje znaczne ożywienie ich związku. Nie znaczy to, że nie będą już wracać do dawnych sposobów komunikowania się, ale wypracowali nowy sposób porozumiewania się, znacznie bardziej atrakcyjny. Dzięki temu można powiedzieć z dużą dozą prawdopodobieństwa, że ich firma nie będzie już taka jak przedtem.

Z powyższego przykładu wynika, że zmiana jakościowa wiąże się z ustanowieniem nowych reguł, ról, wykluczeniem lub wprowadzeniem do systemu nowych elementów. Kiedy dzieci odchodzą z domu – mama bierze psa. Kiedy ojciec i córka zarządzający razem firmą rodzinną nie mogą dogadać się co do kierunku rozwoju przedsiębiorstwa, wynajmują dyrektora zarządzającego, którego obecność modyfikuje system. Zmiany radykalne, takie jak odejście lub przyście kluczowych osób, zmiana systemów zarządzania, transformacje w obszarze strategii lub kultury firmy (w szczególności norm w niej panujących) wytrącają system z równowagi i zmuszają go do znalezienia nowej homeostazy. Bywa jednak i tak, że mimo pozorów nowości – wszystko wraca do punktu wyjścia.

Właśnie ta **cykliczność jest charakterystyczna dla myślenia systemowego i ilustruje jego podstawowe prawo, mówiące, że żaden wzrost nie może trwać w nieskończoność** (jeśli poruszamy się wciąż w ramach tego samego stylu działania). Przykładowo, menedżer pewnej firmy usługowej zakładał wzrost sprzedaży o 30% rocznie przez 5 lat. Udowodnił, że rynek potrzebuje oferowanych przez firmę usług właśnie w takiej ilości. Jednak nie wziął pod uwagę, że spektakularny sukces przyciągnie wielu konkurentów. Byli oni tańsi, bo nie musieli opracowywać całego know-how. Po prostu „ściągnęli” rozwiązania od niego. W ten sposób początkowy sukces obrócił się przeciwko prekursorowi, a dynamika wzrostu sprzedaży ustabilizowała się na poziomie 5% rocznie. Czynniki, jakie ograniczają pozornie niepoohamowany przyrost zysku, można traktować jako przejaw oporu rynku (który przecież również stanowi pewnego rodzaju system). W ich efekcie **w historii każdej firmy można zidentyfikować tak zwane granice wzrostu**, czyli ten poziom efektywności biznesowej, który jest możliwy do osiągnięcia w ramach określonej rzeczywistości wewnętrznej (struktura i kultura firmy) i zewnętrznej (rynek). **Osiągnięciu granicy wzrostu towarzyszy zwykle kryzys, którego przekroczenie wymaga wprowadzenia nowego sposobu funkcjonowania firmy.**

Gdyby dobra psychologiczne (na przykład zdolność wytwarzania bliskich relacji) traktować jako kapitał, to również ich gromadzenie ma swoje granice wzrostu. Miłość też przeżywa kryzysy, po których następują zmiany jakościowe. W firmach rodzinnych oba te procesy (biznesowy i emocjonalny) często pozostają ze sobą w sprzężeniu, wzmacniając się nawzajem i doprowadzając do osiągnięcia granicy wzrostu.

W jakich kategoriach można opisywać system?

Każdy system można opisać przez:

1. Dynamikę i fazy rozwoju – ciągłe przekształcenia wynikające z interakcji poszczególnych elementów.
2. Strukturę – liczbę elementów i opis tego, co je łączy.
3. Zróżnicowanie – tworzenie podsystemów w ramach systemu.
4. Organizację – funkcje, jakie pełnią elementy w systemie.
5. Zdolność do utrzymywania spójności i stałości – zdolność poszczególnych elementów do dopasowywania się do siebie i do działania w ten sam sposób, zachowując te same elementy oraz ich wagę.
6. Zdolność do rozwoju – zdolność do dostosowania reguł rządzących współzależnościami do zmian otoczenia, a także wewnętrznego dojrzewania systemu.

Wszystkie te kategorie mogą być bardzo użyteczne w opisie zjawisk zachodzących w firmach rodzinnych. Łatwiej je jednak zrozumieć przy użyciu dowolnej metafory biologicznej. Posłużmy się tu przykładem systemu, jakim jest las. Przejawem *dynamiki lasu* jest związek pomiędzy wzrostem populacji jednego gatunku a zmianami w liczebności i kondycji fizycznej innych populacji oraz w stanie roślin. Przykładowo: nadmierna populacja dzików niszczy poszycie. Ma to wpływ na mniejsze zwierzęta w lesie, a także rośliny, które potrzebują określonej gleby do wzrostu. Ponieważ las jest ekosystemem, który umie się w pewien sposób „sam leczyć”, to zauważmy, że po pewnym czasie populacja dzików zmaleje. Może to mieć na przykład związek z faktem, że rośliny, którymi lubią żywić się dziki, nie mogą rosnąć na tak zniszczonej ściółce, więc dziki chodzą głodne i mniej się rozmnażają. Przyjeliśmy, że las jest zamkniętym systemem obejmującym rośliny i zwierzęta, ale możemy włączyć w ten system myśliwych, którzy przybywają do lasu, aby odstrzelić nadmiar dzików w zamian za dewizy. Ich ofiarą padną przy okazji na przykład zające. Gdyby więc traktować myśliwych jako element ekosystemu, to oni również uczestniczą w dynamicznym procesie zmian, które w nim zachodzą.

Opisane współzależne zmiany w poszyciu leśnym i populacji dzików, a także innych zwierząt i myśliwych, to właśnie przejaw zdolności do utrzymania *stałości i spójności*. Lasowi „chodzi” o to, żeby żaden element nie dominował przesadnie nad innymi.

Jednak drzewa w lesie rosną, zwierzęta się starzeją, duże drzewa potrzebują więcej wody, przynoszą więcej cienia, co wymusza zmiany w poszyciu leśnym. Inne gatunki rosną na terenach bardziej suchych i zacienionych, a inne na nasłonecznionych i wilgotnych. Małe zwierzęta żywiące się poszyciem przez pewien czas znoszą zmianę diety, ale potem są wypierane przez inne zwierzęta. Najlepiej mają te gatunki, które nie są zbyt wymagające pod względem żywieniowym i które cechuje elastyczność. Tego typu zmiany są przejawem *zdolności do rozwoju systemu*. Jeśli obserwujemy ewolucję, która doprowadza do powstania suchego sosnowego boru, to domyślamy się, że w pewnym momencie musi nastąpić jakościowa zmiana reguł rządzących trwaniem lasu. Na przykład krytycznie zanikają niektóre owady, które do tej pory zapylały rośliny. Dlatego **rozwój systemu cechuje dłuższy okres zmian ewolucyjnych, które są subtelne i trudne do zauważenia oraz momenty krytyczne, w których następują zmiany reguł często związanych z kryzysem**, np. wymieraniem określonych populacji.

Jak kategorie opisu systemu stosują się do systemu firmowo-rodzinnego?

Podobnie jak przedstawiono to za pomocą metafory lasu, zanalizujmy historię firmy rodzinnej i odnieśmy ją do powyższych terminów. Ilustruje ona cykl życia firmy, w którym okresy prosperity przecinane są kryzysami wymuszającymi zmianę stylu działania.

Na początku lat 90. XX wieku młody chłopak pragnący wykazać się przedsiębiorczością przed swoją narzeczoną zaczął podróżować do Niemiec, przywożąc w bagażniku „prawie dobre” części do volkwagenów pozyskane na tamtejszych „szrotach”. Ponieważ w jego miejscowości używano volkswa-

Metodologia wsparcia firm rodzinnych

gen był bardzo popularnym autem, popyt na niedrogie części był w zasadzie gwarantowany. Po pewnym czasie jedenastu młodych bezrobotnych zostało jego współpracownikami (oczywiście na czarno) i jeździło do Niemiec dwa razy w tygodniu, przeczesaując tamtejsze złomowiska. Kiedy ciąg aut wiozących na lawetach używane niemieckie passaty i mercedesy urósł na granicy do rozmiarów kataklizmu, popyt na części zamiennie stał się prawie nieograniczony. Jednakże prędkość i łatwość transakcji na czarnym rynku części zamiennych poskutkowała wzrostem liczby oszustw handlowych i młody przedsiębiorca przestał czuć się bezpiecznie. Był już bliski zmiany branży i pomimo ogromnych dochodów czuł, że jego „biznes” jest w kryzysie. W końcu zaczął myśleć o zalegalizowaniu prowadzonego interesu. Nie bez znaczenia był tu fakt, że postanowił się ożenić i stać się szanowanym obywatelem. Pojawił się jednak kolejny problem. Przyszła żona postawiła warunek, że nie będzie tak często jeździł do Niemiec (wystąpiła *interakcja systemu firmowego z rodzinnym*). W tym samym czasie współpracownicy pełniący rolę kurierów zaprotestowali przeciwko opodatkowaniu ich dochodów, co stanowiło niezbędny warunek zalegalizowania działalności. (Pojawia się *struktura przedsiębiorstwa*, czyli podgrupa kurierów i ich szef).

Aby spełnić oczekiwania narzeczonej, młody przedsiębiorca umówił się z bratem, że ten przejmie jego funkcję, a on sam zajmie się nawiązywaniem kontaktów z warsztatami samochodowymi w Polsce. Brat okazał się jednak, zdaniem kontrahentów, pozbawiony tego wdzięku, który miał nasz bohater i w końcu sam postanowił odejść. Wielu właścicieli niemieckich złomowisk straciło serce do firmy młodego przedsiębiorcy, a warsztaty samochodowe zniechęciły się do współpracy z firmą, ponieważ nie dostarczała na czas umówionych części. (Wprowadzenie brata spowodowało *opór systemu przed zmianą*, a więc *dążenie do utrzymania stałości i spójności* w zakresie stylu budowania relacji i etosu pracy).

Wzrost świadomości biznesowej i potrzeba stabilizacji życiowej są przejawem rozwoju osobistego, który stanowi motor rozwoju firmy, ale też źródło kryzysów (dojrzewanie systemu). Biorąc pod uwagę wymienione powyżej kategorie opisu systemu, możemy powiedzieć, że zmieniła się jego struktura: pojawiły się nowe elementy – narzeczona i brat, a odpadło kilku kurierów. Zmienili się też kontrahenci po polskiej i niemieckiej stronie. Transformacji uległy reguły rządzące systemem, czyli *normy i wartości* – przedsiębiorca zaczął się bowiem kierować oczekiwaniami przyszłej żony, a nie tylko zyskiem. W kryzysie, który nastąpił, chwilowo załamała się zdolność do utrzymania spójności i stałości (np. w związku z utratą kontrahentów oraz płynności finansowej). Pojawiła się również groźba konfliktu z przyszłą żoną. Tego typu kryzysu nie można rozwiązać konstruktywnie po prostu poprzez cofnięcie się do stanu poprzedniego. Przedsiębiorca stanął wobec dylematu: zacząć znowu jeździć i odbudować relacje z kontrahentami, czy zmienić pomysł na biznes. Niestety wariant pierwszy był praktycznie niemożliwy, ponieważ groził zerwaniem zaręczyn, a poza tym wydawał się naszemu przedsiębiorcy nudny i wyczerpujący. W narzeczeństwie naszego bohatera rozpoczął się czas próby (zauważmy, że **kryzys w systemie firmowym powoduje rozwój w systemie rodzinnym**, co zdarza się bardzo często).

Aby przezwyciężyć kryzys, potrzebne było nowe rozdanie, czyli wprowadzenie do firmy zmiany jakościowej. Narzeczona zaproponowała, że odejdzie z urzędu, w którym pracowała, i zajmie się księgowością, administracją oraz kontaktami z warsztatami, jeśli przedsiębiorca znajdzie kompetentne osoby pozyskujące towar oraz zdobędzie kredyt, który pomoże im odzyskać utraconą płynność finansową. Niewątpliwą korzyścią takiego rozwiązania było to, że narzeczona przestała traktować pracę naszego bohatera jako konkurencję dla czasu spędzanego z nią (*integracja podsystemów*). W ten sposób, w odpowiedzi na kryzys powstał system firmowo-rodzinny. Wszyscy mieli uczucie przywrócenia równowagi, czyli na nowo pojawiła się zdolność do utrzymywania równowagi i spójności systemu.

Minął jakiś czas i była narzeczona, a obecnie żona, zaczęła myśleć o dziecku i budowie domu. W tym kontekście coraz bardziej niepokoił ją niestabilny charakter firmy. Gospodarka się rozwijała, pojawiły się szanse na oficjalne, międzynarodowe kooperacje i oboje postanowili stworzyć firmę, która importuje nowe i używane części samochodowe do Polski i rozprowadza je poprzez sieć sklepów (*dojrzewanie systemu firmowo-rodzinnego*). W tym celu udało im się pozyskać zaufanie inwestora

(*nowy element systemu*). Urodziło się dziecko i żona czasowo odeszła z firmy. Przedsiębiorca cierpiał na brak zaufanej osoby, która mogłaby go odciążyć. Zatrudnił menedżera podkupionego z konkurencji, a więc fachowca, który jednak nie był zbyt lojalny. Nowa księgową, która zastąpiła żonę, była bardzo zasadnicza i nie rozumiała oczekiwań naszego bohatera (kolejny kryzys rozwojowy, nowe elementy, zmiana struktury). Przedsiębiorca wrócił myślą do brata. Uznał, że nieudana współpraca w przeszłości nie przekreśla ich szans na przyszłość. Pamiętając jednak o wypadkach brata i nielojalności menedżera, nasz przedsiębiorca postanowił opisać wszelkie procedury, działania i wzmocnić kontrolę pracowników. Zatrudnił konsultantów, którzy zamienili jego „wesoły autobus” w dość uporządkowany i zbiurokratyzowany „transporter”, dzięki czemu firma weszła w kolejną *fazę rozwojową* – fazę biurokracji. Tak to przynajmniej wyglądało na papierze, bo w rzeczywistości pracownicy niezbyt przejmowali się księgą procedur. A gdy w końcu przyzwyczaili się do niej, efektywność firmy zaczęła spadać, ponieważ czas podejmowania decyzji był zbyt długi (kryzys następujący po fazie biurokracji). Buntowi pracowników, którzy od dawna nie dostawali podwyżki ani premii, na szczęście zapobiegła żona, która przez ten czas wysłała syna do przedszkola i wróciła do pracy, dość mocno krytykując swojego męża za to, co robi. Dzięki tej krytyce znalazła posłuch u szwagra (wspominanego wcześniej brata właściciela), który od dłuższego czasu bezskutecznie próbował przebić się ze swoimi pomysłami, aż wreszcie zaczął jawnie atakować kierunek zmierzający do sformalizowania relacji firmowych. Żona i szwagier stworzyli koalicję, do której dołączyła część kluczowych pracowników. W wyniku ingerencji systemu rodzinnego i ponownej integracji obu podsystemów w oparciu o konflikt stworzyły się dwie podgrupy, a więc nastąpiło *zróznicowanie systemu*. W tym samym czasie przedsiębiorstwo spłaciło inwestora i otworzyły się przed nim nowe perspektywy inwestowania w rozwój sieci i infrastrukturę. Jednak podjęcie decyzji było w tej chwili dość trudne z powodu wewnętrznych konfliktów. Jeśli przedsiębiorstwo przetrwa ten kryzys, to reguły z pewnością będą inne od tych, które rządziły firmą przed kryzysem. To samo dotyczy reguł panujących w rodzinie.

Nie ma potrzeby szczegółowego opisywania dalszego ciągu tej historii. Z tego, co powiedziano dotychczas, wynika wyraźnie, że **rozwiązaniem każdego kryzysu jest znalezienie rozstrzygnięć z „innej półki” niż dotychczas** oraz że **każda kolejna faza rozwoju firmy wpływa na zmianę wszystkich aktorów tej historii** (też pod względem osobistym). Myślenie systemowe opisuje ciągi wydarzeń, które są skutkiem interakcji różnych czynników i które, choć wyglądają na dopusty Boże i przypadki, to jednak układają się w coś w rodzaju zrozumiałej dla wszystkich historii, w której intuicyjnie potrafimy wychwycić wewnętrzną logikę i potrafimy przewidzieć przyszłe scenariusze. Gdybyśmy zapytali czytelników, co będzie działo się dalej, wiele z przewidywań mogłoby być podobnych.

W pracy z firmami rodzinnymi ważnym celem jest więc pomoc w dostrzeganiu złożoności mechanizmów rządzących systemem firmowo-rodzinnym i uświadamianiu sobie własnej kompetencji w tym zakresie. Chodzi o to, żeby rozwiązania, po które sięgają przedsiębiorcy, były dla nich trampoliną w nowe obszary rozwoju. Aby tak się stało, rozwiązania te muszą pochodzić z innego poziomu niż ten, na którym obecnie znajduje się dana firma.

„Muszę nauczyć się rozwiązywać konflikty między osobami, które grają do tej samej bramki, chodzi im o podobne rezultaty, a mimo tego nie potrafią się porozumieć. Nauczyłam się, by nie krytykować ich, nie skupiać się na destrukcji, która jest dokonywana, a na pokazywaniu możliwości, które mogłyby wynikać z ich porozumienia”.

„To, że uczestniczyłem w projekcie «Firmy rodzinne» razem ze szwagrem, przemieniło nasze relacje. Zaczęliśmy ze sobą rozmawiać, dzielić się spostrzeżeniami, wypracowywać wspólną drogę. Dzięki temu mogliśmy się podzielić pracą. Przedtem robiłem dużo sam, teraz szwagier zajmuje się niektórymi rzeczami od początku do końca, co mi daje czas na myślenie o strategii”.

Jak kategorie systemowe tłumaczą zjawiska charakterystyczne dla firm rodzinnych?

W systemach firmowo-rodzinnych bardzo często można zauważyć zjawisko zwane *triangulacją*. Polega ono na tym, że dwie osoby z rodziny, nie mogąc rozwiązać swoich wewnętrznych problemów, „włączają” do rozgrywki trzecią stronę. Nie jest to oczywiście żadna świadoma manipulacja, lecz próba zmniejszenia napięcia lub też próba szukania sojuszników. Trzecią stroną mogą być dzieci, wynajęci menedżerowie, ale bywa nią też firma jako taka. Tak więc **charakterystyczną cechą systemów firmowo-rodzinnych jest tworzenie podsystemów na zasadzie triangulacji**. Bywa to niebezpieczne. Jeżeli trzecią stroną jest na przykład osoba menedżera, to dla zważnionych stron w gruncie rzeczy nie jest istotne, co ma on do powiedzenia. Sytuacja taka uruchamia wiele mechanizmów psychologicznych, ze złością i poczuciem bezradności na czele. Z tego powodu istotnym elementem szkolenia firm rodzinnych powinno być wykształcanie zdolności do zauważania takich procesów „z lotu”.

Zdolność do utrzymania stałości i spójności w firmie rodzinnej polega na rozwijaniu umiejętności dialogu przy zachowaniu wewnętrznej różnorodności.

Wyobraźmy sobie utopijną sytuację, że firma jest monolitem wewnętrznym i stanowi niejako przedłużenie jaźni pewnego przedsiębiorcy, będąc całkowicie mu podporządkowaną. Na dodatek jego rodzina w każdej sprawie zgadza się z nim oraz z innymi osobami w firmie. Wówczas jedyne, czego potrzebowałby ten przedsiębiorca, aby podejmować trafne decyzje, to osobista przenikliwość. Czy nie jest to marzeniem wielu szefów: mieć posłusznych ludzi, którzy zrobią to, co nakazuje wizja lidera, bez wdawania się w dyskusje? Jednak często jest to strategia niebezpieczna, a wręcz autodestrukcyjna. Dla ilustracji rozpatrzmy taką „monolityczną” wizję w odniesieniu do różnych strategii (i kultur) firmowych. Zadajmy sobie pytanie: Czego ma dotyczyć wizjonerstwo szefa? Walki z rynkiem, poddania mu się i dostosowania, czy przecierania nowych szlaków?

Jeśli przedsiębiorca wybierze strategię walki, będzie potrzebował silnego zaangażowania i agresywnego wsparcia całej firmy. Jednak trudno jest zapewnić zaangażowanie rodziny i identyfikację pracowników z firmą w długiej perspektywie czasowej, skoro przedsiębiorstwo stanowi taki monolit. Pracownicy różnych szczebli szukają nowych wyzwań lub nowych pól do rozwoju, a tu zawsze są tylko wykonawcami. Jeśli w firmie nie ma samych przeciętniaków z bardzo niewielkimi potrzebami rozwojowymi, to ci, co są, muszą albo odejść, albo się zbuntować. A co ma zrobić syn, żona, zięć i inne osoby z firmy-rodziny, które znają tylko jeden model funkcjonowania w przedsiębiorstwie, jakim jest posłuszeństwo, a na dodatek nie mogą odejść? W następstwie popadają często w *wyuczoną bezradność*. Wówczas okazuje się, że na przykład nie ma chętnych do bycia sukcesorem. Kto wesprze charyzmatycznego lidera, kiedy ten się pomyli i nie zrozumie wyzwań współczesnej gospodarki?

Niebezpieczeństwo dramatycznego osamotnienia nazbyt charyzmatycznego lidera w zbyt mało zróżnicowanej wewnętrznie firmie rodzinnej jest naprawdę duże. A przecież cały czas toczy on walkę. Upadek silnego, walecznego autorytetu spowoduje wybuch wewnętrznego zróżnicowania, a terenem walki stanie się sama organizacja. Gdy lider nie będzie miał już na nią siły, firma zacznie podupadać w lawinowym tempie. Jej cykl życia dobiegnie końca.

Jeśli strategią firmy będzie dostosowywanie się do rynku, to jej nazbyt charyzmatyczny lider będzie musiał wykazać ogromną elastyczność i wrażliwość, tego bowiem z natury wymaga dostosowywanie się. Rzeczywistość gospodarcza ulega ogromnym zmianom i nadążenie za nimi przypomina surfowanie na falach. Jeśli lider to potrafi, firma będzie przez pewien czas rosła. Niestety wraz z liczbą pracowników i złożonością procedur będzie rosła też jej bezwładność. Pracownicy i rodzina „wychowani” w kulturze monolitycznej jedności nie wykształcili zdolności krytycznej oceny rzeczywistości i konstruktywnego wykorzystania różnic dla generowania twórczych rozwiązań. Członkowie systemu nie mieli wielu okazji, aby uczyć się życia w zmianie, konflikcie oraz różnorodności.

Wówczas albo będą unikać ujawniania różnic, wylewając przy tym najlepsze, nowatorskie rozwiązania „z kąpielą”, albo będą je wyostrzać i podkreślać na zasadzie odreagowania uczucia zawodu. Słowem – bezwładność systemu społecznego skrajnie niezróżnicowanego wewnątrznie jest znacznie większa niż systemu, w którym ludzie nauczyli się słuchać siebie nawzajem i uwzględniać przy podejmowaniu działań różne punkty widzenia. A bezwładność systemu nie sprzyja jego elastyczności. Jednomyślny i skuteczny może być najwyżej freelancer przed lustrem. Ten jednak dysponuje stanowczo za małym potencjałem, aby aktywnie wpływać na otoczenie gospodarcze. Tymczasem przedsiębiorstwo powstaje w celu zwiększenia mocy oddziaływania, podobnie jak rodzina.

Jeśli strategią firmy jest generowanie nowych rozwiązań i kreatywne podejmowanie dialogu z otoczeniem gospodarczym, to właśnie firma jest polem, na którym wszyscy mogą rozwijać te kompetencje. Jednak trudny do wyobrażenia jest system zachowujący się twórczo w stosunku do otoczenia gospodarczego i klientów, a zupełnie odtwórczy w środku.

Podsumowując: **firma, która ma wzrastać, musi zaakceptować pewien (optymalny w danym momencie) poziom zróżnicowania wewnętrznego, a nawet braku dyscypliny oraz intelektualnej i emocjonalnej dyspozycyjności.** Jeśli więc ani firma, ani rodzina nie są monolitami, to zanim pomysł przedsiębiorcy wejdzie w życie, zostanie poddany „obróbce” w firmie oraz przetworzony przez rodzinę. W tym procesie niejednokrotnie zdarza się sytuacja, że sam przedsiębiorca, autor pomysłu, przestaje rozumieć, o co mu chodzi i przestaje umieć oddzielać, co jest jego pomysłem, a co pochodzi od innych osób. Można żartobliwie powiedzieć, że system firmowo-rodzinny „leczy” przedsiębiorcę z afektu ojcowskiego w stosunku do swoich pomysłów. Często również chroni go w ten sposób przed poważnymi stratami związanymi ze zbyt egocentrycznym widzeniem rzeczywistości. Proces ten przypomina także przedsiębiorcy o tym, jakie zasoby ma „pod ręką”. W rezultacie takiego działania za daną koncepcją stają znacznie większe siły niż jednostka, ale rzadko jest to pierwotna koncepcja pojedynczego człowieka. Przedsiębiorca „dopasowuje” więc swoje myślenie i działanie do reszty systemu firmowo-rodzinnego, aby stanowić z nim na tyle harmonijną całość, by być zdolnym do czerpania energii (na przykład pieniędzy) z otoczenia.

Biorąc to wszystko pod uwagę, na koniec warto jeszcze raz mocno podkreślić, że konsultanci i trenerzy, którzy pragną wspierać systemy firmowo-rodzinne, powinni zachęcać klientów do prowadzenia ciągłego dialogu ze swym otoczeniem i tym sposobem działać na rzecz zwiększenia tolerancji osób z systemu na wewnętrzną różnorodność.

„Każde z nas sobie to przemyślało i zobaczyło, że dobrze nam w systemie typu: ja – zarządzająca, on – głos doradczy. I zadziałało, choć wcześniej było ciągle przeciąganie liny. Na warsztatach poradzono nam, byśmy zapytali zespołu, jak nas widzi, to otworzyło nam oczy”.

„Nieraz w trakcie warsztatów myślałam: szkoda, że nie było tego wcześniej, nie męczyłabym się tak długo. Bo ja firmę traktowałam jak rodzinę, nie radziłam sobie ze zwalnianiem ludzi, siedziałam cały czas w jednym kapeluszu. Zakładanie różnych kapeluszy pozwoliło zobaczyć, jaki dane osoby mają wpływ na współpracowników, klientów. To z kolei ułatwiło mi wiele decyzji”.

2.3 Samorozwój

WIESŁAWA MACHALICA

Samorozwój, czyli systematyczna praca własna nad rozwojem osobistych kompetencji, jest niezbędnym elementem strategii wsparcia firm rodzinnych, ponieważ zapewnia jakościową zmianę na poziomie postaw. Przy opracowywaniu programu wsparcia firm rodzinnych należy pamiętać, że świadomy samorozwój jest nieustanną pracą na trzech poziomach funkcjonowania jednostki, którymi są:

1. **Poziom samoświadomości, czyli rozwoju własnego wnętrza** – wymagający pracy nad umiejętnościami rozpoznania swoich mocnych stron, motywacji, potrzeb, a także ograniczeń.
2. **Poziom interpersonalny, czyli psychospołeczny** – wymagający pracy nad relacjami jednostki ze światem zewnętrznym, z ludźmi, którzy ją otaczają i z którymi wchodzi w relacje w różnych sferach swego życia. Drugi poziom samorozwoju na ogół rozwija się równoległe z poziomem pierwszym. Dla właścicieli i menedżerów firm rodzinnych praca nad doskonaleniem kompetencji interpersonalnych, które przekładają się na budowanie satysfakcjonujących relacji, jest niezwykle istotnym elementem samorozwoju. Podczas projektu uczestnicy wielokrotnie podkreślali, jak ważne dla nich były warsztaty dotyczące komunikacji.
3. **Poziom wiedzy i kompetencji** wiążący się z doskonaleniem umiejętności oraz z nabywaniem wiedzy z zakresu zarządzania, planowania strategicznego, marketingu i innych obszarów stricte związanych ze sprawnym prowadzeniem firmy rodzinnej. W tym obszarze niezwykle istotne jest świadome przenoszenie nabytej wiedzy i kompetencji do życia codziennego i do realiów, w których funkcjonuje firma rodzinna.

Niezwykle ważne jest, aby wyżej wymienione poziomy samorozwoju były realizowane spójnie i w równowadze, gdyż każdy z tych obszarów jest istotny, jeśli myśli się w kategoriach satysfakcji i sukcesu beneficjentów programu. Dlatego też każdy program wsparcia firmy rodzinnej powinien oferować treningowo-warsztatowe formy rozwijania kompetencji odwołujące się do umiejętności z trzech wyżej opisanych poziomów.

Kompetencje oznaczają wiedzę, umiejętności i wartości wyrażające się w postawach. Wyzwaniem stojącym przed właścicielem i menedżerem firmy rodzinnej jest stałe rozwijanie kompetencji psychospołecznych. Najważniejsze z nich to pozytywne nastawienie do ludzi, czyli ugruntowanie w sobie postawy szacunku do innych, tolerancja, otwartość na odmienny niż własny punkt widzenia, optymizm i pogoda ducha oraz empatia.

„Praca nad sobą dała mi większą otwartość na ludzi. Powątpiewałam, czy w moim wieku mogę się jeszcze czegokolwiek nauczyć, a tu okazuje się, że mogłam wchłonąć mnóstwo rzeczy, które są ważne i dla mnie, i dla osób, które mnie otaczają”.

„Wydawało mi się zawsze, że wyczuwam drugiego człowieka, wczuwam się w jego potrzeby i bez problemów nawiązuję kontakt. A tu zobaczyłam, że inni postrzegają mnie zupełnie odwrotnie”.

„Mam naturę niezagłądania w siebie, tylko spychania – zamykam oczy i jest ok. To, że znalazłam się na warsztatach, zmobilizowało mnie, by te oczy otworzyć i zacząć się przyglądać od lat spychanym zagadnieniom”.

„Teraz na przykład wiem, że kiedy mam jakieś uwagi czy pretensje do pracownika, to nie powinienem go besztuć przy wszystkich, tylko rozmawiać z nim w cztery oczy”.

Pozytywne nastawienie do ludzi to postawa, która przekłada się na stosunek innych do nas samych i bardzo często warunkuje ich reakcje, ponieważ następuje zjawisko sprzężenia zwrotnego.

„Zasadą, która bardzo wbiła mi się do głowy na warsztatach, jest ta o relacjach międzyludzkich: wiadomo, że człowiek składa się w 80% z zalet, a tylko w 20% z wad. I jeżeli ja jestem w stanie zaakceptować twoje wady, to znaczy, że możemy ze sobą być. I też pracować. Tę zasadę także wprowadziłam w domu. Niedawno tłumaczyłam dzieciom, że jak poznaje się kogoś, z kim chciałoby się być, to trzeba się zastanowić, czy się akceptuje jego wady.”

Pracę nad własnym rozwojem najlepiej zacząć od poznawania i diagnozowania stosunku do siebie i innych. Jest to też wstęp do pracy nad asertywnością i otwartością w komunikacji. Warto mieć świadomość, że praca nad samorozwojem z właścicielami firm rodzinnych opiera się z początku na „abecadle” komunikacyjnym i nie należy bagatelizować tego faktu. Podczas warsztatów uczestnicy uczą się przede wszystkim:

- aktywnego słuchania,
- asertywnego wypowiadania swoich poglądów,
- konstruktywnego udzielania informacji zwrotnych, czyli tak zwanej konstruktywnej krytyki.

Podczas pierwszego warsztatu uczestnicy poznali podstawową zasadę komunikacji – operowanie komunikatem „ja”. Jest to taki sposób wypowiedzi adresowanej do konkretnej osoby lub osób, w którym osoba mówiąca kładzie szczególny nacisk na informowanie o swoich odczuciach i przeżyciach związanych z aktywnością rozmówcy, pozostawiając drugiej stronie wolność w reagowaniu na tak sformułowaną informację. Na przykład: „Przeżywam wiele obaw, gdy mówisz o swoich planach”. Zamiast: „Twoje plany są bezsensowne, lepiej już nic nie mów”. Innymi słowy komunikat „ja” jest próbą znalezienia innej drogi, gdy łatwo o obwinianie, narzucanie (Nie, nie rób tego tak!), uległość (Już nie mam siły! I tak zrobisz, jak uważasz.), pomaganie na siłę (Powie ci, jak to zrobić prawidłowo.) czy krytykę (Chyba bredzisz z tymi planami?!). Wprowadzenie komunikatu „ja” do codziennego życia uczestników niekiedy wywoływało rewolucyjne zmiany w stosunkach interpersonalnych. Warto pamiętać, że opanowanie tych prostych sposobów komunikacji nierzadko okazuje się najtrudniejsze, ponieważ w codziennym stresie i zapętleniu wielu ucieka się do agresywnych rozwiązań polegających na próbie przeforsowania swojego zadania.

„Nauczyłam się, by od razu, choć oczywiście z szacunkiem do innych, reagować na sytuację, nie chować niczego pod dywan. Jak ktoś powie coś obraźliwego, od razu podchodzić do tego w sposób otwarty. Na przykład ktoś mówi: „Jesteś brzydka”, to nie uciekam, nie udaję, że nie słyszałam, tylko głośno, odważnie odpowiadam: „Ja tak o sobie nie myślę”. Niesamowicie pomaga. Nauczyłam się też umożliwiać takie zachowanie innym.”

Kompetencją, na jaką należy położyć nacisk podczas pracy nad samorozwojem, jest umiejętność rozmawiania i bycia w dialogu³, w której nieodzowna jest umiejętność aktywnego słuchania i asertywnego wypowiadania swoich poglądów. Ostateczny rezultat rozmowy i jej przebieg jest wypadkową intencji wszystkich rozmawiających. Aby proces rozmawiania przebiegał konstruktywnie i bez zakłóceń, w kontaktach między menedżerem a pracownikami i członkami rodziny musi zaistnieć pewien układ, rodzaj więzi. Musi zaistnieć prawdziwie otwarty przepływ myśli i rzeczywisty kontakt, w którym istotna jest empatia, a nie tylko przekazywanie informacji koniecznych do wykonywania zadań. W przypadku właścicieli firm często nastawionych do życia bardzo praktycznie i zadaniowo element empatyczny pracy warsztatowej w projekcie okazał się nowym i niezwykle rozwijającym czynnikiem.

Ważne jest też wprowadzenie elementów autoprezentacji w kontekście wywierania wrażenia i wpływu na innych, ponieważ często są to umiejętności, do których szefowie firm rodzinnych praktycznie nie przywiązują wagi. Zwykle kładzie się duży nacisk na wiarygodność właściciela i menedżera firmy, jednocześnie nie zdając sobie sprawy z tego, iż wiarygodność ta pojawia się wówczas, gdy komunikujemy się w otwarty sposób oraz wysyłamy spójne sygnały. Co ważniejsze, wszystko to nie może zaistnieć bez wypracowania postawy szacunku do siebie i innych, co bardzo

³ Patrz rozdział 1.12 – Komunikacja w firmie rodzinnej.

**Metodologia
wsparcia firm
rodzinnych**

mocno wiąże się z godnościowym podejściem do zarządzania firmą⁴. Zatem podczas warsztatów także bardzo ważne okazują się elementy odnoszące się do wartości.

Konstruktywna krytyka zwykle okazuje się wyjątkowo cennym i rozwijającym elementem, gdyż opanowanie sztuki udzielania informacji zwrotnej umożliwia uniknięcie wielu konfliktów w firmie i w rodzinie. Dla wielu właścicieli i menedżerów uświadomienie sobie, jak odbierają ich inni, często okazuje się niezwykle odkrywcze, dlatego tworząc system szkoleń dla tej grupy, warto koncentrować się na ćwiczeniach z informacji zwrotnej. Często jest to najlepszy wstęp do pracy nad sobą, nad relacjami i nad doskonaleniem własnej komunikacji. Dzięki informacjom zwrotnym, uświadomiwszy sobie, jak bardzo destrukcyjne efekty mogą przynosić relacje budowane na „skrótach”, uczestnicy projektu chętnie doskonalili swe kompetencje psychospołeczne. Otwarcie się na informacje zwrotne często bardzo ambitnych przedsiębiorców to ważny krok na drodze do na ogół zaniedbywanej przez nich samoświadomości.

Prawdziwa, szczerą, otwartą komunikacją opiera się na empatii i wartościach, a nie na manipulacji. Prawda ta nie zawsze wydaje się oczywista osobom zarządzającym firmami. Tu należy podkreślić, że cyniczne i manipulacyjne podejście do zarządzania ludźmi wyklucza samorozwój w ujęciu, które organizatorzy projektu „Firmy rodzinne” proponują w strategii 6S.

Praca nad umiejętnościami rozwiązywania problemów i konfliktów, przekształcania konfliktów we współpracę oraz nad umiejętnościami negocjowania i prowadzenia mediacji jest także niezwykle ważnym elementem samorozwoju. Konstruktywnie potraktowany konflikt w firmie rodzinnej może się skończyć twórczym rozwiązaniem problemu i zbliżeniem ludzi. Prowadząc zajęcia z menedżerami firm rodzinnych, warto zwrócić uwagę na takie zagadnienia, jak:

- precyzyjna analiza konfliktu i znajdowanie jego prawdziwych źródeł,
- dbałość o utrzymanie dobrej komunikacji między stronami i budowanie klimatu zaufania,
- tworzenie wspólnych rozwiązań i rozwiązywanie konfliktu drogą negocjacji.

W trakcie szkolenia wspierającego członków firmy rodzinnej w samorozwoju **warto też położyć nacisk na automotywację i motywację do działania oraz na czynniki, które pozwalają tę motywację zbudować i utrzymać na poziomie umożliwiającym codzienną pracę oraz realizację strategii i celów firmy.** Konieczność motywowania pracowników jest już na ogół oczywista w dużych firmach i w korporacjach, jednakże w firmach rodzinnych najczęściej nie przywiązuje się wagi do tego zagadnienia. Tymczasem w każdej firmie świadome podejście do czynników motywujących – odpowiedniego zarządzania ludźmi, pracy z nimi, wspólnego formułowania celów, wspólnej budowy strategii – jest niezbędnym elementem procesu zarządzania.

Samorozwój w zakresie stylu kierowania to już rozwój trzeciego poziomu. Tutaj wchodzi w grę znajomość zarządzania i ekonomii. Dla wielu właścicieli firm rodzinnych obszar ten stanowi wyzwanie i prowokuje pracę nad sobą. W tym kontekście istotna jest praca nad własną elastycznością oraz uświadomienie sobie, który ze stylów kierowania stosować w pracy z konkretnymi zespołami ludzi. Jest to bardzo trudne zadanie rozwojowe, ponieważ wymaga wcześniejszego samopoznania i rozwinięcia własnych kompetencji interpersonalnych. Niemniej pokazanie podczas warsztatów różnych stylów kierowania oraz sposobów dostosowywania ich do konkretnych sytuacji i specyfiki zespołu jest zawsze inspirujące dla uczestników i wskazuje im kolejny obszar rozwojowy.

Styl kierowania łączy się z umiejętnością delegowania zadań, przekazywania uprawnień i wyznaczania priorytetów. Ten zestaw kompetencji okazał się szczególnie pożądanym dla właścicieli firm rodzinnych, a jednocześnie powodował najwięcej problemów. Trudno jest bowiem oddać innym część władzy nad czymś, co budowało się od lat. Warto tutaj kłaść nacisk na praktyczne korzyści z opanowania tych kompetencji oraz pokazywać perspektywę rozwoju firmy dzięki sprawnemu zarządzaniu. Umiejętne skonstruowanie warsztatów mających stymulować rozwój uczestników na trzech poziomach zainicjowało ich pracę nad sobą oraz relacjami w firmie i w rodzinie.

⁴ Patrz rozdział 1.4 – Od przełożonego do lidera, czyli wartości jako instrument zarządzania w firmach rodzinnych.

„Pracuję nad zmianą, żeby moja pomoc innym nie obracała się przeciwko mnie i bym mogła się upewnić, że inni nie robią rzeczy moim kosztem. Z jednej strony dbam, by umieć konstruktywnie odmawiać, a z drugiej sama uczę się konstruktywnie korzystać z pomocy, delegować zadania, mówić, czego oczekuję, stawiać granice. Nie zawsze mi to wychodzi, ale praktyka czyni mistrza”.

„Kilka dni temu była taka sytuacja, że coś załatwiliśmy z bratem dla firmy, a ojciec stwierdził, że to niepotrzebne. Od razu się popłakałam, co w normalnej firmie oczywiście nie miałoby miejsca, bo jak szef mówi «nie», to podwładny spuszcza głowę i idzie w kąt. A ja urządziłam awanturę, na jaką w rodzinie mogę sobie pozwolić. Normalnie atmosfera byłaby zatruta na jakiś czas, ale mądrzy po warsztatach już na drugi dzień doszliśmy do porozumienia, o co chodziło – że to my, dzieci, w komitywie, bez konsultacji z ojcem załatwiliśmy coś za jego plecami. Poczul się źle jako ojciec-założyciel. Zwykli pracownicy nie zrobiliby przecież tego bez konsultacji z szefem, a my go ominęliśmy, bo jest naszym tatą i wiemy, że i tak chce dla nas jak najlepiej. Wiele razy takie rzeczy się działy i kosztowały mnóstwo stresu, a tym razem to we trójkę na spokojnie omówiliśmy i ta jedna rozmowa nam wszystko odczarowała. W końcu sobie wyjaśniliśmy te mechanizmy...”.

2.4 Strategia firmy rodzinnej

ADRIANNA LEWANDOWSKA

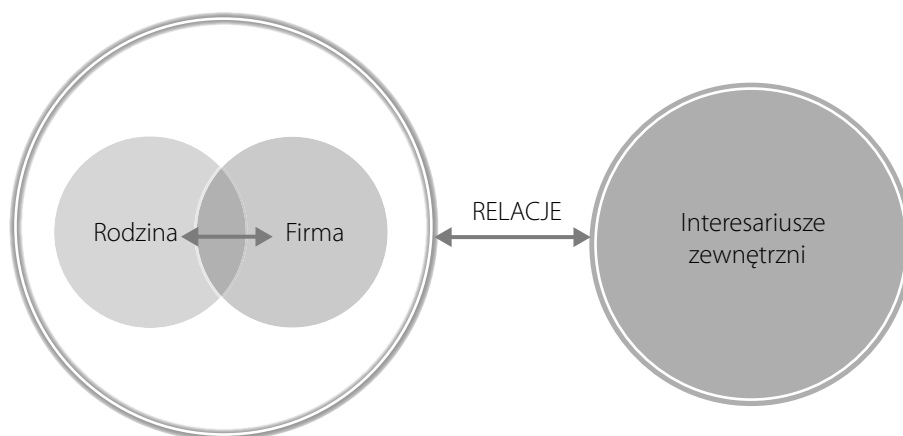
„Wizja bez działania jest tylko marzeniem. Działanie bez wizji jest trwaniem. Tylko wizja połączona z działaniem pozwala zmienić świat”.

Barker, 1990

By funkcjonować w swym otoczeniu w sposób zintegrowany, właściciele firm rodzinnych prócz działań oscylujących wokół bieżących działań operacyjnych gwarantujących określoną efektywność finansową muszą coraz częściej zwracać uwagę na zagadnienia stricte strategiczne. **W zmieniających się szybko i nieustannie warunkach ważne jest takie zarządzanie przedsiębiorstwem, które pozwoli na jego długofalowy rozwój, a w konsekwencji ekonomiczny sukces – rozumiany jako zdolność firmy do rozwoju w długiej perspektywie czasowej.** Ponieważ istotą działania większości firm rodzinnych jest ich długotrwała egzystencja, właściciele tej grupy przedsiębiorstw są bardziej skłonni do reinwestycji. Ich motywacje do takiego działania wynikają zarówno z konieczności utrzymywania rodzin zależnych przeciw od prosperity przedsiębiorstwa, jak również z chęci utrzymania, utrwalenia i pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń. Z tego względu strategie tych firm nastawione są w głównej mierze na wzrost wartości przedsiębiorstwa i dość skutecznie opierają się presji realizowania krótkookresowych korzyści. Jak jednak zwiększyć wartość firmy, gdy rynek staje się coraz bardziej konkurencyjny? I jak budować strategię rozwoju, gdy działamy w erze turbulencji, a otoczenie zmienia się niezwykle szybko i dynamicznie?

Literatura tematu zarządzania określa strategię jako kategorię abstrakcyjną, trudną do precyzyjnego scharakteryzowania, a jednocześnie jako niezbędny element istnienia każdej firmy na rynku. Sprawadza się ona do umiejętnego dopasowywania istniejących potencjałów firmy (zarówno materialnych, jak i niematerialnych) do potrzeb i wymagań rynkowych w taki sposób, aby stworzyć długookresową, zindywidualizowaną przewagę konkurencyjną. Istota skutecznej strategii biznesowej polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom firmy, jak i wszystkim interesariuszom (klientom, dostawcom, partnerom biznesowym) w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów. Można powiedzieć, że **istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości firmy bez względu na to, w jakim sektorze, branży, czy na jakim rynku działa przedsiębiorstwo.** Dobrze wypracowana strategia w dłuższej perspektywie czasowej jest czynnikiem decydującym o sukcesie bądź porażce przedsiębiorstwa. Aby sprostać nowym trendom gospodarczym: koncentracji branż, zwiększonej konkurencji o charakterze międzynarodowym, ogólnemu spadkowi marż, a ostatnio w ogóle stagnacji – firmy muszą zmierzyć się z nowymi wyzwaniami związanymi z koniecznością ponownego ukierunkowania strategicznego swoich organizacji. Poprzez odpowiednio realizowane strategie wzrostu i zwiększania wartości firmy mogą się dalej rozwijać, umacniać swoje pozycje strategiczne oraz gwarantować wypłatę nadwyżek właścicielom.

Punktem wyjścia do zarządzania strategicznego jest identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych relacji firmy. Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonuje w specyficznym modelu relacji wewnętrznych (na płaszczyźnie rodzina – firma) oraz zewnętrznych, które przedstawia rysunek obok.



Rysunek 5. Zakres relacji przedsiębiorstwa rodzinnego

W definiowaniu strategii rozwoju firmy rodzinnej niezwykle istotne jest właściwe „rozpoznanie terenu”. Każdą podróż w przyszłość trzeba zacząć od zdiagnozowania obecnej pozycji, która określa:

- szanse,
- możliwości,
- słabe i silne strony przedsiębiorstwa

oraz gromadzi materiał do podejmowania wnioskowania strategicznego.

Dopiero wówczas można rozpocząć właściwy proces kreowania strategii.

„Zaczęliśmy się zastanawiać i zrozumieliśmy, że nie chcemy być takim zwykłym sklepem, tylko chcemy propagować sport. Chcemy wyjść do ludzi, namawiać ich do zmiany sposobu funkcjonowania, do biegania, jogi, tai-chi, postanowiliśmy, że będziemy inicjatorami zdrowego trybu życia”.

„Do tej pory zakładałem, że to jest moja mała firma rodzinna i nie ma sensu niczego więcej robić. A tu doszło do mnie, że z takich firemek powstają też giganty z ogromnym potencjałem materialnym, intelektualnym, które jednocześnie mogą być nośnikami cennych wartości”.

„Już wiem, że nie chcę bardziej rozbudowywać firmy. Już miałem więcej pracowników i nie dało to dużo większych dochodów, za to więcej kłopotów. A ja chcę zapewnić rodzinie komfortowy byt, ale też dla siebie – spokój”.

Definiowanie strategii rozpoczyna się określeniem misji firmy. Misja często określana jest jako uzasadnienie racji istnienia i rozwoju organizacji. Określa główne wartości, dla jakich organizacja została powołana lub jakie realizuje przez swoją działalność. Niekiedy nazywana jest swoistym „credo” lub „deklaracją zasad biznesu”. Poprzez zdefiniowanie misji firma ma możliwość zaprezentowania swoim pracownikom, klientom, dostawcom, akcjonariuszom swoich przekonań, a także zaakcentowania tych wartości, którym hołduje rodzina, a tym samym prowadzona przez nią firma. Dlatego posiadanie jasno określonej misji jest niemalże warunkiem spójnego rozumienia przez pracowników sensu działalności przedsiębiorstwa. To zadanie nabiera zasadniczego znaczenia w momencie, gdy mowa jest o kontynuacji działania przedsiębiorstwa rodzinnego pod innym kierownictwem. Kluczowa dla sukcesu spójność wartości musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w misji firmy.

**Metodologia
wsparcia firm
rodzinnych**

Uzupełnieniem definiowania misji organizacji jest nakreślenie jej wizji. Firmy z wizją to takie, które mają skryształizowaną wizję swojego przyszłego miejsca na rynku i w branży, w której działają, a więc jasne wyobrażenie o swoich:

- przyszłych klientach,
- przyszłych produktach,
- przyszłych pracownikach,
- przyszłej strukturze organizacji i zarządzania,
- przyszłych determinantach sukcesu.

Wizja często nazywana jest projekcją marzeń, które wywoływane są po to, by stworzyć obraz przyszłości, a następnie zdefiniować drogę do ich realizacji. Budowanie wizji to proces nakreślenia wspólnych aspiracji i odwoływania się do twórczej wyobraźni właścicieli zakończony wyznaczeniem kierunku wspólnego marszu wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Konieczne jest jednak zachowanie elastyczności, z której należy skorzystać w przypadku zaistnienia zasadniczych zmian otoczenia. Wizja stanowi zdefiniowane ambicje przedsiębiorstwa, a równocześnie umożliwia dokonanie odpowiedniego ukierunkowania wszystkich działań, gdyż precyzuje ich obszar i zakres. Im dokładniej sprecyzowany jest ten idealny, pożądany stan danej organizacji w przyszłości, tym mniej może być nieporozumień w jego interpretacji oraz weryfikacji osiągniętych wyników. Ważne jest również, aby sformułowany cel wizyjny był ambitny, ale równocześnie realny. Tylko właściwe ustalenie możliwości pracowników może pozytywnie wpłynąć na stymulację podejmowanego ryzyka, co w konsekwencji sprowadza się do wyzwolenia motywacji pracowników.

Aby skutecznie realizować wizję, należy w dalszej kolejności zdefiniować domeny działania biznesowego i określić cele, jakie firma chce realizować w najbliższym okresie. Cele pochodne są rezultatami, jakie winny być uzyskiwane na kluczowych dla tego przedsiębiorstwa obszarach funkcjonalnych jego działalności. Definiowanie celów strategicznych jest wymierną konkretyzacją strategii przedsiębiorstwa obejmującej określone wytyczne i zasady w kontekście otoczenia firmy, uwarunkowań rynkowych i finansowych oraz procesów wewnętrznych. Powinny być one definiowane wg zasady SMART, która mówi:

S – *specific* – konkretne (skonkretyzowane)

M – *measurable* – mierzalne

A – *acceptable* – akceptowalne

R – *reachable* – osiągalne

T – *time bounded* – określone w czasie

Literatura z zakresu zarządzania strategicznego bardzo szeroko rozpatruje etap definiowania celów, jako że jest on jednym z najistotniejszych elementów formułowania skutecznej strategii. Proces definiowania celów porównywany jest do swoistego przetargu – gry politycznej różnych grup społecznych, przede wszystkim rodziny i właścicieli, zarządu, pracowników oraz zewnętrznych grup interesów posiadających różne priorytety. Jeśli aspiracje jednej z wymienionych grup zostaną zbyt wyraźnie odzwierciedlone w zdefiniowanych celach, to może być tak, że tym samym ograniczony zostanie poziom celów innych podmiotów. Dlatego coraz bardziej powszechny w dziedzinie zarządzania strategicznego staje się postulat, by kontekst strategiczny rozpatrywać nie tylko z punktu widzenia samego przedsiębiorstwa, lecz także szeroko pojętego systemu, w jakim funkcjonuje. Podstawą do przyjęcia takiego punktu widzenia jest założenie, że przedsiębiorstwo egzystuje w szerszym kontekście socjologicznym jako członek społeczeństwa, a nie jego autonomiczna i niezależna część. Trwałość i stabilność powiązań istniejących w ramach tego systemu mają wpływ na jego efektywne funkcjonowanie. Prowadzi to do zarządzania relacjami między firmą a jej interesariuszami z myślą o osiągnięciu wspólnych ekonomicznych i społecznych celów.

Wartościami fundamentalnymi każdego przedsiębiorstwa jest poszanowanie interesów i godności interesariuszy⁵. Interesariusze⁶ to ważne grupy wewnętrzne lub zewnętrzne, z którymi przedsiębiorstwo pozostaje w określonych relacjach i których w sposób bezpośredni lub pośredni dotyczy działalność tego przedsiębiorstwa lub które mogą lub chcą mieć wpływ na tę działalność, ponosząc jednocześnie ryzyko – różnego typu i o różnej skali. W związku z tym tak rozumiane przedsiębiorstwo rodzinne stanowi trudniejszy do zarządzania, bo wielopłaszczyznowy mechanizm do pomnażania pieniędzy zainwestowanych przez jedną grupę interesariuszy⁷. Jest ono podmiotem złożonej społeczności, której członkowie inwestują w jej funkcjonowanie. Wkładem jest to, co dany interesariusz wnosi do przedsiębiorstwa. Jest to swoista inwestycja w działalność przedsiębiorstwa, która stymuluje określone oczekiwania. Oczekiwania te mogą mieć postać materialną lub niematerialną.

Interesariuszami wewnętrznymi firmy rodzinnej są wszyscy członkowie organizacji, czyli:

1. właściciele,
2. pracownicy będący członkami rodziny oraz
3. członkowie rodziny niepracujący w firmie, a także
4. pozostali jej pracownicy.

Do grupy interesariuszy zewnętrznych zaliczymy natomiast osoby i/lub podmioty znajdujące się w bliższym bądź dalszym otoczeniu firmy:

1. klientów firmy,
2. dostawców,
3. wierzycieli, instytucje finansowe (m.in. banki),
4. potencjalnych inwestorów,
5. społeczeństwo,
6. organy samorządowe i rządowe,
7. twórców polityki gospodarczej,
8. regulatorów i legislatorów rynku kapitałowego i kredytowego.

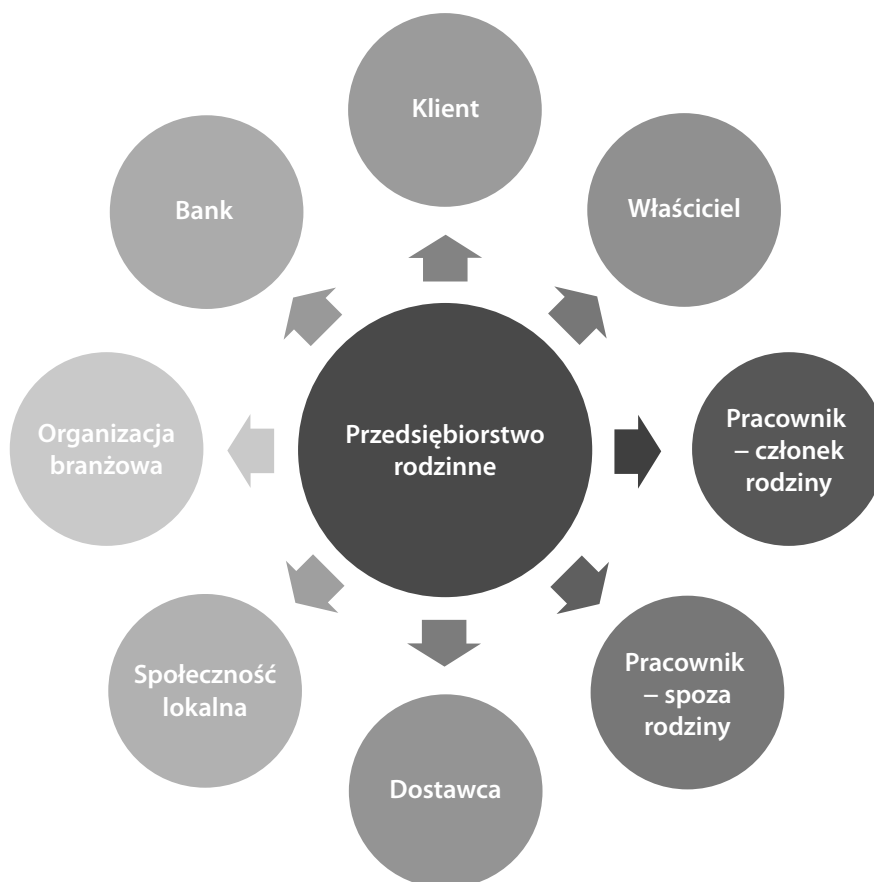
W takim wymiarze **zarządzanie strategiczne staje się kompetencją kształtującą społeczność przedsiębiorstwa w nowych granicach, poszerzonych o wszystkie grupy związane z jego działalnością**. Sprzyja osiągnięciu zrównoważonego rozwoju organizacji gospodarczej jako stanu ekonomicznego i społecznego zharmonizowania celów wewnętrznych (rodziny i pracowników), a także działań organizacji. Dialog z grupami jej interesariuszy umożliwia firmie wysondowanie, jakie wymagania mają lub mogą mieć w przyszłości poszczególne grupy o różnych dla przedsiębiorstwa priorytetach. Dopiero wówczas można zintegrować kluczowe oczekiwania najważniejszych grup interesariuszy w strategię przedsiębiorstwa. Działania zgodne z ich oczekiwaniami są jednym z podstawowych elementów idei odpowiedzialnego biznesu. Angażując partnerów w procesy decyzyjne, organizacja poddaje się naturalnej weryfikacji społecznej już na wczesnym etapie planowania działań, a nie dopiero wówczas, gdy widoczne są ich skutki. Dzięki takiej postawie zyskuje zaufanie i poparcie. Takie kompleksowe podejście do odpowiedzialności biznesu jest niebagatelnym wyzwaniem zarówno dla samych firm, jak i dla ich partnerów. Wymaga bowiem dojrzałości i gotowości do prowadzenia konstruktywnej wymiany poglądów oraz chęci zrozumienia potrzeb i możliwości drugiej strony.

Należy wyważyć, z którym z przedstawicieli należy prowadzić dialog w celu wzmocnienia własnej pozycji na rynku. Niewątpliwym pozostaje fakt, że **przedsiębiorstwa nie są w stanie spełnić wszystkich oczekiwań wszystkich grup interesariuszy w jednakowym stopniu i w tym samym czasie**. Dlatego też ważne jest, żeby przedsiębiorstwo znalazło odpowiedź na pytanie:

⁵ S.Young, *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny biznes z interesem publicznym*, METAamorfoza, Wrocław 2005.

⁶ Ang. *stakeholders* – ten-kto-angażuje-stawkę; w polskim tłumaczeniu najczęściej używanym odpowiednikami są: interesariusze przedsiębiorstwa, lecz także grupy interesów, udziałowcy wewnętrzni i zewnętrzni, kibice organizacji.

⁷ Patrz rozdział 1.3 – Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych.



Rysunek 6. Przykładowe grupy interesariuszy firmy rodzinnej

Czyje potrzeby i w jakim wymiarze uwzględnimy w pierwszym rzędzie? Decyzja, jakie życzenia i potrzeby interesariuszy mają zostać potraktowane w sposób priorytetowy oraz uwzględnione w strategii spółki, pozostaje w gestii samego przedsiębiorstwa. Dlatego też **każda firma powinna najpierw określić znaczenie poszczególnych grup interesariuszy, by mieć świadomość tego, która z nich ma miarodajne znaczenie dla jej sukcesu.**

Oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy mogą być bardzo różne. Przykłady oczekiwań przedstawia poniższa tabela.

| Interesariusz firmy rodzinnej | Potencjalne oczekiwanie |
|-------------------------------|--|
| Klient | Wysoka jakość produktu/usługi |
| Właściciel | Wzrost wartości firmy |
| Pracownik – członek rodziny | Zabezpieczenie przyszłości, samorealizacji |
| Pracownik – spoza rodziny | Bezpieczeństwo zatrudnienia, dochód |
| Dostawca | Pewność odbioru, moralność płatnicza |
| Społeczność lokalna | Wsparcie społeczne, zaangażowanie w gminie |
| Organizacja branżowa | Wymiana doświadczeń |
| Bank/Inwestor | Solidność i wypłacalność |

Tabela 7. Interesariusze firmy rodzinnej oraz ich oczekiwania

Rozważając możliwość włączenia partnerów społecznych w zachodzące wewnątrz firmy procesy, warto pamiętać o tym, że jest to zadanie kompleksowe, składające się z kilku niezbędnych etapów:

1. Zdefiniowania poszczególnych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, którzy mają określoną „stawkę w grze”, czyli w rozwoju firmy.
2. Zdefiniowania celów zaangażowania interesariuszy i jasnego określenia korzyści, jakie może ono przynieść firmie, a jednocześnie wyzwań, jakie przed nią stawia.
3. Określenie celów, akcji i mierników weryfikujących efektywność podejmowanych działań.

Zachowanie powyższych etapów prac ułatwi poprawną konstrukcję modelu integracji oczekiwań interesariuszy z celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Określenie celów i oczekiwanych korzyści zaangażowania partnerów, ale też wynikających z tego potencjalnych wyzwań dla organizacji to kluczowe elementy przygotowania firmy do aktywnej współpracy strategicznej z partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Zarówno właściciel firmy rodzinnej, jak i osoby bezpośrednio odpowiedzialne za zarządzanie nią powinni mieć świadomość wewnętrznych oczekiwań względem procesu zarządzania strategicznego i związanych z nim zobowiązań wobec otoczenia. **Świadomość różnorodności otaczających firmę grup to bardzo ważny element definiowania szerszej strategii biznesowej.** W procesie formułowania strategii

muszą być więc uwzględnione nie tylko standardowe elementy diagnostyczne, ale coraz większe znaczenie ma także analiza osobistych wartości i oczekiwań wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy firm. Zarządzanie interesariuszami ma wpływ na kształtowanie efektywności działania przedsiębiorstwa, a umiejętne reagowanie na ich oczekiwania staje się niezwykle istotne dla tworzenia strategii i kształtowania rozwoju organizacji gospodarczych. Proces odpowiadania na oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa prowadzący do tworzenia spodziewanej przez nich wartości stanowi treść społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, a jednocześnie jest przesłanką wspierającą rozwój firmy rodzinnej. Na jej kanwie w dalszym procesie budowania strategii rozwoju określone są konteksty związane z konkretnymi inicjatywami przekładającymi zdefiniowane cele na działania. Określona **strategia rozwoju musi zawierać nie tylko ogólne wytyczne dotyczące kierunku działań, ale konkretne, mierzalne pomysły na ich realizację.**

Następuje moment definiowania modelu biznesowego, przez który osoby odpowiedzialne za firmę podejmują decyzję o wyborze właściwego rynku, zakresu działania, segmentacji, produktów. W dalszej kolejności konstruowana jest odpowiedź na pytania:

- Co stanowi kluczową determinantę sukcesu w naszej branży, na rynkach, które wybraliśmy?
- Co powinno nas wyróżniać od konkurencji?
- Na czym znamy się lepiej od pozostałych graczy rynkowych?

Definiując odpowiedzi na te pytania, zarządzający firmami tworzą podstawy strategiczne, na których oparte zostaną dalsze działania firmy.

Tak przedstawiona **strategia, ze zdefiniowaną misją, wizją, celami, ujmująca oczekiwania głównych interesariuszy, określająca dążenia właściciela, członków rodziny, a także wszelkie dalsze jej elementy związane z domeną działania, modelem biznesowym, segmentacją, produktami etc.** pozwala pracownikom, klientom, kooperantom rozumieć kierunek rozwoju, budzi motywację i zaangażowanie, zwiększając szansę na skuteczność ekonomiczną.

Program wsparcia rozwoju firmy rodzinnej powinien zawierać działania pomagające w uświadomieniu wagi pracy nad strategią, jak również działania edukacyjne wspierające jej profesjonalne opracowanie.

„Na wykładzie usłyszałem, że firma, która realizuje trzy rzeczy na raz, to żadnej nie zrealizuje. Zahamowałem, skupiłem się na jednej i dzięki temu otworzyliśmy restaurację pół roku wcześniej.”

„Dotąd robiłem wszystko „na niucha”, ale już mi to przestało odpowiadać. Chcę wejść na rynek profesjonalnie, realizować plany, podpieierać się ludźmi, którzy mają odpowiednią wiedzę.”

**Metodologia
wsparcia firm
rodzinnych**

„Strategia u nas kuleje, bo człowiek musi poświęcać czas na sprawy bieżące. A tu zrozumieliśmy, że nic nie wiemy o naszej konkurencji. Uświadomiono nam też, że mamy sobie wybrać klienta, kierunek, określony segment, że mamy stawiać na specjalizację”

Bibliografia

- [1] Banaszyk P., *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- [2] Friedag H., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników*, C.H. BECK, Warszawa 2000.
- [3] Lewandowska A., Likierski M., *Balanced Scorecard w praktyce*, C.H. BECK, Warszawa 2005.
- [4] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- [5] Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [6] Koch R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998.
- [7] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1999.
- [8] Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
- [9] Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998.
- [10] Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.
- [11] Young S., *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Metamorfoza, Wrocław 2005.
- [12] Zarębska A., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę*, Difin, Warszawa 2008.

2.5 Sukcesja w firmie rodzinnej

ADRIANNA LEWANDOWSKA, JAROSŁAW GRESER, JACEK JAKUBOWSKI

Sukcesja w firmie rodzinnej jest wieloletnim, złożonym procesem. Zaczyna się marzeniami lub niepokojem rodziców, którzy przyglądają się małym dzieciom i wyobrażają sobie ich przyszłość. Dorastające dzieci „przeziakają” rodzinnym biznesem – przeżywają dumę z dorobku mamy i taty, czują do nich żal, że zajęci prowadzeniem firmy nie mają dla nich czasu, czerpią realne profity z dochodów przedsiębiorstwa (co potrafią lub czego nie potrafią docenić). Przeżywają radość, kiedy widzą dobre relacje w rodzinie i lęk, kiedy dochodzi do silnych konfliktów i kryzysów. To wszystko tworzy głębokie podłoże emocjonalne zarówno u rodziców, jak i u dzieci i w istotny sposób wpływa na podejmowane przez obie strony decyzje.

Nieuchronnie dzieci stają się młodymi, ale już dorosłymi osobami. Jeszcze do niedawna możliwość przejścia schedy po rodzicach była swojego rodzaju bonusem życiowym – potomkowie chłopa, rzemieślnika, księcia czy fabrykanta automatycznie znajdowali się w uprzywilejowanej pozycji życiowej. Możliwość przejścia majątku czy firmy „ustawiała” młodego człowieka i w naturalny sposób nadawała kierunek jego dalszej aktywności życiowej. Obecne czasy stawiają rodziny prowadzące firmę w zupełnie innej sytuacji. Przed młodymi osobami cały świat stoi otworem – mogą studiować na dowolnych uczelniach, w dowolnym kraju. O wyborze drogi życiowej decyduje pasja, zaangażowanie, odkrywane predyspozycje. Nie zawsze są to predyspozycje do prowadzenia przedsiębiorstwa, tym bardziej że obecnie każda firma jest coraz bardziej specjalistyczną, złożoną organizacją. Nowoczesne zarządzanie jest sztuką samą w sobie. Wymaga wysokich kompetencji w takich dziedzinach, jak marketing, sprzedaż, finanse, nowoczesne technologie; a także w dziedzinach „miękkich”, jak: komunikacja, motywowanie, budowanie relacji. Trzeba też stale pogłębiać swoją wiedzę specjalistyczną w branży, w której działa firma, a do tego wszystkiego, jeśli chce się, by przedsiębiorstwo przetrwało w dłuższej perspektywie czasowej, trzeba myśleć nie tylko o tym, co „tu i teraz”, ale też o tym, „jak to będzie, kiedy już nie będzie nas w firmie”.

O istotności procesu przekazywania firmy w ręce następnego pokolenia świadczy fakt, iż niewłaściwe jego przeprowadzenie może być powodem upadku firmy rodzinnej. Wśród najczęściej wymienianych przyczyn wpływających na krótką żywotność firm rodzinnych wymienia się:

- złe planowanie spraw spadkowych i wynikającą z tego niezdolność zapłaty przez następną generację podatku od spadku,
- nieprzekazanie firmy młodszemu pokoleniu w odpowiednim momencie,
- nieumiejętność wyboru sukcesora (wiele rodzin ma więcej niż jedno dziecko, co rodzi pytanie, jak rozwiązać kwestię dziedziczenia i któremu dziecku przekazać szefostwo nad firmą).

Przyczyną upadku rodzinnego biznesu może być też brak zainteresowania potencjalnego sukcesora firmą rodzinną, czy też konflikt między rodzeństwem i brak porozumienia w sprawie przejścia firmy.

„Wcześniej ojciec oczekiwał, bym pojawiał się więcej na budowie, bym starał się przejąć firmę, ale ja zdecydowanie stwierdziłem, że nie mam takiego doświadczenia, nie widzę się w tej roli. Ta branża nie jest czymś, co mam we krwi. Już raczej mój brat, choć też nie wiemy”.

„Damy córkom wolną rękę w zarządzaniu, ale zawsze będziemy czuwali. Przecież firma to też nasz dzieciak. Nie moglibyśmy wszystkiego zupełnie zostawić”.

„Temat sukcesji dla rodziców wiązałby się z końcem świata. Oni to firma, a firma to oni. Nie mam serca, by zaczynać taką rozmowę. Przecież oni trzymają się przy życiu, bo «muszą» przychodzić do pracy”.

**Metodologia
wsparcia firm
rodzinnych**

Zbyt późno (jeżeli w ogóle) podejmowany proces planowania sukcesji jest problemem wielu polskich firm zarządzanych przez rodziny.

Polscy właściciele przedsiębiorstw rodzinnych zdają się nie dostrzegać wagi problemu, a co się z tym wiąże, nieświadomie zamykają drogę swojej firmie do utrzymania rodzinnego charakteru. Charakterystyczne są wypowiedzi typu: „Przecież mam jeszcze sporo czasu, żeby zając się tym tematem”; „Nie muszę teraz o tym myśleć, dzieci dopiero wchodzi na ścieżkę zawodową, a ja mam tyle spraw na głowie”; „Przeczekam. Może temat rozwiąże się sam i nie będę musiał podejmować trudnych decyzji”; „Nie można zaplanować przyszłości – i tak będzie inna”; „Pożyjemy, zobaczymy”; czy w końcu: „Jankowiak zrobił to tak i tak, miał dobrego doradcę – wszystko zrobimy tak samo”.

Można zaryzykować stwierdzenie, iż **zasadniczym problemem nie jest sama sukcesja, tylko gotowość do podjęcia rozmów w tej sprawie.** Tymczasem temat sam się nie rozwiąże, a bez otwartej dyskusji z członkami rodziny nie jest możliwe wypracowanie własnego, najlepszego dla danej firmy wariantu.

Analizując przyczyny, dla których sukcesja jest tak trudnym do przeprowadzenia procesem, na początek warto zrozumieć punkt widzenia i obawy wszystkich interesariuszy.

Pokolenie Seniorów

Pokolenie seniorów odgrywa newralgiczną rolę w procesie sukcesji. **Właściwe zaplanowanie przez rodziców dziedziczenia firmy redukuje prawdopodobieństwo wystąpienia przeszkód sukcesyjnych i minimalizuje ryzyko pogorszenia się sytuacji przedsiębiorstwa w wyniku zmiany kadry zarządzającej.** Niestety ze względu na wewnętrzny opór większość właścicieli firm rodzinnych odwleka moment przystąpienia do planowania dziedziczenia. Może się to wiązać z brakiem czasu, ale też w wielu przypadkach starsze pokolenie po prostu nie wie, jak właściwie zaplanować sukcesję. Niechętnie korzysta z porad zewnętrznych doradców, gdyż uważa to za równoznaczne z przyznaniem się do braku odpowiednich kompetencji do kierowania własną firmą⁸. Pokolenie seniorów odwleka myśl o przekazaniu firmy następcom również dlatego, iż odczuwa silny dyskomfort związany z oddaniem w cudze ręce (nawet jeśli to są ich własne dzieci) czegoś, na co tak długo pracowali, co stało się ich częścią i definiuje ich tożsamość⁹.

Przekazanie firmy jest równoznaczne z oddaniem bezpośredniej kontroli nad jej prowadzeniem, a rodzice, aby tej kontroli nie utracić, nie udzielają dzieciom stosownej władzy ani uprawnień do podejmowania decyzji na swoich stanowiskach. Uniemożliwia to dzieciom odpowiednie przygotowanie się do prowadzenia firmy i sprawia, że pesymistyczny scenariusz upadku biznesu rodzinnego po zmianie pokolenia zarządzającego staje się bardzo realny.

Seniorzy odkładają planowanie sukcesji również dlatego, że dziedziczenie uświadamia im problem śmiertelności i konieczność jawnego zaakceptowania faktu, iż czas ich życia powoli zmierza ku końcowi. Wszelkie działania związane z planowaniem sukcesji przypominają im o zbliżającej się emeryturze, starości i śmierci, budząc stany lękowe i negatywne emocje, przez które ciężko jest przejść. Dodatkowo obawiają się, że sukcesja może stać się przyczyną wielu konfliktów wewnątrzrodzinnych. Decyzje takie jak rozdzielenie majątku czy wybór następcy w sposób nieunikniony mogą wywołać tarcia w środowisku rodzinnym. W związku z tym starsze pokolenie, unikając konfrontacji z problemem, zwykle odkłada zaplanowanie dziedziczenia tylko po to, aby nie burzyć dobrych relacji pomiędzy członkami rodziny.

„Oni to przejmą wszyscy, ale myślimy o dyrektorze zarządzającym spoza rodziny. Nasze dzieci mają bardzo różne wartości. Nie wiem, czy udałoby im się wypracować wspólną strategię”.

⁸ Q.J. Fleming, *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy*, Helion, Gliwice 2006, s. 108.

⁹ A.B. Ibrahim, W.H. Ellis, *Family Business Management. Concepts and Practice*, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa 1994, s. 211–212.

„Zacząłem myśleć o tym, jak przygotować drugie i trzecie pokolenie, by firmę prowadzili odpowiedzialnie, uważnie. Staram się ich przekonać, że proste przysłowie „zgoda buduje, niezgoda rujnuje” jest podstawą i nieważne, że jedno zarabia w firmie więcej, a drugie mniej, bo jak będzie współpraca, to wszyscy będziemy mieli więcej. Jak tego nie zrozumieją, to zmarnują mi firmę”.

Prawa do dziedziczenia firmy rodzinnej może mieć każdy członek rodziny bez względu na to, czy pracuje w rodzinnym biznesie, jakie ma kwalifikacje i w jakim stopniu angażuje się w pracę. Stanowi to bardzo poważne zagrożenie dla procesu sukcesji, ponieważ nieumiejętne zarządzanie firmą przez nowe pokolenie, które nie miało wcześniej styczności z przedsiębiorstwem, może doprowadzić do jego bankructwa. Sukcesja może być przyczyną destabilizacji, a nawet upadku przedsiębiorstwa, jeśli zbyt wielu krewnych będzie współwłaścicielami przedsiębiorstwa i nie wyłoni się jedna osoba posiadająca większość własności, zdolna do sprawowania kontroli nad podmiotem¹⁰.

Wybór właściwego następcy jest jedną z najtrudniejszych decyzji dla pokolenia seniorów.

Zasadnicze pytanie – komu przekazać firmę rodzinną – często stanowi poważny dylemat. Można zastosować podejście biznesowe i wybrać na następcę osobę, dzięki której firma będzie dobrze prosperować. Można również z powodu powiązań emocjonalnych chcieć przekazać ją za wszelką cenę osobie, z którą jest się najbardziej związanym, na przykład młodszemu synowi. Trzeba też brać pod uwagę dodatkowe uwarunkowania, takie jak rywalizacja pomiędzy dziećmi o większą władzę i uznanie, czy też zupełnie odwrotnie – brak wyraźnego zainteresowania firmą ze strony dzieci i przymuszanie ich do przejęcia rodzinnego biznesu.

Pokolenie Następców

Druga grupa interesariuszy, czyli pokolenie dzieci przejmujących firmę, postrzega kwestię sukcesji zupełnie inaczej. Juniorzy mogą mieć – i często mają – inne aspiracje i pomysły na życie niż ich rodzice, a w związku z tym mogą wykazywać postawy niechętnie wobec przejęcia firmy. **Kluczowa jest więc odpowiedź na podstawowe pytanie: czy dziecko chce pracować w firmie rodzinnej i czy chce przejąć za nią odpowiedzialność w przyszłości?** Jeżeli dziecko, wybierając ścieżkę zawodową, zdecyduje się na przejęcie firmy, to i wówczas pojawia się szereg problemów. Często młody człowiek musi wykazać się ogromną cierpliwością, by w pokorze czekać na odpowiedź: kiedy w końcu to się stanie?! Seniorzy, opóźniając proces sukcesji, nieświadomie budują w następcach poczucie napięcia i ciągłego oczekiwania. Dzieci w wieku lat czterdziestu, a nawet więcej, wciąż czekają. Z roku na rok rośnie poczucie, że życie im ucieka, a oni czekają. Co gorsza, wyczekują odejścia rodzica.

Gdy w końcu sukcesja staje się rzeczywistością i następcą przejmuje firmę, **poważnym wyzwaniem jest zmierzenie się z autorytetem dotychczasowego menedżera (rodzica) i zbudowanie własnej tożsamości biznesowej.** Dzieci, wchodząc do firmy, mierzą się z poczuciem: „czy dam radę?”. Biorąc pod uwagę, że zajmują pozycję dotychczasowego lidera, jest to bardzo trudne emocjonalnie wyzwanie wymagające wsparcia seniora, który powinien umiejętnie wejść w rolę mentora, przewodnika i mądrego przyjaciela.

Kolejnym wyzwaniem jest stawienie czoła podejrzliwej postawie pracowników wobec nowych właścicieli. Pracownicy mogą negować talenty czy umiejętności faktycznie posiadane przez następców i odbierać dobrą passę firmy jako wynik działań dokonanych przez poprzednika, nie doceniając w ten sposób efektów pracy nowego właściciela¹¹. Co więcej, wszelkie porażki w firmie mogą oni przypisywać nowemu właścicielowi i oceniać je znacznie surowiej niż błędy poprzednika zgodnie z przeświadczeniem, iż nowy kierownik burzy dobrą sytuację firmy. Jeżeli te złe relacje nie zostaną w porę naprawione, wówczas nie może dziwić fakt, iż pracownicy są niechętni wobec

¹⁰ Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2004, s. 167.

¹¹ Q.J. Fleming, op.cit., s. 125.

Metodologia wsparcia firm rodzinnych

sukcesora. Dodatkowo zazwyczaj nowy właściciel bez przerwy porównywany jest z rodzicami, a w porównaniach tych przypisuje mu się cechy negatywne. Sytuacja taka źle wpływa na nowego kierownika firmy, podobnie jak świadomość, że ciąży na nim brzemień udźwignięcia ciężaru dobrze prosperującej firmy stworzonej przez rodzica.

Problem pojawia się również, gdy sukcesor po przejęciu władzy chce wprowadzić w firmie nagłe i radykalne zmiany. Mogą one być źle odbierane przez rodziców przeświadczonych, iż wypracowali najlepszy sposób kierowania biznesem, a także przez pracowników firmy nie należących do rodziny, stanowiących trzecią grupę interesariuszy w procesie sukcesji. Jedyne, co junior może w takiej sytuacji uczynić, to spróbować zachować ciągłość firmy poprzez respektowanie tradycji oraz tworzenie atmosfery sprzyjającej zmianom. Wówczas pracownicy nie będą czuli się zagnębieni w nowej sytuacji i łatwiej im będzie zaakceptować fakt zmiany kierownictwa. W związku z tym ważne jest, aby następca, rozważając jakiegokolwiek kwestie organizacyjne, pamiętał o zachowaniu ciągłości tradycji firmy, a jednocześnie miał na względzie jej przyszłość.

Pracownicy nie związani z rodziną

Szczególnie duża niechęć do zmian wprowadzanych przez sukcesorów obserwowana jest wśród pracowników o długim stażu. W firmie pracują zaangażowani w jej rozwój menedżerowie i specjaliści – często związani z obecnymi właścicielami i bojący się o swoją pozycję przy zmianach właścicielskich czy związanych z kierowniczymi stanowiskami. Zwykle nie podchodzą oni zbyt entuzjastycznie do faktu, iż firmę przejmuje młodszy i mniej doświadczony członek rodziny, a nie oni, pomimo swojej wieloletniej pracy.

Ponadto pracownicy spoza rodziny narażeni są na konieczność znoszenia napięć pojawiających się w związku z sukcesją w relacjach między krewnymi zaangażowanymi w rodzinny biznes. Jeżeli członkowie rodziny nie będą potrafili rozgraniczyć życia prywatnego od zawodowego, wówczas wszystkie napięcia rodzące się w środowisku rodziny, a dotyczące firmy mimowolnie będą przenoszone do miejsca pracy i będą negatywnie wpływać na panującą w firmie atmosferę.

Wszystkie te aspekty burzące harmonię powodują niechęć pracowników do zmian wywołanych poprzez sukcesję, ponieważ kojarzona jest ona z konfliktem rodzinnym i poczuciem skrępowania wynikającym z konieczności uczestniczenia w prywatnych problemach rodziny, będącej jednocześnie pracodawcą.

Harmonizacja oczekiwań

Wykazane powyżej problemy związane z sukcesją w przedsiębiorstwach rodzinnych w większości przypadków przy podjęciu odpowiednich kroków mogą zostać rozwiązane. Aby wysiłki wcześniejszych pokoleń włożone w rozwój firmy rodzinnej nie poszły na marne, sukcesję należy zaplanować dokładnie i odpowiednio wcześniej, zmniejszając w ten sposób prawdopodobieństwo upadku biznesu po przejęciu władzy przez następną generację.

Przedsiębiorca, który szuka właściwego dla swojej firmy rozwiązania i chce doprowadzić do osiągnięcia konsensusu między trzema przedstawionymi grupami interesariuszy, szybko zauważy, że próbując pogodzić wiele różnych oczekiwań, staje wobec alternatyw, takich jak:

- oddanie firmy w ręce dobrego menedżera z pasją albo sprawiedliwe i równe rozłożenie odpowiedzialności za firmę wśród rodzeństwa,
- wysoki podatek od darowizny dla jednej osoby bezpośrednio kierującej później firmą albo rozłożenie obciążenia podatkowego na kilkoro dzieci (przekazanie równych udziałów),
- pozostawienie zarządzania w rękach rodziny albo zaangażowanie profesjonalnego menedżera zewnętrznego,
- zabezpieczenie majątku i sprzedaż udziałów albo kontynuacja działalności.

Proces planowania sukcesji jest niezwykle trudny, gdyż powoduje „mieszkankę wybuchową” – tworzą się napięcia związane z władzą, odpowiedzialnością, pieniędzmi, miłością, sprawiedliwością, lojalnością.

Przy tak głębokich uczuciach, silnych emocjach i konieczności podejmowania decyzji brzemiennych w długotrwałe skutki nie można pozwolić sobie na przypadkowe, nieprzemyślane rozwiązania – tym bardziej gdy zarówno firma, jak i rodzina stanowią dla właściciela rzeczywiste wartości. Konieczne jest więc uświadomienie sobie najważniejszych kwestii warunkujących właściwe i skuteczne przeprowadzenie firmy przez ten trudny okres.



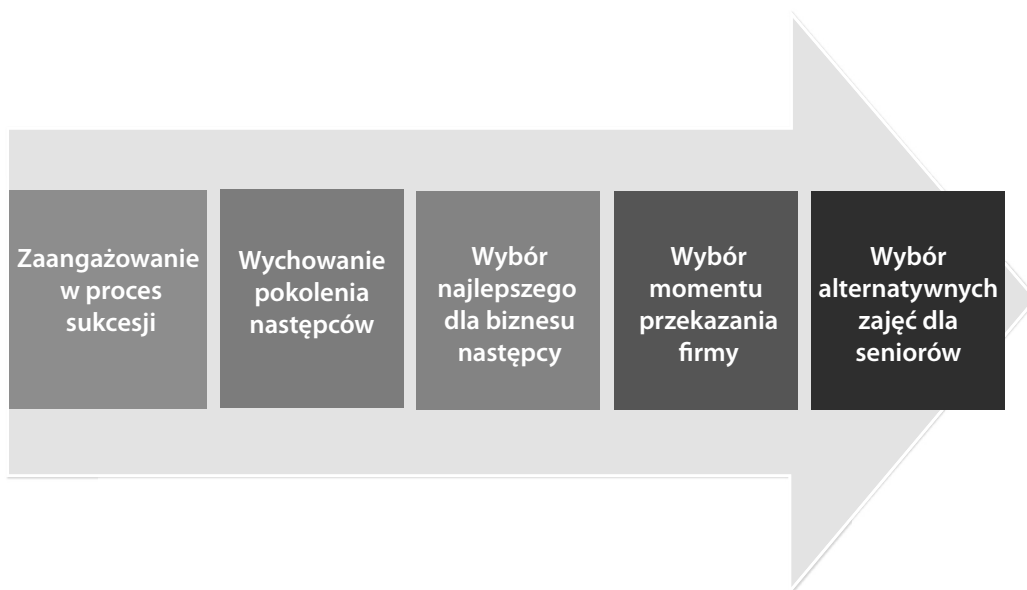
Rysunek 7. Harmonizacja kluczowych celów w procesie sukcesji

Powyższy rysunek przedstawia najistotniejsze cele konieczne do osiągnięcia w procesie sukcesji. Ich wyważenie oraz wypracowanie właściwych rozwiązań jest kluczowe dla powodzenia procesu. Nie jest to proste i wymaga dokonania konkretnych ustaleń w wielu kwestiach, które dotychczas w firmie w ogóle nie były poruszane. Nadto cele te często przenikają się, są w ciągłym ruchu i zmieniają swoje znaczenie, co utrudnia wypracowanie przejrzystych rozwiązań. Dzieje się tak dlatego, że te same cele są postrzegane z różnych punktów widzenia: punktu widzenia założyciela, następcy, który te same sprawy może postrzegać zupełnie inaczej, członków rodziny nie będących w firmie i pracowników.

Ponieważ cały proces sukcesji obarczony jest silnym emocjonalnym zabarwieniem, ważne jest, by osoba seniora, która zarządza całą „karuzelą celów”, z wielką uwagą wsłuchała się w siebie i zdefiniowała własne wartości, dążenia, nadzieje i obawy. Często odbywa się to przy współudziale doświadczonego w tej tematyce coacha, który właściwie stawianymi pytaniami pomaga sformułować odpowiedź.

Planowanie sukcesji

Sukcesja nie może odbyć się z dnia na dzień poprzez przekazanie władzy, gdyż z uwagi na jej wielowymiarowość, horyzont czasowy i wpływ na dalsze funkcjonowanie firmy należy traktować ją jako proces ciągły¹². Elementy, które powinny zostać uwzględnione w planie sukcesji, zostały przedstawione na poniższym rysunku.



Rysunek 8. Czynniki zwiększające skuteczność sukcesji

Pierwszym elementem skutecznie przeprowadzonej sukcesji jest zaangażowanie się w jej proces. Choć nie można go uznać jako części samego planu sukcesji, zaangażowanie jest niezbędnym czynnikiem do jej właściwego przeprowadzenia. Zaangażowanie dotyczy wszystkich członków rodziny związanych z firmą – zarówno pokolenia przekazującego władzę, jak i tego, które ją przejmuje. Zwykle senior wykazuje zbyt małe zaangażowanie w sukcesję, aby zapewniła ona oczekiwane wyniki, gdyż opiera się on na złudnym założeniu, że obecność sukcesora to wszystko, co potrzeba, aby sukcesja była skuteczna¹³. Tymczasem rodzice muszą odpowiednio wychować dzieci, przygotować je do przejścia stanowiska, przygotować pracowników firmy do zmian, przekazać dzieciom wszystkie niezbędne informacje o firmie, a także swoje własne praktyczne doświadczenia. Z kolei młode pokolenie musi dołożyć wszelkich starań, aby odpowiednio się wykształcić, nabyć konieczne zdolności i umiejętności, a także interesować się sprawami firmy. Istotna jest współpraca między pokoleniami tak, aby mądrość i doświadczenie seniora oraz energia i siła juniora przyczyniły się do efektywnego przejścia własności i władzy¹⁴.

Drugim elementem skutecznej sukcesji jest wychowanie i wykreowanie następcy (drugi element schematu). Każdy człowiek jest elementem społeczeństwa – swoistej struktury, w której napotyka osoby odpowiedzialne za jego przystosowanie do życia zgodnie z przyjętymi normami. Najważniejszą rolę w tej strukturze pełni rodzina. Rodzice powinni już od najmłodszych lat tak

¹² J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 94.

¹³ P. Sharma, J.J. Chrisman, J.H. Chua, *Succession planning as planned behavior: some empirical results*, Family Business Review, Vol. 16, Number 1, March 2003, s. 1–15.

¹⁴ J.C. Casillas, C. Díaz, A. Vázquez, *Le gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*, Thomson, Madrid 2005, s. 203–205.

wychowywać swoje dzieci, aby w przyszłości były gotowe do przejęcia rodzinnego biznesu¹⁵. Stabilny i długotrwały rozwój firmy mogą zapewnić sukcesorzy znający biznes rodzinny, jego klientów, pracowników, a także odpowiednio przygotowani pod względem wykształcenia¹⁶. Wychowanie młodego pokolenia w duchu przedsiębiorczości wymaga:

- rozbudzenia w dziecku cech przywódczych,
- uczenia ponoszenia odpowiedzialności za własne decyzje,
- stwarzania dziecku warunków do rozwoju posiadanych zdolności i zainteresowań,
- nauczenia dziecka szacunku do innych i kultury osobistej.

Trzeci element, który powinien zawierać plan sukcesji, to kryteria wyboru właściwego następcy. Rozwój potrzebnych zdolności i umiejętności jest ściśle związany z wychowaniem pokolenia następców, jednak dobrze jest także zweryfikować posiadane atuty potencjalnego sukcesora, ocenić jego słabe i mocne strony, a następnie przygotować formalne szkolenie, które ugruntowałoby już zdobyte umiejętności i pozwoliło zdobyć nowe, brakujące¹⁷.

Czwartym elementem odgrywającym kluczową rolę jest wybór momentu sukcesji. Firma rodzinna nie może być przekazana z dnia na dzień, gdyż taki rozwój wypadków doprowadziłby do jej upadku. Aby przekazanie firmy nie przyniosło dla niej negatywnych skutków, musi zostać zachowana swoista ciągłość – zarówno planistyczna, jak i operacyjna. Wybór momentu przekazania firmy nie jest zadaniem łatwym, gdyż w głównej mierze opiera się on na subiektywnych odczuciach członków rodziny – na gotowości seniorów do przekazania firmy oraz gotowości juniorów do jej przejęcia. Nie istnieją konkretne kryteria pozwalające jednoznacznie ocenić, czy dana osoba jest już gotowa do zmian. Zaleca się, aby firmę przekazać w okresie, kiedy następcy wkraczają w okres najwyższej efektywności, a seniorzy wykazują wyraźne symptomy zmęczenia prowadzeniem biznesu i bieżących spraw. Problem powstaje wówczas, gdy stany te nie są ze sobą zsynchronizowane. Punkt kulminacyjny konfliktu zachodzi, gdy drugie pokolenie zauważa, że umiejętności wciąż znajdującego się u władzy pierwszego pokolenia spadają, podczas gdy jego własne umiejętności są duże, a do tego ciągle rosną. Uniknięcie konfliktu jest możliwe wówczas, gdy przekazanie władzy nastąpi w odpowiednim momencie, kiedy to zdolności pokolenia juniorów zrównują się z umiejętnościami pokolenia seniorów. Niestety i w tym przypadku nie istnieje żaden miernik, który pomógłby to obiektywnie ocenić.

Jeżeli chodzi o gotowość pracowników do wprowadzenia zmian, jakie mają się pojawić w firmie, to należy mieć na uwadze fakt, iż pracownicy także potrzebują czasu na dostosowanie się do nowej sytuacji. Odnalezienie się w nowym środowisku wymaga dostosowania się do nowych norm i stylu zarządzania.

Piątym elementem skutecznej sukcesji jest znalezienie alternatywnych zajęć dla seniorów odchodzących z firmy. Role te powinny dotyczyć zarówno życia prywatnego, jak i zawodowego. Zagospodarowanie pojawiającego się nagle wolnego czasu pomoże wyeliminować nieustające myślenie o problemie śmiertelności oraz zmianie statusu społecznego. Senior może zacząć realizować swoje pasje czy marzenia, na spełnienie których nie miał wcześniej czasu. Może też odnaleźć się w nowej roli dziadka spędzającego czas z wnukami, czy też uczestniczyć w spotkaniach grup zainteresowań albo w zajęciach na uniwersytecie trzeciego wieku. Sukcesorzy powinni uważnie obserwować zmiany zachodzące w zachowaniu rodzica i w razie potrzeby motywować go, czy też podsuwać mu pomysły dotyczące możliwości podejmowania nowych zajęć. Dzięki temu przyczynią się do uniknięcia sytuacji, w której rodzice z powodu nadmiaru przemyśleń pojawiających się w czasie beczynności podświadomie, choć niesłusznie, zaczynają obarczać winą za istniejący stan rzeczy własne dzieci jako osoby, które odebrały im główne zajęcie – pracę zawodową. Senior powinien mieć także zapewnione środki do życia po odejściu z przedsiębiorstwa. Elementem właściwego

¹⁵ Patrz rozdział 1.3 – Specyfika zarządzania w firmie rodzinnej.

¹⁶ A.B. Ibrahim, W.H. Ellis, *Family Business Management. Concepts and Practice*, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa 1994, s. 224.

¹⁷ Grant Thornton, *Biznes rodzinny*, Helion, Gliwice 2004, s. 46.

Metodologia wsparcia firm rodzinnych

przeprowadzenia procesu sukcesji może być również wykupienie indywidualnego ubezpieczenia na życie¹⁸. Z jednej strony zapewnia ono środki pieniężne dla emeryta, wykluczając jednocześnie jeden z czynników powodujących odkładanie decyzji o sukcesji na później, z drugiej – w przypadku nagłej śmierci seniora stanowi ono zabezpieczenie umożliwiające zapłacenie podatków spadkowych. Fakultatywnie senior może zachować prawo do udziału w zyskach. Jeżeli chodzi o nowe role w życiu zawodowym, warto zauważyć, iż zachowanie swoistego kontaktu seniora ze sprawami firmy może zmniejszyć u niego poczucie straty związane z oddaniem w ręce dzieci efektu swojej długoletniej pracy. Patriarcha rodu po przejściu na emeryturę może pełnić funkcję doradczą (np. dla zarządu), konsultacyjną, może oferować wsparcie techniczne. Jego wieloletnie doświadczenie może zostać wykorzystane do opiniowania strategicznych decyzji zarządu czy też bieżącej pomocy w pojawiających się problemach. Musi jednak zostać tu zachowany pewien umiar. Emerytowany właściciel powinien pełnić jedynie funkcje doradcze, a nie zarządcze, tak aby umożliwić faktyczne sprawowanie władzy młodszemu pokoleniu.

Sukcesja – komentarz prawnika

Oprócz aspektów psychologicznych i organizacyjnych przejście firmy przez kolejne pokolenie musi być także przygotowane w aspekcie prawnym.

Z prawnego punktu widzenia sukcesja to przejście praw i obowiązków z jednego podmiotu na drugi. **Sukcesja może być uniwersalna – gdy przechodzą wszystkie prawa, albo syngularna – gdy przechodzi tylko część praw.** Sukcesja może być dokonana za życia, ale można ją także tak przygotować, żeby była skuteczna dopiero po śmierci. Wtedy jest to sukcesja związana z dziedziczeniem.

Metody sukcesji w firmach rodzinnych będą zależały od formy prawnej przedsiębiorstwa.

1. **W spółkach kapitałowych** (z o.o. i akcyjnej) jest najłatwiej. W takim przypadku sukcesja polega na przeniesieniu własności udziałów w firmie. Zaletą tego rozwiązania jest możliwość podziału udziałów między różnych członków rodziny.

2. **W spółkach osobowych** (spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa i spółka komandytowo-akcyjna) ogół praw i obowiązków współnika spółki osobowej może być przeniesiony na inną osobę tylko wówczas, gdy umowa spółki tak stanowi (artykuł 10 § 1 Kodeksu spółek handlowych). Wymaga to również uzyskania pisemnej zgody wszystkich pozostałych współników, chyba że umowa spółki stanowi inaczej (artykuł 10 § 2 Kodeksu spółek handlowych). Trzeba pamiętać, że w przypadku spółek osobowych nie mamy możliwości przeniesienia udziałów.

Spółki osobowe mogą zostać przekształcone w spółkę kapitałową. To dość prosta forma przygotowania prawnego do procesu sukcesji.

3. **Gdy firma rodzinna działa jako przedsiębiorstwo, które jest prowadzone przez osobą fizyczną wykonującą we własnym imieniu działalność gospodarczą**, sytuacja jest najtrudniejsza. Istnieje możliwość darowania przedsiębiorstwa innej osobie – w takim przypadku całe przedsiębiorstwo wchodzi w skład majątku innej osoby i darczyńca jest w zasadzie pozbawiony możliwości kontroli. Odwołanie darowizny jest bardzo utrudnione. Osobnym problemem jest dziedziczenie przedsiębiorstwa. 23 października 2011 roku weszła do polskiego prawa instytucja zapisu windykacyjnego, która polega na możliwości zapisania np. przedsiębiorstwa określonej osobie, która staje się właścicielem tego składnika w momencie śmierci spadkodawcy. Przedsiębiorstwo prowadzone jako indywidualna działalność gospodarcza może zostać przekształcone w spółkę kapitałową. To dość prosta forma przygotowania prawnego do procesu sukcesji.

Podsumowując – w procesie sukcesji ważna jest świadomość uwarunkowań prawnych i dokonanie wspólnego z rodziną i sukcesorem (sukcesorami) rozwiązania najbardziej adekwatnego do planów strategicznych firmy i sytuacji rodzinnej właścicieli.

¹⁸ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 49.

Diagnoza właściwie przeprowadzonego procesu sukcesyjnego

Po czym poznać, że proces przekazania odpowiedzialności za firmę przebiegał prawidłowo? Poniższe punkty pomogą przedsiębiorcy zdiagnozować, w jakim stopniu proces sukcesyjny przeprowadzany jest właściwie. Poniższe wypowiedzi pochodzą od firm rodzinnych, które autorka artykułu wspierała w procesie sukcesji, w tym również w ramach projektu „Firmy rodzinne”.

1. Relacja pomiędzy pokoleniami nie tylko pozostaje taką, jaka była, ale nawet się poprawia.

„Niezwykle istotna była komunikacja między nami na poziomie wartości. Zidentyfikowaliśmy, co jest ważne dla naszych dzieci, sami również zrobiliśmy audyt wartości, o wiele lepiej później wzajemnie się rozumieliśmy”.

„Mój ojciec wciąż jest dla mnie autorytetem. Mimo że teraz ja jestem odpowiedzialny za firmę, zawsze w sprawach kluczowych pytam o radę. I bardzo doceniam to, że gdy nasze zdania się różnią, zostawia mi wolną rękę i nie krytykuje moich decyzji”.

2. Zainteresowane strony mają zabezpieczony status majątkowy.

„Dobrze nam się powodzi finansowo, rodzice zadbali o nas bardzo dobrze. Oczywiście jest, że oni, będąc już poza firmą, muszą mieć zabezpieczoną przyszłość materialną na godnym poziomie. Z wielką dumą i radością wypłacamy im należne dywidendy”.

3. Wszyscy zainteresowani czują, że proces został przeprowadzony sprawiedliwie.

„W procesie przekazywania firmy cały czas mieliśmy poczucie, że ojciec dba o to, żeby każdemu poświęcić uwagę. Kto sieje sprawiedliwość, ma zapłatę stałą – tak mówił Salomon i to powtarza tato. Wiem, że poczucie sprawiedliwości było dla niego rzeczywistą wartością. Dał nam tego doświadczyć”.

4. Osiągnięto optymalizację podatkową.

„Według mnie proces sukcesji prowadzony jest właściwie wówczas, gdy firma płaci minimalne podatki. Chodzi o to, by przez samo przekazanie nie spowodować utrudnień finansowych wewnątrz firmy. A wręcz przeciwnie. Oddaję ją po to, by rozkwitała!”

5. Następca określił cele i ma możliwość ich realizowania. Ma wysoką autonomię w działaniu, a także umiejętności wykorzystania danej przestrzeni.

„Dla mnie bardzo ważne było to, żeby córka chciała się realizować w naszej firmie. Z decyzjami czekałem, aż sama do mnie przyjdzie. Teraz jestem spokojny, bo widzę, że nie tylko chce kontynuacji naszego biznesu, ale wprowadza własne pomysły i realizuje swoje ambicje. To dla nas najlepsze rozwiązanie. Gdyby ona nie chciała przejąć firmy, postawiłbym na menedżera zewnętrznego. To niezwykle istotne, by za sterami firmy zasiadał człowiek z pasją!”

6. Zostało wypracowane najlepsze dla danej sytuacji rozwiązanie prawne.

„Ponieważ rodzice mają trójkę dzieci, zdecydowali się na rozpisanie udziałów pomiędzy nami. Przed podjęciem decyzji konsultowali prawnie wszystkie możliwe rozwiązania, by uniknąć ewentualnych nieprzyjemności wynikających z nieznaności regulacji prawnych”.

7. Pomiędzy stronami panuje całkowita otwartość w zakresie wymiany kluczowych informacji.

„Byłem w szoku, gdy okazało się, w jakiej kondycji finansowej jest firma ojca. Nigdy nie spodziewałem się, że przejmując odpowiedzialność za firmę, przyjdzie mi się zmierzyć z taką finansową zapaścią. Nie byłem na to przygotowany i szczerze mówiąc były to dla mnie ogromnie stresujące miesiące. Mam jednak wrażenie, że nawet tato nie wiedział, że jest tak źle. Gdy ja będę przekazywać firmę dzieciom, zadbam,

Metodologia wsparcia firm rodzinnych

by była przejrzystość wyników finansowych i by wiedziały one o kondycji firmy, zanim się zdecydują ją prowadzić”.

8. Klienci akceptują zmianę w zarządzie.

„Jednym z podstawowych błędów w procesie sukcesji jest nagła zmiana warty. Takie nieprzygotowanie otoczenia jest niewłaściwe i może spowodować, że klienci a priori nie obdarzą zaufaniem następcy. Dlatego istotne było dla nas, żeby wspólnie ramię w ramię przez trzy lata występować jako zarząd firmy. Dopiero gdy kluczowi klienci nie tylko poznali mojego syna, ale o wiele więcej – obdarzyli go zaufaniem, wiedziałem, że mogę zająć się zupełnie innymi sprawami. Co zrobiłem? Założyłem nową spółkę w zupełnie nowej branży. Ten typ tak ma, po prostu!”

9. Kluczowi pracownicy akceptują zmianę, zostają w firmie i tworzą pozytywną kulturę współpracy.

„Mamy wielu pracowników, którzy pracują dla nas od kilkunastu lat. Są bardzo związani z firmą. Na początku, gdy tato zakomunikował, że oddaje mi firmę, bardzo bałem się ich reakcji. Pomyślałem, że strasznie ciężko będzie iść jego śladami i mieć przy tym przychylność zespołu. Poszedłem więc do najstarszego stażem brygadzysty i zapytałem go, co powinienem robić, by zasłużyć w ich oczach na szacunek. Powiedział mi: bądź sumienny, pracowity i kochaj tę robotę ponad wszystko! A wówczas zawsze możesz na nas liczyć! Noszę te słowa w sercu jak szczególnie skarbi!”

10. Wypracowana została wspólna wizja rozwoju firmy.

„Bardzo budujące było dla nas, jak usiedliśmy przy wspólnym stole z dziećmi i z zięciami i we wspólnym procesie, nie bez dyskusji i różnych poglądów, ale jednak wypracowaliśmy wspólną wizję rozwoju firmy, pod którą wszyscy się podpisaliśmy. To było bardzo budujące doświadczenie, dzięki któremu wiemy, że firma będzie rozwijać swój potencjał i będzie zmierzać we wspólnie zdefiniowaną stronę także pod naszą nieobecność”.

Na zakończenie warto podkreślić, że w procesie wspierania sukcesji jak w soczewce zbiegają się wszystkie dotychczas wymienione obszary metodyki. Trzeba umieć pracować w podejściu systemowym, rozwijać osobiste kompetencje zarówno członków rodziny, jak i współpracowników, budować strategię uwzględniającą dorobek, rynek i osobiste pasje. Wszystko to może rodzinę rozwinąć i wzmocnić więzi, nadać firmie nowego ducha, ale też doprowadzić do poważnych konfliktów i kryzysów. Sukcesja jest niewątpliwie procesem trudnym i niesie za sobą wiele problemów, których wielu przedsiębiorców stara się uniknąć poprzez odkładanie procesu planowania w czasie. Jednakże o wiele prościej i efektywniej jest po prostu zmierzyć się z wyzwaniem i jak najwcześniej rozpocząć działania planistyczne. Pomoże to uniknąć wielu niechcianych sytuacji, a także zapewni wystarczająco dużo czasu na oswojenie się z przekazaniem firmy i przygotowaniem do sukcesji wszystkich zaangażowanych w proces – rodziców, dzieci i pracowników firmy rodzinnej.

Bibliografia

- [1] Cadieux Louise, *Succession in small and medium-sized family businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor*, Family Business Review, Vol. 20, Number 2, June 2007.
- [2] Casillas José, Díaz Carmen, Vázquez Adolfo, *Le gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*, Thomson, Madrid 2005.
- [3] Fleming Quentin J., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy*, Helion, Gliwice 2006.
- [4] Ibrahim A. Bakr, Ellis Willard H., *Family Business Management. Concepts and Practice*, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa 1994.
- [5] Jeżak Jan, Popczyk Wojciech, Winnicka-Popczyk Alicja, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.

- [6] Sharma Pramodita, Chrisman James J., Chua Jess H., *Succession planning as planned behavior: some empirical results*, Family Business Review, Vol. 16, Number 1, March 2003.
- [7] Sułkowski Łukasz, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2004.
- [8] Sułkowski Łukasz, Marjański Andrzej, *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.
- [9] Thornton Grant, *Biznes rodzinny*, Helion, Gliwice 2004.

2.5
Sukcesja
w firmie rodzinnej

2.6 Społeczność

MAŁGORZATA ZAWADKA, MIECZYŚLAW ŁAIS

„Największym kapitałem tego projektu są znajomości. Zamawiam szafę u poznanego tu szefa firmy meblowej, on u mnie imprezę rodzinną, zrobiliśmy już kilka cateringów dla jego znajomych. W naszej nowo otwieranej restauracji szefem kelnerów zostanie też ktoś z nowo zaprzyjaźnionych firm rodzinnych. Opowiadamy sobie o swoich biznesach „od kuchni”, doradzamy, jak złożyć zamówienie, by je zrealizować najtaniej.”

„Wielką zaletą wszystkiego, co tu robiliśmy, było sieciowanie, czyli poznawanie innych przedsiębiorców, wymiana doświadczeń. Widzę na przykładzie mojego zarządu, jak to pomaga – w końcu zaczęli doceniać możliwość spotkań, kontaktów, służenia radą innym.”

Sieciowanie (networking) jest komunikacyjnym aspektem budowania społeczności. Istniało od zawsze, jednak nigdy nie było traktowane w tak świadomy sposób jak obecnie ze względu na zmieniający się świat. Ponieważ z roku na rok waga tego procesu niezwykle rośnie, niniejszy rozdział będzie poświęcony właśnie temu aspektowi budowania społeczności.

W biznesie sieciowanie oznacza łączenie się jednostek i firm, które poprzez relacje oparte na zaufaniu i wspólnej pracy nad utrzymaniem znajomości stają się dla siebie wzajemną reklamą, wsparciem, źródłem kontaktów i informacji. Podstawą tych relacji są:

- szczerść i autentyczność,
- oferowanie korzystnych warunków i dobrych produktów, jeżeli dochodzi do transakcji biznesowych,
- jasny przekaz swoich celów i możliwości,
- dobra wola,
- świadomość, że jeśli chce się korzystać z sieci, to trzeba ją aktywnie budować.

Sieciowanie oznacza również aktywne uczestnictwo w sieci. Chodzi o to, by nie tylko czerpać od innych, ale również dawać z siebie. Warto także pamiętać, że networking jest procesem, więc to, co robimy dziś, może dać rezultaty dopiero po długim czasie.

Gruntowna zmiana w postrzeganiu wagi procesu sieciowania to skutek globalizacji oraz Internetu, który co chwila zaskakuje nas nowymi formami komunikacyjnymi typu portale społecznościowe, fora dyskusyjne, facebook, twitter i wszystko, co za chwilę nadejdzie, a czego jeszcze nie jesteśmy w stanie wyobrazić. W konsekwencji **na coraz bardziej dostępnych globalnych rynkach pojawia się coraz więcej nowych, niedostępnych do niedawna klientów i konkurentów oraz sposobów, by do nich dotrzeć**. Jeszcze nie zdążyliśmy się przyzwyczaić do faktu, że jesteśmy w strefie Schengen, a tu dzięki Internetowi przedsiębiorca z dalekiej Azji za przyciśnięciem jednego guzika „buy” dostarcza nam produkt, w który do niedawna zaopatrywaliśmy się w lokalnym sklepie zdrowej żywności „Humus”. Mimo wieloletniej przyjaźni z właścicielką „Humusa”, odkąd natrafiliśmy na Azjatę w ebay-u, to właśnie od niego kupujemy ulubioną zieloną herbatę. Dotychczasowa społeczność, w której funkcjonowaliśmy, rodzina, krąg najlepszych znajomych i najbardziej zadowolonych klientów już nie wystarczą, by utrzymać swój biznes, jeżeli ktoś inny nie tylko w okolicy, ale praktycznie na całym świecie – oferuje lepsze warunki.

Dzięki nowym formom komunikacji często to, co uzyskiwaliśmy przez wiele miesięcy, dogadując się z partnerami biznesowymi i znajdując ich dzięki ciężko zdobywanym kontaktom, możemy uzyskać w kilka minut niezależnie od granic geograficznych czy znajomości. Wystarczy tylko, że potrafimy wpisać w wyszukiwarce odpowiednie hasła i z nich skorzystać. Są to zmiany dla pokolenia dzisiejszych 50-, 60-latków wciąż zaskakujące i wciąż muszą sobie o nich co jakiś czas przypominać, jednak dla pokolenia 20, 30-latków to procesy naturalne i oczywiste. **Młode pokolenie operuje już zgodnie z nowym paradygmatem relacji społecznych, jakim jest nieograniczony dostęp do wiedzy i natychmiastowa komunikacja**. Dla ich dzieci nowy rodzaj globalnej komunikacji jest już jedyną

znaną rzeczywistością. Relacje są krótsze, ale częste, nastawione na załatwienie konkretnej sprawy, liczba odbiorców nieograniczona, więzy płytkie, niezobowiązujące, bo cały czas każdy pracuje nad powiększeniem własnej sieci.

Połączenie umiejętności budowania i podtrzymywania głębokich, długoterminowych relacji, jaka cechowała pokolenie dzisiejszych babć i dziadków, z naturalnością poruszania się w nowej rzeczywistości ich wnuków daje przewagę nad tymi, którzy albo uparcie trzymają się dawnych schematów, albo w zaślepiiony sposób hołdują tylko nowym. W firmach rodzinnych, które w dużo większym stopniu niż korporacje łączą w sobie różne pokolenia, rozumienie tej prawdy często przychodzi w sposób nieporównywalnie bardziej naturalny.

Jedną z ważnych cech nowego paradygmatu jest zanik, czy może inny sposób postrzegania lojalności. Kto nie jest gotów na zmiany w relacjach, łączenie się w nowe grupy nastawione na konkretne działanie, modyfikowanie planów w terminach praktycznie natychmiastowych – przegra. Na miejsce każdego, kto nie wykorzysta lepszej oferty, w sekundę bowiem może dziś pojawić się ktoś inny. Jednak siła grupy nigdy jeszcze nie była tak istotna, skoro wpis „lubię to” na facebooku może sprawić, że w jeden dzień nasz produkt stanie się światowym przebojem. Także rośnie popularność etyki w biznesie i za jej brak w relacjach biznesowych można słono zapłacić natychmiastowymi negatywnymi ocenami naszych działań w portalach, w których tak skrupulatnie udzielał się, by zdobyć szacunek uczestników sieci.

Inną cechą nowego paradygmatu jest naturalność dzielenia się wiedzą. Tradycyjne myślenie biznesowe naucza, by nie dzielić się pomysłami z innymi, budować bariery informacyjne i samemu wykorzystywać posiadane informacje. Nowy sposób myślenia mówi, że jeśli zaczniesz się konsekwentnie wypowiadać na dany temat, a inni zaczną uznawać to, co mówisz i rozpowszechnią to wśród swoich przyjaciół, to zawsze znajdą się tacy, którzy będą chcieli nawiązać z tobą relacje biznesowe. Zwykle tak jest, że każdy pomysł, który przyjdzie człowiekowi do głowy, już gdzieś został wprowadzony w życie. Dziś dzięki Internetowi jest również szeroko dostępny. Jeśli więc nie ma szansy na szybką realizację danego pomysłu, to nie ma sensu trzymać go dla siebie, skoro pewnie i tak jest już gdzieś opublikowany. A im chętniej dzielimy się wiedzą z innymi, zdobywając przy okazji miano eksperta w danej dziedzinie, tym chętniej inni udzielą nam odpowiedzi, gdy będziemy ich potrzebowali.

Zanik barier polityczno-ekonomicznych współczesnego świata, a poprzez Internet także zanik barier geograficznych i czasowych, oznacza, iż **bez uczestnictwa w globalnej sieci Internetu biznesy mają coraz mniejsze możliwości istnienia. Jednocześnie obecność w przestrzeni wirtualnej bez sieci realnych powiązań społecznych i biznesowych także redukuje szansę przetrwania.**

We współczesnych sieciach wirtualnych jak nigdy liczą się referencje, pozytywne opinie konsumentów, liczba internautów odwiedzających nasze strony. Poza tym, w chwili, gdy mamy do wyboru partnera oferującego nam ten sam produkt za taką samą cenę i na tych samych warunkach, zawsze wybierzemy kogoś znanego, pod warunkiem że nas nie zawiódł, kogoś poleconego nam przez osoby, do których mamy zaufanie, albo po prostu takiego, do którego czujemy sympatię na przykład dzięki wyznawaniu tych samych wartości.

Współczesne sieciowanie polega więc na budowaniu i utrzymywaniu jak najbardziej rozległej sieci kontaktów wirtualnych i osobistych przy jak najsprawniejszej indywidualizacji, czyli aktywnym dawaniu się poznać od najlepszej strony i wyróżnianiu z tłumu innych „przyjaciół i znajomych”. Należy wykorzystywać do tego tradycyjne spotkania twarzą w twarz przy każdej – i biznesowej, i osobistej, i zupełnie przypadkowej – okazji oraz Internet. Warto także prezentować się w taki sposób, by jak największa liczba potencjalnych partnerów biznesowych mogła traktować nas jako „swojego”, co mimo iż jest niezgodne z trendami politycznej poprawności, zawsze ma ogromne znaczenie w podjęciu decyzji, z kim wchodzimy w relacje. Najchętniej bowiem robimy to z takimi jak my. Peruwiańczyk, od którego możemy kupić poszukiwany przez nas towar, a który na zdjęciu swojej witryny internetowej będzie miał z tyłu taki sam obrazek z Ikei jak ten, który wisi w naszym biurze, na pewno wyda nam się sympatyczniejszy niż Peruwiańczyk, z którym nie czujemy, by łączyło nas cokolwiek. Chyba że na stronie internetowej tego drugiego przeczytamy, iż

Metodologia wsparcia firm rodzinnych

jego biznes to firma rodzinna, do których społeczności sami od czasu udziału w projekcie „Firmy rodzinne” świadomie należymy.

„Przez to doładowanie się w poczuciu własnej wartości mam teraz dużo więcej odwagi, by się umawiać na spotkania z dużymi firmami, z którymi wcześniej chciałam nawiązać współpracę, a ciągle czekałam aż się powiększymy, aż będzie więcej reklam, aż już sama nie wiem, co jeszcze. Od czasu, gdy przystąpiliśmy do projektu, już nie czekam, tylko dzwonię. Wiem, że jesteśmy kimś. Jesteśmy firmą rodzinną, która przetrwała trzy pokolenia, a to się udaje niewielu, więc można na nas polegać. Dlatego na naszych produktach zamierzamy umieszczać również logo Firm Rodzinnych.”

Jak tworzyć przestrzeń sprzyjającą sieciowaniu?

Przystępując do zagadnienia sieciowania, należy rozróżnić dwa pojęcia: budowanie sieci oraz działanie w sieci, bo żeby działać, najpierw trzeba ją zainicjować. Rozbudowa sieci firm rodzinnych oraz mobilizacja do aktywnego uczestnictwa w niej przedsiębiorców była jednym z podstawowych zadań, jakie wyznaczili sobie organizatorzy projektu. Celem tej sieci było doprowadzenie do tego, by przedstawiciele firm:

- utrzymywali ze sobą kontakty po zakończeniu programu,
- pamiętali o sobie,
- wzajemnie się wspierali poprzez wymianę informacji, nawiązywanie współpracy między sobą, polecanie zaprzyjaźnionych firm innym firmom,
- byli gotowi podzielić się doświadczeniem i ekspertyzą w swojej dziedzinie,
- mogli stanowić dla siebie wsparcie duchowe, którego każdy czasami potrzebuje.

Bezcennym aspektem stworzonej sieci jest rozbudowa środowiska firm rodzinnych, które działa nie tylko jako sieć biznesowa (biznes network), ale także społeczna (social network), a więc jako grupa dająca przedsiębiorcom rodzinnym poczucie tożsamości, przynależności do określonego środowiska, w przyszłości może nawet określonej siły politycznej.

Ważne jest, by podczas konferencji, warsztatów oraz spotkań tematycznych działania trenerów były nakierowane na zachęcenie i mobilizowanie uczestników do zawierania długotrwałych, osobistych znajomości, uczestnictwa w IFR, współpracy między sobą.

Realizatorzy projektu „Firmy rodzinne” rozpoczęli proces sieciowania od kwestii najbardziej podstawowej w starym paradygmacie tworzenia sieci – a więc od osobistego spotkania, który w nowej, internetowej rzeczywistości już nie jest konieczny, ale nadal przynosi najtrwalsze rezultaty. W chwili, **gdy kilka osób przeżyje ze sobą coś wspólnego, nawet niekoniecznie pozytywnego, ale bardzo pamiętnego, to potem, nawet po latach, odnowiony kontakt będzie nieporównywalnie mocniejszy niż kontakt z kimś niepoznanym osobiście.**

Łatwo założyć, że najszybciej zintegrują się grupy warsztatowe. **Każdy warsztat, na którym uczestnicy dzielą się osobistymi przeżyciami, jest bardzo sprzyjającą okazją do zapoczątkowania procesu sieciowania, ponieważ poprzez słuchanie opowieści innych oraz dzielenie się własnymi historiami ludzie stają się sobie bliscy.** Znając problemy innego człowieka, dużo łatwiej się go zapamiętuje, a także dużo łatwiej potem samemu zwrócić się do niego z prośbą o radę, polecenie komuś innemu czy zwykłą rozmowę.

Przy stworzonej przez trenerów atmosferze wspólnoty i bliskości zawieranie bliższych znajomości odbywa się również spontanicznie przy każdej innej formie spotkań programowych. W projekcie pozytywna atmosfera wspólnoty spotęgowana była odkryciem (podczas pierwszych konferencji rozpoczynających kolejne edycje), że uczestnicy należą do grona milionów firm rodzinnych w Polsce i na świecie, że takie firmy to ponad 70% większości gospodarek, że rodzinność to nie tylko wady, ale wielkie zalety, taka atmosfera bliskości i wspólnoty. Uczestnicy często podkreślali, że największą wartością programu było dla nich uzmysłowienie sobie, że nie są sami, a stanowią konkretną grupę przedsiębiorców, jaką jest wielka społeczność firm rodzinnych. Miłym odkryciem było także to, że mają podobny los jak rynkowi giganci typu: Ikea, Ford, New York Times czy Walmart, które też są

firmami rodzinnymi. To dawało beneficjentom projektu poczucie siły, wiary w siebie, chęci kontynuowania zawartych w programie znajomości.

Niemalże każdy deklarował, że chętnie będzie polecał poznane w projekcie firmy innym oraz eksponował logo Firm Rodzinnych. Radość nowo odkrytej tożsamości przedsiębiorcy rodzinnego sprawiała, że uczestnicy konferencji chętniej niż zwykle na tego rodzaju szkoleniach rozmawiali w przerwach między wykładami, podczas posiłków czy organizowali już prywatne spotkanie poza-programowe.

„To są luźne słowa, czasami po szkoleniach, na kolacji, ktoś coś zasugeruje, da przykład i mi to nagle jakby otwierało w głowie kompletnie nowy rozdział myślenia. Te rozmowy – jakby oświeślały mi drogę.”

„Najbardziej zdziwiło mnie to, że firmy rodzinne, choć każda ma inną branżę i historię, to wszystkie mają takie same problemy. Poznanie doświadczeń innych ludzi bardzo dużo mi dało. Mam teraz szansę nie popełnić błędów, które oni popełniali. Ja im nie mogę tym samym odpłacić, bo mam dopiero 21 lat, ale mogłem im powiedzieć, jak niektóre rzeczy wyglądają z perspektywy młodzieży. Chciałbym, żeby ten program dłużej trwał i żeby się z tego coś wykluło – jeżeli nie współpraca na płaszczyźnie biznesowej, to te przyjacielskie powiązania. Żeby to nas trzymało razem.”

Bardzo szybko uczestnicy pierwszych edycji programu zakomunikowali organizatorom, że skoro spotkania z innymi firmami, wymiana doświadczeń i zawieranie znajomości okazały się jedną z najbardziej cenionych przez nich wartości programu, to chcą wykorzystać okazje integrowania się z innymi w maksymalny sposób. Od drugiej edycji programu wprowadzone zostały więc także sesje integracyjne podczas konferencji, które miały na celu bliższe poznanie się wszystkich uczestników między sobą, a nie tylko tych, którzy należeli do konkretnych grup warsztatowych. Dodatkowo na konferencjach kończących każdą edycję organizowane były tak zwane „sesje plakatowe” polegające na tym, że każda firma miała za zadanie zaprezentować się przed wszystkimi innymi, tworząc plakaty o swojej działalności i opowiadając o sobie w taki sposób, by inni zapamiętali to, co oni oferują, ale także to, czego poszukują. Otwierało to drogę do kontaktów tym, którzy mogliby być zainteresowani współpracą, skorzystaniem z oferty pomocy albo wyświadczeniem przysługi.

Kolejnymi okazjami do bliższego poznania się ludzi z różnych grup warsztatowych były spotkania mentoringowe oraz tematyczne, które okazały się ogromnym przebojem także dlatego, że zbierali się na nich przedstawiciele firm zainteresowani tymi samymi zagadnieniami, co dawało okazję do głębszych rozmów po wykładach.

Sposobem sieciowania okazały się także Opowieści Firmowe, dzięki którym ponad czterdzieści firm miało okazję opowiedzieć i spisać bardzo szczegółowo historię swych biznesów, a często całego życia. Czytając umieszczone na stronie internetowej programu opowieści, inni uczestnicy czuli, że dobrze poznali dane firmy oraz że mogą dużo nauczyć się na ich doświadczeniach. Powodzenie opowieści zdopingowało nas do utworzenia drukowanej publikacji dwudziestu trzech opowieści. Powstała w ten sposób wielostronicowa, ozdobiona zdjęciami firm książka „Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”, która wraz z „Metodologią wsparcia firm rodzinnych” jest konkretnym i trwałym elementem wspomagającym proces utrzymania żywotności powstałego środowiska.

Na początku grudnia 2010 roku, czyli mniej więcej w połowie trwania programu, jego uczestnicy mieli pierwszą okazję zintegrować się z uczestnikami różnych edycji, gdyż odbyło się tradycyjne, trzecie już spotkanie firm rodzinnych, tak zwane „u-Rodziny”. Trzydniowy cykl wykładów dotyczących etyki biznesu, paneli dotyczących przedsiębiorczości, sesji integracyjnych oraz wspólnych biesiad znów rozniecił ducha rodzinności, przez wielu uczestników nawet był nazywany świętem.

Na wiosnę 2011 roku do akcji budowania marki firm rodzinnych w Polsce włączył się „Newsweek” ze swoimi sponsorami, organizując trwające wiele miesięcy konkursy na najlepszą firmę rodzinną w danym województwie. Co miesiąc w kolejnych stolicach województw odbywały się uroczyste gale, na których wręczano nagrody. Gale „Newsweeka” goszczące wielu innych, rodzinnych przedsiębiorców były kolejną okazją nawiązywania znajomości, a więc rozbudowy sieci kontaktów, tak

Metodologia wsparcia firm rodzinnych

samo jak artykuły, które z tej okazji pojawiły się w magazynie, podnosząc świadomość istnienia takiego środowiska w naszym kraju.

„Na gali organizowanej przez «Newsweeka» w Kielcach poznałem wielu nowych przedsiębiorców – pasjonatów z firm rodzinnych. Jeden z uczestników nawet przybył z gitarą. Ci ludzie się otwierają, mają potrzebę dzielenia się tym, co dla nich bliskie, mają potrzebę bycia z takimi, jak oni sami”.

Atmosfera „święta rodzin” została przywołana ponownie na konferencji kończącej wszystkie edycje programu, na którą zjechała rekordowa liczba ponad 100 firm, które uczestniczyły we wszystkich edycjach programu. Dało to niepowtarzalną okazję wymiany wrażeń, obietnic kontaktów, zawarcia nowych relacji. Oprócz paneli dyskusyjnych, wykładów oraz sesji integracyjnych każda firma znów miała okazję zaprezentować się – tym razem przed kilkakrotnie większym gronem – za pomocą przygotowanych wcześniej plakatów. Na konferencji firmy otrzymały przygotowane wcześniej katalogi, w których zaprezentowane zostały wszystkie firmy z opisami i fotografiami tego, co oferują. Oprócz funkcji pamiątkowej katalogi są także istotnym narzędziem wspomagającym trwanie sieci.

Co dalej, by sieć się rozwijała?

Silny związek emocjonalny podczas spotkania na początku – zbudowany niekoniecznie na biznesie – jest jednym z korzeni, na którym może wyrosnąć sieć wirtualnych kontaktów biznesowych. Ale też może być odwrotnie – może nastąpić proces zsięciowania się wirtualnego. Wtedy społeczność dochodzi do wniosku, że aby uzyskać nową jakość kontaktu, należy spotkać się w realnym świecie. Przez cały czas trwania programu uczestnicy często pytali, co stanie się dalej z tak ogromnym, odkrytym tu potencjałem, co zrobić, by sieć kontaktów trwała? Budowa portalu internetowego firm rodzinnych, który z jednej strony byłby bankiem adresów i informacji o firmach, a z drugiej pełnił funkcję portalu społecznościowego, dzięki któremu uczestnicy sieci mogą wymieniać się wiedzą, budować nowe kontakty oraz planować przyszłe spotkania to kolejny etap rozwoju sieci.

Przedsiębiorcy rodzeni biorący udział w programie poznali się, polubili, odkryli, że dzielą wspólne wartości, jak przywiązanie do rodziny, żyłka przedsiębiorcza, wola niezależności, odpowiedzialność, pasja do pracy. Dzielą podobne pragnienia (na przykład stabilności, uznania wartości ich działalności przez państwo), dzielą podobne kłopoty (jak pogodzić biznes z rodziną? jak przezwyciężyć ciągły brak środków finansowych? jak zabezpieczyć się na przyszłość, w czasach ciągłej zmiany? skąd brać wiarę w to, co się robi?). Wiedzą, że mogą ze sobą współpracować, że w razie pytań z różnych dziedzin mają do kogo zadzwonić, by porozmawiać ze znajomym, który akurat prowadzi taki biznes i się na tym zna. Postanowili sobie, że sami też chętnie udzielą wsparcia tam, gdzie mogą. Dzięki liście mailingowej, na którą się wpisali i która jest co jakiś czas rozesyłana przez IFR, znają swoje adresy i telefony. Należą do wirtualnej sieci firm rodzinnych na rozbudowywanym ciągle o nowe firmy i informacje portalu, wielu widzi się codziennie na facebooku, co jakiś czas zaglądają do publikacji, w których są ich zdjęcia czy opowieści, a gdy przejeżdżają przez miasto, w którym jest kawiarnia, sklep czy warsztat poznanych dzięki programowi właścicieli, chętnie tam zaglądają w odwiedziny. Kilka firm już nawiązało ze sobą współpracę, część trwale, przynajmniej na razie, przyjaźnie, część zapisała się do stowarzyszenia IFR w nadziei na dalsze szkolenia, spotkania, konferencje, w końcu na utworzenie realnej siły politycznej, która będzie mogła walczyć o prawa dla przedsiębiorców.

Co dalej, by zbudowana sieć zachowała żywotność, a kontakty powoli nie zamierały?

W planach jest kontynuacja „święta rodzin”, czyli cykliczne, coroczne spotkania firm rodzinnych na wzór dotychczasowych w Kędzierzynie Koźlu. Powstała Fundacja Firm Rodzinnych, która chce zająć się kontynuacją spotkań mentoringowych i tematycznych, organizowaniem cyklicznych konferencji oraz administracją portalu firm rodzinnych. Jeśli uczestnicy sieci będą odnosili konkretne korzyści z uczestnictwa w niej, będzie rosła i się rozwijała.

„Też mam nadzieję, że będziemy tworzyć siatkę komunikacji i referencji. Mnie klienci często pytają o polecenie czy to firm budowlanych, czy produkujących papier, uszczelki, ciągle ktoś gdzieś potrzebuje za-

ufanych fachowców. Ostatnio szefostwo dużej korporacji pytało mnie o kontakt, nie chcieli innej korporacji, tylko właśnie niewielką firmę, gdzie mogliby mieć bezpośredni kontakt z szefem, bo wtedy wiadomo jest, kto ponosi odpowiedzialność, z kim się umawiać. Poleciałem im znajomą firmę rodzinną. Natomiast właściciel firmy z Suchej Beskidzkiej wystąpił w sprawie odszkodowania i poprosił mnie o zaopiniowanie polisy. Uważam, że sam fakt kontaktu z ich strony i tego, że mogę być dla niego naprawdę użyteczny, to jest sprawa wielkiej wagi. To jest dopiero początek tego, co może powstać z inicjatywy IFR”.

„Nawiązaliśmy ważne kontakty. Spotkaliśmy bardzo fajną firmę rodzinną, z którą postanowiliśmy zorganizować bieg promujący zdrowy sposób życia i nasze biznesy. Falenica jest bardzo zielonym miejscem, bieganie jest tu bardzo popularne, mamy lasy, pagórki, Wisłę, razem myślimy, by zachęcić inne firmy do biegu dla rodziny. Ufundujemy nagrodę, miło i zdrowo spędzimy trochę czasu razem. To tylko pierwszy z naszych pomysłów na kontynuowanie sieci”.

„Tworzymy jakiś potencjał, zawiązaliśmy przyjaźnie, w wielu przypadkach sieciowanie już przekłada się na konkrety. Mam nadzieję, że to dopiero początek”.

2.7 Synergia, czyli jak doprowadzić do tego, aby oddziaływania realizatorów programu dawały firmom rodzinnym jak najefektywniejsze wsparcie?

DOROTA SZCZEPAN-JAKUBOWSKA, JACEK JAKUBOWSKI

Model 6S wskazuje na te obszary, o których, realizując program, trzeba naszym zdaniem pamiętać. Firmy rodzinne to organizacje szczególnie wrażliwe na błąd pominięcia któregoś z poniższych zagadnień. Przypomnijmy, że w ramach modelu uwzględniamy następujące obszary:

1. system firmowo-rodzinny,
2. samorozwój,
3. strategię,
4. sukcesję,
5. społeczność.

Szóste „S” to synergia lub synteza.

Dlaczego uwzględnienie wszystkich S jest tak ważne, szczególnie w przypadku firm rodzinnych?

Poszczególne przedsiębiorstwa rodzinne są zazwyczaj organizacjami właścicielskimi. Ta idea, która towarzyszyła budowaniu firmy, rzutuje na jej kształt przez wiele lat. Z tego wynika jej siła, ale w tym także tkwi wiele jej słabości. Największą z nich jest silny, zakorzeniony w rodzinie opór przed zmianą, a właściwie przywiązanie do typowych dla rodziny nawyków emocjonalnych i poznawczych. Jednym z nawyków może być silna koncentracja na określonym obszarze z zakresu 6S z pominięciem innych. Tak dzieje się na przykład, gdy gros energii pochłania właścicielom dogadywanie się między sobą (koncentracja na obszarze systemu firmowo-rodzinnego), a zaniedbują przy tym strategię. Może też być odwrotnie, gdy koncentrują się przez dłuższy czas na kwestiach sukcesji i strategii, a pomijana jest praca nad sobą (samorozwój). W każdym z tych przypadków firma nie może iść do przodu.

Wsparcie rozwoju musi zaktywizować wewnętrzną, tkwiącą w każdej wspólnocie energię zmiany. Pomijanie niektórych obszarów modelu 6S stanowi znaczne ograniczenie tego procesu i jest czynnikiem decydującym o utrzymaniu niekorzystnego *status quo*.

W jaki sposób zachodzi łączenie pracy w pięciu powyżej wymienionych obszarach?

Podstawą oddziaływania na system firmowo-rodzinny w programach rozwojowych jest praca nad komunikacją. Uczestnicy doświadczają na warsztatach nowych możliwości wykorzystania komunikacji do budowania relacji. Następnie przenoszą doświadczenie z warsztatów na realia swojej rodziny i firmy. Jest to proces bardzo intensywny szczególnie wtedy, gdy w różnych grupach warsztatowych uczestniczy jednocześnie kilka osób z rodziny/firmy. Bardzo wiele dzieje się wówczas na poziomie uczuć, wzajemnej otwartości, chęci słuchania i akceptacji. Rośnie gotowość systemu do zmiany, a co za tym idzie – do rozwoju. Jednocześnie uruchomienie efektywniejszej komunikacji w złożonym systemie firmowo-rodzinnym pozwala na świadome stawianie celów, podejmowanie operacyjnych i strategicznych decyzji, rozwiązywanie konfliktów i skuteczność w działaniu.

Samorozwój, czyli bycie w procesie intensywnej pracy nad sobą, daje często najlepszą motywację do dzielenia się jej rezultatami w najważniejszych dla uczestników obszarach życia, jakimi są rodzina i firma. Samorozwój uczestników szkoleń, metaforycznie rzecz ujmując, jest tym, czym paliwo dla samochodu. Jego ważnym aspektem jest oczywiście również zdolność do lep-

szego komunikowania się. Ale samorozwój dotyczy także innych umiejętności interpersonalnych, takich jak zdolności do lepszej identyfikacji emocji, a co za tym idzie, skuteczniejszego radzenia sobie z nimi, umiejętności myślenia systemowego, podnoszenia wiedzy z zakresu zarządzania, odwagi w realizowaniu osobistych pasji oraz wartości nasycających „system” znaczeniem, pozwalających na uzyskanie niepowtarzalnego stylu.

Nawet sprawnie działający, oparty na wysokich kompetencjach system może zginąć pod naporem rynku, jeżeli nie wypracuje adekwatnego strategicznego kierunku rozwoju. Ponieważ firmy rodzinne są z natury przesiąknięte osobowością i kulturą ich twórców, to strategia powinna uwzględniać nie tylko realia zewnętrzne, ale też dorobek, styl i pasje rodziny kreującej firmę.

Sukcesja, czyli sztuka wprowadzania do firmy drugiego pokolenia oraz pogodzenie realiów zarządzania z tworzeniem pola edukacyjnego dla przyszłych właścicieli to kolejne niezwykle ważne „S” metodologii wsparcia firm rodzinnych. **Myślenie w kategoriach sukcesji zmusza właścicieli do określenia, czym jest ich firma, co chcą przekazać nowym pokoleniom, co ma przetrwać, a co powinno się zmienić.** Wymaga więc samorozwoju przedstawicieli obu pokoleń, opracowania na nowo strategii oraz zmiany relacji rodzinnych.

Wszystkie te procesy muszą mieć wsparcie w szerszym *kontekście społecznym*. **Konieczne jest budowanie sieci (networking) rozumiane jako umiejętność wykorzystywania dla rozwoju firmy wsparcia wynikającego z szerokiego kapitału społecznego,** możliwości poradzenia się, wymienienia doświadczeniami, przeprowadzenia wspólnej analizy procesów w „rodzino-firmach”, a także rozszerzania wzajemnych relacji biznesowych.

Celem każdego programu rozwoju firm rodzinnych powinno być uruchomienie lub wzmocnienie procesu rozwoju w każdym z wymienionych obszarów, ale nie oznacza to zajmowania się tymi obszarami „po kolei”. Program wsparcia firmy rodzinnej nie jest mechaniczną sumą działań, z których każde realizuje jeden z powyższych elementów. Metodologia pracy z jej beneficjentami powinna być tak skonstruowana, że wiele z celów związanych z 6S realizowanych jest jednocześnie, w tym samym działaniu. Jest to odzwierciedlenie naturalnego procesu uczenia się przez doświadczenie. W życiu uczymy się przecież wielu rzeczy naraz i nie oczekujemy, że wszystko będzie ułożone i dokończone. Strategia odzwierciedlania w strukturze programu szkoleniowego naturalnych procesów zdobywania doświadczeń życiowych i zawodowych jest najlepsza wtedy, gdy głównym celem programu jest uruchomienie i wzmocnienie rozwoju, a nie tylko pozyskiwanie wiedzy.

Zauważmy, że związki pomiędzy różnymi aspektami funkcjonowania firm rodzinnych nie są ani proste, ani zbyt przewidywalne. Jeżeli przyglądamy się zjawiskom z poziomu przedsiębiorstwa, to wiemy na przykład, jakie procesy wewnętrzne mogą towarzyszyć budowaniu strategii firmy i wdrażaniu jej w życie. Potrafimy zarysować, w jaki sposób zachodzą procesy komunikacji w systemie firmowo-rodzinnym. Mamy inne modele opisujące relację firmy z rynkiem. Potrafimy powołać się na modele globalnego rozwoju, psychologia oferuje wiele wyjaśnień procesu rozwoju osobistych kompetencji, jednak często nie potrafimy zestawić tych modeli ze sobą. Wyjaśnienia skoncentrowane na określonych poziomach opisu, choć przekonujące, nie „zazębiają się” ze sobą nawzajem, nie tłumaczą relacji pomiędzy poziomami. A więc:

Każdy konkretny program wsparcia będzie specyficzną, niemożliwą do powielenia koncepcją działań, w których wszystkie opisane elementy są synergicznie ze sobą powiązane i realizowane równocześnie.

Przyjmujemy tu założenie wielostronnego i wzajemnego wpływu zmian w wymienionych obszarach. Uruchamiając mechanizm indywidualnego rozwoju poszczególnych uczestników, tworzymy procesy zmieniające funkcjonowanie systemu firmowo-rodzinnego, tworzymy grunt pod pracę nad strategią firmy i przygotowujemy proces sukcesji. Z kolei zmiana strategii firmy lub nawet samo myślenie o tej zmianie wpływa na proces indywidualnego rozwoju właścicieli lub kluczowych pracowników, a także inicjuje zmiany w systemie rodzinno-firmowym. W końcu praca na rzecz budo-

Metodologia wsparcia firm rodzinnych

wania społeczności firm rodzinnych może niezwykle wzbogacić sposób ustalania strategii danej firmy rodzinnej, a także podnieść indywidualne kompetencje poszczególnych osób.

Dla pełniejszej ilustracji problemu, przed którym stoimy, wyobraźmy sobie różne odpowiedzi na pytanie: dlaczego świeci się żarówka? Bo ktoś „pstryknął pstryczek”. Bo ktoś zapłacił rachunek. Bo przyszła noc. Bo ktoś wyprodukował żarówkę. Bo elektrownia musi zarabiać. Bo położono kable. Wszystkie te wyjaśnienia są prawdziwe, ale bardzo trudno znaleźć sprzężenia, związki między nimi. Ciągąc metaforę, jeżeli potraktujemy zapalenie żarówki jako pozytywny skutek działania firmy rodzinnej, to otrzymalibyśmy takie wyjaśnienia: w zakresie oddziaływań indywidualnych – żarówka świeci, ponieważ ktoś tak zdecydował i „pstryknął”. Na poziomie rodziny – żarówka świeci, bo tata zapłacił za prąd. Na poziomie firmowym – żarówka świeci, bo firma zarabia na dom i żarówki. Na poziomie środowiska – to efekt sprawnej sieci elektrycznej oraz dobrze funkcjonującej elektrowni. Poszczególne elementy modelu 6S pochodzą z innych poziomów, są więc opisywane innym językiem. Psychologia dysponuje sprawnym językiem do opisu zjawisk uczenia się i rozwoju jednostki, zarządzanie – do opisu strategii, socjologia – do opisu społeczności. Nie ma jednak ugruntowanej wiedzy, która dostarczałaby kategorii i modeli do połączenia wszystkich tych obszarów. Bardzo często musimy się tu zadować na wiarę, przekonania, zdrowy rozsądek czy intuicję. Możemy też odwołać się do wiedzy cząstkowej i eksperymentować.

Przyjmując powyższe założenia, **najważniejszym elementem programu wsparcia firmy rodzinnej będzie ciągle tworzenie koncepcji kolejnych wydarzeń edukacyjnych. Wszystkie one powinny opierać się na specyficznej metodyce nauczania nazywanej uczeniem w oparciu o doświadczenie lub uczeniem współpłynnym (confluent education)**. Jest to termin wymyślony przez psychologa G.I. Browna, a inspirowany pracami wybitnego psychologa i terapeuty Fredericka S. Perlsa¹⁹ oraz antropologa, Gregory Batesona²⁰. „Confluent education” koncentruje się na stopieniu w jedno (w świadomości osoby rozwijającej się) wiedzy zdobywanej różnymi kanałami poznania. Chodzi o scalenie kanału poznania intelektualnego i intuicyjnego, a także procesów emocjonalnych i procesów refleksji. Odbywa się to drogą tworzenia sytuacji, w których osoba ucząca się podejmuje różne działania w warunkach laboratoryjnych lub naturalnych, a następnie analizuje to, co zrobiła, w dialogu z innymi osobami (na warsztatach szkoleniowych, zebraniach roboczych, podczas „plotkowania” w palarni lub omawiania spraw firmy przy stole rodzinnym). **Kluczowy jest tu dialog, a właściwie jego jakość.** Jeśli zachodzi z należytą otwartością, to ostateczny kształt wiedzy jest wynikiem zderzenia oglądu wielu osób i na ogół stanowi nową jakość w stosunku do pierwotnych poglądów uczestników dyskusji. W tym ujęciu uczenie się integruje nie tylko wewnętrzne procesy uczącego się, ale też jest procesem społecznym oddziałującym na wspólnotę zbiorowości uczącej się. Powyższa metodyka uczenia się nie tylko dość wiernie odzwierciedla naturalne procesy nabywania życiowego doświadczenia związanego z pełnieniem ról zarówno w rodzinie, jak i w firmie, ale też umacnia naturalną zdolność do myślenia systemowego.

Jak to zachodzi? Przedsiębiorca zderza się z różnymi sytuacjami, które wymagają od niego szybkiej reakcji i zmuszają go do podejmowania decyzji oraz do dogadywania się z innymi. Działa i codziennie otrzymuje swoistą „odповідź” od kierowanej przez siebie firmy i od własnej rodziny. Niekiedy jest to reakcja przewidywalna i spodziewana, a niekiedy wydarza się coś zaskakującego. Mówiąc metaforycznie: **firma – lub inaczej system firmowo-rodzinny – zachowuje się tak, jakby był żywym organizmem posiadającym swoją osobowość i swoje tajemnice.** Przedsiębiorca, widząc „odповідź” systemu na swoje działanie, uczy się go, uczy się współlistnienia z nim, czyli współpracy. Współpraca ta budzi mnóstwo emocji, które z czasem stają się naprawdę niezłym narzędziem poznania tego, co w „trawie piszczycy”. W ten sposób przedsiębiorca zaczyna funkcjonować w oparciu o bardziej lub mniej świadomą matrycę współzależności ujawniających się w ramach systemu firmowo-rodzinnego. Można powiedzieć, że zaczyna mieć „patent na zarządzanie” tą firmą. Jest to jednocześnie „patent na relacje” z członkami rodziny zaangażowanymi w przedsiębiorstwo.

¹⁹ Zob. F. Perls, *Wokół śmietnika*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002.

²⁰ Zob. G. Bateson, *Umysł i przyroda*, PIW, Warszawa 1996.

Niekiedy przedsiębiorca potrafi go zwerbalizować i jest go świadomy, ale często działa w zasadzie automatycznie, choć skutecznie, co nie zmienia faktu, że trudno mu powiedzieć, czym się kieruje, wybierając taką, a nie inną drogę wywierania wpływu. **Refleksja nad własnym działaniem pojawia się wtedy, gdy nadchodzą zmiany zewnętrzne, kiedy rozmawia z kimś obcym lub na przykład przyjmuje nową osobę do pracy i opisuje własną firmę.** Z grubsza byłaby to historia uczenia się systemu w firmie rodzinnej.

Opisany powyżej proces brzmiałby jak opowieść o narodzinach wielkiego maga, gdyby nie fakt, że sam przedsiębiorca też jest częścią całego systemu. Jego decyzje nie są autonomiczne w takim sensie, w jakim myśli się o mędrцу opisującym świat z perspektywy wieży z kości słoniowej. Zauważmy, że działania przedsiębiorcy mają na celu poprowadzenie jego firmy i rodziny w kierunku bardziej *adekwatnej odpowiedzi* na rynek. Ważne jest jednak, że nie chodzi tu o poprowadzenie jakiegokolwiek firmy – tylko tej konkretnej firmy i tej konkretnej rodziny, a także o wykorzystanie ich mocy do tego, aby mogły wspólnie podjąć skuteczny dialog z otoczeniem gospodarczym.

Koncepcje wydarzeń edukacyjnych muszą takiemu właśnie przedsiębiorcy tworzyć przestrzeń rozwoju. Formalnie możemy spotkać się na warsztacie poświęconym rozwojowi kompetencji indywidualnych. Realizujemy wyżej wymieniony cel, ale jednocześnie dajemy laboratoryjne doświadczenie procesu grupowego, w jakim zachodzą zjawiska systemowe, tworzymy okazję do powstania relacji będących załączkami kapitału społecznego, a poprzez umożliwienie głębokiego dialogu wspieramy proces budowania strategii czy przygotowywania sukcesji. Podobnie z konferencją. Jej bazą jest dostarczenie uczestnikom ważnej dla rozwoju firmy wiedzy dotyczącej zarządzania, marketingu czy wynagrodzeń. Jednocześnie poprzez sytuacje dialogowe podwyższamy osobiste kompetencje, wzmacniamy proces sieciowania, zapraszając dziesiątki ludzi w to samo miejsce. Nawet indywidualne doradztwo, z pozoru obliczone wyłącznie na wzrost świadomości jednej osoby, przy świadomości synergii wszystkich elementów może dać efekt w postaci działań budujących środowisko lub aktywizujących komunikację w firmie rodzinnej.

„Zrobiłem się łagodniejszy dla żony, zobaczyłem, że jest niezastąpiona. Uświadomiliśmy sobie, ile nam się udało, ile pokonaliśmy razem zakrętów. Nie wiem, czy by do tego doszło, gdyby nie prezentacja na konferencji, na której tak się razem otworzyliśmy.”

„Nie mam studiów, nigdy mnie to specjalnie nie pociągało, ale gdybym wiedział, gdzie są tacy wykładowcy, jak ci, co byli w programie, to chętnie poszedłbym na stare lata postudiować. To fantastyczne, kiedy ktoś do ciebie mówi tak, że ty go rozumiesz.”

„Dzięki tym szkoleniom wiemy już, co musimy poprawić i dla mnie to jest największa wartość. Ale tych rzeczy jest więcej: rozstrzyganie problemów, poprawa organizacji pracy, umiejętność delegowania zadań, radzenia sobie z trudnymi sytuacjami. Jako menedżerowie w swoich firmach musimy to wiedzieć.”

Moduł III niniejszej publikacji można potraktować jako przykład synergicznego podejścia. Pokazujemy, jak budowaliśmy warsztaty, konferencje i spotkania w taki sposób, żeby zawsze tworzyły synergiczną bazę rozwoju systemu firmowo-rodzinnego, osobistych kompetencji, uczenia się myślenia strategicznego i sukcesyjnego, a także dawały okazję do sieciowania i tworzenia środowiska sprzyjającego rozwojowi firm rodzinnych.

Bibliografia

[1] Perls Frederick S., *Wokół śmietnika*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002.

[2] Bateson Gregory, *Umysł i przyroda*, PIW, Warszawa 1996.

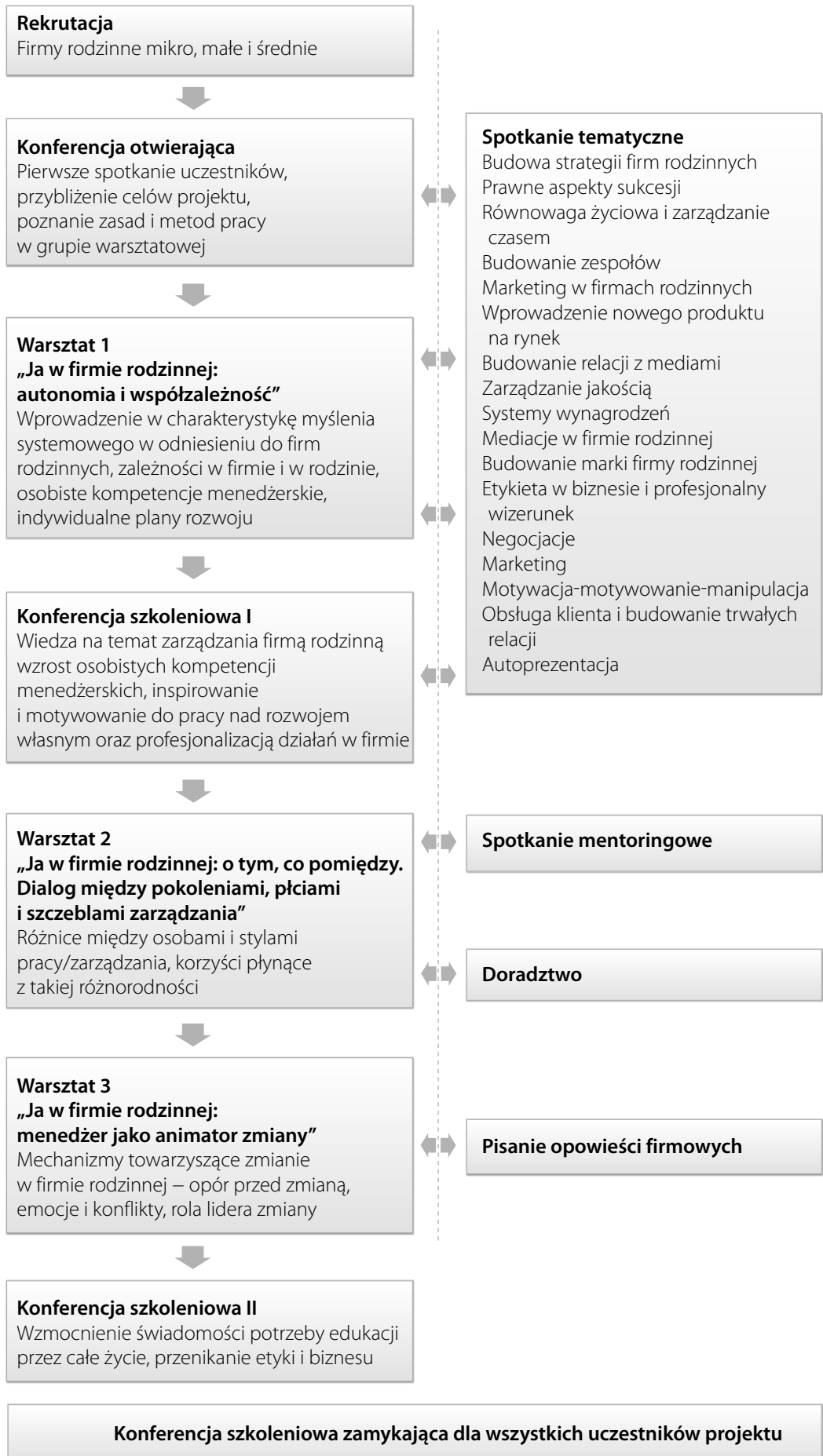
CZĘŚĆ III

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

3.1 Wprowadzenie

W części pierwszej niniejszego opracowania zostały opisane założenia, na jakich opierali się organizatorzy projektu szkoleniowo-doradczego „Firmy rodzinne”. W części drugiej przedstawiono wypracowaną metodykę, w oparciu o którą można budować inne programy wsparcia firm rodzinnych. Część trzecia stanowi opis zrealizowanego projektu – jego struktury, przebiegu, a także wyników. Program był realizowany w latach 2009–2011, same szkolenia trwały od maja 2010 do września 2011, a więc prawie półtora roku. Tych kilkanaście miesięcy było czasem nieustannej przygody, eksperymentów, badań, nauki i jednocześnie zabawy, gdy po zakończeniu szkoleń uczestnicy spotykali się w mniej oficjalnej atmosferze, tworząc zaczątki sieci firm rodzinnych. Nie tylko dla uczestników, którzy zdecydowali się na udział w projekcie właśnie po to, by przeżyć coś nowego, zyskać wiedzę i kompetencje, ale i dla organizatorów. Szkolenia zorganizowane w tym okresie dały realizatorom projektu, trenerom, ekspertom i całemu zespołowi ogrom doświadczeń niezbędnych w pracy z firmami rodzinnymi. Właśnie tymi doświadczeniami realizatorzy projektu chcą się podzielić z czytelnikami „Metodologii wsparcia firm rodzinnych”. W kolejnych rozdziałach przedstawiamy ogólne założenia projektu, zagadnienia dotyczące promocji i rekrutacji, przygotowanie trenerów i konsultantów, a w szczególności przebieg procesu edukacji. Szczególnie ważny okaże się zapewne rozdział dotyczący wydarzeń szkoleniowych, w którym zostały opisane poszczególne formy edukacji w projekcie. Jest to dość skomplikowana struktura, dlatego na następnej stronie znajdzie czytelnik schemat organizacyjny projektu, do którego może wracać, czytając kolejne rozdziały. Cała trzecia część jest adresowana do osób, które chciałyby zakorzenić ogólne rozważania przedstawione w poprzednich rozdziałach w konkretnej praktyce, strukturach i procesach edukacyjnych. Jej celem, jak i poprzednich, nie jest instruktaż, tylko inspiracja do samodzielnych poszukiwań i budowania autorskich projektów wsparcia firm rodzinnych.

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych



3.2 O projekcie

MAGDALENA DAROWSKA

W tym rozdziale przedstawione zostaną podstawowe dane o projekcie – jego założeniach, działaniach, przebiegu, wynikach. Informacje tu zawarte służą jako wprowadzenie, ale mają także pomóc w zrozumieniu znaczenia odnoszących się do projektu pojęć i terminów, jakimi posługują się autorzy dalszych części opracowania, szczegółowo opisując poszczególne działania realizowane w ramach projektu.

Przedmiot projektu

Projekt miał charakter pilotażowy, a jego celem było opracowanie i zweryfikowanie w praktyce zespołu metod mających na celu wsparcie firm rodzinnych w Polsce. Składał się z trzech faz. W pierwszej – prowadzonej przez PARP – zostało przeprowadzone badanie firm rodzinnych w Polsce, mające na celu zweryfikowanie potrzeb szkoleniowych tych firm. Faza druga była to wspólna praca konsorcjum PARP i IFR obejmująca dwie grupy równoległych działań, czyli opracowanie metodologii wsparcia firm rodzinnych oraz jej praktyczne wdrażanie – zajęcia weryfikujące założenia i wpływające na udoskonalenie metodologii. W ramach tych zajęć realizowane były szkolenia (warsztaty, konferencje, spotkania tematyczne), spotkania mentoringowe, doradztwo oraz opowieści, o których można przeczytać w jednym z następujących rozdziałów¹. Równolegle podejmowano inne działania służące budowaniu środowiska firm rodzinnych, związane chociażby z regularnym rozsyłaniem *newslettera* do uczestników, aktualizacją strony internetowej oraz rozwijaniem i podtrzymywaniem kontaktów między firmami, czyli tak zwanym sieciowaniem. Szczegółowe opisy poszczególnych działań i wnioski z ich realizacji przedstawione są w kolejnych rozdziałach. Faza trzecia to praca nad publikacją, którą mają Państwo w ręku – „Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych”. Jest to dzieło zbiorowe ujmujące problematykę wsparcia firm rodzinnych z perspektywy kilkunastu osób – ekspertów, trenerów, mentorów i organizatorów projektu przygotowujących założenia metodologii i biorących udział w jej wdrażaniu.

Organizatorzy założyli, że w projekcie weźmie udział nie mniej niż 50 firm rodzinnych, a ukończy go nie mniej niż 300 osób – właścicieli i pracowników tych firm. Warunkiem ukończenia projektu był udział każdego uczestnika z danej firmy w co najmniej 6 dniach szkoleniowych. Podstawowy cykl szkoleniowy składał się z 5 dni konferencji i 6 dni warsztatów, jednak wszyscy mogli również wybierać z puli „nadobowiązkowych” spotkań tematycznych i mentoringowych. Wszystkie szkolenia, poza spotkaniami tematycznymi i mentoringowymi, były przeznaczone dla określonej grupy osób (edycji), które razem rozpoczynały udział w projekcie. Uczestnik z jednej edycji nie mógł wziąć udziału w warsztacie lub konferencji przeznaczonej dla innej edycji. Wspólne dla uczestników projektu ze wszystkich edycji były spotkania tematyczne i mentoringowe oraz konferencja końcowa. Każdy uczestnik miał zatem możliwość uczestniczenia w 11 dniach szkoleń podstawowych (konferencje i warsztaty) oraz w dowolnej liczbie spotkań tematycznych (jedno- lub dwudniowych) i mentoringowych. Oprócz tego każda firma mogła skorzystać z wyspecjalizowanego doradztwa ułatwiającego przeniesienie wiedzy wyniesionej z projektu na grunt własnej firmy. Na to wszystko nakładały się działania towarzyszące: budowanie opowieści firmowych, pisanie dzienników podróży, poznanie się i wymiana doświadczeń z innymi uczestnikami. Projekt miał przekazać wiedzę i rozwinąć umiejętności, a także zmotywować uczestników do rozwiązywania problemów występujących w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz wspomagać budowę środowiska firm rodzinnych.

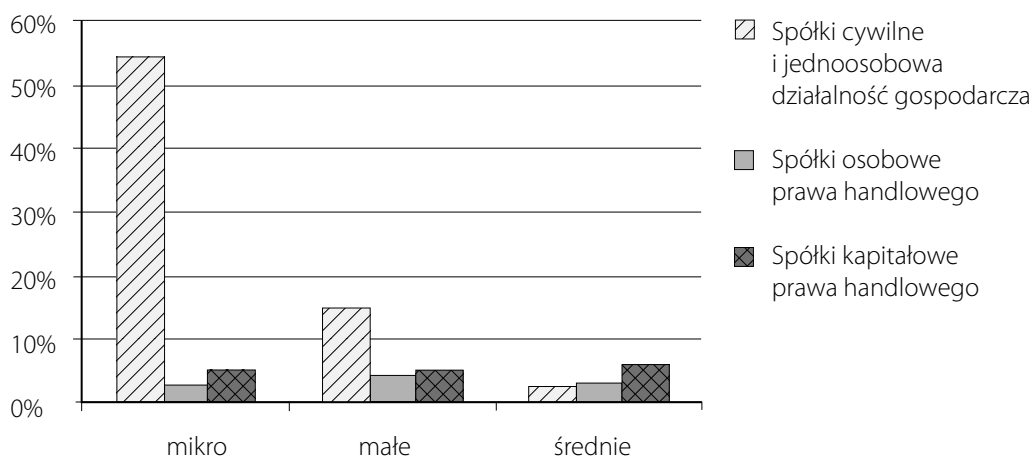
¹ Patrz rozdział 3.5 – Wydarzenia edukacyjne w projekcie.

Uczestnicy (beneficjenci)

Firmy

Od przedsiębiorstw, które chciały być beneficjentami projektu, wymagano spełnienia następujących warunków:

1. **Firma powinna być firmą rodzinną** zgodnie z przyjętą definicją podaną w rozdziale 3.3 – Promocja i rekrutacja.
2. **Powinna być przedsiębiorstwem mikro, małym lub średnim.** Spośród 110 firm, jakie wzięły udział w projekcie, ponad połowa (63%) to firmy mikro, 24% to przedsiębiorstwa małe, a tylko 13% – średnie. Przeważającą formą prawną działalności jest jednoosobowa działalność gospodarcza. Prowadzi ją ponad 58% łącznej liczby firm, najwięcej w grupie firm mikro (74%). Łącznie działalność gospodarczą w oparciu o przepisy kodeksu cywilnego prowadzi 72% firm, osobowe spółki prawa handlowego stanowią 11% ogółu firm, a spółki z o.o. – 17%. Poniższy wykres pokazuje procentowy udział różnego rodzaju firm w zależności od wielkości firmy.



Wykres 1. Udział firm w projekcie ze względu na rodzaj prowadzonej działalności i wielkość firmy

3. **Powinna zadeklarować udział co najmniej 2 osób** w wymiarze co najmniej 6 dni szkoleniowych na każdą osobę. Ponad 60% firm zgłosiło tylko 2 osoby do udziału w projekcie. Oczywiście były to przede wszystkim firmy mikro, które w wielu przypadkach zgłosiły wszystkich swoich pracowników. Najwięcej, bo 7 pracowników, zgłosiły tylko 2 firmy.

Nie było ograniczeń terytorialnych. W efekcie w projekcie brały udział firmy ze wszystkich województw, jednak sposób prowadzenia rekrutacji oraz fakt, że szkolenia odbywały się w 3 miastach: Cieszynie, Poznaniu i Warszawie, spowodował, że najwięcej firm uczestniczyło z województw mazowieckiego, poznańskiego i śląskiego.

Nie było także ograniczeń co do rodzaju działalności (za wyjątkiem rolnictwa). W efekcie w projekcie wzięły udział firmy z najróżniejszych branż. Na dobrą sprawę hipotetyczny mieszkaniec „miasteczka projektowego” miałby wybudowany dom i dostępną niemal pełną gamę usług, a w sklepach produkty „made by firma projektowa”.

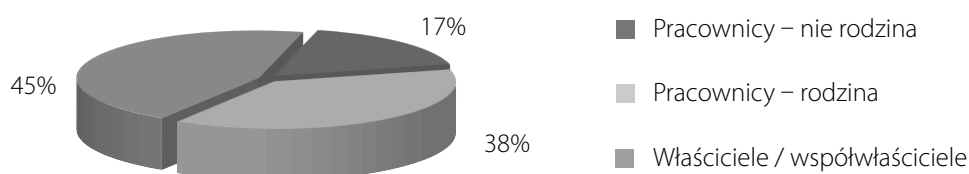
Uczestnicy (osoby)

Firma rodzinna mogła do uczestnictwa w projekcie zgłosić swojego dowolnego pracownika. Spośród 302 osób, które w pełni ukończyły zajęcia w projekcie, tylko 52 były pracownikami nie powiązanymi rodzinnie z którymkolwiek z właścicieli.

Z punktu widzenia stosunku „rodzinnego” uczestników można podzielić na 3 grupy, w oparciu o informacje przekazane w ankietach beneficjenta:

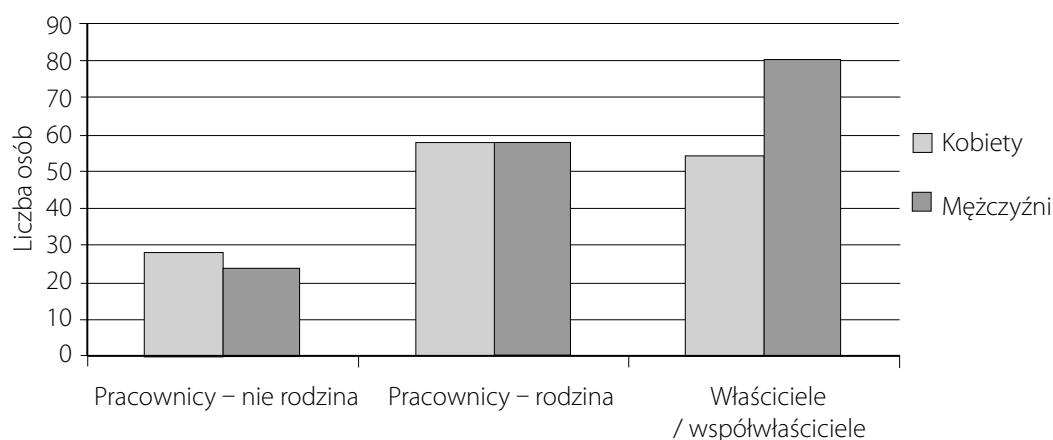
1. Właściciele/współwłaściciele: osoby będące właścicielami lub współwłaścicielami firmy.
2. Pracownicy – rodzina: osoby zatrudnione lub współpracujące z firmą będące członkami szeroko rozumianej rodziny (bliska rodzina, dalsza, powinowactwo).
3. Pracownicy – nie rodzina: pracownicy nie będący członkami rodziny któregośkolwiek z właścicieli.

Poniższy wykres pokazuje procentowy udział powyższych grup wśród wszystkich uczestników projektu.



Wykres 2. Uczestnicy projektu ze względu na sytuację w firmie

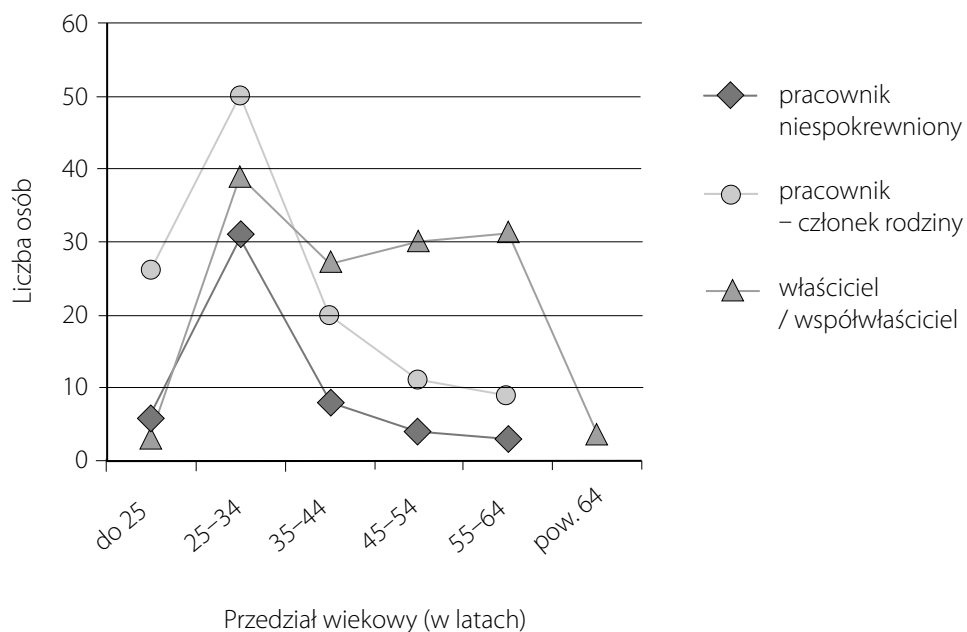
Wśród 302 uczestników projektu było 140 kobiet i 162 mężczyzn. Podziały według powyżej zdefiniowanych kategorii „rodzinnosci” w grupie kobiet i mężczyzn wyglądają następująco:



Wykres 3. Uczestnicy projektu ze względu na sytuację w firmie i płeć

Uczestnikami projektu były osoby w różnym wieku, ale ponad połowa uczestników (52%) to ludzie poniżej 35 roku życia. Interesująca jest struktura wieku uczestników projektu w odniesieniu do sytuacji danego uczestnika w firmie.

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych



Wykres 4. Uczestnicy projektu ze względu na sytuację w firmie i wiek

Jak widać z powyższego wykresu w grupie właścicieli i współwłaścicieli jest najwięcej osób powyżej 44. roku życia, którzy delegowali do projektu drugie pokolenie.

Edycje

Projekt podzielony był na 5 edycji, z których każda miała ten sam program. Początkowo każda edycja miała mieć zajęcia w Warszawie, organizatorzy nie planowali edycji regionalnych. Jednak ze względu na duże zainteresowanie potencjalnych beneficjentów z okolic Cieszyna i z Wielkopolski realizatorzy projektu właśnie w tych regionach postanowili zorganizować edycje specjalne. Przedsiębiorstwa z tych okolic były bardzo zmotywowane, ale obawiały się czasu spędzonego na dojazdach, szczególnie zimą. Dlatego zorganizowano dla nich szkolenia w Cieszynie i w Poznaniu. Te dwie edycje były zatem ograniczone terytorialnie – ich uczestnicy pochodzili z danego regionu, natomiast trzy edycje warszawskie gromadziły uczestników z różnych części Polski. Najwięcej uczestników rekrutowało się spośród mieszkańców Wielkopolski. Stało się tak głównie ze względu na wzajemną rekomendację projektu pomiędzy zaprzyjaźnionymi firmami z regionu.

Organizatorzy starali się, aby wszystkie szkolenia danej edycji odbywały się w tym samym miejscu. Po kilku próbach udało się znaleźć ośrodki odpowiadające wymaganiom i możliwościom finansowym projektu. Natomiast spotkania tematyczne i mentoringowe odbywały się w różnych miejscach, w tym kilkakrotnie w siedzibach firm uczestników projektu, co było dodatkowym elementem integrującym.

Rezygnacje

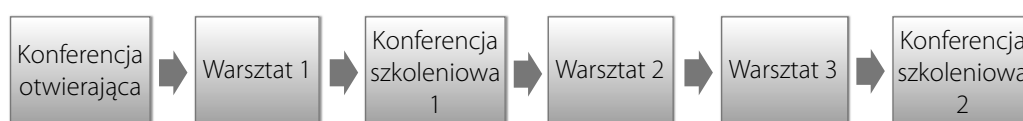
W okresie półtorarocznych intensywnych działań projektowych z udziału w projekcie zrezygnowało 8 firm i ich 18 pracowników. Główną przyczyną, jaką podawali rezygnujący, był brak czasu lub niekorzystne dla osób z danej firmy terminy szkoleń. Ponadto z udziału w szkoleniach zrezygnowało 8 osób, których firmy nadal uczestniczyły w projekcie. Najczęściej dotyczyło to pracowników nie będących członkami rodziny, którzy w trakcie projektu zmienili miejsce pracy.

Przebieg projektu

3.2 O projekcie

Przygotowanie organizacyjne i merytoryczne trwało do końca kwietnia 2010 roku. Od maja 2010 r. rozpoczęły się szkolenia. Rekrutacja trwała od jesieni 2009 do początku 2011 roku, a więc wyjątkowo długo². W czasie trwania projektu organizatorzy przeprowadzili 5 cykli szkoleniowych (5 edycji) dla różnych uczestników. Informacje zwrotne uzyskiwane po poszczególnych szkoleniach pozwalały na odpowiednie modyfikacje zajęć w kolejnych edycjach. Podstawowe szkolenia zostały zakończone w czerwcu 2011 r., a spotkania tematyczne w sierpniu. We wrześniu 2011 r. zostało zorganizowane dodatkowe szkolenie – konferencja zamykająca projekt. To ostatnie spotkanie miało na celu podsumowanie całego procesu nauki oraz integrację wszystkich uczestników projektu, bowiem wzięli w nim udział beneficjenci z pięciu edycji.

Podstawowy cykl szkoleń zaczynał się od jednodniowej konferencji otwierającej (KO) po czym następowały warsztaty (W1, W2 i W3 – zawsze w tej samej kolejności), rozdzielone pierwszą konferencją szkoleniową (K1). Cały cykl kończyła druga konferencja szkoleniowa (K2). Konferencje i warsztaty ułożone były w określonym cyklu:



Rysunek 10. Podstawowy cykl szkoleniowy

Warsztaty i konferencje szkoleniowe były zawsze dwudniowe. Równoległe od października 2010 r. prowadzone były jedno- lub dwudniowe spotkania tematyczne oraz oferowane było doradztwo dla firm, a od grudnia 2010 r. spotkania mentoringowe. W spotkaniach tematycznych i mentoringowych nie było podziału na edycje – stanowiły one okazję do poznania się firm z różnych edycji. Możliwość korzystania z doradztwa przewidziano do końca 2011 r. Łącznie w projekcie przeprowadzono 15 konferencji, 72 warsztaty oraz 25 spotkań tematycznych (w tym konferencję końcową).

Wyniki projektu i ocena uczestników

Na 6 wymaganych – a kilkanaście oferowanych – dni szkoleniowych uczestnicy średnio wykorzystali 13,5 dni szkoleniowych³. W głównym cyklu szkoleń (bez uwzględnienia spotkań tematycznych) średnia liczba dni na uczestnika wynosi blisko 9, co przy 11 dniach trwania tych szkoleń daje ponad 80-procentowe ich wykorzystanie. Zważywszy, że główny cykl szkoleń trwał przez pół roku, trzeba uznać ten wynik za dobry. Natomiast bardzo nierówne było wykorzystanie szkoleń w formie spotkań tematycznych. Jedni uczestnicy brali udział w wielu spotkaniach, inni pojawiali się sporadycznie. Ponad połowę całkowitej liczby godzin tych szkoleń wykorzystały 63 osoby, czyli poniżej 21% uczestników, a blisko 16% osób nie wzięło udziału w żadnym spotkaniu tematycznym.

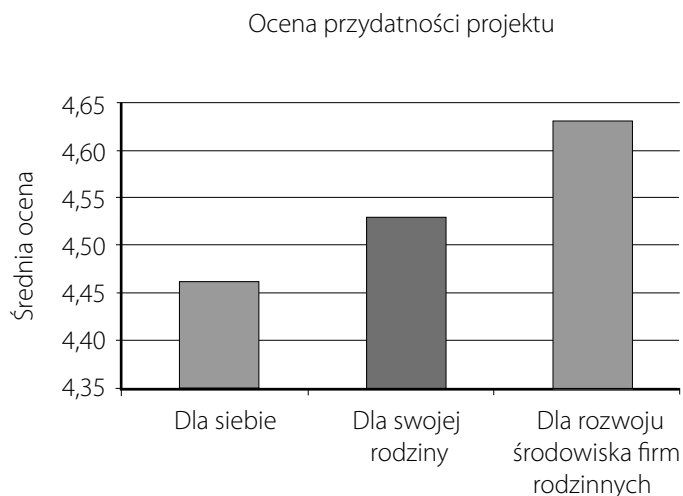
Po każdej konferencji, warsztacie i spotkaniu uczestnicy danego wydarzenia otrzymywali do wypełnienia ankietę, w której byli proszeni o ocenę sposobu organizacji i przydatności danego wydarzenia. Na podstawie tych ankiet organizatorzy mogli wprowadzać niezbędne zmiany w kolejnych edycjach i modyfikować projekt tak, by jak najlepiej odpowiadał potrzebom uczestników. Na II konferencji szkoleniowej uczestnicy byli również proszeni o ocenienie przydatności projektu: dla siebie, dla swojej firmy i dla rozwoju środowiska firm rodzinnych. Średnie oceny w tych kategoriach są

² Przyczyny tak długiego procesu rekrutacji podano w rozdziale 3.3 – Promocja i rekrutacja.

³ W obliczeniach nie uwzględniono szkoleń pracowników, którzy przerwali udział w projekcie.

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

zbliżone do 4,5 (w skali 1–5, gdzie 5 jest oceną najwyższą), przy czym najwyżej punktowana była przydatność dla rozwoju środowiska firm rodzinnych. Ta tendencja utrzymywała się we wszystkich edycjach.

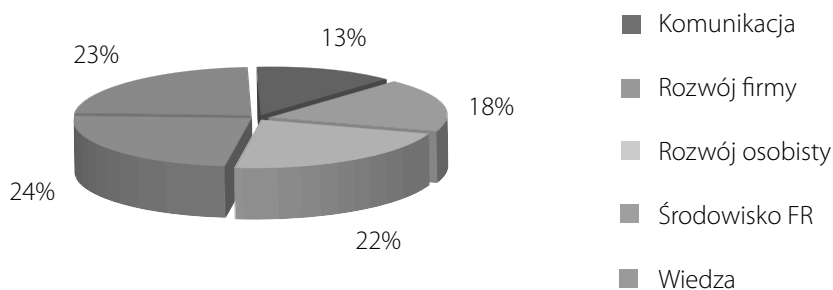


Wykres 5. Ocena przydatności projektu

Uczestnicy proszeni byli również o wskazanie 3 najważniejszych korzyści, jakie odnieśli z udziału w projekcie. Na podstawie analizy udzielonych odpowiedzi podzielono je na następujące grupy – obszary tematyczne:

1. relacje interpersonalne,
2. rozwój firmy,
3. rozwój osobisty,
4. środowisko firm rodzinnych,
5. wiedza.

Przy tak dokonanej podziale organizatorzy uzyskali następujący rozkład odpowiedzi:

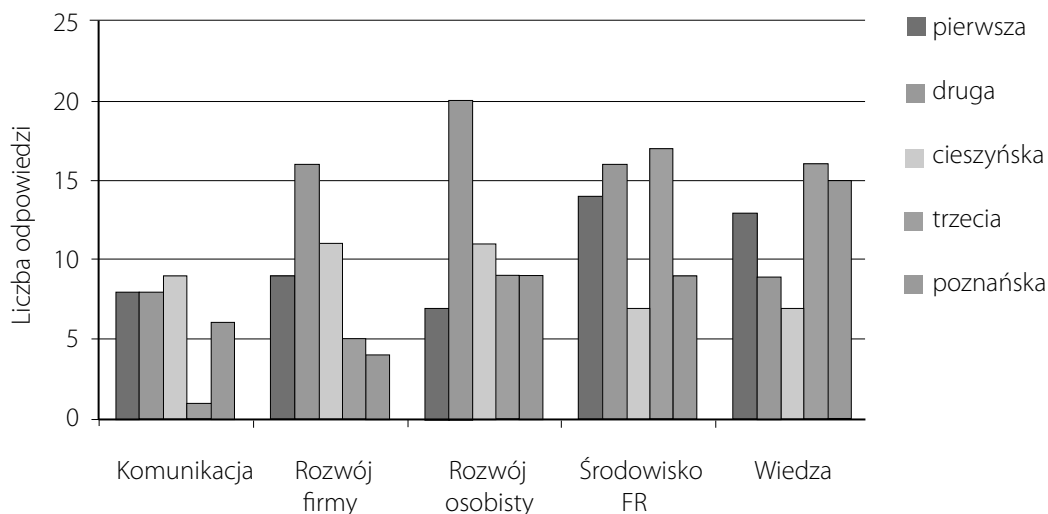


Wykres 6. Korzyści z udziału w projekcie

Jak wynika z powyższego wykresu, kategoria „Środowisko firm rodzinnych” otrzymała najwięcej wskazań, podobnie jak w pytaniu o przydatność projektu. To bardzo ważny wynik projektu, oznacza bowiem, że w projekcie wystąpił element budowania kapitału społecznego. Świadczy o tym sposób, w jaki uczestnicy przedstawiali te korzyści, np. poznanie i wymiana doświadczeń z innymi firmami rodzinnymi, otrzymanie wsparcia od podobnych firm, chęć współtworzenia siły środowi-

ska firm rodzinnych, świadomość możliwości współpracy, poczucie, że nie jest się odosobnionym w swoich problemach, kontakt z praktykami, którzy odnieśli sukces w moim biznesie. Ciekawym wynikiem jest także zróżnicowanie odpowiedzi na to samo pytanie pomiędzy poszczególnymi edycjami.

3.2 O projekcie



Wykres 7. Korzyści z udziału w projekcie w zależności od edycji

Wszystkie edycje realizowały ten sam program, który zakładał aktywny udział uczestników. Większość zajęć była realizowana metodą warsztatową w małych grupach. Przy zachowaniu głównych ram przebieg każdego warsztatu był więc inny i zależał od trenera i danej grupy uczestników. Konferencje szkoleniowe dawały możliwość wymiany opinii pomiędzy uczestnikami danej edycji. Można zatem sądzić, że uczestnicy poszczególnych edycji mieli wpływ na to, jakie korzyści będą chcieli wynieść z projektu.

Sposób udzielania odpowiedzi w ankietach był satysfakcjonujący dla organizatorów. Ankiety zawierały zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte – na te drugie uczestnicy w znacznej mierze również udzielali odpowiedzi. Duża część ich wypowiedzi niosła ze sobą pozytywny ładunek emocjonalny („projekt bardzo motywujący”, „wiatr w żagle dla firmy”, „pozytywne emocje w firmie”) wskazujący na to, że uczestnictwo w projekcie miało inspirujący wpływ na uczestników, a wydarzenia edukacyjne tworzyły pozytywne konsekwencje w funkcjonowaniu ich firm. To, jak zostały zorganizowane i czym charakteryzowały się owe wydarzenia, opisują kolejne rozdziały „Metodologii wsparcia firm rodzinnych”.

3.3 Promocja i rekrutacja

MONIKA OLSZEWSKA

Projekt „Firmy rodzinne” to pierwszy w Polsce program szkoleniowy skierowany do firm rodzinnych z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to grupa, która znajduje się w fazie rozwoju, a zatem bardziej niż inne potrzebuje wiedzy z zakresu zarządzania. Tej właśnie wiedzy często im brakuje, bo – jak wynika z badań przeprowadzonych przez Pentor na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości – małe firmy niechętnie korzystają ze szkoleń⁴. Niechęć ta wynika z niedoceniaenia wagi szkoleń, złych doświadczeń w tym obszarze oraz, a może nawet przede wszystkim, z nieuświadamiania sobie przez firmy, jak bardzo szkolenia są im potrzebne. Do tego właściciele firm małych, a szczególnie mikro często nie mają ani czasu, ani pieniędzy na szkolenia. Dotarcie do nich, a potem przekonanie do oferty projektu okazało się więc bardzo trudne.

Strategia promocji opierała się na działaniach public relations, organizowaniu konferencji informacyjnych w całej Polsce, tworzeniu dobrych relacji z dziennikarzami i instytucjami otoczenia biznesu, a przede wszystkim z samymi firmami rodzinnymi. Chodziło bowiem nie tylko o zaprezentowanie oferty projektu, ale o wprowadzenie pojęcia „firma rodzinna” do obiegu medialnego i środowisk biznesowych. Ważne było, by firmy rodzinne zaczęły kojarzyć się nie tylko z powiedzeniem, iż „z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciu”, ale też z ogromnym potencjałem gospodarczym, który przecież stanowią, oraz z głębokimi wartościami, na jakich są budowane, takimi jak miłość, zaufanie czy chęć długoterminowego zabezpieczenia niezależności najbliższym. Ponadto warto podkreślać, iż firmy rodzinne cechują się (w ogromnej mierze dzięki powyższym wartościom) ogromną żywotnością, elastycznością i zdolnością przetrwania w trudnych warunkach.

Organizatorzy od początku założyli, że projekt nie będzie reklamowany w mediach na zasadach komercyjnych. Zamiast tego specjalista do spraw promocji oraz inni członkowie zespołu nawiązywali liczne kontakty, które potem niezwykle pomogły przy budowaniu społeczności firm rodzinnych w Polsce. Jak się bowiem okazało, największy skutek odnosiła promocja właśnie poprzez budowanie takiej społeczności.

Promocja rekrutacyjna

Pierwszym etapem promocji była tak zwana promocja rekrutacyjna mająca na celu rozpowszechnienie informacji o planowanym programie wśród potencjalnych beneficjentów. Był to etap trudny i czasochłonny – zrekrutowanie 300 osób do projektu trwało od marca 2010 do stycznia 2011 roku, a więc wyjątkowo długo, biorąc pod uwagę fakt, jak dużo jest firm rodzinnych w Polsce. By zachęcić większą liczbę osób, realizatorzy programu podjęli decyzję zorganizowania edycji regionalnych w Cieszynie i Poznaniu. Pomysł okazał się skuteczny, gdyż przedsiębiorcy dużo chętniej korzystali z możliwości szkoleń w pobliżu ich miejsca zamieszkania.

Przed rozpoczęciem procesu rekrutacyjnego zaczęła działać strona internetowa programu, na której zamieszczone były wszystkie informacje o szkoleniach oraz dokumenty rekrutacyjne. Można było je pobrać na dysk lub wypełnić *on-line*. W razie pytań lub problemów przedsiębiorcy zainteresowani udziałem w projekcie zachęceni byli do kontaktu ze specjalistą do spraw rekrutacji pod uruchomionym w tym celu numerem telefonu.

Rekrutacja do projektu została poprzedzona akcją promocyjną, na którą składały się takie działania, jak przygotowanie specjalnego czterostronicowego dodatku do „Rzeczpospolitej” dotyczącego firm rodzinnych oraz organizacja kilku konferencji promocyjnych w różnych województwach. We wkładce znalazły się artykuły ekspertów na tematy dotyczące problematyki przedsiębiorczości rodzinnej i krótkie wywiady z przedstawicielami znanych firm tego sektora. Nie ma konkretnych

danych mierzących skuteczność publikacji, ale dotarły do nas opinie, że artykuły te korzystnie wpłynęły na budowę marki oraz wprowadzanie pojęcia „firm rodzinnych” do świadomości społecznej.

Publikacja w połączeniu z informacjami w lokalnych mediach miała przyciągnąć zainteresowanych na regionalne konferencje promocyjne. Te organizowane w różnych miastach Polski spotkania informowały o możliwości zapisywania się do projektu i płynących z niego korzyściach. Prelegentami byli organizatorzy oraz lokalni biznesmeni i działacze. Uczestnicy otrzymywali wraz z materiałami konferencyjnymi tzw. Deklarację zainteresowania, czyli dokument, po wypełnieniu którego stawali się oficjalnie kandydatami do udziału w projekcie.

Konferencje promocyjne nie odniosły sukcesu, na jaki liczyli organizatorzy projektu – głównie z powodu zbyt małej frekwencji. Okazało się, iż docieranie do firm rodzinnych z informacjami o konferencjach tylko poprzez media nie wystarczyło. Jak wynika z późniejszych wypowiedzi uczestników projektu, kiedy przeciętny właściciel firmy rodzinnej czytał w prasie o planowanym ogólnopolskim programie szkoleniowym dla firm rodzinnych, nie odnosił tej informacji ani do siebie, ani do swojej małej, lokalnej firmy, więc nie był także zainteresowany przyjściem na konferencję, na której miałby szansę dowiedzieć się czegoś więcej o programie. Wynikało to głównie ze wspomnianego już braku świadomości potrzeby szkolenia siebie i pracowników. Regionalne konferencje promocyjne okazały się nie tylko najmniej efektywnym, ale także najbardziej czasochłonnym środkiem dotarcia do zainteresowanych. Być może należałoby je inaczej organizować, a już na pewno sposób ich promocji powinien zawierać więcej dróg dotarcia do przedsiębiorców rodzinnych. Dobrym pomysłem wydaje się tutaj znalezienie znanego i szanowanego w danym regionie lidera – firmy rodzinnej, która sygnowałaby takie spotkanie w danej okolicy i zachęcałaby inne znajome firmy do uczestnictwa w konferencji promocyjnej. Pomocna okazałaby się również silniejsza współpraca z lokalnymi instytucjami otoczenia biznesu przy nagłośnieniu i organizacji takich konferencji.

Co zatem zadziałało? Z doświadczeń w promocji i rekrutacji projektu wynika, że **najważniejsze w obcowaniu z firmami rodzinnymi są bezpośrednie kontakty**, czyli mailowe lub telefoniczne zwracanie się z ofertą bezpośrednio do danej firmy. Nie chodzi o telemarketing czy mailingi – bo te formy także nie zdały egzaminu – ale o wykorzystanie osobistych znajomości. **Absolutnie najskuteczniejszym narzędziem promocyjnym okazał się tak zwany *marketing szeptany*, czyli rekomendowanie projektu osobom, które go nie znają, przez osoby, z którymi weszło się w bezpośredni kontakt.** Z analizy „Ankiety beneficjenta”, którą wypełniały firmy biorące udział w rekrutacji, wynika, że mniej więcej połowa z nich dowiedziała się o projekcie od innej osoby, znajomej firmy lub instytucji. Ankietowani najczęściej stwierdzali, że o projekcie dowiedzieli się od zaprzyjaźnionej firmy, która już uczestniczy w szkoleniach i je rekomenduje. Uczestnicy polecali projekt innym również poprzez swoje strony internetowe, zamieszczając na nich logo programu i link do jego strony. **Drugim pod względem skuteczności sposobem dotarcia z ofertą okazały się materiały dziennikarskie zamieszczane w mediach**, głównie w prasie i radiu (uczestnicy najczęściej wymieniali tutaj audycję w Programie Trzecim Polskiego Radia), **a trzecim zdającym egzamin narzędziem promocji był Internet** (informacje prasowe ukazujące się regularnie w biznesowych portalach internetowych, dobrze pozycjonowana strona www projektu).

W promocji rekrutacyjnej został wykorzystany również facebook, gdzie na założonym profilu projektu „Firmy rodzinne” informowaliśmy na bieżąco o najważniejszych wydarzeniach w projekcie i trwającej rekrutacji. By oferta dotarła też do drugiego pokolenia przedsiębiorców rodzinnych, czyli dorastających i dorosłych dzieci właścicieli firm, na kilku uczelniach wyższych, głównie w Warszawie i Poznaniu, zostały rozwieszane plakaty promujące projekt. Polecano go także na „u-Rodzinach 2010”, czyli zjeździe firm rodzinnych w Kędzierzynie Koźlu organizowanym przez Inicjatywę Firm Rodzinnych. Była to okazja do prezentacji oferty nowym firmom, a także do budowania relacji z beneficjentami, którzy licznie przybyli na zjazd.

Nabór do projektu

Osoby zainteresowane udziałem w projekcie, a więc takie, które wypełniły wspomnianą już Deklarację zainteresowania, były zapraszane do wypełnienia dokumentacji niezbędnej do formalnej weryfikacji. Dzięki tym dokumentom organizatorzy projektu otrzymywali wiele informacji dotyczących jego potencjalnych beneficjentów oraz mieli możliwość weryfikacji podstawowego warunku uczestnictwa, czyli rodzinnego charakteru danej firmy. Według przyjętej definicji **do projektu mógł przystąpić: „każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw o dowolnej formie prawnej zarejestrowany w Polsce, w którym:**

- 1. wspólnie pracuje co najmniej 2 członków rodziny,**
- 2. co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,**
- 3. członkowie rodziny posiadają znaczące udziały w przedsiębiorstwie”.**

Firmy były też badane pod kątem ich rozwoju i stosunku właścicieli do prowadzenia biznesu – w kwestionariuszach znalazły się pytania dotyczące ich działalności społecznej, postawy pracowniczej, innowacyjnej kultury organizacyjnej oraz motywacji do rozwoju.

Wypełnianie dokumentów okazało się kolejną trudnością: właściciele firm wykazywali niechęć do załatwiania formalności, nie mieli na to czasu, przekładali terminy dostarczenia dokumentów lub wypełniali je niedokładnie. Nieoceniona w tych wypadkach okazała się pomoc specjalisty do spraw rekrutacji i (znów) bezpośredni kontakt telefoniczny z potencjalnymi uczestnikami. Niezbędne okazało się także przypominanie mailowe i telefoniczne o konieczności dopełnienia formalności, odpowiedzi na wszelkie pytania, rozmowy o projekcie i korzyściach płynących z uczestnictwa w szkoleniach. Ogromną rolę odegrało indywidualne podejście do każdej firmy.

Kolejnym etapem rekrutacji była weryfikacja dokumentów i motywacji firmy przez komisję rekrutacyjną, w skład której wchodził: specjalista do spraw rekrutacji, koordynator projektu oraz kierownik metodologiczny. Oceniali oni każdą firmę z osobna na podstawie ankiet oraz osobistych rozmów z potencjalnymi beneficjentami. Właśnie te rozmowy odegrały kluczową rolę w ocenie motywacji i zaangażowania firmy. Po weryfikacji dokumentów komisja decydowała o przyjęciu danej firmy do projektu. Ostatnim etapem rekrutacji był moment, w którym właściciel zakwalifikowanego do projektu przedsiębiorstwa podpisywał umowę, w której zobowiązywał się do uczestnictwa w projekcie i stosowania się do obowiązujących w nim zasad.

Działania promocyjne po zakończeniu rekrutacji

Promocja rekrutacyjna głównie poprzez informacje prasowe w mediach internetowych oraz marketing szeptany trwała również w trakcie pierwszej i drugiej edycji szkoleń. W tym czasie prowadzone były także działania *public relations* mające na celu budowanie relacji z mediami oraz z uczestnikami i partnerami projektu.

Jednymi z ważniejszych działań PR były te, których celem było zainteresowanie dziennikarzy tematem firm rodzinnych. Współpraca z dziennikarzami zaowocowała kilkoma kolejnymi audycjami oraz artykułami prasowymi, dzięki czemu udało się uniknąć konieczności wykupywania czasu antenowego czy zamieszczania artykułów sponsorowanych, które prócz oczywistych kosztów finansowych są też mniej wiarygodne, a więc gorzej postrzegane przez odbiorców. Dzięki dziennikarzom życzliwym projektowi organizatorzy mieli możliwość popularyzacji pozytywnego wizerunku firm rodzinnych w Polsce i wykazania, że taka forma przedsiębiorczości może oznaczać stabilność, rzetelność, siłę płynącą z tradycji, przyjazną atmosferę pracy, dbanie o jakość oraz że fundamentalne cechy firm rodzinnych, które odnoszą sukcesy, to odpowiedzialność, elastyczność i innowacyjność. Wzmacnianie takiego wizerunku również bardzo sprzyjało budowaniu społeczności firm rodzinnych.

Innym działaniem było systematyczne uaktualnianie strony internetowej, na której można było znaleźć nie tylko informacje dotyczące funkcjonowania projektu i rekrutacji, ale również relacje z wydarzeń szkoleniowych, zdjęcia, cytaty z wypowiedzi uczestników, artykuły prasowe.

Strona główna działała niczym swoisty blog – zapis życia projektu, przekazywany przyjaznym językiem nawiązującym do nieformalnych relacji panujących w rodzinnych przedsiębiorstwach. Informacje i artykuły o projekcie i firmach rodzinnych były również zamieszczane na profilu IFR na facebooku, która w czasie trwania projektu zdobywała coraz większą popularność.

Po całkowitym zakończeniu rekrutacji PR projektu skupiał się na budowaniu przyjaznych relacji z uczestnikami. Było to o tyle ważne, że podstawowy cykl szkoleniowy dla poszczególnych edycji trwał pół roku. Przy tak długim okresie istniało bardzo realne zagrożenie, że firmy z najróżniejszych powodów, najczęściej po prostu z braku czasu, będą rezygnować z uczestnictwa w programie. Szczególnie że ze szkoleń nieodpłatnych, gdy w grę wchodzi inne obowiązki zawodowe, zwykle rezygnuje się najłatwiej, niezależnie od tego, jak są one wartościowe. Dzięki utrzymywaniu stałego kontaktu z uczestnikami projektu, dzięki szybko zauważalnym, uświadamianym i podkreślanym przez realizatorów korzyściom z udziału w szkoleniach oraz dzięki szybko powstałej przyjacielskiej atmosferze w projekcie rezygnacji było bardzo niewiele. Należy podkreślić, że **same odniesione korzyści i zachęcająca atmosfera bez stałego, osobistego kontaktu z uczestnikami nie wystarczają do utrzymania wysokiej frekwencji na szkoleniach.**

Głównym narzędziem komunikacji był cotygodniowy *newsletter*, który nie tylko informował o nadchodzących wydarzeniach czy zmianach formalnych, ale również opisywał to, co obecnie dzieje się w projekcie i w życiu firm rodzinnych. Odbiorcy *newslettera* mogli zatem liczyć na rzetelne informacje podane prostym, przyjaznym językiem. To działanie pomogło również w budowaniu społeczności firm rodzinnych, gdyż uczestnicy zdecydowali się na stworzenie własnej listy mailingowej, co ułatwiło i uaktywniło ich wzajemne kontakty.

Od początku trwania projektu relacje z uczestnikami były budowane na partnerskich zasadach. W założeniu beneficjenci projektu mieli być także jego współtwórcami, czyli mieli nie tylko odbierać komunikaty, ale również przekazywać informacje zwrotne, szczególnie te dotyczące ich potrzeb, reakcji, problemów, opinii o przedsięwzięciu. Komunikacja zarówno z uczestnikami szkoleń, jak i z innymi partnerami projektu (dziennikarzami, instytucjami) polegała zatem na przenikaniu formalności i nieformalności: z jednej strony opierała się na formalnych narzędziach, jak informacje prasowe, *newsletter*, ankiety, z drugiej nieocenione okazały się bezpośrednie kontakty, osobiste rozmowy, nieformalny język. Dzięki temu udało się stworzyć wokół projektu atmosferę podobną do tej, jaka panuje w firmach rodzinnych.

Bibliografia

[1] *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, A. Kowalewska (red.), Warszawa 2009.

3.4 Kadra merytoryczna w projekcie

LUCYNA WERONICZAK

Wydarzenia edukacyjne projektu „Firmy rodzinne” miały na celu rozwijanie wiedzy i kompetencji oraz udzielanie wsparcia przedsiębiorcom rodzinnym i osobom zarządzającym w firmach. Konieczna była więc zarówno praca warsztatowo-treningowa, bazująca na rozwijaniu inteligencji emocjonalnej i samoświadomości, jak i seminaryjna dająca kontakt z najwyższej jakości wiedzą dotyczącą zarządzania i rodziny. Chcąc zrealizować to w optymalny sposób, zespół projektu zdecydował się na pracę opartą na koncepcjach systemowych. Przyglądanie się działaniu firmy rodzinnej poprzez ujęcie systemowe pozwala doświadczać wzajemnych wpływów procesów rodzinnych i biznesowych. Dawało to pole do obserwacji modeli komunikowania się w firmie i rodzinie, a dalej reakcji na zmianę i wynikających z niej konfliktów. Beneficjenci, ucząc się umiejętności komunikowania, zarządzania zmianą i rozwiązywania konfliktów, jednocześnie obserwowali, jaki wpływ na system rodzinno-firmowy mają nowo nabyte umiejętności i wiadomości. Procesy te szczególnie intensywnie uruchamiały się podczas warsztatów, a później były bazą uczenia się w czasie konferencji i spotkań z doradcami.

Dobór kadry merytorycznej

Wyzwaniem stojącym przed realizatorami projektu była duża niejednorodność uczestników szkoleń. Do projektu przystąpiły osoby i dojrzałe, i młode, właściciele bardzo małych, dwuosobowych firm, ale też dużych przedsiębiorstw zatrudniających ponad 200 osób. Byli ludzie rozpoczynający swoją przygodę z biznesem i nestorzy myślący o odejściu na emeryturę, byli rodzice i ich dzieci, pracodawcy i ich pracownicy; osoby z wyższym wykształceniem, mające nawyk uczenia się uczestniczyły w tych samych zajęciach, co osoby o niskim wykształceniu, które pierwszy raz brały udział w szkoleniu. W gronie uczestników było też wiele osób przyzwyczajonych do szkoleń rozwijających wiedzę, a nie opartych na metodyce uczenia się przez doświadczenie.

Dla realizacji celów projektu należało zbudować zespół złożony z dwóch grup specjalistów: z jednej strony potrzebni byli doświadczeni trenerzy mający za sobą przygotowanie oparte na metodyce zalecanej przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne (długi okres przygotowania osobowościowego i merytorycznego), z drugiej – trzeba było dobrać konsultantów, którzy oprócz rzetelnej wiedzy nastawieni byli partnersko i dialogowo do uczestników. Dodatkowym warunkiem była gotowość wszystkich realizatorów do nieustannego uczenia się w trakcie projektu, rozwijania swojego stylu pracy, „przeplatania” pracy seminaryjnej i warsztatowej, a nawet treningowej.

Chodziło zatem nie tylko o dobór kadry pod względem wiedzy adekwatnej dla środowiska firm rodzinnych, ale również, a może przede wszystkim, o ludzi, którzy prezentują specyficzną postawę – charakteryzują się otwartym, dojrzałym podejściem do tworzenia sytuacji edukacyjnej opartej na wzajemnej wymianie myśli i poglądów oraz uznają podmiotowość uczestnika za sprawę oczywistą – wręcz priorytetową. Taka **postawa przedstawicieli kadry merytorycznej miała być spójna z nauczaniem w projekcie modelem podmiotowego i godnościowego zarządzania firmą**. Co ważne – to podejście miało być prezentowane zawsze, niezależnie od formy edukacyjnej, jaką prowadził dany przedstawiciel kadry. Dawało to spójność działań oraz poczucie bezpieczeństwa i zaufania do realizatorów. Dzięki temu **uczestnicy mogli mieć przekonanie, że biorą udział w wydarzeniu, które mimo zróżnicowanych form edukacyjnych jest dobrze przemyślaną całością służącą ich rozwojowi i sukcesowi ich firm**.

Trenerzy

Jedną z podstawowych form edukacji wpływających na zmianę postaw i zachowań uczestników projektu były warsztaty (prowadzone jako samodzielne wydarzenia w cyklach, spotkaniach tematycznych, a także jako elementy konferencji). Jako że są to formy oparte na pracy angażującej sferę emocjonalną i poznawczą, trzeba było zwrócić szczególną uwagę na dobór trenerów. W projekcie pracowało ich dziewięciu. Każda z tych osób ukończyła studia psychospołeczne i/lub studia z zakresu zarządzania, szkołę trenerów oraz szereg szkoleń doskonalących warsztat trenerski. Były to osoby z kilkunastoletnim stażem w pracy szkoleniowej. Wszyscy pracowali zarówno dla biznesu, jak i angażowali się w sprawy nauki (sześciu wykładowców uczelni wyższych) oraz projekty społeczne (autorzy i realizatorzy projektów społecznych dla różnych środowisk). Większość miała doświadczenia w szkoleniowej i terapeutycznej pracy z rodziną. Wszyscy uczestniczyli w procesie certyfikacji PTP (a większość także TROP). Prowadzący warsztaty tworzyli dojrzałą kadrę, która rozmawiała po partnersku ze starszym uczestnikiem, ale też znała i rozumiała świat ludzi młodych. Wiek, dojrzałość i doświadczenie wzbudzały zaufanie u uczestników projektu.

Większość trenerów miała również praktykę w zarządzaniu, często dzięki własnym firmom rodzinnym, co uczestnicy bardzo doceniali. Dzięki osobistemu doświadczeniu prywatnej przedsiębiorczości trenerzy znali realia panujące w świecie biznesu, specyfikę pracy z przedstawicielami tych środowisk i potrafili skutecznie uczyć w tym kontekście. Potrafili też przełożyć język szkolenia na rzeczywistość firmy. **Uczestnikom bardzo zależało na tym, by trener rozumiał ich problemy i potrafił pokazać, w jaki sposób szkolenie przełoży się na konkretne rozwiązanie dostosowane indywidualnie do potrzeb ich firmy.**

Warsztaty były przygotowywane i modyfikowane w oparciu o badanie potrzeb i oczekiwań uczestników. Trenerzy dbali o różnorodność i adekwatność metod i technik pracy. Ważnym aspektem było stworzenie propozycji alternatywnych, które stosowano w zależności od sytuacji w grupie. Szkoleniowcy potrafili urozmaicić zajęcia, posługując się technologią komputerową, sprawnie aranżując przestrzeń i stwarzając odpowiednie warunki do pracy warsztatowej. Podczas szkoleń moderowano przyjmowanie i udzielanie informacji zwrotnych. Praca warsztatowa odbywała się na procesie grupowym. Trenerzy konstituowali grupę i podążali za jej rozwojem. Podczas zajęć dbali o spójność i bezpieczeństwo, przeprowadzali przez kryzysy, towarzyszyli w rozwoju i realizacji potrzeb członków grupy. W trudnych sytuacjach podczas warsztatów i po nich potrafili zaoferować profesjonalne wsparcie psychologiczne, pomóc uczestnikom w rozwiązywaniu problemów rodzinnych (związanych na przykład z żalobą, konfliktami czy problemami z alkoholem).

Konsultanci

Do roli konsultantów zaproszono wysokiej klasy ekspertów osobiście zaangażowanych w rozwój ruchu firm rodzinnych w Polsce. Wszyscy traktowali to jako swoistą przygodę, byli gotowi na modyfikacje swojego podejścia, przeplatanie wykładów częściami warsztatowymi. Najważniejszym elementem było autentyczne zainteresowanie dialogiem, budowaniem relacji, wspólnym tworzeniem kapitału społecznego. Konsultanci, mając wyrobioną pozycję w świecie nauki i praktyki, potrafili przystępnie mówić o złożonych zjawiskach z dziedziny zarządzania przez wartości, finansów, marketingu, budowania strategii czy networkingu. Potrafili także odnieść te ogólne tematy do specyfiki firmy rodzinnej. Fakt zakorzenienia projektu w organizacji pozarządowej (Inicjatywie Firm Rodzinnych) dawał naturalną płaszczyznę partnerstwa, bycia częścią szerszego ruchu na rzecz ważnej idei.

Wszyscy konsultanci zbudowali osobowe relacje z uczestnikami projektu i zaangażowali się w dalsze działania na rzecz firm rodzinnych.

Praca zespołu merytorycznego

Zespół merytoryczny tworzyli trenerzy. Podczas pierwszych spotkań opracowane zostały wspólne koncepcje i metody pracy, „uwspólniono” wiedzę, zespół trenerów zintegrował się, co dla takiego projektu ma pierwszoplanowe znaczenie. Trenerzy zdecydowali się także sami wziąć udział w szkoleniu z zakresu podejścia systemowego, aby wypracować ten sam sposób myślenia o realizacji warsztatów. Dodatkowo, w trakcie trwania projektu wzięli udział w szkoleniu na temat zarządzania poprzez wartości.

Podczas regularnych, comiesięcznych spotkań superwizyjnych zespół dopracowywał zawartość merytoryczną i metodykę pracy poszczególnych warsztatów. Szczegółowe scenariusze opracowywał lider zespołu z jednym z trenerów na podstawie pracy zespołowej, a następnie każdy z trenerów modyfikował ten scenariusz, dopasowując go do oczekiwań i możliwości grup, które prowadził. Na spotkaniach superwizyjnych następowała także wymiana doświadczeń trenerskich z prowadzonych warsztatów i analiza wyników ewaluacji *on going*. Wyniki ewaluacji były skrupulatnie brane pod uwagę i stanowiły podstawę zmian w kolejnych edycjach projektu.

Ważnym elementem było wsparcie superwizyjne. Możliwość omówienia trudnego fragmentu pracy i poszukania rozwiązań służyła zarówno trenerom, jak i uczestnikom. Stwarzało to poczucie bezpieczeństwa i pomagało w komunikacji między parami trenerskimi.

W pierwszej edycji trenerzy pracowali parami. Pozwalało to na wspólne dopracowanie szczegółów metodycznych, zwiększało poczucie bezpieczeństwa i pomagało w sytuacjach trudnych. Była to też forma wymiany doświadczeń i wzajemnego uczenia się. Dzięki temu zespół zyskiwał spójność w realizacji celów. Dobór par miał na celu połączenie trenerów dysponujących wiedzą i doświadczeniem biznesowym z trenerami z większym doświadczeniem w pracy na procesie grupowym i treningowym. Dzięki temu podwyższona została jakość procesów edukacyjnych wywoływanych w grupach.

W kolejnych edycjach trenerzy prowadzili warsztaty indywidualnie, ale zazwyczaj pracowało równolegle kilka grup, istniała więc możliwość wzajemnej pomocy. Warto zaznaczyć, że trenerzy pełnili w projekcie również funkcję doradców indywidualnych firm, z czego uczestnicy bardzo chętnie korzystali – po uprzednim zapoznaniu się z warsztatem poszczególnych osób.

W trakcie programu odbyło się też kilka seminariów metodycznych z udziałem koordynatorów, trenerów, konsultantów, osób zajmujących się promocją, organizacją i obsługą, a także zaproszonych gości (na przykład naukowców zajmujących się daną tematyką). Seminarium te były ważnymi momentami w tworzeniu zrębów metodologii prezentowanej w niniejszym opracowaniu.

Podsumowanie

Patrząc na tak niejednorodnego odbiorcę, którego trzeba przeprowadzić przez trudny ze względów i poznawczych, i emocjonalnych projekt, można stwierdzić, że zespół był dobrze dobrany i przygotowany. Spełnił pokładane w nim oczekiwania.

Warto więc jeszcze raz podkreślić to, co wpłynęło na tak pozytywne efekty:

1. Zaproszenie do pracy w projekcie trenerów i konsultantów będących prawdziwymi ekspertami w swoich dziedzinach, przygotowanych osobowościowo i merytorycznie, pracujących w nowoczesnym paradygmacie uczenia się w oparciu o doświadczenie.
2. Doświadczenie biznesowe trenerów zarówno w zakresie szkolenia biznesu, jak i osobistych doświadczeń w roli menedżera.
3. Doświadczenie trenerów w terapeutycznej i rozwojowej pracy z rodziną.
4. Świetne przygotowanie merytoryczne konsultantów połączone z wieloletnią praktyką biznesową i szkoleniową.
5. Praca programowa i superwizyjna w zespole trenerskim, tworzenie środowiska trenerów i konsultantów zaangażowanego w budowanie nowatorskiej metodologii.

Warto również zauważyć, że to, co było wielką siłą zespołu, wywoływało również niekiedy problemy i trudności, gdyż każdy miał nieco inne przygotowanie. Jedni bardziej wywodzili się z biznesu,

inni z działań psychokorekcyjnych. Jedni lepiej czuli się w pracy nad rozwijaniem umiejętności, inni przy rozwiązywaniu problemów, dostarczaniu wiedzy, a jeszcze inni w tworzeniu sieci wsparcia. Byli trenerzy z dużym doświadczeniem w zarządzaniu, inni z mniejszym. Byli konsultanci o nastawieniu akademickim i szkoleniowym i tacy, którzy sami prowadzili wykłady na zasadzie partnerskiej. Wszystko to miało wpływ na uczestników, którzy oczywiście porównywali te style i oceniali kompetencje. Jednak działania integracyjne „uwspólniające” pozwalały minimalizować oczywiste trudności oraz twórczo wykorzystywać różnorodność doświadczeń kadry projektu.

Można pokusić się o stwierdzenie, że **dobór osób do zespołu merytorycznego to kluczowy element powodzenia projektu**. To także jeden z głównych warunków zmian na poziomie postaw i zachowań u uczestników.

3.4 Kadra merytoryczna w projekcie

3.5 Wydarzenia edukacyjne w projekcie

Przy budowaniu struktury projektu „Firmy rodzinne” dużą wagę przykładano do tego, aby zaproponować uczestnikom różnorodne formy edukacyjne. Wynikało to z przekonania, że takie działania z jednej strony odpowiedzą na indywidualne potrzeby odbiorców, a z drugiej umożliwią im uczenie się wieloma kanałami i technikami jednocześnie. Podstawowy korpus zajęć składał się z trzech konferencji (w tym specyficznej konferencji otwierającej) oraz cyklu trzech dwudniowych warsztatów. Zajęciami fakultatywnymi były spotkania tematyczne i mentoringowe. Dodatkowo każda firma mogła skorzystać z doradztwa, czyli konsultacji na dowolny temat z wybranym przez siebie ekspertem. Odrębną formą pracy z firmami rodzinnymi były opowieści, czyli historia firmy pisana samodzielnie lub przy wsparciu trenera. Każda z tych metod pracy jest omówiona w kolejnych rozdziałach.

W kwestii treści dydaktycznych program funkcjonował na zasadach kafeterii. Różnorodne tematy podejmowane na warsztatach, konferencjach, spotkaniach tematycznych oraz podczas indywidualnego doradztwa miały zapewnić beneficjentom możliwie najszerszą perspektywę oraz zaplecze merytoryczne, z którego każdy mógł korzystać w najbardziej odpowiedni dla siebie sposób. Realizatorzy wyszli z założenia, że jeśli rzeczywiście elementy modelu 6S są ze sobą powiązane, to uczestnicy i tak nauczą się umiejętności z każdego obszaru w takiej kolejności, w jakiej będzie im najdogodniej.

Należy podkreślić, że projekt miał charakter otwarty, uczestnicy po każdym zajęciach byli ankietowani, mogli zgłaszać swoje uwagi dotyczące merytorycznych i organizacyjnych aspektów wydarzeń edukacyjnych. Opinie i potrzeby uczestników były szczegółowo analizowane przez kadrę szkoleniową, by w kolejnych edycjach wprowadzić niezbędne zmiany. Organizatorzy projektu uczyli się zatem wraz z jego uczestnikami i starali się nieustannie poprawiać jakość szkoleń.

3.5.1 Konferencja otwierająca

AGNIESZKA SZWEJKOWSKA

3.5
Wydarzenia
edukacyjne
w projekcie

Cykl szkoleniowy każdej edycji projektu rozpoczynał się jednodniową konferencją otwierającą. Było to pierwsze spotkanie uczestników z danej edycji, zetknięcie z zespołem projektu, a zarazem rozpoczęcie procesu świadomej nauki. Dla beneficjentów była to okazja do nawiązania pierwszych relacji z innymi właścicielami oraz pracownikami firm rodzinnych. Wytwarzała się przestrzeń do porównań, odniesień, refleksji, odnajdywania podobieństw, bratnich dusz, a także zauważenia zdecydowanych różnic w podejściu do prowadzenia rodzinnego biznesu. Dla wielu uczestników był to także początek identyfikowania się z firmą rodzinną oraz świadomego budowania jej marki. W czasie pierwszej konferencji uczestnicy poznawali i oswajali się z różnorodnymi metodami pracy warsztatowej, takimi jak: dyskusja, praca w parach, praca w trójkach, prezentacja materiału na forum grupy, *case study*, budowanie kontraktu, czyli tworzenie zasad i norm obowiązujących w pracy grupowej.

Konferencja otwierająca stanowiła swoistą wizytówkę projektu, prezentując w skondensowanej formie to, w czym uczestnicy mieli brać udział w czasie trwania całego programu.

Oprócz wydarzeń merytorycznych związanych z procesem grupowym uczestnicy dostali pakiet informacji organizacyjno-logistycznych, które pozwalały na zorganizowanie się oraz sprawne, zgodne z wymogami formalnymi uczestnictwo w projekcie. Podczas tego pierwszego spotkania uczestnicy mogli podjąć decyzję, na jakich zasadach chcą wziąć udział w programie. Oprócz tradycyjnej ścieżki uczestnictwa, która zakładała udział we wszystkich formach zajęć (konferencjach, warsztatach, spotkaniach tematycznych, doradztwie), można było również wybrać tak zwaną *ścieżkę alternatywną*, która oznaczała rezygnację z udziału w warsztatach. Ścieżka alternatywna została przewidziana dla tych, którym brakowało czasu, aby uczestniczyć w szkoleniach raz w miesiącu przez dwa dni.

Celem konferencji otwierającej było również przedstawienie uczestnikom osób realizujących projekt oraz pokazanie ich roli w tymże projekcie. Dla organizatorów był to zatem czas na rozwianie wszelkich wątpliwości beneficjentów oraz na udzielenie im odpowiedzi na pytania związane z uczestnictwem w projekcie i jego konsekwencjami.

Koncepcja merytoryczna konferencji otwierającej

Ponieważ dla beneficjentów był to pierwszy dzień uczestnictwa w projekcie, organizatorzy założyli, że przychodzą oni z dużymi nadziejami, ale również z niepewnością, co ich czeka w tym przedsięwzięciu. Jak wynika z późniejszych wypowiedzi uczestników, wielu z nich podchodziło do projektu sceptycznie, z dużą dozą nieufności, a nawet z niechęcią i obawą, że zajęcia okażą się stratą czasu.

„Do projektu przystępowałem z dużym sceptycyzmem, w innych szkoleniach współfinansowanych przez Unię dobry był tylko catering”.

„Na początku była obawa, bo to przecież firmę trzeba na dwa dni zamknąć, nie będziemy pracować, a tu tyle zleceń”.

„Myślałam, że to będzie strata czasu, jakieś tam warsztaty i konferencje, po co mi to, nie mam czasu, muszę pracować”.

Konferencja otwierająca musiała być zatem tak przygotowana, żeby już pierwszego dnia **beneficjenci mieli możliwość oswojenia się z projektem, polubienia go oraz zintegrowania z kadrą i innymi uczestnikami. Równie ważna była możliwość dogłębnego zrozumienia przez nich istoty projektu i korzyści płynących z uczestnictwa w szkoleniach.** W związku z założonymi celami zdecydowano, że tematyka konferencji otwierającej będzie dotyczyła dwóch rodzajów zagadnień związanych z umiejętnościami i samoświadomością uczestników. Pierwsze z nich to

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

diagnoza i „osadzenie” się w mocnych stronach swoich firm. Tutaj ważnym narzędziem był początek procesu tworzenia opowieści⁵ o rozwoju własnej firmy rodzinnej. Drugie zagadnienie dotyczyło wstępnej diagnozy głównych problemów wynikających z przenikania się firmy i rodziny ze szczególnym naciskiem na firmę.

Aby zrealizować powyższe cele, organizatorzy założyli, że uczestnicy powinni poczuć się potraktowani podmiotowo i po partnersku. Powinni mieć również poczucie wpływu na projekt – stąd decyzja o warsztatowym charakterze dwóch części konferencji. Praca w małych grupach była przedsmakiem warsztatów, zapoznawała uczestników z narzędziami stosowanymi w tego typu wydarzeniach edukacyjnych, ale przede wszystkim dawała im możliwość wykazania własnej inwencji i zaproponowania swoich pomysłów dotyczących realizacji projektu.

Dla organizatorów ważne było przełamanie stereotypu „nudnej konferencji”. Chodziło więc o to, by uczestnicy mogli nie tylko „grzecznie słuchać ekspertów”, ale także pracować na własnym doświadczeniu i aktywnie uczestniczyć w tym, co się działo.

Przyjazd i rejestracja uczestników

Dla beneficjentów projektu była to ważna chwila związana ze wstępnym kontaktem z organizatorami, wywieraniem pierwszego wrażenia, zawiązaniem obustronnej relacji. Newralgicznym momentem podczas rejestracji okazała się informacja, że rodziny będą uczestniczyły w oddzielnych warsztatach, a więc członkowie rodziny-firmy muszą się rozdzielić już na początku konferencji. Była to informacja zaskakująca, a dla niektórych osób trudna do przyjęcia i wiele zależało od sposobu jej przedstawienia oraz umotywowania. W uczestnikach pojawiał się rodzaj podekscytowania, zaczęli rozumieć, że nie przyjechali na „zwykłą” konferencję, na której będą biernymi słuchaczami.

Część pierwsza – praca w grupach

Pierwsza sesja trwała dwie godziny i odbywała się w grupach warsztatowych. Jej cele były następujące:

- przedstawienie się,
- integracja,
- przedstawienie swoich obaw i oczekiwań,
- zdiagnozowanie indywidualnych potrzeb szkoleniowych w kontekście firmy rodzinnej,
- sprecyzowanie indywidualnej ścieżki rozwoju,
- nauka zasad pracy grupowej i warsztatowej.

Dużą rolę podczas tej sesji odgrywali trenerzy, którzy mieli za zadanie zintegrowanie uczestników, oswojenie ich z celami projektu, poznanie i odniesienie się do ich obaw i oczekiwań oraz zawiązanie kontraktu grupowego. Była to część, podczas której budowane było poczucie bezpieczeństwa uczestników oraz ich zaufanie do organizatorów projektu. Część ta dawała przede wszystkim okazję do bliższego poznania osób, które zostały przydzielone do tej samej grupy warsztatowej, zaprezentowania siebie w ich gronie oraz zapoznania się z atmosferą i metodami pracy warsztatowej, jakich uczestnicy mogli się spodziewać w przyszłości. Bardzo ważnym było, by każdy miał szansę odczuć przyjemność i ekscytację z uczestnictwa w grupie. Część ta dawała każdemu okazję do wypowiedzenia się i zaprezentowania swojego punktu widzenia, co budowało poczucie osobistego uczestniczenia w tworzeniu wspólnych zasad. **Każdy uczestnik miał poczuć, że jest partnerem w projekcie i go współtworzy.**

Już na wstępie tej części, po przedstawieniu się oraz kilku słowach powitalnych wygłoszonych przez trenera, uczestnicy mieli za zadanie wypisać na kartkach swoje oczekiwania oraz obawy związane z uczestnictwem w projekcie. Oto przykłady tego, co pisali uczestnicy projektu:

Obawy:

- „Będziecie oczekiwać, że moja firma dokona szybkich zmian”*
- „Te szkolenia mogą być nie dla mnie”*
- „Trzeba będzie publicznie poruszać kwestie prywatne”*
- „Obawiam się, że nasze dyskusje zmienią się w rozważania psychoanalityczne”*
- „Będą miały miejsce egoistyczne porównywania”*
- „Nie otrzymam ważnych odpowiedzi”*
- „Będę musiał się zmienić”*
- „Nie będę potrafił otworzyć się na innych”*
- „Nie będę mogła wykorzystać porad w mojej firmie”*

Oczekiwania:

- „Poznam funkcjonowanie firmy rodzinnej i możliwości jej rozwoju”*
- „Poznam problemy, z jakimi borykają się inne firmy rodzinne”*
- „Poznam sposoby rozwiązywania konfliktów wewnątrz firmy rodzinnej”*
- „Poznam ludzi, których wiedza, zasoby, opinie mogą mi pomóc w przyszłości”*
- „Nastąpi integracja firm rodzinnych”*
- „Znajdę rozwiązania dla sukcesji w firmie oraz zabezpieczenia finansowego rodziców”*
- „Wykształcę zdolności interpersonalne przydatne w zarządzaniu”*
- „Będę w stanie skuteczniej zmotywować siebie do pracy”*
- „Nauczę się szybko i sprawnie podejmować decyzje”*
- „Będę umiała sprawiedliwie rozdzielić pracę”*

Część druga – sesja plenarna

Celem tej sesji było zaciekawienie uczestników innowacyjnym podejściem do tematyki zarządzania oraz zainspirowanie ich do aktywnego i twórczego udziału w projekcie. Sesja składała się z wystąpień doświadczonych liderów firm rodzinnych. Tematy wybrane w części wykładowej dotyczyły zarządzania bez nagród i kar oraz roli emocji w firmie rodzinnej. Prezentowano najnowszą wiedzę dotyczącą motywowania pracowników, przekonywania ludzi do wykonywania trudnych zadań oraz wpływu emocji na funkcjonowanie i zarządzanie firmą.

Sesja plenarna była również doskonałą okazją do przywitania uczestników przez zespół realizujący projekt oraz do zaprezentowania kluczowych przedstawicieli projektu, czyli: koordynatora PARP, koordynatora IFR, prezesa Inicjatywy Firm Rodzinnych, pracowników biura, osoby obsługującej szkolenia, osoby do spraw promocji i rekrutacji, specjalisty od sieciowania, trenerów pracy z opowieścią. Przedstawiano również warunki formalne uczestnictwa i ukończenia projektu. Sesja plenarna trwała półtorej godziny.

Część trzecia – sesja firmowa

Podczas tej dwugodzinnej sesji uczestnicy z danej firmy pracowali już razem, spotykając się z przedstawicielami innych przedsiębiorstw w kilkunastoosobowych grupach. Był to czas na dalszą integrację, ale przede wszystkim na wstępne zdiagnozowanie problemów wynikających z przenikania się firmy i rodziny oraz na rozpoczęcie procesu planowania rozwoju własnego przedsiębiorstwa.

Każda rodzina/firma miała za zadanie przygotować swoją prezentację i przedstawić ją na forum grupy. Był to przyczynek do refleksji nad systemem rodzinno-firmowym i rolami, jakie pełnią w nim poszczególni członkowie rodziny.

W czasie sesji firmowej uczestnicy dokonywali również wstępnej analizy SWOT⁶ swoich przedsiębiorstw. Analiza SWOT stanowiła przyczynek do planowania rozwoju oraz krytycznego spojrzenia na różnorodne aspekty funkcjonowania biznesu. Okazało się, że bardzo wielu uczestników nigdy wcześniej nie spotkało się z taką metodą diagnozowania stanu firmy. Większość robiła analizę SWOT po raz pierwszy.

Ostatnim elementem części firmowej było stworzenie mapy celów rozwojowych dla firmy i jej kluczowych pracowników. Istotne było tu połączenie i zsynchronizowanie rozwoju osobistego z rozwojem firmowym.

Część czwarta – sesja zamykająca

Była to część poświęcona prezentacji struktury projektu i poszczególnych wydarzeń, w jakich wezmą udział beneficjenci, a w szczególności spotkań tematycznych oraz doradztwa. Ostatnia sesja stanowiła także podsumowanie konferencji. Był w niej więc również czas na serie pytań od uczestników i odpowiedzi ze strony prowadzących: trenerów, ekspertów i organizatorów. Po przekazaniu wszystkich niezbędnych informacji organizatorzy żegnali uczestników i oficjalnie zamykali konferencję.

Należy zaznaczyć, że konferencja otwierająca była stałym elementem każdej edycji projektu. Jej charakter i założenie pozostawały zawsze takie same, jednakże specyfika konferencji nieznacznie się zmieniała. Zależne było to od lokalizacji, liczby osób biorących udział w wydarzeniu oraz od potrzeb osób uczestniczących. Organizatorzy nauczeni doświadczeniem wprowadzali drobne zmiany do przebiegu kolejnych konferencji, rezygnując z pewnych metod lub wzmacniając elementy sprawdzające się w praktyce. Wiązało się to z elastycznym podejściem do potrzeb i obszarów zainteresowań uczestników. Jednakże główny trzon i idea konferencji otwierającej pozostawały bez zmian.

Konferencja otwierająca była zawsze bardzo intensywnym wydarzeniem, dostarczała uczestnikom wiele różnorodnych informacji dotyczących formalności (rodzaj, terminy i tematy przyszłych zajęć, zasady zaliczenia projektu związane z obecnością na zajęciach, prezentacja osób realizujących projekt i sposobów komunikacji z nimi), a także wielu emocji związanych z tworzeniem się grupy, lękiem przed nieznanym, małym poczuciem bezpieczeństwa, ciekawością. Podczas tego wydarzenia ważna była rola pracowników biura projektu – to oni jako pierwsi kontaktowali się z uczestnikami podczas rejestracji, udzielali informacji, tworzyli pierwsze wrażenie. Ważne więc było takie przygotowanie pracowników, żeby mogli oni świadomie niwelować poczucie dezorientowania i niepewności wśród uczestników.

⁶ SWOT – Strengths (Mocne strony), Weaknesses (Słabe strony), Opportunities (Szanse), Threats (Zagrożenia) – jedna z najpopularniejszych heurystycznych technik analitycznych, służąca do porządkowania informacji. Bywa stosowana we wszystkich obszarach planowania strategicznego jako uniwersalne narzędzie pierwszego etapu analizy strategicznej.

3.5.2 Cykl warsztatowy

DOROTA SZCZEPAN-JAKUBOWSKA

3.5
Wydarzenia
edukacyjne
w projekcie

Logika cyklu warsztatowego

Na około miesiąc po konferencji otwierającej uczestnicy spotykali się na pierwszych warsztatach w kilkunastoosobowych grupach. Członkowie tej samej firmy/rodziny nie mogli znaleźć się w jednej grupie.

Główną rolą warsztatów była praca nad indywidualnym rozwojem uczestników. W trakcie spotkań mieli oni okazję do zastanowienia się nad własną rolą w firmie, dalszym rozwojem osobistym, a także do podzielenia się swoimi doświadczeniami z członkami innych firm rodzinnych.

Budowanie sytuacji edukacyjnej jest kluczowym aspektem pracy warsztatowej.

Istotą części warsztatowej było stworzenie uczestnikom przestrzeni, w której uczenie się przebiega poprzez działanie, pracę na osobistym doświadczeniu oraz wymianę wiedzy z innymi. Zgodnie z powyższym opisem **kluczowym pojęciem konstytuującym wiele działań w niniejszym programie była kategoria sytuacji edukacyjnej.** Oznacza ona, że rolą osoby uczącej innych jest tworzenie takich sytuacji, w których ludzie „*się uczą*”, a nie „*są uczeni*”. I właśnie to **uczenie poprzez działanie i dialog w sytuacji edukacyjnej jest metodą scalającą jednoczesny rozwój wszystkich 6S.**

Biorąc pod uwagę prekursorski charakter projektu, należy powiedzieć jasno, że i tak nie było innego wyjścia. W zasadzie nie istniał dotychczas kompleksowy zbiór skutecznych, wypróbowanych „przepisów” na to, jak podnieść efektywność funkcjonowania w systemie firmowo-rodzinnym. Przyjęto więc, że sami uczestnicy mogą stanowić dla siebie nawzajem źródło inspiracji. W związku z tym styl zaproponowanych szkoleń charakteryzuje się wieloma formami sesji wymiany wiedzy, dzielenia się doświadczeniami oraz wspólnej pogłębionej analizy konkretnych wydarzeń z firm beneficjentów. Mimo że w trakcie realizacji projektu zdobyto wystarczająco dużo wiedzy, aby zbudować użyteczne modele, które mogłyby być zaprezentowane w bardziej wykładowej czy podawczej formie, to do końca pozostano przy pierwotnej formule nauczania. Okazało się, że niosła ona ogromną, nieocze-nioną wręcz korzyść – sprawiała, że:

- uczestnicy coraz mocniej wierzyli w swoje kompetencje,
- rosło ich poczucie własnej wartości,
- w bardziej otwarty sposób podchodzili do spraw, które początkowo wydawały się im przytłaczające,
- z większym dystansem traktowali własne niepowodzenia.

Krótko mówiąc, uczestnicy szkoleń utwierdzali się w przekonaniu, że mogą być ekspertami od własnego uczenia się oraz od rozwoju swoich firm, a także że ich wiedza przydaje się innym. Docenili również wartość słuchania i dialogu. Miało to ogromny wpływ na ich procesy uczenia się oraz na otwartość do uczenia się w samych firmach. **Założeniem projektu było bowiem uruchomienie procesu zmiany,** który zachodził wewnątrz firm i rodzin przede wszystkim pomiędzy zjazdami.

Na pierwszy rzut oka założone cele brzmią trochę na wyrost. Trudno uwierzyć, że po tym krótkim programie dorosły i odnoszący dotąd sukcesy uczestnik wejdzie w nowy proces prowadzący do zmiany na wielu poziomach. Co wzmacnia siłę oddziaływania tego projektu? Z pewnością **jednym z głównych czynników stanowiącym swoisty „akcelerator” rozwoju jest możliwość doświadczenia siebie w nowym stylu działania i przeżycia sukcesu Tu i Teraz.** W programie położono ogromny nacisk na zbudowanie atmosfery bezpieczeństwa ułatwiającej swobodne eksperymentowanie z różnymi zachowaniami. Podstawą takiego klimatu była ogromna uwaga poświęcona sposobom komunikowania się i zachęta do wprowadzenia do swojego języka wyrażen odzwier-

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

ciędlających zainteresowanie, szacunek, konstruktywną krytykę. **Do budowania poczucia bezpieczeństwa przyczyniło się zawarcie tak zwanego kontraktu, czyli wzajemnej umowy uczestników grupy dotyczącej tego, jak współpracować efektywnie, tworząc wspólnotę uczącą się.** Zawarcie kontraktu polegało na wspólnym ustaleniu zasad, które miały być przestrzegane zarówno przez uczestników, jak i trenera. Zasady te dotyczyć mogły stylu wypowiedzania się (na przykład: nie mówimy o osobie, ale do osoby; nie oceniamy; nie przerywamy sobie; jedna osoba mówi, reszta słucha; nie przeklinamy) oraz zachowania (na przykład: nie spóźniamy się; wyłączamy telefony na czas zajęć; zachowujemy dyskrecję, czyli to, co zostaje powiedziane na warsztacie zostaje pomiędzy uczestnikami i trenerem; w warsztacie uczestniczymy, nie będąc pod wpływem żadnych substancji zmieniających świadomość). Każdy uczestnik mógł zaproponować zasadę, na której mu zależało i grupa wspólnie decydowała, czy dana propozycja zostanie włączona do kontraktu. Przy zawieraniu kontraktu trener kładł szczególny nacisk na to, aby każdy uczestnik potwierdził (słownie lub podpisem) fakt, że akceptuje kontrakt i będzie się do niego stosował.

Na czym polega zastosowana metoda Tu i Teraz w odniesieniu do rozwoju umiejętności współpracy z innymi? Początkowo opisane powyżej działania (wypracowanie kontraktu oraz nauka zasad efektywnej komunikacji) miały służyć dobrej współpracy w trakcie warsztatów i konferencji. Ich skutek jednak wykraczał poza sale szkoleniowe. Stało się tak dlatego, że **uczestnicy przeżyli doświadczenie sukcesu w budowaniu wspólnoty uczącej się** i mieli pełne prawo powiedzieć: „zrobiliśmy to sami, udało się nam i jesteśmy z tego dumni”. Doświadczenie sukcesu polegało na przykład na tym, że w trakcie warsztatu uczestnicy nauczyli się udzielać konstruktywnej informacji zwrotnej (odnoszącej się do zachowania, a nie osoby, zorientowanej na danie wsparcia w miejsce wyrażenia krytyki, opartej na szczerości i życzliwości). Otrzymywanie oraz udzielanie takiej informacji zwrotnej było dla uczestników nowym doświadczeniem, które uznali za cenne i warte powielenia we własnych firmach. Przeżycie takie nie jest częste, więc naturalną kolejną rzeczą w wielu uczestnikach pojawiło się pragnienie, aby je powtórzyć. **Potrzebie, by je powtórzyć, towarzyszyło poczucie sprawczości i wystarczającej kompetencji do zbudowania wspólnoty uczącej się na terenie własnych firm i rodzin**, często z zastosowaniem tych samych metod co na warsztacie. Innymi słowy uczestnicy nauczyli się pewnej kompetencji (na przykład udzielanie informacji zwrotnej czy zawieranie kontraktu), przeciwiczyli jej działanie w trakcie warsztatu, a także doświadczyli jej wpływu na relacje w grupie. Po zakończeniu warsztatu pytanie nie brzmiało: „czy uczestnicy umieją udzielać konstruktywnej informacji zwrotnej?”, ponieważ jasne było, że umieją, należało zatem zapytać: „czy uczestnicy będą udzielać konstruktywnej informacji zwrotnej w swoich firmach?”. Warunkiem otrzymania pozytywnej odpowiedzi na drugie pytanie było danie uczestnikom poczucia, że warto jest daną kompetencję wdrożyć. Krótko mówiąc, chodziło o to, by uczestnicy doświadczyli na sobie skuteczności danej kompetencji już w trakcie warsztatu oraz tego, że są w stanie sami ją wdrożyć.

„Bardzo fajnie móc pokazać coś ludziom na konkretnych przykładach. Szczególnie sukcesy i to, jak się wychodzi z porażek. Nasi ludzie czekali na mnie, jak wrócę z kolejnych sesji w programie i od razu zadawali pytania: «Jak było? Co nowego?». Powstała taka fajna potrzeba, żeby rozmawiać, wymieniać się spostrzeżeniami. Zawsze, jak wracałam, to się z nimi spotykałam i mówiłam: «Słuchajcie, przyjechałam z fajnego szkolenia, przetestujemy, a to kapelusze, a to trójkąty»”.

„Zrobiliśmy spotkanie w firmie, zapraszając członków zarządu i pracowników, którzy mają decyzyjne pozycje, i zapytaliśmy ich, jak oni widzą naszą firmę. Potem mówiliśmy, jak my sami ją widzimy, co nas boli, jakie są zagrożenia, problemy, jakie możliwości rozwoju. Fajnie było sobie to wszystko zapisać, to nam dało pole do manewru. Od tego czasu co miesiąc tak się spotykamy i zamierzamy kontynuować ten zwyczaj. Wyszło nam tak dobrze, że teraz zamierzamy zrobić coś takiego, jak wypad kajakowy wszystkich dwudziestu kilku pracowników i wieczorem, przy ognisku zrobimy porządną, usystematyzowaną prezentację wszystkiego, czego nauczyliśmy się w projekcie”.

Cykl warsztatowy

Pełny cykl warsztatowy składał się z trzech dwudniowych zjazdów. Kolejność tematów zajęć była następująca:

1. „Ja w firmie rodzinnej: autonomia i współzależność”.
2. „Ja w firmie rodzinnej: o tym, co pomiędzy. Dialog między pokoleniami, płciami i szczeblami zarządzania”.
3. „Ja w firmie rodzinnej: menedżer jako animator zmiany”.

Należy zaznaczyć, że **głównym założeniem warsztatów było uruchomienie procesu rozwoju, a nie „wtłoczenie” do głów uczestników zamkniętego systemu wiedzy**. Było oczywiste, że trzy zjazdy warsztatowe mogą jedynie zachęcić osoby, które w nich uczestniczyły, do wypróbowywania nabytych umiejętności we własnych firmach. Dlatego też ogromną wagę przykładano do ćwiczenia nabywanych kompetencji już w trakcie warsztatów, w myśl przekonania, że **osoba, która doświadczyła sukcesu w działaniu przy użyciu nowej umiejętności, z większą ochotą zrobi to jeszcze raz**. Jak się okazało, takie założenie przyniosło w wielu przypadkach oczekiwany rezultat. Podczas kolejnych zjazdów uczestnicy z zaangażowaniem wypowiadali się na temat zmian, które zaczęli wspólnie wprowadzać do swoich firm. Były to zarówno informacje o zmianie stylu komunikacji, który przełożył się na lepszą wiedzę o zakresie obowiązków poszczególnych osób, jak i o zdefiniowaniu nowej strategii. Wynika stąd, że realnym obszarem, w którym zachodziła zmiana, były firmy rodzinne. Uczestnicy zainspirowani nowymi pomysłami, z nową energią i większą świadomością tego, co robią, wracali do domu i tam zaczęli wprowadzać w życie niektóre pomysły. Program można zatem traktować jako skuteczną inspirację, która zachęciła uczestników do realnego działania, a działanie to odbywało się przede wszystkim pomiędzy zjazdami – we własnej firmie i we własnej rodzinie. Dlatego ważnym aspektem projektu był jednoczesny udział kilku osób z tej samej firmy/rodziny. Dzięki niemu zainspirowani uczestnicy nie pozostawali sami „na placu boju”, lecz mieli sojuszników. Ponadto sojusznicy ci mieli własne nadzieje i pomysły, a co za tym idzie – konieczny był między nimi dialog, który sam w sobie często okazywał się dla firmy i rodziny nową jakością. Kolejność tematów na poszczególnych warsztatach nie jest przypadkowa. Wynika ona z następującego założenia: uczenie się należy zacząć od siebie, potem można poszukać innych perspektyw (na przykład: jak widzą dane zjawisko inni ludzie), a na samym końcu można przyrzeć się swoim możliwościom uczenia innych (w tym przypadku bycia liderem zmiany).

Pierwszy warsztat „Ja w firmie rodzinnej: autonomia i współzależność” miał zatem za zadanie wprowadzić uczestników w charakterystykę myślenia systemowego w odniesieniu do firm rodzinnych. Uczestnicy zapoznawali się z modelem 6S, analizowali własne strefy wpływu w firmie oraz wypełniali osobisty kwestionariusz kompetencji menedżera firmy rodzinnej. W trakcie warsztatu rozpoczęli oni również pracę nad budowaniem Indywidualnych Planów Rozwoju, co wiązało się z intensywną refleksją na temat własnego stylu pracy, komunikacji i nad własnymi potencjałami. **Celem pierwszego warsztatu było zarazem uzmysłowienie uczestnikom złożonych współzależności pomiędzy różnymi osobami i zdarzeniami w firmie oraz rodzinie, a także zbudowanie w nich poczucia odpowiedzialności za własne uczenie się**. Pobocznymi celami warsztatu były: integracja uczestników oraz wprowadzenie zasad poprawnej komunikacji i kontraktu. Okazało się jednak, że kwestia komunikacji i zawierania kontraktu psychologicznego były dla uczestników niezwykle istotnym doświadczeniem i określali je jako bardzo przydatne w ich codziennym życiu firmowym i rodzinnym.

Drugi warsztat „Ja w firmie rodzinnej: o tym, co pomiędzy. Dialog między pokoleniami, płciami i szczeblami zarządzania” obejmował swoją tematyką przede wszystkim kwestię różnic między osobami i stylami pracy czy zarządzania oraz pokazywanie korzyści płynących z takiej różnorodności. Przypomniane zostały założenia myślenia systemowego oraz model 6S, a także rozszerzono aspekt komunikacyjny na obszar rozwiązywania konfliktów. Kwestia różnic i płynących z nich korzyści była ściśle powiązana z takimi tematami, jak sukcesja oraz podział obowiązków firmowo-rodzinnych (na przykład między małżeństwem albo dziećmi i rodzicami). **Celem drugiego war-**

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

sztatu było danie uczestnikom możliwości przyjrzenia się różnym konfliktowym sytuacjom z perspektywy innych pracowników/członków rodziny. Wprowadzono pojęcie *nawyku komunikacyjnego jako częstej przyczyny powstawania nieporozumień*. Uczestnicy mieli również czas na analizę własnych nawyków komunikacyjnych oraz przećwiczenie ich zmiany. Dodatkowo nadal rozwijane były Indywidualne Plany Rozwoju poszerzone o aspekt sukcesji i własnej roli w firmie w przyszłości (w kolejnych edycjach temat Indywidualnych Planów Rozwoju podejmowany był jedynie na pierwszym warsztacie).

Trzeci warsztat „Ja w firmie rodzinnej: menedżer jako animator zmiany” poświęcony był przede wszystkim mechanizmom towarzyszącym zmianie w firmie rodzinnej oraz roli lidera zmiany. Uczestnicy analizowali wpływ własnego rozwoju na swoją firmę i rodzinę. Wprowadzono pojęcie kultury organizacyjnej oraz przyglądano się zjawisku zmiany kulturowej w odniesieniu do własnych firm uczestników. Zważywszy, że celem całego projektu było uruchomienie procesu rozwoju, skupiono się na tym, aby uczestnicy zakończyli cykl warsztatowy z poczuciem posiadania odpowiednich kompetencji do wprowadzania zmiany i bycia jej konstruktywnym uczestnikiem. W związku z tym **w trakcie trzeciego warsztatu uwzględniono następujące tematy: zjawiska oporu przed zmianą, emocje towarzyszące procesowi zmiany oraz konfliktom towarzyszącym zmianie**. Na zakończenie cyklu każdy uczestnik mógł indywidualnie zanalizować swoje kompetencje, a także zaplanować dalsze kroki.

Narzędzia pracy warsztatowej

W celu zrealizowania założeń warsztatów wprowadzono różnorodne formy pracy warsztatowej. Najważniejsze z nich to:

Zawarcie kontraktu – celem kontraktu jest zbudowanie atmosfery sprzyjającej pracy, w której uczestnicy mają zapewniony odpowiedni poziom bezpieczeństwa, są również świadomi reguł panujących podczas warsztatu. Niezwykle ważnym aspektem zawierania kontraktu jest fakt, że uczestnicy, widząc jego skuteczność, są bardziej skłonni do budowania kontraktu psychologicznego ze swoimi pracownikami i rodziną. Kontrakt, który jest przestrzegany, sprawia, że wszyscy znają zasady współpracy, nie ma niejasności i każdy wie, czego może się spodziewać. Daje on poczucie bezpieczeństwa oraz pozwala, aby ludzie zamiast zajmować się drobnostkami, mogli skupić się na tym, co jest naprawdę ważne. Dzięki temu łatwiej przeprowadzić nawet trudne projekty oraz osiągnąć sukces przy realizowaniu założonych planów.

Praca oparta na studiach przypadków – w trakcie budowania cyklu warsztatów przyjęto, że będą one zanurzone w rzeczywistości firm rodzinnych. Był to nie tylko intuicyjny wybór autorów projektu, lecz również ewidentne oczekiwanie samych uczestników, którzy często podkreślali, że wyjątkowość bycia firmą rodzinną jest aspektem niedocenianym przez większość dostawców szkoleń.

Sesje wymiany wiedzy – w trakcie warsztatów uczestnicy mieli wiele okazji, by przytaczać przykłady z własnego życia i na ich podstawie analizować złożone zjawiska współzależności systemowych. Dodatkowo pojawiały się często okazje do rozmów w parach, podczas których uczestnicy mogli mówić o własnych przeżyciach, sukcesach i trudnościach.

Ćwiczenie umiejętności komunikacyjnych – uczestnicy mieli szansę poznać zasady efektywnej komunikacji, komunikat „ja” oraz techniki aktywnego słuchania i wyrażania siebie. Kompetencje komunikacyjne były ćwiczone podczas rozmów w parach oraz rozmów na forum (na przykład ćwiczenie w parach nad przewyciężaniem nawyku komunikacyjnego – dokładny opis ćwiczenia znajduje się w części z planami warsztatów).

Testy – uczestnicy pracowali indywidualnie nad wypełnianiem kwestionariuszy i testów. Były one pretekstem do stworzenia przestrzeni dla osobistej refleksji nad własną rolą w firmie i rodzinie oraz dla analizy swoich nawyków i stylów zarządzania. Realizatorzy projektu mieli również nadzieję, że zaproponowane testy poszerzą świadomość uczestników w zakresie obszarów do pracy i dalszego rozwoju, a w konsekwencji zachęcą ich do podejmowania dalszych działań zmierzających do poszerzenia różnorodnych kompetencji.

Ponadto realizatorzy zauważyli, że wewnętrzne zróżnicowanie grup warsztatowych korzystnie wpływało na ich pracę. Naszym zdaniem wynika to stąd, iż niezwykle istotne w tym działaniu sesje wymiany wiedzy były bardziej wnoszące dla uczestników, jeśli mieli oni różnorodne doświadczenie życiowe, a także pełnili różne funkcje w firmach.

Warsztat jako okazja do rozwoju opartego na wartościach

Realizatorzy projektu mieli nadzieję, że dzięki zaproponowaniu różnorodnych form warsztatowych uczestnicy będą mogli zdobyć wiedzę i umiejętności w interesujących ich dziedzinach. Cieszą zatem wypowiedzi osób, które w indywidualny sposób definiują korzyści i na konkretnych przykładach ze swojego życia pokazują przydatność nowych umiejętności. I dobrze, że są to zawsze osobiste opisy – przecież są oni ekspertami od własnych firm i sami najlepiej wiedzą, jaką wiedzę i jakie umiejętności wykorzystać. Program „Firmy rodzinne” miał w swoim założeniu dawać kompleksową wiedzę z wielu dziedzin, którą uczestnicy mogli dowolnie rozwijać, poszerzać i wykorzystywać. Jednak tym, co spajało wszystkie proponowane działania, był rozwój oparty na wartościach (takich jak dialog, szacunek, współpraca, wspólnota czy zaufanie). I to właśnie wartości są najczęściej wymienianym przez uczestników aspektem korzystnej zmiany w ich firmach.

„Mąż zobaczył, że buduję relacje z pracownikami, że dużo o nich wiem i że to też jest ważne. On o nich nic nie wiedział i myślał, że u mnie jest tak samo. Zaczął dostrzegać, co ja robię w firmie. Łatwiej nam z mężem rozmawiać, bo już więcej umiemy i odwołujemy się do tego, czego nauczyliśmy się na warsztatach.

Po warsztatach zawsze rozmawialiśmy o tym, czego dowiedzieliśmy się o sobie i o firmie, dzieliliśmy się tym, a potem były długie, zażarte i bardzo potrzebne dyskusje”.

„Mam teraz świadomość, że musimy się bardziej szanować nawzajem i szanować swój czas, że nie jesteśmy już firmą, w której właściciele powinni robić wszystko sami i sami wszystkiego dopilnować, a wciąż jeszcze każdy z nas ma takie ciągoty. Musimy pracować nad delegowaniem zadań i nad konsekwentnym egzekwowaniem tego. Poprosiliśmy o dodatkowe godziny z komunikacji i rozwiązywania konfliktów”.

„Poczułam się dowartościowana, zobaczyłam swoją rolę w firmie. Dotychczas mąż dominował, a ja byłam takim cichym współwłaścicielem, tak to przedtem odczuwałam. Po tej edycji pracujemy jak równy z równym. Pomógł mi w tym jeden z uczestników, mówiąc, abym świadomie sprecyzowała swoje miejsce w firmie, żebym określiła dokładnie, co chcę w niej robić, bo nie mogę robić wszystkiego. Powiedział mi: rób to, w czym się najlepiej czujesz. Pomyślałam, że on ma rację. To uświadomienie bardzo mi pomogło zająć odpowiednie dla mnie stanowisko w firmie”.

Rekomendacje dotyczące realizacji warsztatów

Praktyki nic nie zastąpi. Żadne próby poszukiwania złotych rad dla realizatorów opisanego powyżej programu nie uchronią ich przed zaskoczeniem związanym ze zderzeniem się ze specyfiką pracy z firmami rodzinnymi. Z czego wynika to zaskoczenie?

Przede wszystkim z tego, że siła nawyków indywidualnych i systemowych jest w firmach rodzinnych znacznie większa. Osoby uczestniczące w szkoleniach wielokrotnie otwierały się na nowe zachowania i sposoby myślenia, czuły się zainspirowane, po czym szybko „wracały na stare tory”, często wykazując postawę jeszcze bardziej konserwatywną niż przed szkoleniem.

To, że każdemu procesowi rozwoju towarzyszy tęsknota za dawnymi nawykami i potrzeba ponownego znalezienia się w znanych koleinach, jest naturalne. W firmach rodzinnych siła tego procesu jest znacznie większa, a towarzyszące mu emocje – silniejsze. Właśnie te „cofnięcia” były zaskoczeniem dla realizatorów. Wyrażały się w deklarowanych na przemian negacjach i aprobatach dla programu, nawracaniem tych samych, już omówionych tematów, „czkawkami” dawnych, uznanych za niekonstruktywne, zachowań. Zrozumienie takiej dynamiki pomagało realizatorom w radzeniu

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

sobie z własną frustracją i niepewnością. Jednak ostatecznie procesy te domykały się we właściwym momencie i w odpowiedni sposób.

Uczestnicy mieli poczucie rozwoju, a w firmach beneficjentów zachodziły stosowne zmiany. Co więcej – dzięki takiej dynamice uczestnicy czuli, że to oni są autorami zmian i że pasują one do ich realiów.

Przeszkodą w realizacji programu było uczestnictwo w tej samej grupie warsztatowej osób z tej samej firmy. Blokowało to otwartość lub powodowało zbyt dramatyczne reakcje. Należy dbać o to, aby każdy z uczestników programu mógł swobodnie pracować nad zmianą swoich nawyków, nie musząc liczyć się odbiorem innej osoby z firmy.

Z postulatem tym wiąże się jeszcze jedna uwaga. Najważniejsze procesy dzieją się pomiędzy warsztatami – na naturalnym terenie firmy i rodziny. Trzeba o tym rozmawiać w trakcie warsztatów, ponieważ dzięki temu uczestnicy widzą, że ich trudności są typowe, a sukcesy – nadzwyczajne. Należy jednak dbać o to, aby na fali entuzjazmu nie przekroczyli granicy intymności lub tajemnicy zawodowej, czego potem mogą żałować.

3.5.3 Konferencje szkoleniowe

ELŻBIETA NAŁĘCZ, MONIKA OLSZEWSKA

3.5
Wydarzenia
edukacyjne
w projekcie

Kolejną formą pracy z firmami rodzinnymi w ramach programu były konferencje szkoleniowe. Realizatorzy zaplanowali dwie konferencje: jedną pomiędzy drugim a trzecim warsztatem i jedną po zakończeniu cyklu warsztatowego (tzw. konferencja zamykająca). Każda z nich trwała dwa dni. Celem ogólnym konferencji było wzmocnienie w uczestnikach wiedzy na temat zarządzania firmą rodzinną oraz ich osobistych kompetencji menedżerskich.

Podczas poprzedzających pierwszą konferencję warsztatów uczestnicy zdążyli przyzwyczaić się do aktywnej pracy warsztatowej i polubić ją na tyle, że „zwykłe” konferencyjne wykłady nie wydawały im się już tak interesujące. Żeby zapewnić powodzenie tym wydarzeniom, realizatorzy musieli wypracować taką ich formułę, która odbiegałaby od standardowych wyobrażeń, jakie panują w Polsce na temat konferencji. W ostatniej części tego podrozdziału zostaną opisane metody pracy podczas konferencji, które można traktować jako rekomendacje dotyczące organizacji tego typu wydarzeń dla firm rodzinnych.

Idea konferencji szkoleniowych

Konferencje to narzędzia edukacyjne, które z założenia tworzą zupełnie inną przestrzeń edukacyjną niż kameralne warsztaty: sprzyjają nawiązywaniu szerokich kontaktów biznesowych oraz wymianie zdań w dużym gronie uczestników. Stwarzają okazję do spotkania wielu autorytetów w jednym czasie oraz do merytorycznej dyskusji na forum. Mają zwykle bardziej oficjalny charakter, przez co w sposób symboliczny nadają rangę wydarzeniom projektowym, jak i osobom, które w nich uczestniczą. Jest to fakt nie bez znaczenia dla środowiska właścicieli firm rodzinnych, które w Polsce jest w trakcie scalania się.

Realizatorzy projektu uznali, że najefektywniej będzie, by inne, bardziej kameralne działania projektowe były przeplatane właśnie takimi uroczystymi i skupiającymi środowisko wydarzeniami. Z tego powodu pierwsza konferencja szkoleniowa odbyła się w momencie, gdy zdecydowana większość beneficjentów odbyła już warsztaty rozwoju kompetencji osobistych, a co za tym idzie reprezentowała określony poziom motywacji, wiedzy oraz samoświadomości związanej z budowaniem relacji w firmie. **Pierwsza konferencja szkoleniowa była uzupełnieniem procesu kształcenia się w obszarze samorozwoju.** Tematy na niej poruszane miały wpłynąć na wzmocnienie ciekawości oraz motywacji beneficjentów do pracy nad rozwojem własnym oraz profesjonalizacją działań w firmie. Tematyka wpływała również na przekonanie, że udział w projekcie był trafną decyzją – taki argument dla zajętych przedsiębiorców jest w gruncie rzeczy istotny.

Druga konferencja szkoleniowa została zaplanowana jako wydarzenie zamykające cały cykl spotkań warsztatowych i miała wzmocnić u uczestników postawę otwarcia na edukację przez całe życie. W przekonaniu realizatorów projektu postawa taka jest w stanie zapewnić stały rozwój firmie rodzinnej i jej właścicielom.

Istotny był tutaj fakt, że podczas warsztatów beneficjenci byli celowo rozdzielani tak, aby w grupach szkoleniowych nie pracowały osoby z jednej firmy. Zasada ta oczywiście nie obowiązywała w czasie konferencji, zatem stały się one płaszczyzną spotkania dla wszystkich. Organizatorzy założyli, że konferencje mają stać się okazją do:

- wspólnego doświadczenia,
- inspirowania się,
- kształtowania świadomości,
- uzgadniania wartości,
- debaty z uczestnikami z innych firm,
- wypracowywania pomysłów na nowe rozwiązania,

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

- budowania podwalin strategii rozwoju,
- podnoszenia motywacji do zmian,
- wymiany doświadczeń z innymi uczestnikami programu.

Uczestnicy mogli podczas konferencji zastosować w praktyce, w oficjalnej sytuacji poznawane i rozwijane na warsztatach narzędzia komunikacyjne.

Ambicją organizatorów było, aby każda „reprezentacja rodzino-firmy” skorzystała z oferty merytorycznej przygotowanej w zakresie odpowiadającym jej potrzebom. Dlatego też programy konferencji zawierały szeroką gamę tematów i zagadnień merytorycznych istotnych z punktu widzenia rozwoju każdej firmy rodzinnej. Dzięki temu konferencje mogły stanowić solidną bazę i inspirację do dalszego rozwoju. Miały też istotny wpływ na wzbudzenie zainteresowania uczestników spotkaniami tematycznymi i doradztwem, jako że większości tematów nie dało się wyczerpać podczas dwugodzinnego wykładu eksperta. Zainteresowani daną tematyką uczestnicy mogli więc od razu zainicjować zorganizowanie spotkania tematycznego, które pogłębiłoby ich wiedzę z danej dziedziny, jak na przykład ze strategii, sukcesji, negocjacji z klientami, budowania marki, finansów czy motywacji pracowników.

Pierwsza konferencja szkoleniowa

Celem tej konferencji była przede wszystkim integracja uczestników danej edycji. Był to czas na wymianę wizytówek i tworzenie sieci kontaktów biznesowych, ale też doświadczeń i wrażeń po pierwszych warsztatach. Organizatorom zależało na stworzeniu przestrzeni dialogu i komunikacji opartej na zaufaniu. Dlatego na pierwszej konferencji **istotnym elementem była sesja nawiązywania relacji i kontaktów w środowisku firm rodzinnych**. Beneficjenci programu podzieleni na małe grupy mieli okazję dyskutować i dzielić się sukcesami i problemami w swoich firmach i, co ważne, **mogli wypracować bank pomysłów na tworzenie relacji opartych na zaufaniu**. Uczestnicy mieli również okazję do rozmowy z trenerami, ekspertami i pracownikami biura, którzy proponowali inne formy edukacji.

Pierwsza konferencja to również czas na zdobycie konkretnej i twardej wiedzy z różnych obszarów zarządzania firmą rodzinną. Spotkanie było bardzo różnorodne pod względem poruszonych tematów. Niektóre problemy zostały tylko zasygnalizowane, bo nie było możliwości wyczerpującego ich omówienia podczas dwugodzinnego wykładu.

Dwudniowa konferencja składała się z pięciu sesji tematycznych. **Pierwszą sesją tematyczną było zarządzanie strategiczne w firmie rodzinnej**. Podczas wykładu połączonego z ćwiczeniami warsztatowymi uczestnicy zdobywali wiedzę dotyczącą budowania długofalowej strategii rozwoju firmy oraz stawali się świadomi zagrożeń związanych z brakiem posiadania takiej strategii (co dotyczyło większości beneficjentów). Była to jednocześnie okazja do poznania wzajemnych doświadczeń, przekonań, wiedzy i opinii na kwestie związane z tematyką konferencji. Uczestnikom – zespołom rodzinno-firmowym zaproponowano także zadanie narysowania swojej firmy za 10 lat. Był to przyczynek do stworzenia podwalin dla wizji i misji ich firmy oraz przestrzeń do przyjrzenia się, na ile spójne są wizje członków każdego zespołu. Ta sesja cieszyła się dużym zainteresowaniem, ale też pozostawiała w uczestnikach uczucie niedosytu. Dlatego po każdej konferencji uczestnicy masowo zapisywali się na spotkania tematyczne dotyczące strategii.

Sesja druga dotyczyła sukcesji w różnych aspektach: zarządczych, psychologicznych i prawnych. Uczestnicy dowiadywali się przede wszystkim, że plan sukcesji jest elementem strategii firmy i musi zostać przygotowany wcześniej. Podczas tej sesji istotne było stworzenie przestrzeni dla wypracowania przez uczestników własnych przemyśleń i opinii dotyczących zagadnienia sukcesji z punktu widzenia sukcesorów. Organizatorzy starali się stworzyć przestrzeń do prezentacji szans i możliwości, a także obaw i zagrożeń związanych z procesem sukcesji.

Trzecia sesja dotyczyła systemów wynagrodzeń w firmie rodzinnej. Uczestnicy mieli szansę dowiedzieć się, jak skonstruować efektywny system wynagradzania pracowników. Poznawali rów-

niez konsekwencje przyjęcia określonych rozwiązań i istniejących dylematów płacowych w firmach rodzinnych.

Czwarta sesja miała na celu przekazanie wiedzy dotyczącej możliwości budowania społeczności firm rodzinnych w Internecie. Istotne było ukazanie szans i zagrożeń związanych z silną obecnością firm w wirtualnej rzeczywistości.

Ostatnia część została poświęcona zagadnieniu menedżera w firmie rodzinnej. Tutaj ważnym elementem była dyskusja na temat zasadności zatrudniania menedżera w firmie rodzinnej oraz jego roli w takim przedsiębiorstwie. Zastanawiano się także nad tym, czym się charakteryzuje „atrakcyjne miejsce pracy w firmie rodzinnej”.

Druga konferencja szkoleniowa

To spotkanie zostało zorganizowane w szczególny sposób. Na pierwszy rzut oka składało się z pięciu, zupełnie do siebie nieprzystających i nie mających ze sobą wiele wspólnego sesji tematycznych. Jednak organizatorzy nieprzypadkowo połączyli ze sobą właśnie te zagadnienia.

Głównym tematem był marketing i budowanie marki firmy – tego dotyczyła pierwsza sesja.

Oprócz wykładu eksperta w tej dziedzinie, uczestnicy wzięli udział w tak zwanej sesji plakatowej. Każda firma przygotowała swoją prezentację w postaci plakatu lub ekspozycji. Sesja odbywała się z udziałem eksperta w zakresie kreowania wizerunku, który kolejno przyglądał się prezentacjom beneficjentów i udzielał im niezbędnych wskazówek dotyczących wizualnego aspektu ich marki. Sesja była zatem okazją do konfrontacji z opinią eksperta, ale również z oceną innych uczestników, którzy wymieniali się uwagami i doświadczeniami.

Marketing, kreowanie wizerunku i budowanie marki w firmach rodzinnych w sposób szczególny wiąże się z **tematem drugiej sesji, którym było zarządzanie poprzez wartości.** To właśnie w firmach rodzinnych marką staje się często nazwisko właściciela – kojarzone z uczciwością, postawą etyczną i nastawieniem na wartości. Celem tej sesji była również klaryfikacja osobistej i rodzinno-firmowej hierarchii wartości. Wykład eksperta został połączony z pracą warsztatową, podczas której uczestnicy wypracowywali wnioski dotyczące wpływu wartości na prowadzenie biznesu. Uczestnicy dowiadywali się, jak z myślenia o wartościach przejść do motywowania pracowników, czyli jak przekuć wartości w sukces firmy.

Refleksja dotycząca wartości przekładała się na **trzecią część konferencji, która dotyczyła zachowania równowagi między życiem zawodowym a rodzinnym**, gdyż w firmach rodzinnych ta równowaga może zostać osiągnięta jedynie w oparciu o wypracowany system wartości. Podczas tej sesji uczestnicy mieli szansę odpowiedzieć sobie na pytanie, jak wyznaczyć granicę między życiem firmowym i prywatnym, jak uniknąć wypalenia zawodowego. Beneficjenci uświadamiali sobie straty wynikające z zaniedbania higieny psychicznej, nadużywania życia zawodowego.

Tematem czwartej sesji była przyszłość polskich firm rodzinnych. Temat ten również wyływał z refleksji poprzednich sesji. Wykład został poprowadzony przez profesora Andrzeja Bliklego, który jest marką samą w sobie, a jego firma może być podawana za przykład kreowania wizerunku właśnie w oparciu o niezmiennie wartości. Sesja dotyczyła możliwości współpracy firm rodzinnych, stanowiła motywację do działania i kreacji nowej rzeczywistości w oparciu o wspólne dla wszystkich rodzinnych przedsiębiorstw wartości.

Konferencja kończyła się warsztatem dotyczącym zmian, jakie zaszły w firmach pod wpływem uczestnictwa w projekcie. Uczestnicy mieli czas i przestrzeń na refleksję na temat tego, jakie zmiany zapoczątkowali w firmie, w rodzinie, co sobie uświadomili i jakie kompetencje rozwinęli. W nawiązaniu do poprzedniej sesji pojawiło się również pytanie: co dalej?

Jak widać, wszystkie tematy drugiej konferencji szkoleniowej były ze sobą mocno związane, jeden wynikał z drugiego, choć nie w sposób oczywisty. Dlatego to spotkanie było dla uczestników okazją do zatrzymania się i refleksji. Była to szansa, by zastanowić się przede wszystkim nad wartościami, na jakich zbudowana jest firma, a także nad tym, jak te wartości wpływają na prowadzenie biznesu oraz jak prowadzenie biznesu wpływa na wartości firmy.

Rekomendacje dotyczące przygotowania konferencji szkoleniowych

Jak wspomniałam na początku tego rozdziału, uczestnicy projektu byli grupą bardzo aktywnych i innowacyjnych przedsiębiorców (można nawet zaryzykować twierdzenie, że stanowili czołówkę w kraju). Tak więc błyskawicznie przyswoili sobie metody pracy warsztatowej i czysto teoretyczne wykłady szybko ich nużyły. Program konferencji nie mógł składać się z kolejno po sobie następujących wystąpień ekspertów przekazujących wiedzę, gdyż słuchaczami byli również eksperci w swych dziedzinach oraz w dziedzinie przedsiębiorczości. Organizatorzy przyjęli więc założenia metodyczne, których uwzględnienie może ułatwić przygotowanie i realizację podobnych przedsięwzięć.

Poszczególne sesje tematyczne były prowadzone i moderowane przez wysokiej klasy ekspertów mających wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu lub doradzaniu firmom rodzinnym, co wpływało na ich wiarygodność. Ponadto ich wykłady wsparte prezentacjami multimedialnymi zostały ograniczone do niezbędnego minimum, tak aby jak **najwięcej czasu przeznaczano na pracę w grupach i moderowane dyskusje na forum.**

Dlatego po wykładzie eksperta często stosowano podział na grupy, w których praca była moderowana przez dodatkowych trenerów. W czasie takiej pracy uczestnicy mieli możliwość podnoszenia swoich kompetencji w zakresie efektywnej komunikacji i dyskusji prowadzącej do wymiany poglądów w atmosferze dialogu. Beneficjenci zainspirowani wiedzą prezentowaną przez eksperta w trakcie wykładu mieli możliwość skonfrontowania jej ze sobą i swoimi realiami, pracując w grupach. Często w sposób natychmiastowy generowali konkretne wnioski, propozycje rozwiązań i zmian dla siebie i firm. W ten sposób **czysto teoretyczny wykład był poparty praktycznym zastosowaniem świeżo zdobytej wiedzy**, co było kluczowe dla przedsiębiorców.

W czasie wykładów eksperckich **uczestnicy byli zapraszani do debat.** Mieli także możliwość prezentacji wypracowanych przez siebie rozwiązań czy pomysłów na forum. Można było zauważyć, że była to dla wielu osób jedyna lub pierwsza okazja do wystąpień publicznych i często wzbudzała wiele emocji.

Dzięki aktywnym formom pracy wprowadzanym podczas konferencji uczestnicy wykazywali się dużym zaangażowaniem oraz zainteresowaniem zaproponowanymi tematami, ponieważ byli niejako *współtwórcami wydarzenia*. Na koniec warto podkreślić, że tego typu **konferencje o charakterze interaktywnym, zakładające partnerską relację między wszystkimi zainteresowanymi, w sposób skuteczny wspierają podnoszenie kompetencji osobistych, w tym menedżerskich, a także przyczyniają się do wymiany doświadczeń i rozwoju środowiska firm rodzinnych.**

3.5.4 Spotkania tematyczne i mentoringowe

KATARZYNA GIERCZAK-GRUPIŃSKA, MONIKA OLSZEWSKA

3.5
Wydarzenia
edukacyjne
w projekcie

Oprócz opisanych powyżej wydarzeń szkoleniowych przewidzianych w obowiązkowym cyklu szkoleń, uczestnicy mieli do swojej dyspozycji również pulę spotkań tematycznych i mentoringowych, które były zajęciami fakultatywnymi. Mimo iż nie trzeba było w nich uczestniczyć, żeby oficjalnie zaliczyć program, cieszyły się bardzo dużym zainteresowaniem i okazały się ważnym narzędziem edukacyjnym.

Spotkania tematyczne

Realizatorzy założyli, że spotkania te mogą stanowić dopełnienie warsztatów oraz konferencji i mogą stać się narzędziem pogłębiającym zagadnienia ważne dla uczestników projektu.

W pierwotnym założeniu spotkania tematyczne miały być w dużej mierze organizowane przez samych uczestników. Realizatorzy zakładali, że pod wpływem wiedzy zdobytej podczas warsztatów i konferencji uczestnicy uświadomią sobie potrzeby szkoleniowe i będą proponować tematy, których znajomość chcieliby pogłębić podczas spotkań tematycznych. Firma, która zgłosiła dany temat, miała niejako sygnować przygotowywane spotkanie: mogła mieć wpływ na wybór prowadzącego, spotkanie odbyłoby się w siedzibie tej firmy bądź w jej pobliżu, po części merytorycznej miało nastąpić zwiedzanie firmy przez uczestników szkolenia lub inna aktywność zaproponowana przez organizatorów. Przy takim założeniu **spotkania tematyczne miały przygotowywać uczestników do samodzielnej organizacji wydarzeń edukacyjnych w przyszłości.**

Powyższą koncepcję udało się zrealizować tylko częściowo. Podczas konferencji szkoleniowych i innych wydarzeń edukacyjnych uczestnicy zgłaszali swoje pomysły i potrzeby, w wyniku których spontanicznie powstawały tematy spotkań oraz wstępna lista zainteresowanych danym wydarzeniem. Zwykle zgłaszała się także firma chętna organizować spotkanie u siebie, jednakże gdy trzeba było podjąć konkretne działania, okazywało się, że brakło lidera sygnującego spotkanie i cały proces organizacji spadał na zespół administracyjny projektu. Mimo początkowych deklaracji uczestników to pracownicy biura musieli ostatecznie znaleźć prowadzącego, zaproponować termin, zebrać zgłoszenia i wynaleźć miejsce spotkania. W sumie tylko cztery spośród wszystkich spotkań tematycznych (a było ich kilkadziesiąt) odbyły się w siedzibie firmy uczestniczącej w projekcie i firmy te miały znaczący wpływ na organizację i przebieg spotkania.

Uczestnicy projektu okazali się nieprzygotowani do roli lidera, natomiast kadra projektu nie była przygotowana do intensywnej pracy z potencjalnymi liderami. Taka praca wymagałaby bowiem motywowania ochotników, nieustannego monitorowania sposobu, w jaki wykonują przedsięwzięcie, którego organizację wzięli na siebie, a także wspierania ich w kontaktach interpersonalnych. Projekt w aspekcie kosztowym i czasowym nie był przygotowany do realizacji tego typu działań, bo nie to było jego wstępnym założeniem ani celem. Mimo że w projekcie taka forma pracy nie doszła do skutku, organizatorzy rekomendują organizację wydarzeń szkoleniowych w oparciu o liderów, ale przy odpowiednim, wcześniejszym zaplanowaniu tego rodzaju współpracy.

Pomimo ostatecznego braku zaangażowania organizacyjnego uczestników firm spotkania tematyczne organizowane przez realizatorów projektu cieszyły się ogromną popularnością. Przez wielu beneficjentów były oceniane wyżej niż warsztaty, ponieważ przynosiły konkretną wiedzę i umiejętności z obszaru, który uczestnicy definiowali jako szczególnie istotny dla rozwoju ich własnej firmy.

Spotkania tematyczne w sposób fachowy uzupełniały wiedzę i były rzeczywistą odpowiedzią na bieżąco zgłaszane potrzeby uczestników projektu.

„Myślę, że spotkania tematyczne na tyle mnie ruszyły, że coś się z tego wykluje. Byłam na negocjacjach u Wiesławy Machalicy, na strategii u doktor Ady Lewandowskiej, na motywacji u Helmuta Glasera i na

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

spotkaniach z marki u Ani Nalazek. Dostałam pakiet narzędzi, są pozapisywane na kartkach, teraz na tyle intensywnie to wszystko się dzieje, że nie ma czasu od razu wprowadzać to w życie. Najbliższy rok będzie wszystkim owocował”.

„Jedziemy na «Zarządzanie bez kija i marchewki» z profesorem Blikle, potem na «Budowanie marki» z Anną Nalazek. Byłam na «Marketingu i wprowadzaniu nowego produktu» prowadzonym przez Helmuta Glasera. Zapisałam chyba ze 20 stron – o komunikacji z klientami, z pracownikami, takie niuanse, z których człowiek nie zdaje sobie sprawy. Na przykład opowiadał, jak rozmawiać z kimś, kto jest generalnie niezadowolony. Od razu dziś miałam w firmie taką sytuację i poradziłam sobie świetnie, bo zrobiłam tak, jak on to mówił, że jak przychodzi do ciebie ktoś pełen emocji, to co zrobić? Słuchać. Nie polemizować, nie przedstawiać argumentów, tylko słuchać. Jak przestanie mówić, to zadać otwarte pytanie, żeby się do reszty wygadał, aż przestanie. Wtedy ty możesz coś powiedzieć, co ważniejsze – zostaniesz wysłuchany”.

W ciągu niecałego roku uczestnicy projektu „Firmy rodzinne” uczestniczyli w spotkaniach merytorycznych z następujących tematów (które sami zaproponowali):

1. budowa strategii firm rodzinnych,
2. prawne aspekty sukcesji,
3. równowaga życiowa i zarządzanie czasem,
4. budowanie zespołów,
5. marketing w firmach rodzinnych,
6. Wprowadzanie nowego produktu na rynek,
7. budowanie relacji z mediami,
8. zarządzanie jakością,
9. systemy wynagrodzeń,
10. mediacje w firmie rodzinnej,
11. budowanie marki firmy rodzinnej,
12. etykieta w biznesie i profesjonalny wizerunek,
13. negocjacje,
14. marketing,
15. motywacja – motywowanie – manipulacja,
16. obsługa klienta i budowanie trwałych relacji.

Największym zainteresowaniem cieszyły się zajęcia dotyczące budowania strategii, budowania marki, marketingu, negocjacji i motywacji – i to właśnie one otrzymały od uczestników najwyższe oceny. Uczestnicy cenili więc twardą wiedzę dotyczącą zarządzania i marketingu. Wielu z przedsiębiorców biorących udział w projekcie po raz pierwszy miało szansę zapoznać się z elementami zarządzania strategicznego. Często było to dla nich przełomowe doświadczenie, sprawiające, że decydowali się oni na wprowadzenie istotnych zmian w swoich firmach. Najlepszym dowodem na to, że właśnie strategia okazała się tematem o największej popularności, jest fakt, iż podczas półtorarocznych szkoleń odbyło się aż sześć dwudniowych spotkań „Budowanie strategii w firmie rodzinnej”. O powodzeniu tych warsztatów mogą świadczyć również wypowiedzi uczestników:

„Mamy własną strategię, wiemy, co chcemy osiągnąć, do kogo się zwracamy z naszą ofertą. Plusem było to, że wszystko to sobie teraz rozrysowaliśmy i rozpisaliśmy. Zamiast mieć jakąś wizję tylko w głowie, to ją sobie z żoną napisaliśmy czarno na białym”.

„Zobaczyłem, że strategia to fundament dla firmy, że trzeba mieć wytyczone cele”.

„Zrozumieliśmy, że jeśli w firmie nie ma osoby odpowiedzialnej za strategię, to powinniśmy mieć kontakt z konsultantem, móc pytać, bo sami nie damy rady. Mieliśmy trzy spotkania na temat strategii, ale chcielibyśmy więcej”.

„Spotkania ze strategii z doktor Adą Lewandowską dały nam bardzo dużo, oszczędziły popelnienia wielu błędów. Na przykład porównywania się z konkurencją. Zapisujesz, co jest dobre dla twojej firmy, a potem wychodzi, że konkurencja jest lepsza w tym i tym. Niby logiczną rzeczą jest to, by podciągać się w tym,

w czym jesteśmy słabi. Ale wcale nie – trzeba robić to, w czym jesteśmy mocni, by nie marnować środków ani sił na coś, czego i tak nie da się osiągnąć. Dobry jest przykład Apple – co dwa lata wypuszczają coś, co zmienia rynek i wszyscy starają się ich gonić. A oni w tym czasie znów doskonalą swoje najlepsze pomysły“.

Spotkania tematyczne okazały się również niezwykle pomocne w budowaniu sieci firm rodzinnych w Polsce. Beneficjenci projektu przyjeżdżali na te warsztaty nie tylko po to, by zdobyć nową wiedzę, ale również po to, aby spotkać się ze znajomymi firmami już po zakończeniu podstawowego cyklu szkoleniowego. Uczestnicy spotkań chętnie wymieniali się nowymi doświadczeniami, dzielili refleksjami i spędzali ze sobą czas, ucząc się nie tylko od eksperta, ale też od siebie nawzajem. Po zakończeniu realizacji wszystkich wydarzeń szkoleniowych okazało się, że absolwenci projektu zaczęli sami przygotowywać kolejne spotkania. Zatem w ostatecznym rozrachunku brak ich wcześniejszego zaangażowania w organizację spotkań nie okazał się przeszkodą do dalszych działań.

Spotkania mentoringowe

Spotkania mentoringowe to spotkania z przedstawicielami polskich firm o znanych markach, które – o czym często się zapomina – również są firmami rodzinnymi. Spotkania były realizowane do końca 2011 roku, czyli również po zakończeniu wszystkich innych wydarzeń szkoleniowych. W założeniu nie były to szkolenia – miały stanowić raczej narzędzie inspiracji i motywacji dla beneficjentów. I tak też się stało – **opowieści żywych legend polskiego biznesu mocno podziały na wyobraźnię uczestników.**

W charakterze mentorów wystąpili właściciele takich marek jak: Solaris, Blikle, Roleski, Konspol, Herbewo International, Dom Towarowy Bracia Jabłkowscy, Curtis Group, FA Krosno. Niektóre spotkania odbywały się w siedzibie firmy prowadzonej przez mentora. Wtedy zdarzało się, że mentor oprowadzał uczestników po firmie, co nadawało spotkaniu charakter wizyty studyjnej i podnosiło wartość edukacyjną spotkania. Gdy wizyta w firmie nie była możliwa, spotykano się w innym miejscu wyznaczonym przez biuro projektu. Pierwsza część spotkania miała charakter wykładowy – mentor opowiadał o historii firmy, momentach zwrotnych, sposobach zarządzania, sukcesach, ale też o porażkach i trudnych momentach związanych z prowadzeniem firmy rodzinnej. Ta część trwała zwykle około godziny. Kolejne dwie godziny spotkania były przeznaczone na pytania i uwagi uczestników. Ze względu na dość kameralny charakter spotkań (w każdym uczestniczyło około 20 osób) mentorzy mówili w sposób otwarty, nie mieli przygotowanego wykładu, po prostu snuli swoją opowieść, często zdradzając nawet intymne czy kontrowersyjne szczegóły. To nadawało spotkaniom mentoringowym wyjątkowy klimat, który przesądził o ich sukcesie. **Uczestnicy czuli, że otrzymują bezcenne rady wynikające z osobistego doświadczenia człowieka, który często nie tylko odnosił sukcesy, ale też ponosił klęski, po których potrafił się podnieść.** W drugiej części spotkania goście zadawali pytania mentorowi, dzięki czemu wykład miał szansę przeradzać się w partnerski dialog. Dobrym przykładem takiego dialogu była sytuacja, kiedy jeden z mentorów zapytał uczestników spotkania o opinie dotyczące jego nowej inwestycji. Wbrew nazwie tych spotkań mentorzy nie byli zatem traktowani jak osoby wszechwiedzące, a uczestnicy jak uczniowie – następowała pomiędzy nimi wymiana opinii, wiedzy i doświadczeń. Uczestnicy wychodzili zafascynowani charyzmą mentorów i byli pod głębokim wrażeniem ich opowieści. Spotkania z mentorami często stawały się też bodźcem pomocnym w podjęciu ważnej decyzji.

„Zmiany zaszyły kolosalne i kluczowe – tak bym je określiła. Podjęłam bardzo ważną decyzję życiową, w której pomogły mi szczególnie spotkania mentoringowe. Poza firmą pracuję jako nauczycielka. Szkoła była jedyną stałą rzeczą w naszym życiu, nie mówiąc o tym, że był to stały dochód – więc jest to wielka zmiana. Bardzo przeżywałam tę decyzję, bardzo się jej bałam, w trakcie, jak się tak miotalam, pojechałiśmy na konferencję, na której profesor Blikle zaczął o sobie opowiadać i okazało się, że on też podjął

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

taką dramatyczną decyzję. Był profesorem, do 50. roku życia pracował ze studentami, ewidentnie lubił to nauczanie i zdecydował się podjąć dramatyczną decyzję: «rzucam to, co znam, na rzecz firmy». Kilka dni później pojechalśmy na spotkanie mentoringowe w Solarisie, pani Solange Olszewska też opowiadała o sobie. Okazało się, że też pracowała z dziećmi, uwielbiała tę pracę, ale założyli firmę, więc postanowiła rzucić ją na rzecz firmy. Na dobrą sprawę żaden z nich nie byłby tam, gdzie jest, gdyby w pewnym momencie nie podjął tak dramatycznej decyzji. To mi dało kopa, że czas najwyższy».

Spotkania z mentorami inspirowały uczestników i motywowały ich do bardziej wyężonej pracy nad sobą. Działo się to dzięki kameralnej atmosferze mającej niewiele wspólnego ze sztywnym wykładem oraz odpowiedniemu doborowi mentorów, czyli przedsiębiorców rodzinnych, którzy często borykali się z problemami podobnymi do problemów uczestników, a w wielu przypadkach umiejętnie je przewyciężali. Powodzenie tych spotkań nie byłoby możliwe bez wzajemnej otwartości mentora i uczestników.

3.5.5 Doradztwo

AGNIESZKA SZWEJKOWSKA

3.5
Wydarzenia
edukacyjne
w projekcie

Doradztwo zostało pomyślane jako dodatkowa forma edukacji firm uczestniczących w projekcie „Firmy rodzinne”. Było realizowane niejako obok poszczególnych wydarzeń szkoleniowych, indywidualnie w każdej firmie. Jak organizatorzy napisali we wniosku o dofinansowanie: „Z doświadczeń PARP i IFR wynika, że przedsiębiorcy napotykają na trudności z praktycznym zastosowaniem wiedzy nabytej podczas szkoleń. Z tego względu otrzymają oni doradztwo związane ze szkoleniami, co pomoże im przełożyć na język praktyki wiedzę nabytą podczas szkoleń”. Doradztwo miało więc przede wszystkim pomóc w wykorzystaniu wiedzy zdobytej podczas szkoleń, funkcjonować jako wsparcie firmy w rozwoju po realizacji cyklu szkoleniowego, czyli konferencji i warsztatów, oraz jako wsparcie we wdrożeniu zmiany w sposobie zarządzania, która została zainicjowana w czasie szkolenia.

Dla większości firm udział w projekcie był pierwszym tego rodzaju doświadczeniem szkoleniowym, po którym pojawiła się potrzeba usprawnienia funkcjonowania firmy. Jednak beneficjenci często nie byli w stanie sami poradzić sobie z zastosowaniem nowo nabytych umiejętności i wdrożeniem nowej wiedzy. Dzięki możliwości doradztwa mogli spędzić kilka godzin z wybranym przez siebie ekspertem, by razem z nim wypracować odpowiednie dla siebie rozwiązania. **Doradztwo było zatem indywidualnym procesem skierowanym do danej firmy w odpowiedzi na jej konkretne zapotrzebowanie.**

Ważnym momentem był wybór doradców w projekcie. Funkcję tę mógł pełnić ekspert, który oprócz wiedzy z danej dziedziny znał również założenia merytoryczne projektu, rozumiał znaczenie myślenia systemowego w rozwoju firmy, rozumiał złożoność zarządzania firmą rodzinną oraz był związany z projektem, na przykład uczestnicząc w seminariach dotyczących projektu lub uczestnicząc jako ekspert w konferencjach szkoleniowych.

Doświadczenia z wprowadzania doradztwa – problemy i rozwiązania

Na początku projektu każda z firm otrzymała dziesięć godzin doradztwa, z których mogła skorzystać. O tej możliwości firmy były informowane w odpowiednich zapisach w umowie, w czasie konferencji otwierającej oraz pisemnie poprzez *newslettery*, za pomocą których odbywała się wewnętrzna komunikacja z firmami w projekcie. Firmy miały samodzielnie wybrać swojego doradcę oraz zdecydować o temacie, nad którym będą pracowali.

Ku zaskoczeniu realizatorów projektu początkowo zainteresowanie tego typu wsparciem było bardzo niewielkie. Mimo iż w prywatnych rozmowach z trenerami oraz uczestnikami przedstawiciele firm często podkreślali potrzebę indywidualnego wsparcia, to nie umawiano się z ekspertami spon-tanicznie. Zmotywowanie uczestników do korzystania z tej usługi wymagało dużego nakładu pracy ze strony zespołu projektu.

Dlaczego firmy nie korzystały z doradztwa samodzielnie i od razu? Oto hipotezy organizatorów odpowiadające na to pytanie:

- brak czasu na zaplanowanie procesu doradztwa,
- brak informacji, czego doradztwo może dotyczyć,
- brak informacji o korzyściach, jakie firma może osiągnąć dzięki skorzystaniu z doradztwa,
- brak nawyku sięgania po pomoc w sprawach dotyczących zarządzania firmą,
- brak wiedzy o ekspertach.

Na podstawie rozmów z firmami realizatorzy projektu określili potencjalne tematy, w ramach których firma mogła skorzystać z doradztwa. Były to:

- strategiczne zarządzanie firmą rodzinną,
- rozwiązywanie konfliktów,
- negocjacje handlowe,

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

- budowanie marki firmy rodzinnej,
- aspekty prawne sukcesji,
- zarządzanie firmą rodzinną,
- motywowanie pracowników i nie tylko pracowników,
- delegowanie zadań,
- ścieżka rozwoju osobistego,
- rekrutacja pracowników.

Powstała również prezentacja, za pomocą której uczestnicy mogli zapoznać się z profilami ekspertów świadczących doradztwo w projekcie. W proces motywowania firm do korzystania z doradztwa zostali włączeni także trenerzy prowadzący warsztaty. Ich zadaniem było inicjowanie dyskusji na temat doradztwa i korzyści, jakie firmy mogą odnieść dzięki skorzystaniu z tego rodzaju pomocy.

Dopiero po wprowadzeniu tych działań pojawiła się oczekiwana reakcja: firmy zaczęły planować doradztwo. Wtedy okazało się, że jest wiele firm, które potrzebują znacznie więcej godzin spotkań niż owe dziesięć, które mógł zaoferować im projekt. Organizatorzy zdecydowali się zatem na maksymalne zwiększenie tej liczby w granicach możliwości budżetowych projektu.

„Godziny doradcze okazały się podejściem indywidualnym, na którym mi najbardziej zależy. Myślenie, że teraz w mojej firmie wiele się zmieni, zaczęło się właśnie od doradztwa z trenerem, który spojrzał na moją firmę jako odbiorca, od razu zauważył pewien nieład informacyjny, że pewnych idei, które dla nas są oczywiste, klient nie byłby w stanie uchwycić, że nie wiadomo, co tu z czym jest połączone. Teraz będziemy więc zmieniać naszą stronę internetową w taki sposób, by wszystko było widoczne dla klienta. Pracujemy też nad logo i wizytówką. To na początek!”

„Jeżeli chodzi o firmy rodzinne, to jest cały szereg takich problemów, wzajemnych relacji między członkami rodziny, którzy pracują w firmie, które wymagają indywidualnych spotkań z ekspertami od dialogu rodzinnego. Z psychologiem czy inną osobą kompetentną, z mentorami w tej dziedzinie, którzy by pomogli indywidualnie rozwiązywać konkretne problemy. Bo to są problemy, których nie można rozwiązać w grupie 12-osobowej czy na konferencji, gdzie tych ludzi jest jeszcze więcej!”

W efekcie z doradztwa skorzystała większość firm, w tym kilkadziesiąt z nich wykorzystało większą niż przewidywana liczbę godzin. Uczestnicy korzystali najczęściej z usług eksperta ds. budowania strategii firmy rodzinnej, budowania marki oraz trenerów, z którymi pracowali nad usprawnieniem komunikacji.

3.5.6 Opowieści

MAŁGORZATA ZAWADKA

3.5 Wydarzenia edukacyjne w projekcie

„Takim potężnym, bardzo namacalnym konkretem po udziale w programie jest nasza Opowieść Firmowa. Co jakiś czas do niej wracamy, myślimy, co dopiszemy dalej, rozwijamy tę naszą narrację”.

Opowieści to kolejna z proponowanych w projekcie form edukacji. Było to najbardziej nietypowe narzędzie rozwoju firm biorących udział w programie, a zatem początkowo wzbudzające największą nieufność. Jak się jednak okazało, proces tworzenia, a potem odczytania swojej opowieści firmowej był dla tych beneficjentów projektu, którzy wzięli w nim udział, ważnym i owocnym wydarzeniem. Dlaczego organizatorzy zdecydowali się na pracę z opowieścią? Jakie znaczenie ma narracja we współczesnym świecie? I co to jest opowieść firmowa? Poniżej kilka słów wyjaśnienia.

Opowieść od zawsze stanowiła niezwykle sposób na poznanie i doświadczanie siebie oraz świata. Mity i legendy przekazywane z pokolenia na pokolenie były i są źródłem instynktownej wiedzy, intuicji i preferencji zakodowanych w naszej podświadomości. Zbiory narracji zawarte w świętych księgach większości religii były podstawowym narzędziem kapłanów i proroków, którzy chcieli człowieka ocalić lub nim manipulować. Te same opowieści są jednym z ważniejszych źródeł wiedzy dla naukowców pragnących zrozumieć człowieka, jego kulturę i funkcjonujące w niej systemy.

Pojęcie osobistej narracji oznaczające subiektywny odbiór rzeczywistości, czyli osobistą opowieść tego, kto jej doświadcza, przeżywa dziś swój renesans. Szczególnie w naukach humanistycznych i w mediach. Przyczyn zwiększonego zainteresowania narracją można szukać we wtargnięciu w rzeczywistość społeczną najpierw telewizji na żywo i „life show”, których popularność uświadomiła wszystkim, że widzów interesują prawdziwe, ludzkie historie, a potem Internetu, który wykazał, ile chęci opowiadania o sobie tkwi w milionach jednostek na świecie i jaką niektóre z tych historii mają siłę oddziaływania. Ci, którzy osobiście tworzą swoje narracje na przeróżnych blogach, kontach facebooka czy Naszej Klasy, szybko przekonują się, że takie opowiadanie, najczęściej spisane, nie tylko buduje kontakty towarzysko-biznesowe, ale też potrafi przynieść ulgę, podbudować pewność siebie, skłonić do samo-refleksji, zapoczątkować ważne zmiany.

To, z jakim zachwytem masy reagują na dobrze opowiedzianą, ale przede wszystkim prawdziwą, historię konkretnego człowieka, wykazało, że **właściwa narracja to również świetny sposób na budowę marki.** Biznes, PR i marketing są kolejnymi dziedzinami, które w ostatnich latach doceniają potęgę, jaka tkwi w unikalności osobistego doświadczenia jednostki oraz szczerego dzielenia się tym doświadczeniem z innymi. **Stąd nowa forma działań marketingowych nazywanych marketingiem narracyjnym.** *„W czasach przesytu informacjami w budowaniu wizerunku zwyciężać będą mistrzowskie narracje. (...) Na gnających wciąż przed siebie i nie mających na nic czasu konsumentów działa już bowiem tylko jedno: opowieść, historia, story (...) Jest w stanie zafascynować nas człowiekiem, firmą, produktem”* – pisze jeden z ekspertów od tej formy marketingu w Polsce, Eryk Mistewicz⁷.

Siłę opowieści doceniają nie tylko media, marketing czy nauki społeczne, ale również psychologia. Szczególnie jej gałąź zwana terapią narracyjną, za której twórców uważa się australijskich psychoterapeutów: Michaela White’a oraz Davida Epstona, choć do podobnych wniosków doszło zapewne niezależnie wielu terapeutów na świecie. Bogdan de Barbarro, psychiatra, szef Instytutu Terapii Rodzin przy Uniwersytecie Jagiellońskim zauważa, że każdy z nas myśli opowieścią. W swoich opracowaniach dotyczących podejścia systemowego do rodziny de Barbarro pisze, że: **„Wszyscy jesteście częścią własnej autobiografii, każdego dnia dopisujemy do niej kolejny fragment, a gdy o sobie myślimy, to – nie wiedząc o tym – sięgamy po nią niczym do książki z tytułem, rozdziałami, własnym stylem i bohaterami. Nie tylko o sobie myślimy w ten sposób. Tak jest także z naszymi bliskimi. Anegdoty, przygody sprzed lat, drobne migawki układają się w całość tworzącą opowieść, która organizuje**

⁷ E. Mistewicz, *Czym jest marketing narracyjny*, www.marketingnarracyjny.pl.

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

nam myślenie o sobie i otoczeniu. Jesteśmy zależni od tych opisów językowych. Tworzą ramę, przez którą dociera do nas rzeczywistość". De Barbarro podkreśla, że owa rama językowa, której używamy, często zawęża nasz odbiór świata i może powodować problemy poprzez zniekształcenie, nawet zakłamanie rzeczywistości. Dlatego **uświadomienie sobie własnej narracji, a potem poznanie jej z innych perspektyw (jak wysłuchanie opowieści o tym samym wydarzeniu przez różne uczestniczące w nim osoby) pozwala nam wyjść poza ramy własnych ograniczeń.**

Praca z opowieścią w projekcie „Firmy rodzinne”

Najogólniej rzecz biorąc, **praca z opowieścią w projekcie polegała na tym, by każdy z członków rodziny spisał historię firmy ze swojej perspektywy.** By pisał o wszystkim, co jest dla niego ważne w kontekście tego, jak się znalazł w miejscu, w którym jest w chwili rozpoczęcia pisania. O wszystkim, co kojarzy mu się z hasłem „moja opowieść firmowa” i o wszystkim, co mu przychodzi do głowy, tworząc opowieść tak, by miała początek, rozwinięcie i zakończenie.

Po co uczestnicy otrzymali takie zadanie? Bo **spisanie danej historii na papierze sprawia, że staje się ona rzeczywista.** Jest to nadanie jej konkretnej postaci, którą teraz można zrozumiale odczytywać, pracować nad nią, oglądać z różnych perspektyw, dodawać nowe wątki, pokazywać innym, porównywać z opowieścią napisaną przez brata, matkę, ojca. Stworzona szczerze, może okazać się świetnym materiałem do celów publikacji czy marketingu (narracyjnego na przykład) i jest gotowym źródłem zrozumienia własnych, autentycznych wartości, a więc fundamentem opracowania wizji, strategii, budowania marki. To także wielki krok na drodze lepszego zrozumienia samego siebie i bliskich oraz (a może przede wszystkim) pamiątka dla siebie i przyszłych pokoleń.

Na początku programu wyróżnione zostały cztery podstawowe funkcje procesu tworzenia opowieści firmowych. Podczas trwania projektu i procesu pracy z opowieścią oczywistą stała się także funkcja piąta, która zostanie omówiona pod koniec rozdziału, jako wartość dodana.

Narzędzie samorozwoju

„Ona zmieniła sporo we mnie. Myślę, że mnie otworzyła. Przestałem się wstydić tego, co myślę, kim jestem. Poczulem się dobrze w swojej skórze”.

Świadome przepowiedzenie własnej opowieści zakorzenia nas w rzeczywistości. Przypomina, kim jesteśmy i jak się znaleźliśmy w danym miejscu naszego życia. Może uświadomić, jak wiele mamy za sobą, jak dużo już potrafimy. Ponadto często umożliwia nam zdanie sobie sprawy z ograniczeń własnego odbioru rzeczywistości. Wtedy wzbogacenie jej o nowe perspektywy – przeczytanie opowieści przez innych członków firmy i rodziny – może pomóc pełniej zrozumieć siebie i bliskich. Analiza własnych opowieści to szansa na chwilę oświecenia, otwarcia umysłu na coś, z czego do tej pory nie zdawaliśmy sobie sprawy, a co często było przeszkodą w poczuciu szczęścia, dalszym rozwoju siebie, firmy, cierniem w relacjach z innymi.

Narzędzie dialogu

„Cała nasza trójka właściwie mówiła to samo, choć z innej perspektywy. To nas utwierdziło, że powinniśmy pracować razem”.

„Mąż dzięki tej opowieści dużo zrozumiał, wiele godzin potem rozmawialiśmy. Myślę, że teraz razem widzimy, co należy usprawnić”.

Spisana opowieść firmowa uruchamia lub pogłębia dialog wewnątrz rodziny. Poprzez wypowiedzi dwóch lub większej liczby osób z rodziny można zobaczyć inne punkty widzenia, inaczej spojrzeć na te same fakty. Dialog oparty na analizie sukcesów i dorobku może być dobrym pod-

łożem do rozmowy o trudnościach i konfliktach, których nigdy nie brakuje. Spisana i odczytywana wspólnie opowieść jest także niezwykle mocnym elementem budowania etosu rodzinnego, a co za tym idzie firmowego.

Narzędzie rozwoju kultury organizacyjnej firmy

„U rodziców chyba przede wszystkim podziwiam wytrwałość. Tata spaja tych ludzi, całą firmę, bez niego by jej nie było. A mama otacza wszystkich skrzydłami swojej opieki. To dzięki niej jest tak fajna atmosfera w firmie. Każdy się do niej zwraca: «Pani X.» albo «Szefowo», ale tak miło, bez żadnej sztuczności”.

„Jak projektanci wyszli, zostały nam tylko dwa tygodnie do otwarcia, Y. narzucił szalone tempo i się udało. Do dziś buduje mnie wspomnienie tego, jak bardzo potrafilismy się zmobilizować. Każdy z nas miał inną perspektywę, każdy włożył swoją cząsteczkę i powstała nasza kawiarnia”.

„Miałam taką myśl, że jak przyjdą ludzie, to będą siadać przy barze i się zwierzać. Akurat przy barze nie ma krzesła, ale często zdarzało się i mi, i córce, i mężowi, że nawiązywaliśmy kontakt z klientami. To chyba rodzinne, no i faktycznie ludzie potrzebują pogadać. Więc siadaliśmy przy stoliku i rozmawialiśmy. Często zaczynało się od książki, potem się okazywało, że a to mamy wspólnych znajomych, a to podobne zainteresowania i do tej pory przychodzą klienci, którzy twierdzą, że dostali tu wsparcie. Tyle, że ośrodek psychoterapeutyczny to był za rogiem, prowadzony przez naszych przyjaciół. Mi się bardzo podobają te opowieści o wsparciu, bo ono jest obopólne”.

Kultura opiera się na przekazach, „mitach”, historiach. Rodzina dobrze czująca się w swojej mitologii łatwiej „zaraża” nią innych. Pracownicy zaangażowani w bieżącą działalność często nie zdają sobie sprawy z przyczyn takich, a nie innych zwyczajów, norm, a nawet źródeł konkretnych procedur przyjętych w codziennej działalności. Często przekaz pokazujący długą drogę do sukcesu buduje postawy szacunku, zaufania i pozwala głębiej zaangażować się w działalność firmy.

Narzędzie marketingu

„Odzew był szokujący. Ludzie czytali, po czym przychodzili do nas do knajpy z tekstami typu: «Ale fajnie was poznać, tyle o was wiemy, mamy wrażenie, że was dobrze znamy. Ta opowieść dała nam tyle do myślenia, to nam pomaga, dzięki». Dziewczyna, z którą coś tam razem robiliśmy, ale nie bardzo się to układało, powiedziała nam, że nas nie lubiła, ale po przeczytaniu naszej opowieści, zmieniła zdanie”.

Funkcja bardzo konkretna i użyteczna dotyczy możliwości użycia całej lub części opowieści w marketingu i komunikacji społecznej. Dobrze opracowana opowieść oparta na faktach, ale przedstawiająca firmę w subiektywny, osobisty dla jej właścicieli sposób, może budować pozytywny wizerunek, zaufanie klientów, kontrahentów, społeczności lokalnej czy samorządu lokalnego.

Pisanie opowieści

W założeniu opowieści mieli pisać sami uczestnicy. Jednak w rok po rozpoczęciu szkoleń nie powstała żadna samodzielnie napisana opowieść, mimo że kilka osób deklarowało chęć spisania swojej historii, a trenerzy wielokrotnie komunikowali korzyści płynące z tego rodzaju działania. Pisanie historii firmowo-rodzinnej jest zajęciem na tyle czasochłonnym, wymagającym uwagi i zaangażowania, że to zadanie okazało się niewykonalne dla przedsiębiorców, którzy zwykle nie lubią i nie mają czasu pisać.

Organizatorzy postanowili więc napisać te opowieści razem z firmami. W tym celu trenerki pracy z opowieścią przeprowadziły około 80 rozmów z uczestnikami programu, z czego powstało 40 opowieści.

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

Proces powstania opowieści wyglądał następująco: każda z trenerek podchodziła bezpośrednio do uczestnika, pytając, czy miałby ochotę na stworzenie opowieści firmowej i tłumacząc, że będzie to nagranie rozmowy o historii firmy. To, że opowieści były nagrywane i spisywane przez trenera, miało dodatkowe, bardzo pozytywne skutki: po pierwsze ludzie czuli się wyróżnieni, bo ktoś poświęcał im czas i chciał ich wysłuchać. Po drugie uczestnicy mieli okazję zobaczyć, jak wyglądają w oczach innych, bo przecież spisując ich historie oraz zadając takie, a nie inne pytania, trenerki siłą rzeczy wkładały w ten proces siebie i reagowały na słowa uczestników. Opowieści spisane przez trenerki były umieszczane w Internecie, oczywiście za zgodą bohaterów danej historii. Był to ostatni, trzeci etap tworzenia opowieści, którego celem stało się stworzenie zbioru opowieści rodzinnych na oficjalnej stronie programu, co dawało firmom okazję do zareklamowania się, lepszego poznania, sięciowania. Trenerki podkreślały, że jest to etap zupełnie dowolny, że firmy rodzinne biorące udział w procesie pisania opowieści, po ich przeczytaniu, mają absolutną wolność decyzji, czy chcą, by to „poszło w świat” czy nie. Jeśli tak, mają prawo poprawić, dopisać, wyciąć fragmenty, które wydają im się zbyt osobiste lub niepotrzebne. Chodziło o to, by podczas rozmowy zapewnić opowiadającym maksymalny komfort szczerości.

Zależnie od długości opowiadanej historii, rozmowa z jednym uczestnikiem trwała od 45 minut do 2–3 godzin. Rozmowy zaczynały najprościej, jak tylko można, od prośby przedstawienia się i odpowiedzi na pytanie: „kim jestem?”. Drugie pytanie brzmiało zwykle: „jak to się wszystko zaczęło?”.
„Nazywam się X., jestem właścicielem firmy Y. w Rudzie Śląskiej. Początek mojego biznesu to moment, gdy po roku pracy na Zachodzie wróciłem do Polski i kupiłem działkę. Znajdował się na niej mały garaż, który wykorzystałem na warsztat samochodowy.”

„Nazywam się X. Jestem inżynierem chemii, właścicielem wytwórni chemiczno-kosmetycznej produkującej kosmetyki dla niemowląt i dzieci. Budując firmę, nie myślałem, że to będzie coś, co przejmą po mnie syn i córka. Czasy poprzedniego systemu gospodarczego oznaczały życie z dnia na dzień. Nic nie było pewne, tylko ta ciężka, wymuszana przez system prowizorka.”

„Ponad pół roku czekaliśmy na pozwolenie z Ministerstwa Kultury i Sztuki, by uruchomić naszą działalność, a potem we dwoje, popołudniami, zaczęliśmy pracować. Znaki bezpieczeństwa robiło się na blaszce albo płytkach PCV. Tu oczywiście był problem, bo nigdzie nie można było ich dostać.”

„Zawód brokera wtedy w Polsce nie istniał. Rozpocząłem we własnym domu, próbując, jak na przysłowiowych sznurach, na ile ta moja usługa będzie komuś przydatna. W budownictwie ryzyko jest ogromne. Mówiłem więc każdemu klientowi, że ja je rozeznam, znajdę lekarstwo, a on jak będzie chciał, to kupi polecone przeze mnie ubezpieczenie.”

„Moja firma wzięła się z życia: dwójka dzieci, hałas informacyjny, chęć oferowania pociechom tego, co najlepsze. Kilka godzin dziennie pobytu siedmiolatka w szkole nie wyczerpuje tematu, więc zaczęły się rozważania: angielski? balet? basen? Nie było informacji na temat zajęć w okolicy. To sam postanowiłem je zebrać i udostępnić innym.”

I tak zaczęły powstawać narracje rodzinno-firmowe. Słuchając, trenerki starały się podążać za snutą opowieścią, jeżeli coś się rwało, dopytywały. Jedni opowiadali chętnie, trudno było ich zatrzymać. Inni potrzebowali wielu pomocniczych pytań, szczególnie na początku, na „rozkręcenie”. Jeszcze inni do końca starali się jak najdokładniej odpowiedzieć tylko na zadawane pytania.

O czym opowiadano

Bardzo widocznym trendem było to, że mężczyźni skupiali się konkretnie na firmie, datach powstania, kolejnych jej etapach, na pracy, zarządzaniu, a dla kobiet historia firmy to często była przede wszystkim historia relacji albo szybko okazywało się, że zamiast o firmie wolały rozmawiać o relacjach między członkami rodziny. W firmach z dłuższym stażem wyraźnie dominował podział – mężczyzna jest szefem, kobieta „szarą eminencją” najczęściej zajmującą się finansami, w firmach

młodszych już nie było takiego podziału, często to kobieta zakładała firmę, mężczyzna zaczynał jej pomagać, a potem stopniowo angażował się we wspólny biznes. Jednak nadal, niezależnie od pokolenia, dominuje model, w którym kobiety pełnią więcej funkcji wykonawczych, wykonują więcej prac typowo żmudnych, a mężczyźni zarządzają.

„On nie miałby do tego cierpliwości, zresztą ma tyle pomysłów naraz, że na wszystko inne brakuje czasu”.

Wspólnym wątkiem w wielu opowieściach był także fakt, że prowadzenie własnej firmy było dobre dla dzieci, ponieważ rodzice zawsze byli pod ręką.

„Gdy rosłam, nie czułam braku ojca czy mamy, bo siedziba firmy została przeniesiona z naszego podwórka dopiero jak studiowałam. Przez całe dzieciństwo oni zawsze byli obok. Jak coś chciałam od taty, to biegłam do niego, do biura, tak samo z mamą. Zawsze było to poczucie bliskości, ktoś obok, obiad w domu. A jak trzeba było pomóc, to pomagaliśmy. Nie czułam, że coś tracę. Dużo rzeczy robiliśmy wspólnie”.

W prawie wszystkich opowieściach powtarzał się wątek zakompleksienia: uczestnicy od zawsze myśleli, że są gorsi od wielkich firm, czuli wstyd, że są firmami rodzinnymi. Wszyscy twierdzili, że udział w programie otworzył im oczy na to, iż mogą być z siebie dumni, bo z firm rodzinnych powstają wielkie firmy, a praca z rodziną po przekroczeniu trudności ma wiele unikalnych zalet.

„Robiłem eksport do Wietnamu, dodatkowe mieszkanie kupiłem na Ochocie, a na pytanie «co mąż robi?» odpowiedź brzmiała: «A tam, rzemieślniczek taki, coś sobie miesza, jakiś lakierki, inżynierek prosty». W takim poczuciu żyłem cały czas: z jednej strony nawet duma z siebie, myśli, że inni to frajerzy, a z drugiej wieczne zażenowanie, wstyd za własną pracę i strach, że zaraz będzie trzeba z nią skończyć”.

„Otrzymałem takie poczucie, że to, co robimy, to poważna sprawa, że z tego bycia prywatnym przedsiębiorcą da się utrzymać rodzinę, da się z tego żyć. Wiadomo, że to zależy od pomysłów, nie można osiadać na laurach, trzeba dużo z siebie dawać, ale taki fundament mamy, że firma rodzinna jest czymś, na czym można się oprzeć”.

Obok historii firmy czy obrazu relacji rodzinnych trenerki szukały także informacji o samym bohaterze. Oto przykładowe pytania, jakie zadawały:

1. Co jest dla ciebie ważne?
2. Czemu zająłeś się taką a nie inną branżą?
3. Jakie mechanizmy doprowadziły do tego, że stworzyłeś akurat taką firmę?
4. Jak zarządzasz pracownikami?
5. Skąd bierzesz siły do działania?
6. Co uważasz za swój największy sukces?
7. Jak poradziłeś sobie z największymi trudnościami?
8. Kim chciałeś zostać w przeszłości?
9. Jakie wartości wyniosłeś z domu?
10. Jakie funkcje pełnisz w firmie?
11. Jakie funkcje pełni twój mąż/dzieci/żona?
12. Czego pragniesz na przyszłość?
13. Czego się boisz?
14. Co byś zmienił?

Reakcje na własne opowieści, korzyści i trudności

Trenerki rozmawiały z każdym oddzielnie, nagrywając go na dyktafon, następnie spisywały te opowieści, wstępnie je redagowały tak, by „dobrze się czytało”, bardzo jednak dbając o indywidualny styl i język opowiadania każdego bohatera, a następnie wysyłały opowieści każdemu osobno, prosząc o przeczytanie oraz autoryzację. Reakcje na opowieści były różne. Od wzruszenia, zachwyty i dumy, przez zawstydzenie, powtarzanie, że „po co to wszystko?”, „kto by chciał czytać?”, czasem obojętność,

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

brak czasu na przeczytanie, aż po irytację czy niechęć. Reakcje negatywne wiązały się z przekonaniem, że język, jakim mówił bohater, nie powinien być dokładnie spisany albo że firma nie została postawiona w najlepszym świetle, bo jej członkowie niepotrzebnie opowiadali o rzeczach osobistych, ich słowa niepotrzebnie zostały tak dokładnie spisane. Zdarzyło się, że w firmie prowadzonej przez małżeństwo żona stwierdziła, że ich historia wcale tak nie wygląda, najlepiej „zniszczyć te dokumenty i zapomnieć o całej sprawie.” Było to tym większym zaskoczeniem, że opowieść akurat tej firmy nie zawierała w sobie większych kontrowersji, z wyjątkiem lekkiego konfliktu w podejściu do zarządzania między kobietą a mężczyzną. Jednak generalnie przeważały głosy bardzo pozytywne, a niektóre opinie o tym, jak ważne było dla bohaterów przeczytanie ich własnej opowieści, przekroczyły oczekiwania realizatorów projektu.

Bohaterowie opowieści dziękowali trenerkom za zainteresowanie, za to, że ich odwiedziły, wysłuchały, za to, że mają już w swoich dokumentach coś, co będzie można przekazywać dalej, przyszłym pokoleniom.

„Przecież ja bym tego nigdy do kupy nie zebrał, kurczę, ile tego było, dzięki temu uświadomiliśmy sobie że żoną, ile żeśmy przeszli, ile wytrzymali, to było bardzo mocne”.

„Wiele razy myślałem, by to spisać, ale nigdy czasu nie było, i pewnie nigdy bym go nie znalazł, a tak to już jest w dokumentach, dla dzieci”.

Główny bohater jednej z najciekawszych, najbardziej złożonych historii długo nie odpowiadał, po tym jak został mu przesłany tekst jego opowieści, a po kilkakrotnych próbach kontaktu w końcu napisał:

„Miałem nadzieję, że pani popuści, że to jakoś przyschnie, nie miałem sił, by się z tym na początku zmierzyć. Bo to nagle stało się prawdziwe. Ja synom opowiadałem, jak było ciężko, ale nie przywiązywaliśmy do tego wagi. A jak to zostało napisane, fakt, że pani do nas przyjechała, że ktoś chciał mi poświęcić czas, ktoś wysłuchał, to się urzeczywistniło. I synowie inaczej zaczęli na mnie patrzeć. Słowo pisane ma inną wartość. Jeden z synów pomagał mi dokonać drobnych zmian w tej historii, obok bawił się wnuczek, syn na nas popatrzył i powiedział: – Wiesz tato, teraz to ty już jesteś taki prawdziwy Dziadosław (bo tak wnuki na mnie mówią). Jesteśmy z ciebie dumni”.

Bez wątplenia dla uczestników było to ważne doświadczenie, bo z opowieści biło ich prawdziwe życie. Wdzięczności, satysfakcji czy zawstydzeniu często towarzyszyło zdziwienie, że „tak fajnie się to czyta”.

„Tak szczerze, to mi się łezka zakręciła w oku, jak to wszystko razem przeczytałem :) Fajna sprawa. Nie wiem, ile osób wtapia się emocjonalnie z takimi tekstami, ale z mojej strony muszą powiedzieć, iż szczerzy tekst i słowa dają dużo. Czuję wewnętrznie duże zadowolenie, pisząc skromnie, z tego wszystkiego, co udało się osiągnąć do tej pory moim rodzicom. Według mnie taka opowieść może zadziałać niezwykle motywująco dla innych członków rodziny, którzy np. wahają się, czy się zaangażować w firmę. Generalnie chyba może ona działać ogólnie «terapeutycznie», w pozytywnym sensie oczywiście”.

Dla wielu, szczególnie ludzi z pokolenia dzisiejszych sześciodziesięcio-, siedemdziesięcioletków, przeczytanie było często trudne, prawie zawsze głęboko poruszające. Z jednej strony czuli się dumni ze swojej przeszłości, z drugiej czuli zażenowanie, bo „z czego tu być dumnym, inni też sobie radzili”. Niebezpieczeństwa, które mogą wynikać z takiego ćwiczenia i które przy odpowiednim podejściu albo z biegiem czasu mogą zamienić się w korzyści, to między innymi nie zawsze pozytywnie odczuwana konfrontacja z obrazem samego siebie, z tym, co mówię, co myślę o sobie, jak się wyrażam. Niektórzy rozmówcy mieli żal, że trener/autor tekstu niewystarczająco wygładził to, co mówili:

„Ja mówię tak beznadziejnie? Wydaje mi się, że pisząc, należy takie rzeczy poprawiać”.

„Gdybym wiedział, że to tak potem zostanie napisane, to bym się bardziej przykładał”.

Zdarzało się, że konfrontacja z tym, jak i co się opowiadało, na początku była źródłem niezadowolenia, ale po drugim, trzecim przeczytaniu bohater opowiadania zaczynał samego siebie akceptować, nawet lubić.

„Na początku byłem przeciwny temu, żebyśmy to nagrywali. Potem, jak dostałem swoją opowieść i ją przeczytałem, to pomyślałem sobie: – O nie, tego się nie da nikomu pokazać. Po co ja gadałem te wszystkie rzeczy? Odłożyłem ją zły na siebie, ale na następny dzień znów przeczytałem, już na spokojnie i pomyślałem, że to jestem ja – dokładnie tak myślę i nie zmieniałbym tu właściwie nic, bo przecież nie będę kłamał. I jak mam odnosić sukcesy w życiu, to muszę mieć odwagę mówić, kim jestem. Nie mogę się tego krępować. Więc pomyślałem, że chcę, by ta opowieść została pokazana do przeczytania bez zmian, jak jest. Co ciekawsze, moja partnerka zareagowała podobnie.”

Bardzo wielu twierdziło, że przeczytanie opowieści było źródłem wzruszeń dla całej rodziny.

„Siedliśmy sobie wieczorem przy kominku, ja im to przeczytałem, a jak kończyłem, to wszyscy mieliśmy łzy w oczach.”

Jak widać, reakcje po przeczytaniu historii były różne. Dało się zauważyć, że firmy z tradycjami oraz te, które są zdeterminowane, by przetrwać i albo nie przeżywają silnych konfliktów wewnątrz rodziny, albo już mają je za sobą, były zadowolone ze swoich opowieści, wносиły niewiele poprawek i chciały opowieść opublikować na stronie internetowej. Firmy, w których pomiędzy dwójką właścicieli (na przykład między mężem i żoną) występowała wyraźna różnica zdań w podejściu do biznesu czy ogólnie do życia, miały dużo więcej problemów z autoryzacją: najczęściej nie chciały niczego poprawiać, tylko po prostu o tym zapomnieć, choć czasami wystarczyło wyciąć kilka fragmentów, by opowieść można było opublikować. Jeśli opowieści dwóch uczestników z tej samej firmy nie zgadzały się ze sobą, osoby te często po zakończeniu ćwiczenia uświadamiały sobie punkt widzenia drugiej osoby, co nieraz pomogło im zaakceptować perspektywę współmałżonka czy rodzica. Kilka małżeństw dziękowało trenerkom za pracę z opowieścią, bo chociaż na początku przeczytanie opowieści partnera/partnerki było źródłem dużego stresu, nawet kłótni, po jakimś czasie okazywało się, że ta konfrontacja pomogła obu stronom.

W wielu przypadkach **praca z opowieścią przyczyniała się do polepszenia komunikacji, wprowadzenia zmian w podejściu do siebie i zmiany oczekiwań w stosunku do partnera**. Zdarzyło się, że żona zrozumiała, czemu mąż nie potrafi się bardziej zaangażować w działalność firmową i opracowali wspólnie dalsze kroki odpowiednie dla obojga. W innej firmie mąż zrozumiał, że żona boi się podjąć kolejne, według niego wymarzone wyzwania biznesowe, bo z jej perspektywy on zwykle rzuca pomysły, ale to ona ostatecznie zajmuje się najmniej ciekawymi aspektami ich realizacji. W innym przypadku on był pewien, że firma jest zabezpieczeniem ich przyszłości, ona widziała ją jako największe ryzyko. We wszystkich tych przypadkach porównanie swoich opowieści pomogło im znaleźć przyczynę nieporozumień, podjąć decyzję o szukaniu kompromisu.

„Przed wszystkim musiałam zwerbalizować naszą historię, opowiadając ją Tobie, co uświadomiło mi drogę, jaką przeszłam i jaką jeszcze chcę przejść. Poza tym po upływie kilku tygodni mogłam przeczytać to, co mówiłam – i tu z kolei ciekawe było zarówno jak Ty to widzisz (bo jednak nawet takie spisanie historii w jakiś sposób zostało przez Ciebie zabarwione Twoim postrzeganiem), jak i to, że tak wiele szczegółów wyszło z cienia na pierwszy plan. Ogólnie historia przywołała wiele refleksji i uruchomiła myślenie o cięgu dalszym, zmieniła perspektywę, pomogła stanąć z boku i popatrzeć. Bardzo dziękuję.”

Wartość dodana, czyli piąta funkcja pracy z opowieścią

„Na początku przestraszyłam się tego, że opowieść jest intymna, wydawało mi się, że jest tak długa, że nikogo nie zaciekawi «Boże, kto będzie chciał to czytać?» myślałam sobie i się bardzo pomyliłam. Co rusz jestem mile zaskakiwana, bo okazuje się, że mnóstwo ludzi to czyta. Na jednym ze spotkań tematycznych miałam przezabawną sytuację, bo prowadzący, Helmut Glaser, zapytał, co robię, odpowiadam, że

prowadzę kawiarnię, małą taką nietypową i po chwili ktoś z tyłu krzyczy: «czy to jest XX?» – osoba, którą pierwszy raz na oczy widzę, ale odpowiadam: «tak, to XX». «Ale fajnie! To musimy się koniecznie poznać i porozmawiać». Okazuje się, że para, która jest teraz w ostatniej edycji, czytała naszą opowieść, powiedzieli, że daje im mnóstwo energii i siły, bo oni też marzą, by otworzyć kawiarnię i czytają tę naszą historię i dodają sobie takiego animuszu. To niesamowite, uważam. Zrobiło mi się bardzo miło”.

Nie tylko autorka tego cytatu miała takie doświadczenie. Po spisaniu kilku pierwszych opowieści i ich przeczytaniu przez osoby trzecie okazało się, że opowieści mają zaskakująco dużą siłę oddziaływania. **Historie uczestników projektu stały się inspiracją dla innych, szczególnie tych, którzy przechodzą podobne problemy, albo tych, którzy także chcą podążać ścieżką niezależnego przedsiębiorcy.** Są też realnym skarbcem wiedzy o polskich rodzinach oraz małych i średnich przedsiębiorstwach. Tak więc każda historia może stać się wsparciem dla osoby, która ją czyta, tak jak wiele usłyszanych i spisywanych historii dla nas samych bywa często źródłem osobistych inspiracji. Stąd decyzja wydania 23 najciekawszych opowieści w oddzielnej książce pod tytułem „Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”. Mamy nadzieję, że zawarte w niej opowieści staną się kolejnym narzędziem integracji środowiska firm rodzinnych, wsparcia innych przedsiębiorców oraz pozytywnie wpłyną na wizerunek firm rodzinnych w Polsce. Jesteśmy także pewni, że są wartościowym uzupełnieniem „Metodologii wsparcia firm rodzinnych”.

Bibliografia

- [1] Timmen Cermak L., Rutzky Jacques, *Czas na wyleczenie. Podręcznik*, Wydawnictwo Charaktery, Kielce 2010.
- [2] De Barbarro Bogdan, *Systemowe rozumienie rodziny*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1999.
- [3] Kuryś Karolina, *Tematyczne narracje autobiograficzne kobiet i mężczyzn wobec tworzenia biografii rodzinnej*, w: M. Straś-Romanowska, B. Bartosz, M. Żurko, *Psychologia małych i wielkich narracji*, ENETEIA Wydawnictwo Psychologii i Kultury, Warszawa 2010.
- [4] Mistewicz Eryk, *Czym jest marketing narracyjny*, www.marketingnarracyjny.pl.
- [5] Straś-Romanowska Maria, *Zmiana pozycji narracyjnej podmiotu jako przejaw jego rozwoju. Analiza biograficzna wybranych postaci literackich*, w: E. Chmielnicka-Kuter, M. Puchalska-Wasył, P. Oleś (red.), *Polifonia Osobowości. Aktualne problemy psychologii narracji*, Wydawnictwo Naukowe KUL, Lublin 2005.

3.5.7 Konferencja szkoleniowa zamykająca

MONIKA OLSZEWSKA

3.5
Wydarzenia
edukacyjne
w projekcie

Opisane powyżej wydarzenia szkoleniowe były realizowane od maja 2010 do czerwca 2011 roku. Jak można dowiedzieć się z tekstu „O projekcie”, w tym czasie zostało przeszkolonych w 5 edycjach nieco ponad 300 osób. Uczestnicy każdej edycji mieli możliwość poznania uczestników innej tylko podczas spotkań tematycznych i mentoringowych – o ile w nich uczestniczyli. Organizatorzy podjęli więc decyzję o zorganizowaniu dodatkowego szkolenia zamykającego, w którym wzięliby udział wszyscy beneficjenci projektu. Spotkanie to zostało przygotowane spontanicznie, w dość krótkim czasie, **było bowiem odpowiedzią na potrzeby uczestników, którzy czuli potrzebę podsumowania i zamknięcia projektu, a przede wszystkim większej integracji i poznania uczestników innych edycji.**

W założeniu organizatorów jednym z celów spotkania było uroczyste podsumowanie i zamknięcie projektu – podczas kolacji drugiego dnia członkowie zarządu Inicjatywy Firm Rodzinnych wręczyli uczestnikom dyplomy ukończenia projektu. Jednak **głównym celem szkolenia było zaplanowanie przyszłości i wypracowanie nowych inicjatyw związanych z rozwojem środowiska rodzinnego biznesu.** Stąd tytuł szkolenia: „Firmy rodzinne – nowe drogi rozwoju”. Wiązał się z tym również trzeci cel spotkania, czyli sieciowanie. Organizatorom zależało, żeby uczestnicy, którzy jeszcze się nie znają, zaczęli się rozpoznawać, a następnymi być może zdecydowali się na nawiązanie współpracy. Dlatego każdy uczestnik spotkania otrzymał przygotowany wcześniej „Przewodnik po firmach rodzinnych”, czyli rodzaj folderu reklamowego, w którym beneficjenci mogli zaprezentować swoją działalność. Dodatkowo podczas trzech dni spotkania trwały mini-targi: każda firma otrzymała małą przestrzeń, gdzie mogła wystawić swoje produkty, materiały promocyjne itp.

Szkolenie zamykające odbyło się we wrześniu 2011 roku i trwało 3 dni. Każdy dzień wyglądał zupełnie inaczej i miał co innego na celu.

Przebieg szkolenia

Pierwszy dzień spotkania był najbardziej uroczysty: miał charakter konferencji, składał się z wystąpień organizatorów projektu, wykładów oraz paneli dyskusyjnych. Sesja plenarna rozpoczęła się powitaniem uczestników przez prezesa stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych oraz zastępcy prezesa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Następnie uczestnicy mogli pokrótce zapoznać się z przebiegiem i wynikami całego projektu. Prezentacja ta miała pokazać beneficjentom projekt z zewnątrz, z perspektywy całościowej i dać im poczucie, że **uczestniczyli w czymś ważnym i wyjątkowym, w eksperymentalnym przedsięwzięciu, na którego sukces wpłynęli również oni sami.** W dalszej części zaprezentowane zostały wyniki badań na temat firm rodzinnych oraz omówiony temat innowacji w sektorze małych i średnich firm, ze szczególnym uwzględnieniem firm rodzinnych. W drugiej części dnia uczestnicy mieli do wyboru trzy panele dyskusyjne, z których każdy w odmienny sposób dotyczył tematu wartości przedsiębiorstwa. W panelu pierwszym była mowa o finansach firmy rodzinnej, controllingu i wynagrodzeniach, w panelu drugim o marce i public relations, natomiast w trzecim o pracownikach jako wartości przedsiębiorstwa.

Dzień drugi miał charakter warsztatowy. W założeniu organizatorów **podstawowym celem tego dnia było utrwalenie postawy uczenia się przez całe życie.** Cel ten miał zostać osiągnięty poprzez przypomnienie wielości wątków poruszanych w projekcie (w oparciu o metodę 6S), ich syntezę, pokazanie wiedzy i umiejętności zdobytych przez uczestników, a także ich praktyczne zastosowanie: opracowanie indywidualnego planu rozwoju i zebranie inicjatyw rozwojowych dla społeczności firm rodzinnych. Zajęcia tego dnia miały zatem charakter nowoczesnych, interaktywnych warsztatów. Zostały przeprowadzone w taki sposób, by uczestnicy mogli uczyć się w oparciu o własne doświadczenie i wyciągane z niego wnioski. Istotnym elementem szkolenia były ćwiczenia

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

oparte na sytuacjach pojawiających się w codziennej pracy uczestników. Dzięki temu uczestnicy z łatwością mogli wdrożyć nabyte umiejętności do codziennej pracy.

Dzień trzeci należał w całości do stowarzyszenia IFR i poświęcony był planom na przyszłość: wypracowaniu i spisaniu inicjatyw dotyczących wspólnego działania na rzecz rozwoju środowiska firm rodzinnych. Przez pierwsze dwa dni konferencji w sali plenarnej były rozwieszane plansze, na których uczestnicy wpisywali swoje pomysły na działania bądź wydarzenia, w których chcieliby uczestniczyć bądź je organizować. Trzeciego dnia inicjatywy te zostały spisane i pogrupowane, dzięki czemu powstał *plan rozwoju sieci*, która wykształciła się podczas dwóch lat trwania programu.

Podsumowanie

Trzydniowe szkolenie zamykające było zorganizowane spontanicznie, pod wpływem impulsu, jakim były zgłaszane potrzeby uczestników. Organizacja tak dużego przedsięwzięcia w krótkim czasie stanowiła spore wyzwanie i wymagała dużego nakładu pracy ze strony zespołu administracyjnego projektu. Z perspektywy czasu można jednak stwierdzić, iż spotkanie takie było bardzo potrzebne. To, co nie udało się przy spotkaniach tematycznych, czyli wzbudzenie w uczestnikach inicjatywy, tutaj znalazło swoją pełną realizację. Uczestnicy sami zgłaszali chęć uczestniczenia w sieci firm rodzinnych i poczuli potrzebę działania na rzecz tego środowiska. Ze szkolenia wyjechali z poczuciem misji i energią do działania. **Na spotkaniu zamykającym został zatem zapoczątkowany proces wyłaniania liderów – osób, które w przyszłości być może przyczynią się do budowania kapitału społecznego firm rodzinnych w Polsce.**

3.7 Ryzyko i sytuacje trudne w projekcie

LUCYNA WERONICZAK

W poprzednich rozdziałach szczegółowo opisane zostały wydarzenia edukacyjne realizowane w projekcie „Firmy rodzinne”. Opracowana wcześniej koncepcja tych wydarzeń w czasie realizacji projektu okazała się w dużej mierze słuszna, bo niosła niezbędną pomoc i odpowiadała na rzeczywiste potrzeby beneficjentów projektu. Uczestnicy chętnie dzielili się refleksjami o tym, co i jak zmieniło się w nich, ich rodzinach oraz w ich firmach, jakie efekty przyniosło im uczestnictwo w projekcie. Mimo pytań o trudności i negatywne skutki programu, które stawiano w ankietach ewaluacyjnych i które zadawane były przez trenerów podczas warsztatów, niewiele było sygnałów o tego typu problemach. Z pewnością **konwencja pracy oparta na metodzie TROP, która polega na uczeniu poprzez zasób i pozytyw, mniej skupiała uwagę uczestników na ewentualnych minusach projektu**. Jednak myślenie systemowe pokazujące złożoność procesów i ich wzajemną współzależność jak najbardziej pozwalało na dostrzeżenie zarówno mocnych, jak i słabych stron wszystkiego, co działo się w projekcie. Proces uczenia się za pomocą opisanych powyżej wydarzeń szkoleniowych obfitował również w sytuacje trudne i niósł ze sobą ryzyko zmian, niekoniecznie pożądaných przez uczestników. Właśnie nad tymi trudnymi sytuacjami skupimy się w niniejszym rozdziale.

Podczas warsztatów uczestnicy dużo czasu poświęcili na przyglądanie się, jak to, czego się dowiadują, zmienia ich świadomość i jak zdobyte umiejętności wpływają na system firmowo-rodzinny i ich samych. Uczyli się poprzez wymianę doświadczeń, przyglądając się reakcjom na wprowadzane zmiany. Wspierali się w trudnych zmaganiach i służyli radą w szukaniu rozwiązań. Grupa była wsparciem, ale i bezkompromisowym lustrem odbijającym zmiany lub ich brak. Uczestnicy potrafili docenić nowe umiejętności czy inny sposób działania, ale bardzo czujnie reagowali na to, co jest tylko deklaracją. Podczas warsztatów zdarzały się różne sytuacje. Jedną z trenerek doświadczyła bardzo realnego wsparcia grupy dla ciężkiej i bolesnej decyzji uczestniczki. Zdarzenie, które miało miejsce po warsztatach, było trudne i wstydliwe. Obnażało problem rodziny i firmy. Dzięki zrozumieniu i wsparciu grupy oraz pomocy trenerów uczestniczce udało się podjąć konstruktywne działania. To uzdrowiło sytuację, wymagało jednak wielkiej odwagi i determinacji. Ten wysiłek skończył się pozytywnie.

Warto oddzielić trud rozwoju i wprowadzenia zmiany od ewentualnych negatywnych efektów końcowych. Przyjrzyjmy się obu zagadnieniom.

Trud rozwoju

Obserwując proces zmian uczestników poszczególnych grup warsztatowych, należy powiedzieć, że jest to wielce zróżnicowana materia. Oprócz bardzo specyficznych sytuacji wynikających z sytuacji zawodowych, życiowych i poznawczych, ważnym elementem był czas rozwoju osobistego. Jak na dłoni widać było, co stanowiło problem i trud w różnych fazach życia. Gdy trenerzy pracowali nad komunikacją, dla młodych osób było to narzędzie do nawiązywania kontaktu, dla osób bardziej dojrzałych sposób na wyrażanie siebie, a dla starszych metoda na przekazywanie swojej mądrości. Przy zagadnieniach dotyczących konfliktu młodzi ludzie często próbowali odnaleźć się w roli wygrany/przegrany, osoby w średnim wieku przyglądały się, jak można optymalnie zyskać, starsi natomiast zastanawiali się, jak rozwiązać konflikt i polepszyć relację. Również **praca nad procesem zmiany pokazywała, że moment rozwojowy oznacza skupienie się i reakcję na to, co każdy z uczestników uzna za trudne**. To moment, który ujawnia, że: „nie zrobiłam jeszcze tego, co powinienam, a właśnie to mnie blokuje i utrudnia funkcjonowanie osobiste i zawodowe”. Ze zrozumienia tej prawdy często również wynikają odczucia co do negatywnych efektów szkolenia. Taki moment

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

rozwojowy może być impulsem do pracy nad sobą i konstruktywnym zmaganiem się z trudnościami, ale też do ucieczki.

Podczas projektu organizatorzy widzieli różne postawy. Jedni walczyli, inni się obrażali, jeszcze inni obwiniali. Jak powiedział Stanisław Jerzy Lec:

„Trudno powiedzieć sobie samemu prawdę, gdy się ją zna”.

Innym problemem rozwojowym jest uczenie się nowych umiejętności. Tu również zdarzały się osoby, którym było trudniej, które zmagaly się z tym z różnym skutkiem. Ujawnienie się innych perspektyw, sposobu rozumienia, nieumiejętności i niemożności dla pewnej grupy osób była negatywnym efektem projektu. Pisali, że w projekcie jest za dużo lub za mało: wiedzy, praktyki, ćwiczenia takich czy innych kompetencji. Tego rodzaju głosy przyczyniają się do dopracowania programu, gdy wynikają z potrzeb rozwoju (dzięki nim na przykład można było dobrze dobrać spotkania mentoringowe czy tematyczne), ale nie działają konstruktywnie, gdy wynikają z osobistych deficytów i trudności sprostania tego typu wyzwaniom (jak na przykład niechęć do wymagających ćwiczeń warsztatowych, które mogą to i owo zdemaskować). Uświadomienie sobie, że coś przegapiłem, nie postarałem się, odpuściłem – jest trudnym przeżyciem. **Rozwój boli i to także bywa problemem.** Problemem może być także to, czy nie zdevaluuje to innych korzyści z programu. Trenerzy podczas słuchania tego rodzaju krytyki też muszą umieć odróżniać tę konstruktywną od negatywnej.

Ryzyko związane z ujawnieniem prawdy o sobie, relacjach, firmie

Podczas warsztatów ujawniły się role, w których występowali uczestnicy, ale nie każdemu spodobało się to, co zobaczył. Jak pozwalam się traktować jako żona/mąż, syn/córka, ojciec/ matka, dziecko/ rodzic? Jak realizuję się w tej roli? Czy to ma wpływ na relacje w firmie? Pojawiało się uczucie frustracji i bezsilności. Jeśli w dalszym procesie przekładało się to na podejmowanie zmian albo na akceptację tego stanu, to działało rozwojowo. **Były jednak sytuacje, w których docierało do osoby, że jest ofiarą przemocy, jest wykorzystywany, albo że partner jest alkoholikiem.** Z tym niełatwo było sobie poradzić. Trenerzy w trakcie i po warsztatach starli się wesprzeć w konstruktywnym szukaniu rozwiązań. Wskazywali możliwości i dalsze zagrożenia, referowali do miejsc, gdzie dana osoba mogła otrzymać specjalistyczną pomoc, interweniowali, jeśli była taka konieczność.

Trenerzy starali się zaopiekować jawnymi sytuacjami, ale wiele z nich rozgrywało się poza projektem. **Rodziły się lub zaogniały konflikty małżeńskie i rodzinne.** Część z nich rozwiązano, niektóre nie. Były rodziny, które aby rozwiązać te problemy, sięgały po doradztwo w projekcie, były takie, które szukały negocjatorów, czasem korzystały z pomocy terapeutów. Część z ujawnionych problemów zostało nazwanych, ale były takie przypadki, w których strony konfliktów wzajemnie się obwiniając nie dążyły do ich rozwiązania. Zdarzyła się niestety również sytuacja, która skończyła się wnioskiem rozwodowym. Czy rozwód będzie końcem tej firmy? Czy to, że wniosek został złożony, w perspektywie długoterminowej będzie czymś negatywnym czy pozytywnym? To się okaże. I co tak naprawdę było przyczyną tego wniosku? Czy udział w projekcie? Wydaje się, że projekt wydobył, ujawnił to, co się działo. Jednak z perspektywy osoby, która się znalazła w tak kryzysowej sytuacji, ocena może (i ma prawo) być inna.

Projekt pomagał też w ujawnianiu problemów firmowych. Błędy w obsadzie stanowisk, w sposobie zarządzania, w braku strategii i tym podobne wzbudzały trudne uczucia. Oczywiście w większości był to impuls do zmiany, bo podczas szkoleń uczestnik zyskiwał niezbędne narzędzia do rozwiązania tych sytuacji. Jednak **były osoby, do których docierało, że tkwią w sytuacji ponad ich siły i możliwości.** Dochodzili do wniosku, że lepiej zamknąć firmę, niż zmagać się z nią w tym kształcie.

Problemy systemowe a możliwości ich udźwignięcia

Kolejne problemy wynikały z przenikania się systemów. Często sposób funkcjonowania w rodzinie wpływa na sposób zarządzania w firmie. Rodzina to toleruje, ale dla pracowników jest to trudne i nie-

zrozumiałe. Podział ról w firmach rodzinnych bywa niedookreślony. Członkowie rodziny, pracując na konkretnych stanowiskach, mają realnie większy lub mniejszy wpływ niż pracownicy spoza rodziny. Uświadamianie tego i szukanie rozwiązań wzbudzało wiele kontrowersji. Niejeden raz uczestnicy doświadczali uczucia bezradności, czuli, że to, co robią, zawsze będzie przeciwko nim.

Trudne emocje wywołane poczuciem niedocenia, pomijania, a nawet krzywdy powodowały sytuacje konfliktowe. Czasami problemy te rozwiązywano szybko – podczas powrotu rodziny ze szkolenia do domu, czasami długo dojrzewały do tego, żeby otwarcie o nich rozmawiać. Bywało, że członkowie rodziny podejmowali decyzję, że chcą przestać pracować w firmie rodzinnej, że chcą założyć własną i robić to, czego wcześniej nie mogli. W projekcie zdarzyła się sytuacja, że rodzina przyjęła tę decyzję z ulgą, bo efektywność tej osoby w pracy była znikoma. Jednak bywa, że rozstania były bolesne, obarczone trudnymi emocjami i nierozwiązanymi konfliktami.

Przez pryzmat firmy można też zobaczyć osoby z rodziny z innej perspektywy. Dumą napawa, kiedy ktoś z bliskich okazuje się kompetentnym specjalistą. Jednak gdy podczas zajęć osoba obnaża swoje dotkliwe braki, reakcja bywa różna. Od współczucia i wsparcia po wstyd i odrzucenie. Problem tkwi w tym, że w innych szkoleniach nie uczestniczą członkowie rodziny i nie trzeba obawiać się ich opinii i reakcji. Tutaj członkowie rodzin spotykali się na konferencjach, ale czasami też na warsztatach. Nawet bycie w równoległych grupach sprzyjało porównywaniu.

„Gdy widzę niedoskonałości moich bliskich (żony/męża) zaczynam zastanawiać się nad naszym związkiem”.

„Gdy nie układa mi się w relacjach ze współmałżonkiem, dziećmi, to co powinienem ratować? Relację czy firmę, która niejednokrotnie oparta jest na tym związku?”.

Projekt ujawniał trudne dylematy, uświadamiał, wspierał w szukaniu pomocy, ale nie mógł chronić przed skutkami.

Ciekawym problemem był udział w projekcie pracowników firm. Dla wielu był to sposób na lepsze zrozumienie działania firmy rodzinnej. Jednak zdarzały się osoby, które wprost mówiły o błędach w zarządzaniu, o niejasności strategii, o nieadekwatnej obsadzie stanowisk, wręcz o nepotyzmie. Były osoby, które decydowały się ujawnić te odczucia, były też takie, które odchodziły po projekcie z firmy.

Wzrost świadomości jako przyczyna zmian

Projekt, dając tak spektakularne efekty w wyzwaniu pozytywnej energii do zmian, do odkrywania swoich zasobów, do uczenia się, do tworzenia środowiska, ma też swoje trudniejsze oblicze. To, czego uczyli się uczestnicy, pozwalało im na zwiększenie świadomości, przyjrzenie się wzajemnym wpływom, rozszerzenie wiadomości i umiejętności przydatnych w zarządzaniu firmą rodzinną. Jednak uczyło też odkrywania braków i trudności. Ujawniało to, z czym uczestnicy przyszli do projektu, a więc także obnażało słabości. Jak pisał Gabriel Laub: *„Unikać trudności to ciężka praca”.*

Czy trwanie w toksycznym związku, poświęcanie się, cierpienie jest lepsze niż rozstanie?

Czy przemykanie oczu na złe zarządzanie, brak strategii i nie myślenie o przyszłości pozwoli utrzymać się firmie?

Czy nierozwiązywanie problemów rodziny pozwoli na trwanie firmy?

To były pytania, które stawiali sobie uczestnicy. Często znali na nie odpowiedź, ale nie zawsze ta odpowiedź im się podobała. Czasami mówili, że decyzja o przystąpieniu do projektu była decyzją życiową i nie było w tym przesady. Musieli zadać sobie ważne pytania, a potem na nie odpowiedzieć. Podjąć decyzję i znaleźć siłę i mądrość, żeby poszukać rozwiązania. Projekt im w tym pomagał, był tak pomyślany, że nie pozostawił osób bez pomocy i wsparcia, ale niczego nie mógł zrobić za nich. Nie dawał gotowych recept, nie pokazywał jednej drogi. Stwarzał okazję do szukania rozwiązań, które pozwolą godnie i ciekawie żyć, ale samą pracę, często trudną, a nawet bolesną i ryzykowną, musieli wykonać jego uczestnicy.

3.8 Refleksje uczestników

URSZULA HOFFMANN

Rozdział ten stanowi zbiór wypowiedzi uczestników projektu, opisuje wpływ i korzyści, jakie wynieśli z udziału w programie. Organizatorzy wyszli z założenia, że najlepiej będzie, jeśli o skutkach projektu opowiedzą sami uczestnicy. Cytaty te mogą zostać wykorzystane przez trenerów i właścicieli firm szkoleniowych jako przyczynek do refleksji nad zorganizowaniem kolejnych szkoleń dla firm rodzinnych. Wypowiedzi pochodzą głównie z Dzienników Podróży powstałych w wyniku wywiadów z uczestnikami przeprowadzanych przez trenerów pracy z opowieścią podczas oraz po zakończeniu projektu. Najpierw nagrywane, potem dosłownie spisywane z dyktafonów wywiady dotyczyły zmian, do jakich dochodziło podczas trwania programu.

Przystępując do zbierania tych opinii, organizatorzy założyli, że wypowiedzi uczestników będą się bardzo od siebie różnić, głównie z tego względu, że w projekcie brały udział firmy różniące się od siebie pod każdym względem. Były to zarówno firmy całkiem duże, jak i małe, dwuosobowe. Firmy wielopokoleniowe, z długoletnią tradycją i firmy, które zostały założone zaledwie kilka miesięcy wcześniej. Organizatorzy przypuszczali zatem, że ich oczekiwania, a w związku z tym i opinie o programie mogą być skrajnie odmienne. Ku zaskoczeniu realizatorów okazało się, że znane powiedzenie „gdzie dwóch Polaków, tam trzy różne zdania” zupełnie nie pasuje do tej sytuacji, gdyż uczestnicy jak rzadko mówili prawie jednym głosem.

Opinie o projekcie zawarte w umownie nazwanych Dziennikach Podróży zostały zebrane wśród uczestników czterech edycji, zarówno w czasie ich trwania, jak i po konferencji zamykającej. Uczestnicy byli pytani o refleksje na temat programu, o podjęte działania, o zmiany w relacjach rodzinnych i firmowych. Uzyskane wypowiedzi pokazują, że u większości beneficjentów nastąpił znaczący rozwój zarówno w sferze emocjonalnej, jak i w sferze kompetencji zawodowych, czyli w zarządzaniu. Zyskali oni nowe spojrzenie w każdym z badanych obszarów: samorozwoju, systemu rodzinno-firmowego, strategii, sukcesji oraz sieciowania, choć oczywiście głębość tych procesów oraz obszar, w którym one głównie zachodziły, były różne u różnych osób.

Samorozwój – uzyskanie poczucia satysfakcji z bycia właścicielem lub współpracownikiem firmy rodzinnej

Wiele osób wyrażało zadowolenie z wzięcia udziału w projekcie skierowanym specjalnie do firm rodzinnych. Podkreślano przy tym, że pomimo istnienia na rynku ogromnej oferty szkoleniowej próżno byłoby szukać szkoleń uwzględniających specyfikę tych przedsiębiorstw i że program wsparcia firm rodzinnych wypełnił istniejącą na rynku lukę. Mówiono o satysfakcji, że problem ten został zauważony i powstał program skierowany specjalnie do tej grupy przedsiębiorców. Dzięki temu ludzie poczuli się dostrzeżeni i dowartościowani. Najkrócej ujęła to jedna z osób, mówiąc:

„Największą zaletą tego projektu jest to, że w ogóle był. Dotąd w Polsce nic nie było dla firm rodzinnych, próbowałam od dawna coś znaleźć, ale bezskutecznie”.

W podobnym tonie wypowiadały się również inne osoby:

„Najbardziej mi się podobało podejście do tematu – takie ludzkie, pokazujące, że firmy rodzinne to są firmy, które są oparte na pewnych wartościach. Wtedy pomyślałam, że ten program to jest coś dobrego, coś, co nie miało miejsca wcześniej w Polsce, że to jest innowacyjne, pilotażowe, bardzo ważne dla firm rodzinnych, w których te relacje prywatne i biznesowe tak się mieszają”.

„Jak każdy człowiek poczułam się mocniej. Bo wiadomo – w stadzie zawsze raźniej. Bo inni też mają problemy, to jest normalne, bo każda rodzina te problemy ma i jak nawet się kłóć i trudno im dojść do poro-

zumienia, to zawsze jest to rodzina, jest to ciepło, trwałe, niesie ze sobą wsparcie. Poczułam się silniejsza, że ktoś wykonał pracę, by to usystematyzować, a to znaczy, że warto”.

„Natychniastowym efektem jeszcze w trakcie trwania programu było poczucie, że jesteśmy dużo mocniejsi, nie jesteśmy sami, mamy wsparcie”.

„Wzięcie udziału w programie skierowanym specjalnie do firm rodzinnych zaowocowało w wielu przypadkach wzrostem satysfakcji i poczuciem dumy, że jest się właśnie właścicielem lub członkiem takiej firmy. Dotychczas nie było to najczęściej eksponowane, gdyż stereotypy wiążące się z pojęciem FR nie były raczej pochlebne (działalność nieprofesjonalna, mała, uwikłana w wiele najróżniejszych problemów)”.

Po programie ludzie poczuli się dowartościowani i nareszcie dumni z tego, co robią. Szczególnie ważne wydaje się to dla młodego pokolenia, które z większą energią i optymizmem chce rozwijać swoje firmy, mając teraz poczucie głębokiego sensu takiej działalności, bo jak się wyraził jeden z uczestników:

„Projekt «Firmy rodzinne» pozwolił mi odkryć, że firma rodzinna to jest duży skarb”.

A oto kilka innych wypowiedzi na ten temat:

„Przede wszystkim dało nam to bardzo dużo dobrej energii. To świetne antidotum na ten kompleks przedsiębiorcy jako człowieka gorszej kategorii – że mała firemka, kręcimy sobie kosmetyki, zakład przy domu, wszystko na naszej głowie. Ta konferencja otworzyła mi oczy na ludzi, którzy robią podobne rzeczy, podobnie funkcjonują i dostałem informację, że jesteśmy bardzo pozytywną wartością”.

„Pierwsze wrażenie – to niesamowite miejsce, bo spotkały się firmy. I że tak można. Bo ja, będąc dzieckiem, wstydziłam się tego, że firma moich rodziców nazywa się tak samo, jak ja mam na nazwisko. Albo rozmawiałam z koleżankami, mówiłam, że coś tam nie tak w pracy i słyszałam – co się przejmujesz, rzuć to i znajdź nową. Żadnego zrozumienia. A tu widzę ludzi, którzy mają podobne problemy. Wszyscy wiedzą, co to znaczy firma rodzinna”.

„Program utwierdził mnie w tym, że to ma wartość nie tylko materialną, by przetrwać, ale że moja firma buduje społeczność, że jest ważna, w sensie obywatelskim. Widzę, że teraz też dużo się pisze o firmach rodzinnych, w «Wyborczej» był artykuł, w «Newsweeku», więc to działa, a jest bardzo potrzebne. Dobrze, że się mówi o firmach rodzinnych, budując w ten sposób ich markę, siłę. Podnoszenie ich prestiżu jest bardzo ważne”.

„Dowiedziałam się, że moja firma rodzinna to nie jest zamknięty organizm, ale działamy w szerszej wspólnotie. To było nowe i fajne – móc zobaczyć się jako cząstka gospodarki, że to nie jest tylko moje podwórko, na którym spędzam trochę czasu, wracam do domu i koniec, tylko część większej całości. To miłe uczucie”.

„Chcę zostać w firmie rodziców, oficjalnie decyzję podjąłem w trakcie trwania projektu i też to jest jego zasługa. Projekt «Firmy rodzinne» pozwolił mi odkryć, że firma rodzinna to jest duży skarb”.

„Jestem teraz silna świadomością zalet firmy rodzinnej”.

„Ten program potwierdził to, co wiedziałam od jakiegoś czasu – że firmy rodzinne to przyszłość tego kraju”.

„Przede wszystkim otrzymałem takie poczucie, że to, co robimy, to poważna sprawa, że z tego bycia prywatnym przedsiębiorcą da się utrzymać rodzinę, że firma rodzinna jest czymś, na czym można się oprzeć”.

Wymiana doświadczeń

Zebranie na wspólnych warsztatach, konferencjach i spotkaniach tematycznych właścicieli i pracowników firm rodzinnych dało im możliwość wielu godzin wspólnych rozmów, wymiany doświadczeń

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

czeń, porównywania sposobu zarządzania firmą, wspólnego omawiania problemów i korzystania w ich rozwiązywaniu z doświadczeń innych osób.

Zdecydowana większość uczestników podawała możliwość wymiany doświadczeń wręcz jako najważniejszą wartość programu. Podawano konkretne przykłady, w jaki sposób udało się już skorzystać z cudzych doświadczeń w rozwiązaniu własnego problemu, jak możliwość porównania się z innymi utwierdziła ludzi, że są na dobrej drodze, że ich sposób zarządzania jest prawidłowy albo pokazała błędy i możliwość ich poprawienia. Uczestnicy projektu podkreślali, że nie sprawdziło się to, czego obawiali się na początku – a mianowicie, że z powodu różnych branż i różnych wielkości firm nie znajdują ze sobą wspólnego języka. Okazało się, że nie stanowiło to najczęściej żadnego problemu.

„Sam w firmie wprowadziłem kilka zmian, bo wiedziałem od was, że już coś takiego zrobiliście. Zmieniłem szefa produkcji – swojego wuja. Myślałem o tym od miesięcy, ale po tutajszym spotkaniu zrobiłem to w ciągu godziny. Po dwóch tygodniach przyszedł i mi podziękował!”

„Rozmowy z innymi ludźmi, wymiana doświadczeń – to wszystko pokazało nam, że problemy na wszystkich szczeblach są takie same, czy to duża, czy mała firma. To dowartościowuje, kiedy się widzi, że duże firmy są takie same jak my”

„Wzięliśmy mocne podbudowanie od strony prowadzenia firmy. Czasami wydawało nam się, że wartości, które wyznajemy, są już niemożliwe i jesteśmy takim wymierającym gatunkiem i dobrze było zobaczyć, że są podobni do nas. To umocniło nas w tym, że dobrze to robimy”

„Jeden z przedsiębiorców, który prowadzi firmę od 20 lat, przytaczał wiele ciekawostek z życia firmy i to się odnosi również do każdej firmy, która jest młoda i będzie chciała trwać przez następne 20 lat. My też na pewno napotkamy na sytuacje, które on już przeżył”

„Okazuje się, że mamy podobne problemy, chociaż w różnych branżach, ale pewne sprawy, jak relacje w rodzinie, relacje pracodawca–pracownik, strategia, sukcesja, problem wynagradzania i motywowania ludzi jest wszędzie taki sam”

„Cenna była możliwość nawiązania kontaktów z innymi, niebranżowymi firmami, zobaczenie, jak inni funkcjonują, jak sobie radzą w biznesie, jaki mają rodzaj własności, jak to u nich działa, jak przeprowadzona jest sukcesja. Te rozmowy i wymiana doświadczeń są bardzo ważne, mogliśmy się wiele dowiedzieć z prywatnych rozmów między zajęciami”

„Tak mi się wydaje, że największą wartością tego programu była wymiana doświadczeń”

„Dla mnie bardzo fajną rzeczą, jaka się stała, było to, że po spotkaniu tematycznym w Poznaniu odebrali nas właściciele innej firmy uczestniczącej w projekcie i przez 5 godzin sobie rozmawialiśmy o ogromnej liczbie spraw, przede wszystkim o pracownikach, oni nam opowiadali, jakie mają problemy, my się dzieliłymi naszymi obserwacjami, oni nam mówili, że to może świadczyć o tym, że pracownik jest dobry, albo że lepiej go sprawdzić. To bardzo dużo mi dało”

„Pomocne jest zobaczyć, jak inne firmy funkcjonują. Każdy z właścicieli ma swój własny sposób zarządzania, są tu ludzie, którzy dużo dłużej niż my prowadzą firmę, więc jest dużo praktycznej wiedzy, bo oni podzielili się swoimi doświadczeniami”

„Po tym programie mam poczucie normalności, że są inni tacy jak ja”

„Zaskoczeniem dla mnie było, że «wszyscy tak mają», że rozmawiają o firmie pod prysznicem i w łóżku, to było dla mnie bardzo ważne, że nie tylko my się z tym borykamy, że firma i rodzina tak się przenikają i mieszają, że trudno to oddzielić. Na razie nie umiemy tego jeszcze rozgraniczyć, ale ucieszyło mnie, że nie tylko z nami jest coś nie tak, że w łóżku mówimy o fakturach”

„Ale też przyznam, że dużo cenniejszym, przepraszam z góry trenerów, dla mnie jako prezesa firmy, która jest na etapie rozwoju początkowego, jest wymiana doświadczeń z ludźmi, którzy prowadzą takie działalności już długo. Oni mają te firmy większe i mają pewne wizje, które już zrealizowali. To są luźne słowa, czasem po szkoleniach, na kolacji, czy po, a czasami w trakcie, nagle pewne wnioski się w głowie otwierają, dochodzą do mnie pewne sposoby myślenia czy sposoby na zrealizowanie pewnych akcji. Te rozmowy jakby oświeślały mi drogę”.

„Cenny jest kontakt z innymi, rozmowa i wymiana doświadczeń – dowiedziałem się o nowych rzeczach i na co powinienem zwrócić uwagę. Zobaczyłem i ucieszyło mnie to, że nasza firma w porównaniu z innymi nie jest taka najgorsza. Przez wiele lat brakowało mi porównania z innymi, jak to wygląda w innych firmach, niezależnie od branży i wielkości, jakie są relacje, jak realizują różne tematy. Teraz wiem, że przed nami wprawdzie jeszcze długa droga, ale nie muszę się wstydzić, widzę, że u nas nie jest tak najgorzej i praca przynosi efekty”.

„Zyskałam poczucie, że problemy, jakie mam, np. w komunikacji czy w relacjach mają też inni ludzie, że nie jestem z tym sama”.

„Od innych osób można się dużo dowiedzieć. Ludzie z jednej branży dzielą się pomysłami. Choć na początku byli trochę nieufni i traktowali się jak konkurencję, to potem te lody zostały całkowicie przełamane. Cenne jest dzielenie się doświadczeniami, bo tego nie da się przeczytać w książce, ludzie mówią o bieżących sprawach. Jeśli jestem otwarta i mówię o swoich doświadczeniach i ktoś jest otwarty i mówi, to my nawzajem możemy z tego skorzystać. Te szczerze wypowiedzi na warsztatach są bardzo cenne”.

„Wiem, że moje doświadczenie przydało się w innej firmie, chodziło o relacje ojciec–syn i dookreślenie kompetencji. Podzieliłem się swoim doświadczeniem, a chłopak na następnych zajęciach dziękował mi, bo pomogło mu to porozmawiać z ojcem i była to dobra, konstruktywna rozmowa”.

Wzmocnienie poczucia własnej wartości.

Uzyskanie siły, energii i odwagi do podejmowania nowych wyzwań

Duże efekty zostały uzyskane w obszarze samorozwoju i samoświadomości. Częste były wypowiedzi, że ten efekt jest jakby efektem dodatkowym, że ludzie, zgłaszając się do projektu, nie spodziewali się odnieść takich korzyści „dla siebie”, bo myśleli, że szkolenia będą dotyczyły głównie spraw związanych z firmą. Wielu uczestników zyskało poczucie własnej wartości, zobaczyli swoje miejsce w firmie i rolę, jaką w niej odgrywają. Zobaczenie swoich mocnych stron pozwala im na bardziej optymistyczne patrzenie w przyszłość, wiarę w pokonanie pojawiających się kłopotów i nadzieję na dalszy rozwój firmy. Nawet osoby wykonujące w firmie wiele różnych zadań nie miały poczucia, że robią coś istotnego, że ich praca jest ważna. Udział w warsztatach pozwolił im zmienić obraz samego siebie i dodał energii do podejmowania nowych zadań. A przykłady innych osób działały mobilizująco, dodawały odwagi i wiary w sukces.

„Te szkolenia były nie tylko z pożytkiem dla firmy. To jest coś, czego nie umiem opisać słowami, a czego doświadczyłam i mogę innym polecić, bo to jest coś, co robię dla siebie. Nie umiem tego nazwać, ale jestem zdziwiona, że mogłam stąd tyle wynieść”.

„O tym nie da się przeczytać w książkach, czego tu doświadczyłam, to jest nowa siła i energia i umiejętność radzenia sobie z przeciwnościami. To się zaczęło dziać od pierwszego ćwiczenia na warsztatach, otworzyły mi się oczy. Tego, co tu dostałam, w ogóle nie szukałam. Chodziłam na różne inne szkolenia, np. z prawa podatkowego i wydawało mi się, że w innym zakresie niczego nie potrzebuję. A w tym projekcie znalazłam wiele ciekawych rzeczy. Przychodziłam tu bardzo chętnie, cały dzień intensywnie pracowałam, wieczorem czułam się tak, jakbym góry przenosiła, ale byłam bardzo szczęśliwa, bo wszystko to robiłam dla siebie i mam teraz bardzo dużo siły do działania”.

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

„Na warsztatach lepiej poznałam samą siebie, zobaczyłam swoje możliwości, to było dla mnie odkrycie. Niesamowicie cenne były dla mnie informacje zwrotne od innych uczestników grupy. Zachowałam te karteczki, na których ludzie z grupy pisali o mnie, to dla mnie ważne, pochwaliłam się mężowi. To daje mi powera, schowałam je sobie i jak mi będzie źle, to je wyciągnę i będę czytać. To jest niesamowite, jak mi to pomogło. A myślałam, że to będzie strata czasu, jakieś tam warsztaty i konferencje, po co mi to, nie mam czasu, muszę pracować. Z każdym kolejnym warsztatem przekonywałam się, że ja coś z tego wyniosę, że to jest dobre nie tylko dla firmy, ale dla mnie osobiście. Ważne było odkrycie, jakim jestem typem osobowości, jak to wykorzystać, co wzmacniać, na co być uważnym. Odkryłam swoje możliwości. Chciałabym, żeby projekt trwał jeszcze, żeby była kontynuacja, będzie mi tego brakowało. Wydawało mi się przed rozpoczęciem, że będzie trwał zbyt długo, a tu teraz dramat, bo się kończy i zostaję sama, a poczyniłam tyle nowych kroków. Pewnie dam radę, ale przydałaby się kontynuacja.”

„Mąż mówi, że się zmieniłam, nabrałam większej pewności siebie, nie miotam się, tylko operuję konkretnymi. Dawniej czasami aż się popłakałam, bo nie umiałam czegoś przeforsować, chociaż byłam pewna, że to jest słuszne. Teraz całkowicie zmieniłam podejście i zamiast emocji są argumenty. Mąż jest zdziwiony: «coś się kobiecie porobiło»”.

„Też bardziej uwierzyłam w siebie. Mąż od dawna mi zarzucał, że powinnam być bardziej przebojowa, bardziej wierzyć w swoje siły, faktycznie – teraz widzę, że powinnam mocniej wierzyć, że dam radę na swoim. A także w to, że jestem dużą podporą dla męża, że on mnie potrzebuje, że mogę tu dużo wnieść”.

Dostrzeżenie własnych braków i konieczności uzupełniania wiedzy

Projekt zadziałał stymulująco i inspirująco. Dał uczestnikom świadomość własnych braków oraz tego, co należy poprawić, by firma mogła lepiej funkcjonować. Z uzyskanych wypowiedzi wynika, że projekt potrzebny był zarówno starszym, jak i młodszym, bo starsi zakładali firmy w zupełnie innych warunkach rynkowych i czasami mają problemy z dostosowaniem firmy do nowych czasów. Firmy prowadzone są często w sposób intuicyjny, niewystarczający w obecnej rzeczywistości. Wielu ludzi uświadomiło sobie, że brakuje im fachowej wiedzy. Natomiast młode pokolenie jest już świadome, że żyjemy w czasach ogromnych zmian i konkurencji i trzeba być profesjonalnie przygotowanym do prowadzenia firmy, w czym pomogły im oferowane szkolenia. Powszechna była opinia o konieczności kontynuowania edukacji i pogłębiania wiedzy na temat nowoczesnych metod zarządzania.

„Projekt dał mi tylko małe wyobrażenie o tym, jak to wszystko można robić, prowadzić firmę profesjonalnie, jak to robią inni. Wymiana doświadczeń poszerzyła mój horyzont. Tego wszystkiego było za mało, to taki «zarys wstępu do podstaw», ale i tak już widzę więcej, niż widziałem... U nas to wszystko robione było «na czuja». Dostrzegliśmy nasze braki, czego nam brakuje, aby w pełni widzieć biznes i świadomie nim kierować, a nie opierać się tylko na intuicji, na szóstym zmyśle”.

„Dostałem dużo informacji i wskazówek, ale były one dość ogólne i moglibyśmy to traktować jako pierwszy etap spotkań, taka szkoła podstawowa. Brak mi kolejnego etapu, fajnie byłoby móc to kontynuować, poszerzać wiedzę”.

„Zobaczyłem, że jeszcze dużo mi brakuje, żeby być naprawdę dobrym szefem. Zrozumiałem, że trzeba się cały czas uczyć, cały czas trzeba się doskonalić, bo inaczej popada się w rutynę, a czasem dobrze jest stanąć, wszystko przebudować i zacząć jakby od nowa. Ten projekt to uwypuklił, zobaczyłem to, przyglądając się ludziom, którzy prowadzą duże firmy”.

„Otrzymaliśmy wiele narzędzi, aby móc spojrzeć na nowo na siebie i na firmę i dzięki tym narzędziom wiele rzeczy nazwaliśmy. Szkolenie dało mi to, że każdego dnia zastanawiam się, co by można było jeszcze zmienić, jak to zrobić, żeby pozyskać klientów, żeby oni wracali do nas i żeby nasze usługi były konkurencyjne”.

„Zajęcia ze strategii utwierdziły nas w tym, że to, co robimy, jest dobre, ale pewne elementy będziemy musieli przebudować. Człowiek nie jest alfa i omęga i pewnych rzeczy nie wie. Zobaczyłem, że dużo rzeczy nie wiem, nie zdawałem sobie w ogóle z tego sprawy. Weźmiemy sobie dodatkowe godziny ze strategii i z marki. Brak nam i teorii, i praktyki, a na tych zajęciach pewne rzeczy są pokazane. Nawet nie wiedzieliśmy, że tyle nie wiemy, że takie rzeczy istnieją, a teraz pewne tematy na zajęciach zostały poruszone i trzeba będzie się do nich ustosunkować i pogłębić”.

System rodzinno-firmowy – wzajemne przenikanie problemów rodzinno-firmowych

Wyróżnikiem firm rodzinnych jest między innymi fakt, że sprawy firmowe bardzo ściśle łączą się z życiem rodzinnym i na odwrót, sprawy rodziny przenikają sprawy firmowe. Efektem tego jest wpływ kłopotów małżeńskich czy rodzinnych na kondycję firmy, ale i odwrotnie: kondycja firmy, problemy finansowe, problemy z pracownikami czy kontrahentami rzutują bardzo na atmosferę i życie rodzinne. Dzieje się tak w zdecydowanej większości firm, ale dopiero teraz uczestnicy mieli okazję zobaczyć, że w swoich problemach nie są odosobnieni.

Niektórzy mówili wręcz o dotychczasowym poczuciu izolacji, bo nie było z kim o tym pogadać. Większość uczestników miała trudności w rozdzieleniu tych dwóch sfer swojego życia. Po głębszym uświadomieniu sobie tego problemu i niebezpieczeństw, jakie on ze sobą niesie, powszechna była deklaracja podjęcia próby zmiany tego stanu rzeczy.

„Nie do końca wychodzi mi rozdzielenie firmy od domu, bo jesteśmy tak głęboko w firmie, że jeśli w środku nocy coś się nam przypomni, to o tym rozmawiamy. Teraz wiem, że musimy nad tym popracować”.

„Zawsze mi się wydawało, że my oddzielamy życie prywatne od firmowego, ale po tych warsztatach stwierdziłam, że chyba jednak nie. Przy śniadaniu rozmawiamy o firmie, przy obiedzie o firmie, wieczorem o firmie i kiedy kładziemy się spać – również. Warsztaty nam to uświadomiły i próbujemy to zmieniać, wyznaczyć sobie czas pracy, a wieczór mieć dla siebie. Ja jeszcze wciąż «wpadam» w stary schemat, zaczynam mówić wieczorem coś o firmie, ale mąż wtedy mówi: Spokojnie, pamiętasz, co było na warsztatach? Ups, pamiętam i zostawiam to do następnego dnia. Warsztaty uczą nas oddzielać te dwie sfery życia, choć na początku to jest trudne”.

„Wieczny był problem z oddzieleniem spraw firmy od życia rodzinnego i w niedzielę przy obiedzie się rozmawiało, co kto będzie w przyszłym tygodniu robił. Teraz uświadomiono nam, że musi być podział: tutaj jest firma, a tutaj dom. Musi być miejsce i czas dla rodziny – firma wtedy zostaje na zewnątrz, zamknięta, teraz jest rodzina”.

„Teraz lepiej zaczęły się układać nasze relacje, lepiej się rozumiemy. Potrafimy sobie lepiej radzić z podziałem czasu: czasu firmowego z relacjami rodzinnymi. Nie przenosimy już tak często spraw zawodowych do domu, nawet izolujemy się od tych spraw w ten sposób, że ja nie otwieram firmowej skrzynki mailowej w domu, bo nie chcę sobie głowy zaprzętać. Chcę pracować w pracy, a w domu odpoczywać i być z rodziną. Dawniej wiele rzeczy przenosiłem do domu, bo to, czego nie udało mi się skończyć w pracy, zabierałem do domu. Wielokrotnie w domu też nie miałem czasu albo chęci i zabierałem to znowu do pracy. Doszedłem do wniosku, że to nie tak ma wyglądać, że skoro i tak wiele godzin spędzam w pracy, to w domu trzeba się już od tego wyłączyć. Potem tę energię można znowu poświęcić na działanie i to jest bardzo korzystne”.

Poprawa komunikacji między członkami rodziny

Do dobrego funkcjonowania firmy niezbędna jest dobra komunikacja między członkami rodziny. Udział w projekcie pokazał, że nie jest to umiejętność powszechna i warsztaty poświęcone temu zagadnieniu były bardzo potrzebne. Niemożność wzajemnego porozumienia się sprawiała, że próby rozwiązania problemu kończyły się niejednokrotnie kłótnią, a sprawy pozostawały nieroz-

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

wiązane. Warsztaty z zakresu komunikacji oceniane były bardzo wysoko, a nauczenie się mówienia komunikatem „ja” wiele osób uznało za niezwykle pożyteczne narzędzie ułatwiające codzienną komunikację.

„Dużo mi dały warsztaty z komunikacji, niby taka oczywista rzecz, ale okazała się bardzo ważna, bo od niej zależy cała reszta. Komunikacja to najważniejsza rzecz w każdej firmie. Te warsztaty pokazały mi, że ktoś nie zawsze musi zrozumieć mój komunikat tak, jak ja chciałam i oczekiwałam. Warsztaty uświadomiły mi, że w komunikacji często jest dużo błędów, chociaż nie ma złej woli, ale warto sprawdzić, czy ktoś nas dobrze rozumiał”.

„Między nami też się zmieniło na plus. Jak mamy jakieś konflikty, to już następnego dnia jesteśmy w stanie dojść do tego, o co tak naprawdę chodziło. Wcześniej to od razu robiły się afery, kłóciliśmy się, a teraz naprawdę zaczęliśmy rozmawiać ze sobą”.

„Jest nam teraz łatwiej coś ustalić i realizować. Łatwiej się komunikować. Dawniej jedna osoba mówiła, np. chciałabym zatrudnić pracownika, a druga: a ja nie i nie rozczuliśmy się nad tym, dlaczego ten chce, a drugi nie, tylko jak on chce, to ja nie. To nie było omawiane, tylko rzucane: zatrudnimy pracownika, nie zatrudnimy. A teraz rozmawiamy: po co, co miałby robić, w czym nam pomóc, dlaczego tego chcesz”.

„Projekt na pewno nam pomógł w dogadywaniu się. Wcześniej bardzo dużo pracowałem w różnych przedsięwzięciach i myślałem, że tu też nie będzie problemu. Tymczasem okazało się, że praca z rodziną to zupełnie coś innego. Bo gdy mówię: trzeba zrobić to i to – oni patrzą na mnie, jakbym się urwał z choinki i myślą, że ja im i tak nie będę rozkazywał”.

„Poprawiłam swój sposób komunikacji, nabrałam umiejętności słuchania i dopytywania się, a nie zgadywania, co kto myśli”.

Delegowanie zadań

Kolejną pozytywną zmianą, o której mówiło wiele osób, było nauczenie się delegowania zadań i skupienie się na najważniejszych sprawach dotyczących firmy. Daje to właścicielom więcej wolnego czasu, który mogą z pożytkiem wykorzystać dla strategicznych dla firmy spraw lub własnego odpoczynku.

„Jest teraz większe zaufanie do siebie, nie musi już jedna osoba wszystkiego kontrolować, tylko potrafimy rozłożyć te obowiązki. To było na szkoleniu mocno pokazane, żeby do tego dążyć, bo jedna osoba nie może robić wszystkiego”.

„Mam teraz świadomość, że musimy się bardziej nawzajem szanować i szanować swój czas, że nie jesteśmy już firmą, w której właściciele powinni robić wszystko sami i sami wszystkiego dopilnować, a wciąż jeszcze każdy z nas ma takie ciężoty. Musimy pracować nad delegowaniem zadań i nad konsekwentnym egzekwowaniem tego”.

„Najważniejsze zyski z udziału w projekcie: poprawa relacji, podział pracy, szersze spojrzenie na firmę, wyznaczenie osób odpowiedzialnych za poszczególne działy – dzięki temu ludzie nie idą z każdym problemem do szefa i nie muszą gasić wszędzie pożarów”.

„Uświadomiono nam również, że nie możemy się zajmować w firmie wszystkim, że musimy zaufać jakiemuś pracownikowi i delegować zadania. Że my się boimy dać mu tę odpowiedzialność, bo to jest nasza firemka, ta ukochana i czy na pewno on to dobrze zrobi? Czy ten pracownik będzie się umiał z nią utożsamić, czy robi dobrze robotę, czy też będzie tylko patrzył na zegarek i myślał o pójściu do domu? Mamy z tym kłopot. My byśmy chcieli i pracować, i zajmować się strategią i zarządzaniem. Warsztaty nam pokazują, że trzeba komuś zaufać, chociaż w moim przypadku jest to bardzo trudne, mąż chyba już do tego dojrzał”.

„Nauczyłam się, jak delegować zadania, jak prosić i jak odmawiać, to mi dużo pomogło w codziennych relacjach w firmie i w domu, odczułam korzystną zmianę”.

„W firmie jesteśmy z siostrą na podobnym stanowisku, dotąd obie robiłyśmy w firmie wszystko i denerwowałyśmy się za wszystko. Nie było podziału ról, nie było ustalone, co kto ma robić i za co jest odpowiedzialny. To napsuło nam dużo krwi, teraz jest łatwiej. Udział w projekcie pomógł w podziale ról wewnątrz firmy i w podziale obowiązków. Było nam to łatwiej wdrożyć, bo obie brałyśmy udział w warsztatach”.

Zarządzanie podmiotowe oparte na wartościach

Dzięki uczestnictwu w projekcie zarówno pracodawców, jak i pracowników obie strony zyskały możliwość spojrzenia na występujące w firmie problemy oczami drugiej strony. Obie strony mówiły o wynikających z tego korzyściach, o lepszym zrozumieniu się nawzajem. W wielu wypadkach udało im się zmienić podejście do pracowników. Zaczęto ich nazywać współ-pracownikami, dostrzegać lepiej ich rolę w firmie, niejednokrotnie ich prawdziwe zaangażowanie oraz duży wpływ na kondycję firmy. Nauczenie się nowego sposobu komunikacji dało również możliwość lepszego porozumienia się. Bardzo wysoko oceniane były wykłady na temat godnościowego zarządzania pracownikami profesora Marka Kosewskiego oraz nowoczesnego stylu zarządzania opartego na wartościach profesora Andrzeja Bliklego.

„Mąż był zafascynowany profesorem Blikle i tym, że on inaczej traktuje ludzi. To jest szokująca koncepcja. Przyznam, że nie kupowałam tego tak od razu, on też nie potrafił tego życiowo wytłumaczyć, jak to jest z tym zarządzaniem godnościowym, ale coraz bardziej mnie to wciąga. My na początku stosowaliśmy premie, więc pracownicy mieli oczekiwania, a po wykładzie Bliklego pomyślałam, że to faktycznie może inaczej funkcjonować i z większym przekonaniem własnym podeszłam do swojej wiary, że można się dogadać z człowiekiem. Że nie chodzi tylko o pieniądze. To odkrycie, może raczej to upewnienie się, było dla mnie bardzo ważne”.

„Też bardzo mnie zainteresowały wykłady profesora Bliklego o sposobach zarządzania. Dodatkowo byłem na jego konwersatorium i chcę to rozszerzać. Podoba mi się ten koncept relacji z pracownikami, że jesteśmy współpracownikami i możemy na sobie polegać. Atmosfera współpracy i ustalania jest nam bardzo bliska. Chciałbym też przerobić na warsztatach to, jak organizować współpracę przedstawicieli handlowych, szczególnie problem opłacania”.

„Gdy prof. Blikle mówił o teście Gallupa, to potem u siebie także go przeprowadziliśmy. Mąż przeprowadził teraz jeszcze inną ankietę. Zaczynamy inaczej myśleć o naszej firmie. Chcemy, żeby to było tak, jak dzisiaj mówił Jan Jabłkowski, że to nie są nasi pracownicy, tylko nasi współpracownicy. Marzę o chwili, kiedy będziemy mieć pracowników, którzy tworzą razem z nami tę firmę i są z nami 7–10 lat”.

„Spojrzałam na pracowników jak na partnerów do pracy. Uświadomiłam sobie, że powinnam się z nimi dzielić tym, co odczuwam, a nie tylko nakazywać im wykonać jakąś pracę. Muszą poczuć firmę tak, jak ja ją czuję. W małych firmach jest to możliwe. Zaczęłam ich chwalić, dotąd nie mówiłam im, że mi się coś podoba, a to mobilizuje lepiej, niż bym dała im kasę. Nikt nas tego nie uczył”.

„W teście Gallupa pokazali nam, że płaca jest dopiero gdzieś na dalszym miejscu, że bardzo ważne jest docenienie pracownika i danie mu możliwości awansu i widzę, że tak to faktycznie jest. Uświadamiamy pracownikom, jak wiele od nich zależy, że mają wpływ na kondycję firmy, że jak w barze nie będzie klientów, to nie będzie dla nich kasy”.

„Dzięki tym wykładom zaczęliśmy ze sobą rozmawiać na ten temat jako właściciele, jak można ludzi motywować do pracy, jak zrobić, by chcieli się z nią utożsamiać, patrzeć na nią naszym okiem, podlać kwiaty, wytrzeć do połysku blaty... Wprowadziliśmy obchodzenie imienin i urodzin pracowników, jest tak rodzinnie: kwiaty, kawa, drobny prezent. Teraz chwalimy pracowników świadomie, znamy wartość pochwały”.

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

„Zobaczyłem zaangażowanie moich pracowników, wspólną odpowiedzialność za pracę. Teraz to doceniam.”

„Mogłem posłuchać pracowników z innych firm, dowiedzieć się od nich tego, czego nie mówili mi moi pracownicy. Dowiedziałem się, co jest ważne dla pracowników, jakich sygnałów nie można lekceważyć. A pracownicy zobaczyli, z jakimi problemami borykają się pracodawcy.”

Strategia

Konferencje i warsztaty ze strategii pokazały wielu firmom, że jest to temat, którym powinny się pilnie zająć. Podkreślano, że szkolenia ze strategii należą na rynku do rzadkości i pod tym względem ten projekt wyróżnia się bardzo pozytywnie, bo: „takich tematów nigdzie indziej się nie porusza”. Uczestnicy dostrzegli wagę posiadania strategii rozwoju firmy, jej spisania i konsekwentnego wprowadzania w życie.

„Nauczyliśmy się pisać strategię. Do tej pory była ona raczej tylko w głowie, często tylko w naszej głowie, właściciele, natomiast w tej chwili angażujemy cały zespół, rozmawiamy z pracownikami, aby też wiedzieli, do czego firma dąży. Czasy są teraz bardzo trudne i wydaje mi się, że pracownicy są tego świadomi i starają się ten ciężar nieść razem z nami. Cały ten cykl szkoleń przekonał nas, że musimy bardziej uwierzyć w produkt, że musimy go ulepszać i pielęgnować. I tutaj szukamy szansy. Myślimy, że to jest droga do sukcesu. Nie chcemy iść na ilość, tylko zdecydowanie poprawić jakość i walory smakowe naszych produktów. Tu jest zrozumienie i akceptacja zespołu i w tym kierunku będziemy szli, choć do tej pory mieliśmy wątpliwości i niejednokrotnie stawialiśmy na rozdrożu: w którą stronę to poprowadzić? W tej chwili mamy te nasze cele bardziej zdefiniowane i wierzymy w ich słuszność.”

„O konkurencji wiedzieliśmy to, co nam mówili klienci. Teraz sami to sprawdzamy, jak inni obsługują klientów, dlaczego klienci przechodzą do nas. Zajęcia z Adą Lewandowską to pokazały. Urywamy teraz czas z bieżących spraw, żeby to sprawdzać. Wspólnie z pracownikami poznajemy naszą konkurencję, każdy ma za zadanie czegoś się dowiedzieć, myślimy o tym wspólnie. Raz w tygodniu zwołujemy spotkanie i pilnujemy się nawzajem, czy zrobiliśmy wyznaczone zadanie. Efektów nie widzi się zaraz, może będą później. Ale jeśli tego nie zrobimy, to za rok będziemy w tym samym miejscu co teraz. Dowiedzieliśmy się, że tylko 10% firm realizuje strategię, którą opracowali – i trzeba na to uważać. Jest ważne, żeby nie dać się nieść fali, trzeba obrać kierunek i tam iść. O to zawsze spieram się z moim ojcem, który ma zawsze 1000 pomysłów, bo zawsze tak pracował, a ja już wiem, że robiąc wszystko, niczego nie robimy dobrze. Chcemy postawić na jakość i świadome zarządzanie jakością.”

„Dotychczas tato zarządzał firmą i nie dzielił się tym z nami, teraz chcemy to zmienić. Tato ma 70 lat i jego strategia jest taka, że ma być jak jest. Ja z siostrą staramy się myśleć, co będzie dalej. Z zajęć o strategii utkwiała mi opowieść o trzech żabach. Wiem już, że strategia polega na tym, żeby coś zaplanować, zdecydować i wykonać. Dowiedziałam się, jak się do tego przygotować i to była fachowa wiedza, która uzmysłowiła mi wiele rzeczy i jestem z tego bardzo zadowolona. Zrobiłam już pierwszy krok, bo umówiłam nas na spotkanie z prawnikiem – jedną łapę mam już w wodzie. Mam pomysł na rozwinięcie działalności i będę chciała to przeprowadzić. Przepowiedź o żabach skłoniła mnie do przejścia z fazy postanowienia do fazy realizowania planów. Zapisałam się na warsztaty z wprowadzenia nowego produktu na rynek, bo chcę poszerzyć naszą działalność. Jestem pewna, że wiele z tego skorzystam. Ćwiczenie z wizualizacji pomogło mi w przygotowaniu strategii, abym za 20 lat mogła być tam, gdzie chcę.”

„Brakuje nam konkretnej strategii działania, mam poczucie, że nie jest odpowiednio ułożona, że brakuje pewnych rzeczy. Uświadomiliśmy sobie, że zaniedbaliśmy strategię, że skupiliśmy się mocno na bieżących sprawach bez planowania. Teraz otwieramy nową firmę, jest bardzo dużo zmian i robię to już bardziej strategicznie, ustalam terminy. Zobaczyłam, że ustalenie terminów jest dla mnie ułatwieniem i wprowadza pewien potrzebny rygor.”

„Zobaczyliśmy, że strategia jest ważna, żeby firma się rozwijała. Nigdy nie mieliśmy tej strategii zaplanowanej czy rozpisanej. Na razie nie zmieniliśmy jeszcze nic, temat był tylko dotknięty, liczymy, że po spotkaniu z Adą Lewandowską uda nam się coś zrobić. Liczę na to, że ona nas pokieruje, jak tę strategię faktycznie zaplanować.”

„Teraz budujemy nową firmę, robimy to bardziej świadomie i długofalowo. Ten temat chcielibyśmy zgłębić na warsztatach tematycznych, mam poczucie niedosytu, bo uświadomiliśmy sobie wagę tego tematu i to, że to u nas kuleje. Poprzednio nie mieliśmy takiej świadomości, działaliśmy intuicyjnie na «łapu capu», a gdyby to przygotować rzetelnie, to domyślam się, że byłoby inaczej.”

Sukcesja

Zdaniem wielu uczestników wyróżnikiem tego projektu było między innymi zajęcie się tematem sukcesji, którego na próżno szukać w innych programach szkoleniowych. Zdecydowana większość firm, zwłaszcza działających na rynku już od wielu lat i mających dorosłe dzieci, była tym tematem bardzo zainteresowana. Okazało się, że jest to temat rzeka, bardzo potrzebny, bo najczęściej jest w firmach tematem tabu. Zajęcia pokazały skalę problemu, ale wielu uczestników mówiło o poczuciu niedosytu. Zainspirowały do zgłębienia tematu, uświadomiły konieczność zajęcia się tym problemem.

„Znacznie więcej czasu powinno być poświęcone sukcesji. To jest tykająca bomba w wielu firmach. Ten temat powinien być prowadzony przez osoby o wysokich kwalifikacjach, które są w stanie wnieść coś nowego. To jest nowatorskie, nigdzie na szkoleniach się z tym nie zetknęliśmy.”

„Pod kątem przyszłej sukcesji zbieramy informacje o różnych formach przekształcenia własnościowego. Skorzystaliśmy z dodatkowych godzin konsultacji z prawnikiem. Zaczęliśmy myśleć o temacie sukcesji, a warsztaty ośmieliły nas do zainicjowania rozmowy z ojcem. Jestem pełna nadziei, że to pójdzie dalej.”

„Przechodziłam wiele szkoleń, ale to oceniam najbardziej pozytywnie. Pomogło mi w przejściu do sukcesji, którą planowałam. Myślę, by więcej osób w firmie poznało ten temat. W zrozumieniu młodego pokolenia bardzo mi pomogła wypowiedź dziewczyny siedzącej obok na warsztatach, kiedy powiedziała, że nie wie, czy firmę ma dostać ona, bo w niej pracuje, czy brat, bo jest synem.”

„Wykład pani Ady Lewandowskiej był bardzo piękny i pożyteczny dla nas. Interesuje nas odpowiedni podział naszego dorobku, jak to zrobić, komu przeznaczyć, także tutaj mamy sporo takich spostrzeżeń, wyciągamy wnioski, zastanawiamy się, będziemy musieli później to wszystko przegadać z żoną. Jeszcze nie wiemy dokładnie, jak to zrobić, ale wiemy, że jest to ważne. My we własnym zakresie nadal prowadzimy firmę z żoną i jeszcze przez kilka lat nic się nie zmieni, bo mamy nadal sporo siły, ale przyjdzie chwila, że dzieci wszystko po nas przejmą i już się do tego przygotowujemy. Na razie mentalnie.”

„Dotychczas do sukcesji podchodziliśmy mniej świadomie. Wiemy teraz, że nie jest to łatwy problem i trzeba się do niego przygotować.”

Nawet wśród firm, w których sukcesja była już przeprowadzona, pojawiła się refleksja, że może wybrana forma nie jest najlepsza i należy wrócić do tej sprawy.

„Tą sprawą zajęliśmy się już dużo wcześniej, syn wszedł do zarządu jeszcze przed trzydziestką. Ale parę rzeczy mamy jeszcze wciąż niepozałatwianych i wychodzi to dopiero teraz, kiedy myślimy o przekształceniu formy prawnej naszej spółki.”

„Zobaczyliśmy, że powinniśmy wrócić do tego tematu i przedyskutować go bardzo poważnie w naszym gronie. Mamy z synami spółkę, ale teraz widzimy, że nie jest to do końca dobre rozwiązanie i trzeba się tym jeszcze zająć.”

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

„Sukcesja nie istnieje u nas jako problem, ale mamy świadomość, że pewne ruchy powinny zostać dokończone. Chodzi głównie o przekształcenie spółki jawnej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, by zabezpieczyć nasze osobiste finanse, ale również uniezależnić spółkę od naszej obecności, aby mogła działać dalej, gdyby tylko jedno z nas chciało dalej «bawić się w poligrafię». Do tego niezbędna jest inna formuła prawna, wstępnie mamy to zakreślone, ale trzeba do tematu wrócić i go zakończyć. Nie pali się z tym, ale chcemy to zrobić najdalej za trzy lata. To jest zysk z tego, że braliśmy udział w tym projekcie. Ważne jest uświadomienie, że chcemy to zrobić, wszyscy zainteresowani już wiedzą i musimy to załatwić”.

Pojawiło się też uświadomienie, że firmę niekoniecznie muszą przejąć dzieci, że mogą nią również zarządzać osoby z zewnątrz.

„Jeszcze nie myślimy o sukcesji. W Solarisie powiedzieli nam, że firmy wcale nie muszą przejąć dzieci. Jak nie będą chciały albo nie będą umiały nią zarządzać, to lepiej, żeby zajęli się tym specjaliści. Nie wykluczamy takiej możliwości”.

W edycji cieszyńskiej, w której brało udział wiele firmy założonych przez młodych ludzi, zainteresowanie tą kwestią było mniejsze, gdyż temat sukcesji jest dla nich jeszcze bardzo odległy, a tym samym niebardzo interesujący.

„Chciałem porozmawiać o sukcesji z moim trzyletnim synem, ale uciekł mi oglądać bajkę”.

„Po zajęciach z sukcesji uświadomiliśmy sobie, że nie mamy jeszcze sukcesora i postanowiliśmy to zmienić. Nasze dziecko urodzi się we wrześniu”.

„Sukcesja to u nas bardzo daleki temat”.

Sieciowanie

W tym obszarze zdania co do skuteczności procesu sieciowania w programie były podzielone. Bardzo dużo osób w sposób entuzjastyczny wyrażało się o nawiązanych kontaktach („dzięki projektowi staliśmy się taką dużą rodziną, kto nas tu odwiedza, jest jak swój”), inni czuli niedosyt („ogólnie uważam, że sieciowanie nie zadziałało”). Jednak w zdecydowanej większości doszło do nawiązania dobrych, nieraz już owocnych relacji między uczestnikami. Wspólnota doświadczeń, podobne problemy rodzinno-biznesowe oraz chęć dalszego rozwoju sprawiła, że w czasie trwania programu doszło do silnej integracji środowiska firm rodzinnych. Uczestnicy mówili o podejmowaniu współpracy między firmami, o podejmowaniu lokalnych inicjatyw, a nawet o wspólnych planach wakacyjnych. Lepszej integracji sprzyjały te spotkania, na które jak najwięcej firm dojeżdżało z dalszych okolic, uczestnicy spali w jednym hotelu i wspólnie spędzali wieczory. Trudniej było się sieciować, gdy po zajęciach większość uczestników rozjeżdżała się do swoich domów. Konieczność wyjazdu, oderwania się na 2–3 dni od spraw firmy sprawiała, że beneficjenci projektu mogli być bardziej obecni „tu i teraz”. W wielu wypadkach nawiązano już kontakty biznesowe, ludzie zamawiają w swoich firmach różne usługi i towary, „bo lepiej dać zarobić swojemu niż obcemu” i „ma się większe zaufanie”.

„Bardzo ważna jest ta inicjatywa budowania środowiska. Już wiemy, że będzie Koło Firm Rodzinnych w Poznaniu. Program jest impulsem, by coś się działo, by miało wpływ na zmiany w Polsce. I też już czuję więź z innymi. Patrzę do lodówki, widzę ogórki i pytam żony: „czemu nie Urbanek?”. Myślałem o wydrukowaniu czegoś – od razu myśl: Krzys i Ulka? Możemy tak latami czerpać z zawartych tu znajomości – ten kable, ten przetwory, ten kurczaki, tam łazienki, tu cegły...”.

„Na początku wydawało mi się, że warsztaty psychologiczne powielają się, kolejne zajęcia zaczynaliśmy od poznawania się itp. A ludzie byli nastawieni na zdobywanie «głębokiej wiedzy», którą każdy spodziewał się zdobyć w ramach projektu, a nie ciągle to «poznawanie się». Ludzie byli niezadowoleni, że jest to tracenie czasu. Teraz widzę, że służyło to lepszemu nawiązaniu relacji i żeby to sieciowanie później zadzia-

łało. I zadziało. Z osobami w grupie łączy nas bliski kontakt i duża doza sympatii. Nawiązaliśmy wiele nowych kontaktów, które firmie są zawsze potrzebne. Mamy stąd już nawet zamówienia”.

„Tutaj projekt sprawdził się świetnie, udało się nawiązać wiele kontaktów. Jeśli chodzi o korzyści finansowe, to jeszcze nie, ale może kiedyś to zaprocentuje, jeśli ktoś będzie potrzebował naszych usług. Moi rodzice potrzebują ściąć drzewo i jest tu akurat firma, która się tym zajmuje, więc chyba skorzystamy z ich usług”.

„Uważam, że jest to jeden z ważnych elementów tego projektu. Potrzebę kontaktu i integracji dostrzeżliśmy już wcześniej w Klubie Przedsiębiorcy. Ten projekt w tym pomógł. Ja zorganizowałem kulig dla uczestników naszej edycji. Padło hasło: pojedźmy, pogadajmy – więc pojechaliśmy. Po kuligu było spotkanie w domu wczasowym prowadzonym przez jedną z osób z naszej grupy. Ten wyjazd jeszcze bardziej nas zintegrował. Korzystamy ze swoich usług, zakupiłem sprzęt internetowy od kogoś z grupy, bo zawsze się lepiej kupuje od znajomego, jeszcze dał mi rabat. Ja też już komuś zorganizowałem przewóz, wiem, że bardzo dużo klientów zyskała firma cateringowa. Korzyści z tego są duże dla wszystkich. Wymieniliśmy się wizytówkami i ja już mam osoby z polecenia, sam też polecam. To owocuje, ludzie się ze sobą bardzo zintegrowali”.

„Zostaliśmy członkami IFR-u ze względu na tworzenie środowiska, wzajemnych relacji i uczenia się od innych. Zawsze lubiłem zwiedzać inne firmy, patrzeć, jak oni to robią, dlatego cenną dla mnie była możliwość wizyty w Solarisie czy u Urbanka. Cenna jest wymiana doświadczeń, możemy korzystać z tego, co ktoś już u siebie przetestował. Firmy z projektu zamawiają u mnie różne rzeczy i polecają mnie innym. Żeby to się utrzymywało, to musi być ktoś, kto inicjuje spotkania, wyznacza terminy i miejsce. Czasami dzwonię, żeby z kimś porozmawiać, zapytać, co słychać. Fajnie, że te spotkania były w Warszawie, a nie w Poznaniu, że musieliśmy wyjechać, że razem nocowaliśmy, że po całym dniu wspólnych zajęć razem imprezowaliśmy. To łączyło. Gdybym był na miejscu, to rano załatwiałbym pewnie jeszcze sprawy firmowe, a tak to w kalendarzu miałem zaznaczony wyjazd. Ludzi najlepiej integrują wieczory, w Warszawie spotykaliśmy się razem i znam ludzi ze wszystkich grup. Inne edycje już tak nie mają. Warto wywieźć ludzi na szkolenia poza miejsce zamieszkania – na wyjeździe bardziej się zżywiają, a potem mocniej angażują. Nasi pracownicy rano są jeszcze w pracy, a później jadą na konferencję i czasem trudno jest się przestawić”.

„Poznaliśmy się dobrze i nawiązaliśmy bliskie relacje, bo wspólnie spędzaliśmy wieczory. To dużo nam dawało, to nas złączyło, że byliśmy poza domem, ułatwiło integrację. Trzeba było wprawdzie jechać dalej, ale jest z tego większa korzyść. Edycja poznańska już się tak nie integruje. Chłopaki z Poznania nie zostają w hotelu na noc, nocują w domu i to już jest zupełnie co innego, całkiem co innego. Oni przyjmują to jako dzienne szkolenie, a nie sieciowanie i tworzenie wspólnej rodziny”.

„Poznałem wielu nowych ludzi, nawiązałem bliskie kontakty, łatwo mi teraz z nimi rozmawiać, nie są już dla mnie obcy. Ktoś z grupy podpowiedział mi, że moglibyśmy spróbować sprzedawać nasze produkty na czeskim Allegro. Dwie inne firmy już współpracują z Czechami, powiedzieli nam, że to się sprawdza, wiedzą, jak to przejść i mogą podpowiedzieć, jak załatwić wszystkie formalności, czeskie konto bankowe itp. Dostałem również kontakt do tłumacza, który będzie tłumaczył opisy naszych produktów. Przedyskutowałem to wszystko z szefową i wchodzimy w to. Potrzebujemy do naszej firmy meble, a ponieważ w projekcie jest firma, która je robi, to chyba do nich się zwrócimy. Lepiej dać zarobić swojemu niż obcemu i może będzie coś taniej. Ma się do nich już też większe zaufanie”.

„Nie starcza mi czasu na prywatne podtrzymywanie kontaktów, ale zawodowo kontaktujemy się, bo okazuje się, że my możemy coś zrobić dla kogoś, a ktoś dla nas. W Cieszynie istnieje silny lokalny patriotyzm i dlatego niektórych rzeczy nie udawało mi się tutaj załatwić, bo «nie byłam stela», nie miałam kontaktów i było mi łatwiej tam, skąd pochodzę. Dzięki poznaniu wielu ludzi powoli wchodzę w tę społeczność”.

„Dzięki kontaktom w grupie mamy konkretne zamówienia na nasze usługi. Zamówiono u nas zdjęcia biznesowe, chcemy iść dalej w tym kierunku. W firmie zajmującej się fotografią wielkoformatową zamówili-

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

śmy tło fotograficzne według naszego projektu. Jedna z uczestniczących w projekcie firm otwiera wkrótce restaurację, będziemy dla nich robić fotoreportaż z otwarcia. Okazało się, że właściciel tej restauracji interesuje się slow foodem, a moja mama jest członkiem założycielem Slow Food Wielkopolska. Skontaktowałam ich ze sobą i nawiązali współpracę. W firmie stolarskiej zamówiliśmy dwie szafy, jesteśmy z tej roboty bardzo zadowoleni i będziemy ich polecać dalej”.

„Mam nadzieję, że to sieciowanie się uda, że pozostaną po tym programie trwałe ślady – w postaci współpracy z ludźmi. Na tym nam najbardziej zależy”.

„Ja też traktuję ten program jako coś więcej, nie tylko program dla firm pod względem technicznym, nie tylko jak usprawniać zarządzanie, ale pod kątem grupowania, budowania środowiska – już tak namacalnie. I widzę go jako wzajemną platformę komunikacji i współpracy. Oczywiście muszą wyłonić się inicjatorzy tej współpracy. Sam mam zamiar, by u nas, w centrum Jury Krakowsko-Częstochowskiej spróbować stworzyć coś na kształt takiego koła, by związać okoliczne firmy rodzinne. Wcześniej tu istniał Klub Zawierciańskiego Menedżera. Uczestnikami tego klubu były poważne firmy, więc jest szansa, by budować na tych fundamentach, bo on jakoś tak przestał działać i mam nadzieję go reanimować pod szyldem firm rodzinnych”.

Najbardziej „ostrożne” były wypowiedzi uczestników edycji cieszyńskiej.

„Myślę, że coś z tego może być, ale to dopiero czas pokaże”.

„Jeszcze nie zadziałało, ale będę nad tym pracował. Widzę takie szanse, bo ludzie są chętni. Będę chciał utrzymywać te kontakty”.

„Kontakty z grupą nic mi nie dały: na przerwie każdy idzie do ubikacji, chce coś zjeść, zadzwonić, załatwić bieżące sprawy. Nie ma między nami prawdziwej integracji, ludzie siedzą ze swoimi znajomymi, nawet nie wiadomo, czy można się do nich dosięść”.

Pojawia się też obawa, aby świeżo nawiązane kontakty nie zostały zerwane po zakończeniu projektu.

„Wymiana doświadczeń z innymi – bezcenna, ale brakuje mi działań nakierowanych na to, by zapewnić, że po tym odkryciu potencjału społeczności firm rodzinnych nie zostanie on zaprzepaszczone. A na to się na razie zapowiada. Jak przekonać ich, że utrzymywanie tego, co tu się objawiło, ma sens? Że jest wielką wartością?”

„Mam nadzieję na utrzymanie kontaktów (elektronicznych, telefonicznych) szczególnie z osobami z grupy. Odczuwam teraz niedosyt tych kontaktów, ale mamy wyjątkowo gorący okres w firmie. Ogólnie uważam, że sieciowanie nie zadziałało, nie umiem ocenić, dlaczego tak się stało, może było za mało spotkań integracyjnych, żeby relacje bardziej się zacieśniły – wtedy byłyby kontynuowane w sposób naturalny. Teraz po czterech miesiącach tyso jest mi się do kogoś odezwać, jak przez ten czas nie dzwoniłem i nie pisałem. Wiem, że dostaliśmy do tego narzędzia, dostaliśmy przysłowiowe wędki, ale nikt za nas tych ryb nie będzie łowił. Może potrzeba trochę czasu, żebyśmy za sobą zatęsknili?”

Opinie o projekcie zebrane w Dziennikach Podróży pokazują, że uczestnicy mają poczucie rozwoju i uzyskania postępów w co najmniej jednym z badanych obszarów. Najczęściej rozwój ten w sposób synergiczny wpływa na całokształt życia rodzinno-firmowego. Nieliczne uwagi krytyczne wygłaszane w Dziennikach dotyczyły najczęściej problemów organizacyjnych lub poczucia niedosytu w omówieniu któregoś z tematów.

Rekomendacje dotyczące realizacji programu szkoleniowego dla firm rodzinnych

Na podstawie dyskusji z udziałem Jacka Jakubowskiego, Agnieszki Szwejkowskiej, Małgorzaty Mączyńskiej, Doroty Jurzysty, Katarzyny Gierczak-Grupińskiej i Małgorzaty Zawadki opracowała Monika Olszewska. Rekomendacje zostały zaakceptowane przez Komitet Sterujący projektu „Firmy rodzinne” w składzie: Andrzej Blikle, Anna Świebocka-Nerkowska, Mieczysław Łais i Małgorzata Mączyńska.

Jak zostało już kilkakrotnie podkreślone w niniejszej metodologii, projekt „Firmy rodzinne” był programem pilotażowym, czyli pierwszym tego typu w Polsce. Był to więc eksperyment, ponieważ realizatorzy nie mieli pewności, czy zaproponowane przez nich metody pracy z przedsiębiorstwami rodzinnymi zadziałają i czy okażą się skuteczne. Sukces projektu nie był przesądzony, wręcz przeciwnie: istniała obawa, że beneficjenci niedostatecznie skorzystają z oferowanych im zajęć, że będzie dużo rezygnacji, że nie uda się zapoczątkować procesu świadomej nauki. Po dwóch latach trwania projektu już wiadomo, jakie plany udało się zrealizować, a które procesy zaledwie zapoczątkować. Wiadomo również, co się nie udało, gdzie plany i nadzieje organizatorów projektu rozminęły się z rzeczywistością. W tym rozdziale prezentujemy główne wnioski z projektu przydatne dla tych, którzy chcą pracować z firmami rodzinnymi i być może realizować podobne programy.

Organizatorzy projektu rekomendują:

1. **Traktowanie uczestników jak partnerów.** Beneficjenci projektu mieli wpływ na jego przebieg, dobór tematów, mogli powodować zmiany. Byli zachęceni do aktywnego uczestnictwa w programie, wypowiedzenia swojego zdania, mogli mieć pewność, że zawsze zostaną wysłuchani, a ich opinia wzięta pod uwagę. Od początku byli uświadamiani, że w tym projekcie uczą się nie tylko oni, ale również organizatorzy, trenerzy i eksperci uczą się od nich. Byli zatem traktowani podmiotowo, nie jak uczniowie czy słuchacze, ale jak współtwórcy projektu.
2. **Zbudowanie programu szkoleniowego w oparciu o kulturę uczenia się.** W omawianym projekcie uczestnicy nie tyle byli uczeni, co uczyli siebie; nie tyle otrzymywali gotową wiedzę, co brali udział w dyskusji, w której każdy wyrabiał sobie własne zdanie. A zatem wartość tych szkoleń nie polegała na przekazanej porcji wiedzy, ale na tym, co beneficjenci sami w sobie wypracowali, zrozumieli lub sobie uświadomili.
3. **Budowanie zaufania.** Jest to szczególnie ważny aspekt pracy z przedsiębiorcami rodzinnymi. Zarówno trenerzy, jak i konsultanci starali się nawiązać jak najlepszy kontakt z uczestnikami oraz stworzyć atmosferę zaufania i wzajemnej akceptacji po to, by mogła nastąpić swobodna wymiana myśli, refleksji i doświadczeń.
4. **Specyficzne przygotowanie trenerów i ekspertów.** Nie chodzi tylko o wiedzę dotyczącą firm rodzinnych, ale o sposób pracy polegający na dialogu, traktowaniu podmiotowym, unikaniu pouczania i mentorskiego tonu.
5. **Doradztwo prowadzone przez ekspertów znanych z wcześniejszych sytuacji edukacyjnych programu.** Jest to kolejny element budowania zaufania. Uczestnikom projektu doradzała głównie eksperci prowadzący inne wydarzenia szkoleniowe, a więc osoby znane, zaufane, z którymi beneficjenci często nawiązywali bliższe kontakty.
6. **Różnorodne przygotowanie programu.** W projekcie „Firmy rodzinne” uczestnicy otrzymali swoje menu, z którego mogli wybierać to, co najbardziej odpowiadało ich potrzebom. Każdy korzystał więc z czegoś innego, samodzielnie układał swój własny program. Poszczególne rodzaje wydarzeń szkoleniowych były jednak zorganizowane w ten sposób, że jeden element wzbudzał chęć do skorzystania z innego. Zadziałało tu zatem myślenie systemowe: mimo iż różni uczestnicy korzystali z różnych form edukacyjnych w różnym czasie, to mimo wszystko każdy otrzymał pewien stały zasób wiedzy i umiejętności dotyczących funkcjonowania firmy rodzinnej i zarządzania nią.

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

7. **Uwzględnienie stałych elementów w programie.** Pomimo wspomnianej w poprzednim punkcie różnorodności należy zaproponować stały korpus, niezmienny rdzeń programu, czyli taką część, z której powinni skorzystać wszyscy uczestnicy. Realizatorzy projektu rekomendują, żeby w skład tego korpusu wchodziły:
- a) Warsztaty, czyli element niezbędny do zbudowania wspólnoty, poczucia bezpieczeństwa i atmosfery akceptacji. W programie „Firmy rodzinne” warsztaty dotyczące komunikacji odbywały się na początku cyklu szkoleniowego, dzięki czemu od samego rozpoczęcia projektu uczestnicy wiedzieli, jak ze sobą rozmawiać.
 - b) Doradztwo – jako element wspierający proces zmiany zainicjowany wcześniej. Na podstawie doświadczeń zgromadzonych podczas realizacji programu organizatorzy rekomendują dodatkowo, żeby każda firma miała swojego indywidualnego, zaufanego doradcę – opiekuna, który – lepiej znając problemy takiej firmy – efektywniej prowadziłby ją poprzez ten proces.
 - c) Konferencje szkoleniowe bądź inne wydarzenia edukacyjne, podczas których uczestnicy mogą nawiązywać kontakty z uczestnikami z innych grup warsztatowych, a także z innych edycji. Tworzenie sytuacji, w których spotyka się możliwie duża grupa przedstawicieli firm rodzinnych, jest konieczne dla zaistnienia procesu sieciowania i budowania społeczności firm rodzinnych. Warto podkreślić, iż poczucie przynależności do tej wspólnoty większość uczestników wskazywała jako jeden z głównych walorów programu.
 - d) Umożliwienie uczestnikom zdobycie tak zwanej „twardej wiedzy”, czyli wiedzy z zakresu zarządzania firmą rodzinną. Wydaje się ważne, aby szkolenia w tym zakresie były realizowane po części warsztatowej (a przynajmniej po pierwszym warsztacie). Dzięki lepszym umiejętnościom interpersonalnym uczestnikom łatwiej będzie wdrożyć w firmie niezbędne zmiany, które zawsze wiążą się z koniecznością przedyskutowania ich z pozostałymi członkami rodziny czy kadrą zarządzającą spoza rodziny, a także muszą być odpowiednio zakomunikowane pracownikom, by przekonać ich o celowości wprowadzanych nowych rozwiązań, rozwiązać ewentualne obawy i poczucie zagrożenia.
 - e) Opowieści, czyli element wymyślony specjalnie na potrzeby omawianego projektu, który okazał się jedną z jego najbardziej istotnych części. Tworzenie historii rodzinnych było dla uczestników ważnym wydarzeniem w aspekcie osobistym, społecznym, a niekiedy również marketingowym.
8. **Projektowanie programów długofalowych.** Projekt „Firmy rodzinne” został stworzony dla osób, które nie tyle potrzebują zdobyć konkretną wiedzę w bardzo krótkim czasie, ale chcą się uczyć długofalowo, doskonaląc przede wszystkim komunikację w firmie i w rodzinie. Takie programy sprzyjają chęci dalszego rozwoju, wspierają potrzebę ciągłego uczenia się. Z tego względu organizatorzy rekomendują projekty długotrwałe, bo dwa lata (czyli tyle, ile trwał program „Firmy rodzinne”), to zbyt mało na zbudowanie trwałej zmiany w rodzinnych przedsiębiorstwach. Najlepszym scenariuszem byłby taki, w którym możliwe jest szkolenie firm, a potem powrót do nich po jakimś czasie z kolejnymi wydarzeniami edukacyjnymi, a także kontynuacja wsparcia, szczególnie procesu sieciowania, dzięki czemu firmy mogą nieustannie się rozwijać i doskonalić komunikację.
9. **Wspieranie marki firm rodzinnych.** Projekty skierowane do firm rodzinnych powinny również wzbudzać w uczestnikach poczucie dumy z rodzinności firmy oraz budować społeczną świadomość wartości rodzinnych przedsiębiorstw.
10. **Położenie większego nacisku na budowanie społeczności firm rodzinnych.** W omawianym projekcie sieciowanie odbywało się poprzez budowanie relacji pomiędzy uczestnikami, zabrakło natomiast narzędzi (w rodzaju platformy internetowej, forum czy portalu) umożliwiających bardziej swobodną wymianę. Realizatorzy nie dość mocno wskazali beneficjentom projektu, jakie realne korzyści daje sieć, nie dość jasno zostało powiedziane, że **sieci nie stanowią ludzie, lecz ich działania**. Uczestnicy projektu od początku powinni być pytani, co chcieliby

zrobić dla budowania środowiska firm rodzinnych, zachęceni do realizacji własnych pomysłów, inicjatyw, planów związanych z budową sieci.

11. **Wsparcie beneficjentów w realizacji pomysłów dotyczących budowania sieci.** Uczestnicy powinni od początku być zachęceni do pracy na rzecz środowiska firm rodzinnych i wspierani w realizacji działań. Dzięki takiemu podejściu możliwa staje się nauka poprzez działanie, a nie tylko przez doświadczenie.
12. **Wspieranie liderów.** W omawianym projekcie zabrakło czasu i środków na systematyczną pracę z liderami, jednak realizatorzy polecają wspieranie charyzmatycznych osobowości w ich działaniach na rzecz firm rodzinnych.
13. **Otwarcie projektu na ludzi z zewnątrz.** Organizatorzy rekomendują, żeby w części wydarzeń szkoleniowych mogły uczestniczyć osoby spoza programu, oficjalnie w nim nie uczestniczące. Dzięki temu środowisko firm rodzinnych otwiera się i poszerza.
14. **Zapraszanie do projektu większych przedsiębiorstw.** Na skutek trudności w rekrutacji w projekcie „Firmy rodzinne” wzięły udział głównie firmy małe, a nawet mikro. To spowodowało nie tylko częste nieobecności na szkoleniach, ale też trudności w porozumieniu pomiędzy uczestnikami z większych i z bardzo małych firm. Dodatkowo w projekcie uczestniczyło niewielu pracowników, osób spoza rodziny. Warto to zmienić i zachęcać właścicieli, żeby zgłaszali również swoich pracowników, bo ich perspektywa, spojrzenie na funkcjonowanie firmy jest ogromnie ważne dla właścicieli i menedżerów.
15. **Nauka w małych edycjach i grupach.** Nauka w niedużej grupie osób sprzyja budowaniu zaufania, akceptacji i otwarciu się uczestników. Rekomendowane jest również, żeby podczas warsztatów dwie osoby z tej samej firmy/rodziny nie pracowały w tej samej grupie, natomiast podczas konferencji odwrotnie – uczestnicy powinni przyjechać na nie rodzinami/firmami i wspólnie pracować. To nie do końca doszło do skutku w omawianym projekcie, bo zdarzało się, że rodziny dążyły do tego, żeby znaleźć się w jednej grupie, a z kolei na konferencji pojawiała się tylko jedna osoba z firmy. Miało to istotny wpływ na komunikację w grupie, a także pomiędzy członkami tej samej rodziny/firmy.
16. **Realizatorzy funkcjonujący jako zgrany, spójny zespół.** Realizując tego typu projekt, warto zadbać o budowę i integrację Zespołu Projektowego. Sprzyja to przepływowi informacji, komunikacji oraz sprawnemu wykonywaniu zadań.

Podsumowując, można powiedzieć, że organizatorzy zdecydowanie rekomendują budowanie kolejnych projektów eksperymentalnych. Choć w niniejszej publikacji została opisana konkretna formuła szkoleń i metoda pracy z firmami rodzinnymi, to realizatorzy pionierskiego w tej dziedzinie programu szkoleń polecają dalsze eksperymenty. Przede wszystkim ważne jest organizowanie szkoleń, w których liczy się nie tyle zdobywanie konkretnej wiedzy, ale sprzyjanie procesowi budowania zaufania, sieci relacji i działań. Rekomendowane są zatem takie programy, które przyczyniają się do budowania kapitału społecznego.

CZĘŚĆ IV

**Szczegółowy opis
wydarzeń edukacyjnych
w projekcie „Firmy rodzinne”**

4.1 Wprowadzenie

AGNIESZKA SZWEJKOWSKA

W tej części „Metodologii wsparcia firm rodzinnych” zaprezentowane zostaną szczegółowe scenariusze wydarzeń edukacyjnych w projekcie, dzięki czemu opracowanie zawierać będzie nie tylko podstawy teoretyczne i założenia metodologiczne, ale również bardzo praktyczne wskazówki i odpowiedzi dla wszystkich zainteresowanych realizacją tego typu szkoleń.

Jako pierwsze przedstawione zostaną warsztaty wraz z opisem ich celów oraz przebiegu:

1. „Ja w firmie rodzinnej: autonomia i współzależność”,
2. „Ja w firmie rodzinnej: o tym, co pomiędzy. Dialog między pokoleniami, płciami i szczeblami zarządzania”,
3. „Ja w firmie rodzinnej: menedżer jako animator zmiany”.

Następnie czytelnicy będą mogli zapoznać się ze szczegółowymi opisami czterech konferencji szkoleniowych:

1. konferencji otwierającej,
2. pierwszej konferencji szkoleniowej, która dotyczyła strategii i rozwoju firmy rodzinnej ze szczególnym uwzględnieniem sukcesji,
3. drugiej konferencji szkoleniowej, która dotyczyła roli sieciowania, budowania marki firmy rodzinnej oraz tworzenia wspólnych planów rozwoju na przyszłość,
4. konferencji zamykającej, wspólnej dla wszystkich edycji projektu, której celem było wzmocnienie procesu integracji środowiska firm rodzinnych w Polsce, sprawdzenie metodologii „6S” w praktyce oraz wypracowanie *banku pomysłów*, czyli wspólnych inicjatyw dla społeczności firm rodzinnych na przyszłość.

Zapoznając się z autorskimi pomysłami zaprezentowanymi w niniejszym opracowaniu, warto pamiętać, że nie są to modele, które można automatycznie przenosić na dowolną grupę przedsiębiorców. Wybierając metody prowadzenia konkretnej sesji szkoleniowej oraz całego cyklu, należy kierować się meta-celami, które zostały zaproponowane dla całości szkolenia, a następnie odpowiednio dopasować szkolenie do potrzeb konkretnej grupy. Czasami określone cele szkoleniowe mogą być osiągnięte za pomocą różnych metod. W projekcie „Firmy rodzinne” każdy trener wzorował się na scenariuszu pełniącym funkcję modelu ogólnego, następnie zaś dopasowywał go do potrzeb swojej grupy, swojej osobowości i do konkretnych okoliczności zewnętrznych i wewnętrznych, które pojawiały się w trakcie trwania warsztatów czy konferencji. Uczestnicy każdej edycji tworzyli różniące się grupy, w związku z czym modele edukacyjne zostały modyfikowane w taki sposób, aby stały się jak najbardziej użyteczne dla danej grupy.

Autorami koncepcji warsztatów szkoleniowych i konferencji są: Dorota Szczepan-Jakubowska, Jacek Jakubowski, Wiesława Machalica, Jolanta Majerska, Dorota Jurzysta, Elżbieta Nałęcz, Krzysztof Stańczyk, Joanna Szulc-Sobczyk, Agnieszka Szwejkowska, Lucyna Weroniczak i Agnieszka Zarzycka.

4.2 Warsztaty edukacyjne

Wszystkie warsztaty przeprowadzone w ramach projektu „Firmy rodzinne” składały się z dwóch ośmiogodzinnych dni szkoleniowych. Organizatorzy założyli, iż grupa warsztatowa nie powinna przekraczać piętnastu osób, a liczba optymalna to dwunastu uczestników. Osoba prowadząca warsztat powinna mieć odpowiednie przygotowanie zawodowe: kwalifikacje i doświadczenie w prowadzeniu grup dla dorosłych i rozwinięte kompetencje trenerskie z zakresu umiejętności psychospołecznych¹. Najlepiej, aby szkolenie prowadzone było przez dwóch trenerów. Uczestnicy znacznie więcej zyskują podczas tak prowadzonych zajęć, gdyż trenerzy wzajemnie się uzupełniają, wzbogacają warsztat o swoje własne doświadczenia zawodowe, wnoszą nowe narzędzia oraz mogą dostrzec więcej niż jedna osoba. Praca z partnerem daje również wentyl bezpieczeństwa, gdy z różnych powodów któryś z trenerów ma gorszy moment. Ponadto na warsztacie mogą zdarzyć się osoby w szczególny sposób wymagające uwagi; gdy zajęcia prowadzone są przez dwóch trenerów, wówczas jeden z nich może się zająć uczestnikiem, a drugi kontynuować pracę z grupą. Powyższe uwagi dotyczą wszystkich trzech warsztatów przeprowadzonych w ramach projektu.

Poniżej przedstawione zostały programy poszczególnych warsztatów – stanowią one przewodnik dla osób zamierzających prowadzić analogiczne warsztaty – krok po kroku opisują przebieg całego warsztatu.

Warsztat nr 1: „Ja w firmie rodzinnej: autonomia i współzależność”

Szczegółowy opis wydarzeń edukacyjnych w projekcie „Firmy rodzinne”

| Warsztat: „Ja w firmie rodzinnej: autonomia i współzależność” Dzień 1 | |
|---|--|
| Moduł 1. Wprowadzenie. Przybliżony czas trwania: 1h 30 min | |
| Cele | Zapoznanie uczestników, wstępna integracja. Zbudowanie atmosfery sprzyjającej rozmowie. Danie uczestnikom przestrzeni do omówienia wrażeń po pierwszej konferencji. Zapoznanie uczestników z podstawowymi założeniami merytorycznymi, na podstawie których został zbudowany niniejszy program, czyli z tak zwanym modelem 6S ²⁾ . Wprowadzenie podstawowych zasad komunikacyjnych: – komunikat „ja” ³⁾ , – kontrakt psychologiczny ⁴⁾ . Zawiązanie kontraktu. |
| Przebieg: | |
| Przywitanie uczestników przez prowadzących | Krótkie przedstawienie kontekstu, w którym realizowany jest warsztat. Przedstawienie się trenerów. |
| Przedstawienie i omówienie celu warsztatu | Trenerzy wyjaśniają cel niniejszego warsztatu – jest nim wprowadzenie myślenia systemowego do praktyki biznesowej uczestników. Ma to sprzyjać efektywnemu podejmowaniu decyzji z uwzględnieniem złożoności systemów, w których funkcjonują. |
| Przedstawienie planu dwóch dni warsztatowych | Uwzględnienie godzin rozpoczęcia, przerw oraz ogólnej tematyki poruszanej na warsztacie. |
| Przedstawienie się wszystkich uczestników | Rundka zapoznawcza według dowolnego klucza i metodologii wybranej przez trenerów prowadzących. |
| Refleksje po konferencji otwierającej | Trenerzy prowadzą z uczestnikami otwartą dyskusję na temat korzyści, zmian w myśleniu, przeżywaniu i działaniu własnym oraz otoczenia po konferencji otwierającej z naciskiem na indywidualne, osobiste wnioski uczestników. Trenerzy modelują komunikat „ja”, są bardziej moderatorami niż ekspertami. Celem tej dyskusji jest wprowadzenie komunikatu „ja”, podkreślenie roli obserwowania oraz podkreślenie znaczenia, jakie ma docenianie własnych sukcesów. |
| Projekt „Firmy rodzinnej” i jego logika (załącznik nr 1) | W tej części trenerzy powinni przypomnieć uczestnikom logikę projektu (była ona już prezentowana w czasie konferencji otwierającej) – pokazać strukturę projektu oraz zaprezentować przygotowany specjalnie na potrzeby projektu model 6S (załącznik nr 1). Odbywa się to w formie mini wykładu z sesją pytań uczestników. Struktura 6S odwołuje się do budowania relacji partnerskich, na co kładziono nacisk już od pierwszych momentów wspólnej pracy. |

² Patrz rozdział 2.1 – Założenia metodyki 6S.

³ Patrz rozdział 2.3 – Samorozwój.

⁴ Patrz rozdział 3.7 – Cykl warsztatowy.

**Szczegółowy
opis wydarzeń
edukacyjnych
w projekcie „Firmy
rodzinne”**

| | |
|--|---|
| Kontrakt psychologiczny | <p>Celem tej części warsztatu jest pokazanie uczestnikom, że większość działań społecznych oparta jest na umowie psychologicznej. Jeżeli strony w odmienny sposób rozumieją daną umowę, może dojść do konfliktu.</p> <p>Wprowadzając ten temat, trenerzy mogą posługiwać się przykładami z różnych obszarów (na przykład relacji damsko-męskich, biznesowych).</p> <p>Ważne, aby zacząć od wprowadzenia pojęcia „kontrakt”, a następnie rozszerzyć je o następującą część:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kontrakt w rodzinie, – w firmie, – w projekcie. <p>Innym wariantem jest podzielenie uczestników na podgrupy, w których sami ustalą, czym według nich jest kontrakt psychologiczny. Następnie uczestnicy prezentują efekty swojej pracy, a trenerzy jedynie dopowiadają, jeśli czegoś ich zdaniem brakuje.</p> <p>Następnie trenerzy rozpoczynają dyskusję grupową dotyczącą wspólnego poszukiwania przykładów wypowiedzianych i niewypowiedzianych kontraktów.</p> <p>Ważne, aby trenerzy pokazali, jakie są różnice pomiędzy kontraktem a poleceniem.</p> <p>Idea pracy z kontraktem jest bardzo potrzebna w firmie rodzinnej, w której jest wiele swoistych barier komunikacyjnych. Znaczna część relacji jest pomieszana, niejasna, nieoczywista dla wszystkich. Idea kontraktu ma podkreślić wpływ niejasnych kontraktów na funkcjonowanie firmy.</p> |
| Ustalenie kontraktu | <p>Celem kontraktu jest ustalenie norm pracy obowiązujących na warsztacie. Wskazane jest wspólne wypracowanie tych zasad z grupą oraz zapisanie ich na flipcharcie tak, aby w każdym momencie można się było do nich odnieść. Ustalenie wspólnych zasad pracy podczas zajęć jest niezbędne do stworzenia klimatu bezpieczeństwa i zaufania wśród uczestników.</p> <p>Po spisaniu kontraktu prowadzący raz jeszcze upewnia się, czy wszyscy akceptują te zasady i wyrażają zgodę na ich przestrzeganie oraz wiesza kontrakt w widocznym miejscu.</p> |
| <p>Moduł 2. Myślenie systemowe. Przybliżony czas trwania: 3h</p> | |
| Cele | <p>Pokazanie złożoności i współzależności procesów w pracy menedżera firmy rodzinnej.</p> <p>Rozwijanie myślenia systemowego u uczestników.</p> <p>Kształtowanie umiejętności dostrzegania wielości procesów zachodzących w firmie rodzinnej.</p> <p>Budowanie świadomości uczestników na temat wpływu, jaki ma pełniona przez nich rola w firmie na procesy decyzyjne.</p> |

| Przebieg: | |
|--|--|
| <p>Co wpływa na decyzje menedżera w firmie rodzinnej? (załącznik nr 2)</p> | <p>Ta część powinna odbyć się w formie mini wykładu, który można wspomóc przykładami specyficznych procesów w firmach rodzinnych.</p> <p>Trenerzy przekazują podstawy myślenia systemowego, a w szczególności wyjaśniają, co to znaczy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – współzależność (wzajemna, wielokierunkowa zależność kilku czynników powodująca, że funkcjonują one jako całość; może dotyczyć grup ludzi, zdarzeń, zjawisk); – pętla hamująca (zależność polegająca na tym, że w wyniku kolejnych kroków wraz z włączaniem się kolejnych elementów, na przykład uczestników ciągu zdarzeń, dane zjawisko ostatecznie się osłabia); – pętla wzmacniająca (zależność polegająca na tym, iż wraz z włączaniem się kolejnych elementów dane zjawisko nasila się). <p>Następnie trenerzy zastanawiają się wraz z grupą, dlaczego nieprzemysłane rozwiązania prowadzą do wzmocnienia problemu, dlaczego punkt widzenia związany ze stanowiskiem (rolą w firmie) nie może determinować decyzji.</p> <p>Trenerzy pokazują, w jaki sposób buduje się pętle systemowe (załącznik nr 2).</p> <p>Dodatkowo prowadzący zapraszają uczestników do szukania i zgłaszania zależności systemowych w swoim codziennym życiu zarówno zawodowym, jak i osobistym oraz zachęcają do przedstawiania tych zależności w postaci pętli systemowych⁵.</p> <p>Praca odbywa się w formie dyskusji grupowej.</p> |
| <p>Case study: „Codziennosc Józefa F.” (załącznik nr 3)</p> | <p>Praca w oparciu o <i>case study</i>. Trenerzy dzielą grupę na trzy podgrupy. Każda z nich otrzymuje opis kluczowych zdarzeń tygodnia menedżera firmy rodzinnej (załącznik nr 3). Zadanie uczestników polega na tym, aby w pierwszej kolejności wypisać wszystkie role oraz procesy, w jakich uczestniczy menedżer firmy rodzinnej, a następnie narysować na flipcharcie procesy krzyżujące się w trakcie opisanych wydarzeń.</p> |
| <p>Wielość procesów w moim codziennym działaniu (załącznik nr 4)</p> | <p>Praca indywidualna w oparciu o listę procesów (załącznik nr 4). Zadaniem uczestników jest określenie swojej roli w wymienionych procesach (w których biorą udział, o których decydują, na które mają wpływ, a które wpływają na nich). Po zidentyfikowaniu przez uczestników swojej roli w poszczególnych procesach trenerzy inicjują dyskusję na forum. Jej celem ma być znalezienie wspólnych procesów, omówienie tych, które stanowią największe wyzwanie, i podzielenie się doświadczeniem z tego ćwiczenia.</p> |

Szczegółowy opis wydarzeń edukacyjnych w projekcie „Firma rodzinne”

⁵ Szerzej o zależnościach systemowych w rozdziale 2.2 – System rodzinno-firmowy.

**Szczegółowy
opis wydarzeń
edukacyjnych
w projekcie „Firmy
rodzinne”**

| | |
|---|--|
| Zdarzenia znaczące jako soczewka różnych procesów | Trenerzy prowadzą mini wykład na temat roli znaczących wydarzeń, sposobów ich identyfikacji oraz tego, w jaki sposób owe wydarzenia przekładają się na mniejsze procesy w różnych sferach życia. |
| Moduł 3. Kompetencje menedżera firmy rodzinnej. Przybliżony czas trwania: 3h | |
| Cele | <p>Wprowadzenie zasad aktywnego słuchania, czyli takiego, które zakłada rzeczywistą koncentrację słuchającego na rozmówcy i na tym, co jest do niego mówione, a nie na tym, jak to chce potem skomentować – i to zarówno w odniesieniu do treści wypowiedzi, jak też intencji i stanu emocjonalnego mówiącego.</p> <p>Pokazanie uczestnikom wartości uczenia się w oparciu o sukcesy⁶.</p> <p>Rozwijanie świadomości, jak złożona jest rzeczywistość społeczna, w której porusza się menedżer firmy rodzinnej.</p> <p>Zainicjowanie procesu dzielenia się wiedzą pomiędzy uczestnikami.</p> <p>Poszerzenie wiedzy na temat systemowego podejścia do pracy menedżera w firmie rodzinnej.</p> <p>Podniesienie samoświadomości uczestników na temat ich kompetencji menedżerskich.</p> <p>Wzrost umiejętności uczestników w zakresie aktywnego słuchania i udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej, czyli informacji o czymś zachowaniu wypowiedzianej z troską o adresata, czyli w taki sposób, aby była ona łatwa do przyjęcia: niezbyt skomplikowana, nieagresywna, możliwa do odrzucenia bez przykrych konsekwencji oraz interesująca dla odbiorcy.</p> |
| Przebieg: | |
| „To był trudny moment, ale sobie poradziłem” | <p>W pierwszej kolejności trenerzy prowadzą mini wykład o zasadach aktywnego słuchania, a także o potrzebie koncentracji na drugiej osobie. Następnie proszą uczestników o dobranie się w pary i podają następującą instrukcję: „Opowiedz swojemu rozmówcy sytuację, w której musiałeś pogodzić wiele osób, interesów, procesów i w której dobrze sobie poradziłeś”.</p> <p>Na zakończenie następuje omówienie na forum efektywnych sposobów radzenia sobie w trudnych sytuacjach.</p> |
| Kompetencje menedżera w ujęciu systemowym | W formie mini wykładu trenerzy pokazują działania menedżera z perspektywy systemowej. Prezentują sposób myślenia podkreślający współzależność i jedność emocji, myślenia i działania (wyrażający się na przykład w przebiegu procesów decyzyjnych) oraz słuchanie jako działanie pozwalające zintegrować wszystkie te płaszczyzny. |

| | |
|--|--|
| <p>Wypełnianie kwestionariusza kompetencji menedżerskich z wyjaśnieniami</p> | <p>Praca własna nad wypełnianiem kwestionariusza kompetencji menedżerskich (załącznik nr 5). Podczas wypełniania kwestionariuszy trenerzy w razie potrzeby objaśniają kwestie budzące wątpliwości.</p> <p>Następnie inicjowana jest rozmowa na forum, podczas której uczestnicy mówią o tym, co ich zaskoczyło oraz dzielą się refleksjami na temat ćwiczenia. Udział w rozmowie powinien być dobrowolny – nie każdy musi się wypowiedzieć.</p> <p>Trenerzy powinni zadbać o bezpieczny klimat panujący w grupie – w tym ćwiczeniu chodzi o to, aby przyjrzeć się sobie, więc wyniki nie będą ujawniane na forum, każdy pracuje indywidualnie i zachowuje swój kwestionariusz dla siebie.</p> |
| <p>Moje najmocniejsze strony – na czym w sobie mogę się oprzeć w pracy menedżera firmy rodzinnej</p> | <p>Praca w parach z podziałem na osobę słuchającą i mówiącą (po 15 min. na każdą osobę). Trenerzy podają instrukcję: „Osoba mówiąca odpowiada na pytanie – moje najmocniejsze strony, na czym w sobie mogę się oprzeć w pracy menedżera firmy rodzinnej”.</p> <p>Trenerzy w instrukcji powinni podkreślić, że ważne jest, aby osoba mówiąca w swojej opowieści skoncentrowała się na zidentyfikowaniu swoich mocnych stron. Osoba słuchająca z kolei otrzymuje instrukcję o konieczności wsłuchania się w to, co mówi rozmówca, przy jednoczesnym powstrzymaniu się od komentowania i zadawania pytań. Po 15 minutach następuje zamiana – osoba pierwotnie słuchająca opowiada o swoich mocnych stronach i na odwrót.</p> <p>Następnie na podstawie uzyskanych informacji oraz przebiegu samej rozmowy następuje omówienie odpowiedzi na pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – „Jak rozmawiało się uczestnikom?” – „Co było dla nich najtrudniejsze?” – „Jakie były mocne strony mojego rozmówcy?” <p>Ta część odbywa się w formie rundki. Każda osoba udziela swojemu rozmówcy informacji zwrotnych na temat jego mocnych stron, które udało mu się zaobserwować podczas rozmowy w poprzedniej sesji.</p> |
| <p>Moduł 4. Podsumowanie dnia. Przybliżony czas trwania: 30 min</p> | |
| <p>Cele</p> | <p>Pokazanie zrealizowanego materiału „z lotu ptaka”.</p> <p>Danie uczestnikom przestrzeni na opowiedzenie o swoich wrażeniach z całego dnia.</p> <p>Domknięcie dnia warsztatowego.</p> |
| <p>Przebieg:</p> | |
| <p>Podsumowanie</p> | <p>Trenerzy omawiają to, co zostało zrobione podczas całego dnia szkoleniowego z uwzględnieniem poszczególnych kompetencji rozwijanych na warsztacie.</p> |
| <p>Rundka końcowa</p> | <p>Trenerzy proszą uczestników o podzielenie się swoimi wrażeniami po warsztacie. Sugerowane pytanie: „Z czym kończysz dzisiejszy warsztat?”.</p> |
| <p>Pożegnanie</p> | <p>Trenerzy i uczestnicy żegnają się.</p> |

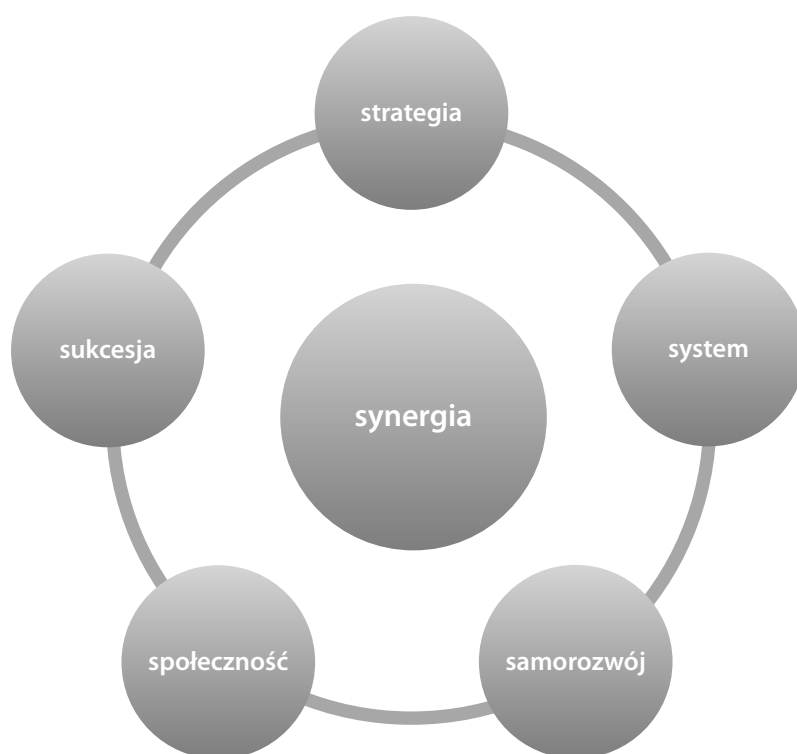
| Warsztat: „Ja w firmie rodzinnej: autonomia i współzależność” | |
|---|---|
| Dzień 2 | |
| Moduł 1. Wprowadzenie. Przybliżony czas trwania: 30 min | |
| Cele | Wprowadzenie do drugiego dnia warsztatu. Danie uczestnikom przestrzeni do podzielenia się swoimi refleksjami oraz oczekiwaniami związanymi z rozpoczynanym dniem. |
| Przebieg: | |
| Z czym zaczynam? | Rundka. Trenerzy pytają uczestników, z jakimi myślami i emocjami rozpoczynają drugi dzień warsztatowy oraz proszą o refleksje z dnia poprzedniego. Trenerzy powinni zachęcać uczestników do rozmowy o swoich emocjach. |
| Moduł 2. Indywidualne Plany Rozwoju. Czas trwania: 2h 30 min | |
| Cele | Poszerzenie wiedzy uczestników na temat rozwoju i uczenia się menedżera jako procesu o zmiennej dynamice, często dojrzewającego w nieświadomości, w którym bardzo ważną kategorią jest samoświadomość. Rozwijanie umiejętności planowania własnej drogi osobistego rozwoju. Wzrost kompetencji w zakresie realizacji własnej ścieżki rozwojowej. Budowanie postawy odpowiedzialności za własne uczenie się i rozwój. Świadomość korzyści dla uczestnika z indywidualnego planu rozwoju. |
| Przebieg: | |
| Budowanie Indywidualnych Planów Rozwoju | W tej części uczestnicy powinni zapoznać się z koncepcją – paradoksalnej teorii zmiany: rozwój zaczyna się od zrozumienia i akceptacji tego, co jest. Wszystko odbywa się formie mini wykładu, po którym następuje krótka dyskusja na forum. W trakcie wykładu ważne jest zaznaczenie, że: – plan nie oznacza tego, że wszystko pójdzie według scenariusza , lecz że menedżer w oparciu o osobistą wizję przyszłości rozwinięciem umiejętności obserwowania, jakie reakcje w otoczeniu rodzinnym i firmowym wywołają zachodzące w nim zmiany. Na tej podstawie może adekwatnie modyfikować swój plan. Trenerzy podają przykłady takiego postępowania. Motto tej części: „Rozwój nie odbywa się w próżni, lecz w konkretnym otoczeniu społecznym i oznacza coraz większą adekwatność”. |

| | |
|---|--|
| Ja za 3 lata | Trenerzy proponują uczestnikom wizualizację, która powinna dotyczyć kilku ról, w tym roli członka rodziny, menedżera w firmie rodzinnej oraz na przykład członka społeczności lokalnej, specjalisty w danej dziedzinie, hobbysty etc. Po takiej podróży w wyobraźni trenerzy mogą zaproponować pracę w parach, omówienie wniosków z podróży w podgrupach lub na forum całej grupy. |
| Planowanie rozwoju kompetencji (załącznik nr 5) | Praca indywidualna z kwestionariuszem z dnia poprzedniego (załącznik nr 5). Trenerzy proszą uczestników o udzielenie odpowiedzi na pytanie: „Które kompetencje powinienem rozwijać, aby zrealizować moją własną wizję siebie i które z nich są dla mnie najważniejsze?”. |
| Planowanie rozwoju kompetencji: działania | Tę część trenerzy przeprowadzają w formie rundki pod następującymi hasłami: – „Jaki mógłby być pierwszy krok w planowym rozwoju kompetencji?” – „Jakiego wsparcia potrzebuję, aby dalej się uczyć?” – „Co ja sam mogę zrobić, aby osiągnąć swój cel?”. Rundka ta ma na celu zwiększenie odpowiedzialności za własne uczenie się oraz uświadomienie sobie własnych potrzeb szkoleniowych i rozwojowych. |
| Moduł 3. Powiązania systemowe w rozwoju kompetencji. Czas trwania: 3h | |
| Cele | Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie widzenia działań menedżera z perspektywy systemowej. Wzrost umiejętności w zakresie dostrzegania współzależności oraz jedności emocji, myślenia i działania wyrażający się na przykład w przebiegu procesów decyzyjnych, a także w zakresie wykorzystania aktywnego słuchania w celu integracji tych sfer. Poszerzenie wiedzy w zakresie ról grupowych oraz umiejętności identyfikacji własnych ról grupowych. |
| Przebieg: | |
| Powiązania systemowe | Trenerzy proponują uczestnikom rozmowę w parach na temat: – „Jakie będą skutki zmiany twojego zachowania dla różnych osób współpracujących (żyjących) z Tobą?”. Następnie ma miejsce omówienie wniosków z tej dyskusji na forum oraz odniesienie się do wcześniej prezentowanych pętli systemowych. |
| Rozwijanie kompetencji w konkretnym środowisku – kompetencje menedżera a klimat w zespole (załącznik nr 6) | W tym ćwiczeniu podstawowym zadaniem trenerów jest uświadomienie uczestnikom mnogości ról grupowych i ich użyteczności w zależności od sytuacji w firmie oraz od tego, czy będzie się komponowała z potencjałami innych osób, oraz zobrazowanie związku pomiędzy klimatem w zespole a harmonijną kompozycją osób wraz z ich potencjałami. Tę część trenerzy rozpoczynają od mini wykładu. Następnie uczestnicy samodzielnie wypełniają kwestionariusz Belbina (załącznik nr 6) i omawiają go na forum. |

**Szczegółowy
opis wydarzeń
edukacyjnych
w projekcie „Firmy
rodzinne”**

| | |
|--|--|
| | <p>Trenerzy na tej podstawie pokazują mapę ról na przykładzie tej konkretnej grupy.</p> <p>Ważne jest zaznaczenie, że kompetencje powinny być rozwijane w kontekście danej firmy, konkretnych zadań i w określonym środowisku. Celem procesu rozwijania kompetencji jest zwiększenie <i>adekwatności i elastyczności</i>, a nie zamiana aktualnych zachowań na radykalnie inne.</p> |
| <p>Gra „Pięciokąty” (załącznik nr 7)</p> | <p>Celem gry „Pięciokąty” (instrukcja w załączniku nr 7) w kontekście tego warsztatu jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> – dostarczenie praktycznej okazji do bardziej świadomego doświadczenia siebie w obszarze wyróżnionych kompetencji, – nauka udzielania informacji zwrotnych w dialogu, – nauka uwrażliwiania się na potrzeby innych w imię dobra wspólnego, – doświadczenie siebie i swoich zachowań w warunkach współzależności, – zwiększenie świadomości swoich emocji i nauka nazywania ich. <p>Bardzo ważne jest, aby trenerzy wspólnie z uczestnikami szkolenia omówili tę grę pod kątem tego, co wydarzyło się w zespole, a w szczególności zagadnień przywództwa, komunikacji i kooperacji.</p> <p>Następnie odbywa się sesja informacji zwrotnych dla każdego uczestnika pod kątem tych konkretnych umiejętności, które on sam chciałby rozwijać.</p> <p>Warto tu wprowadzić formę informacji zwrotnej jako komunikatu mającego służyć osobie, której się jej udziela, a nie udzielającemu. W proponowanym podejściu odbiorca informacji precyzuje obszar, którego mają dotyczyć informacje (tu: związany z kompetencjami, które dana osoba chce rozwijać).</p> |
| <p>Moduł 5. Podsumowanie dwóch dni warsztatowych. Czas trwania: 30 min</p> | |
| <p>Cele</p> | <p>Podsumowanie dwóch dni pracy warsztatowej.</p> <p>Uświadomienie korzyści i strat z udziału w warsztacie.</p> <p>Podkreślenie, w jaki sposób informacje z warsztatu zostaną wykorzystane w firmie-rodzinie.</p> <p>Przypomnienie pierwszego kroku z planu rozwoju osobistego.</p> <p>Domknięcie procesu grupowego.</p> |
| <p>Przebieg:</p> | |
| <p>Podsumowanie dwóch dni szkoleniowych</p> | <p>Trenerzy wraz z grupą podsumowują pracę warsztatową.</p> |
| <p>Rundka końcowa</p> | <p>Trenerzy proszą uczestników o podzielenie się swoimi wrażeniami po warsztacie. Sugerowane pytanie: – „Z czym kończysz dzisiejszy warsztat?”</p> |
| <p>Pożegnanie</p> | <p>Trenerzy i uczestnicy żegnają się.</p> |

Załącznik nr 1
Model 6S



Rysunek 11. Model 6s

Załącznik nr 2 Pętle systemowe

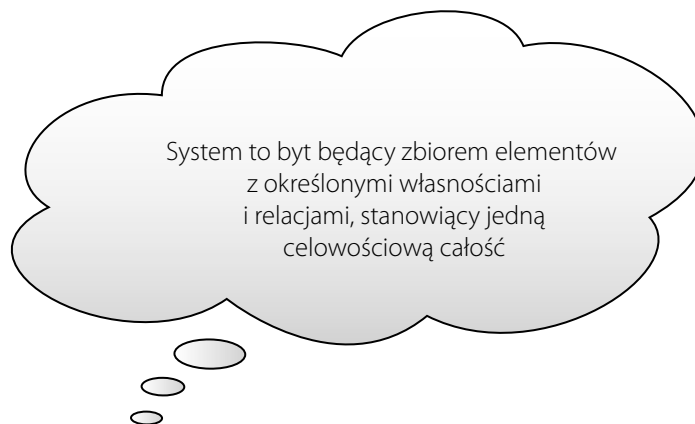
Pętle rzeczywistości

Kluczem do zrozumienia idei systemowych jest zmiana sposobu myślenia na:

1. Widzenie wielokierunkowych, wzajemnych relacji zamiast linearnych łańcuchów przyczynowo-skutkowych
2. Widzenie procesów zmian, a nie statystycznych zdjęć migawkowych

Myślenie systemowe ukazuje pewną nową perspektywę w badaniu przyrody i człowieka w tworzeniu techniki i nowej rzeczywistości społecznej. Stanowi też nowy sposób zorganizowania uzyskanych wyników badawczych przy użyciu nowych pojęć systemu, oraz systemowych własności i relacji. Warto już pokusić się o bardziej abstrakcyjne **systemu**.

Mówiąc najbardziej ogólnie:



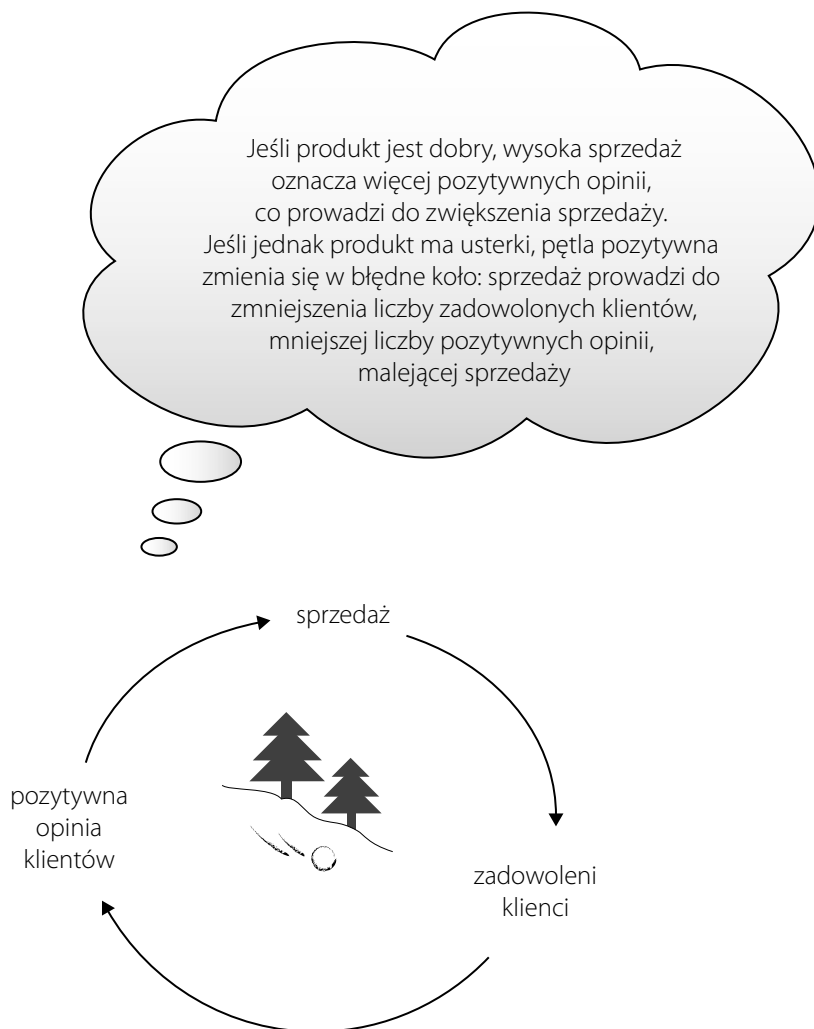
Jak czytać pętle rzeczywistości?

Choć rzeczywistość stworzona jest z pętli przyczynowości, najczęściej widzimy jedynie linie proste. Najczęściej mamy do czynienia z pętlami wzmacniającymi, równoważącymi, opóźnień oraz z pętlami złożonymi. Jak więc czytać owe pętle systemowe?

Sednem systemowej percepcji rzeczywistości jest umiejętność obserwowania cyklicznego charakteru wpływów zamiast sekwencji liniowych. Jest to pierwszy krok do wyzbycia się nawyków myślenia linearnego. Każdy cykl przedstawia pewną historię. Śledząc grę wpływów w cyklu można zaobserwować powtarzające się wzorce zachowania systemu, w cykliczny sposób zmieniające – polepszające lub pogarszające sytuację. Poczynając od dowolnego elementu, można śledzić strzałki, ilustrujące wpływ jednego elementu na inne.

Aby opowiedzieć każdą historię, można zacząć od dowolnego elementu i śledzić rozwój akcji poruszając się dookoła jak krążąca po szynach dziecięca kolejka. Dobrym miejscem do rozpoczęcia podróży jest działanie osoby podejmującej decyzję.

Kiedy czytamy diagram pętli sprzężenia zwrotnego, największą sztuką jest umiejętność zobaczenia historii, którą diagram opowiada: w jaki sposób pętla tworzy konkretny wzorec zachowań (albo w złożonej historii, kilkanaście wzorców) i jak te wzorce mogą być modyfikowane. W tym wypadku historią jest napełnienie szklanka wodą i stopniowe zakręcanie kranu, w miarę jak szklanka się napełnia.

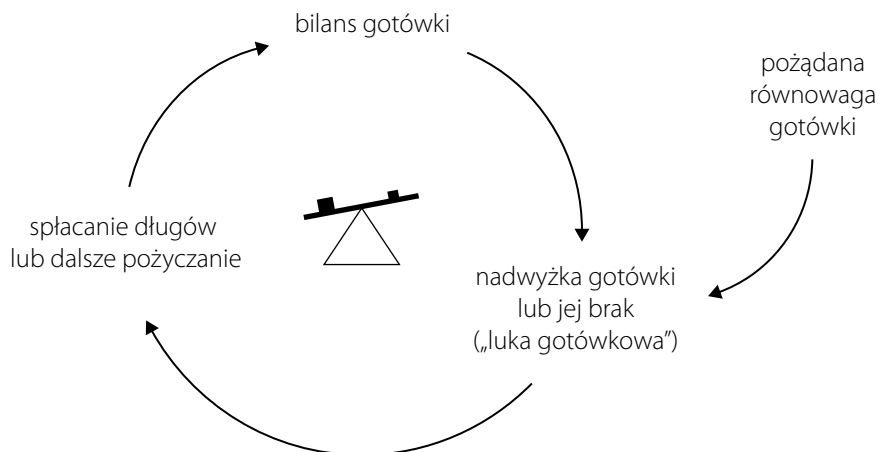


Rysunek 12. Pętla wzmacniająca

Proces wzrostu sprzedaży spowodowany przez opinie klientów na temat produktu

Powodzenie rynkowe każdego nowego produktu wywołuje spiralę wzmacniającą. Wiele produktów zyskuje powodzenie na skutek eskalacji pozytywnych opinii klientów. Opinia ta może dawać wzmacniający, pozytywny efekt kuli śnieżnej – zadowoleni klienci opowiadają innym o produkcie, a ci stają się następnymi zadowolonymi klientami.

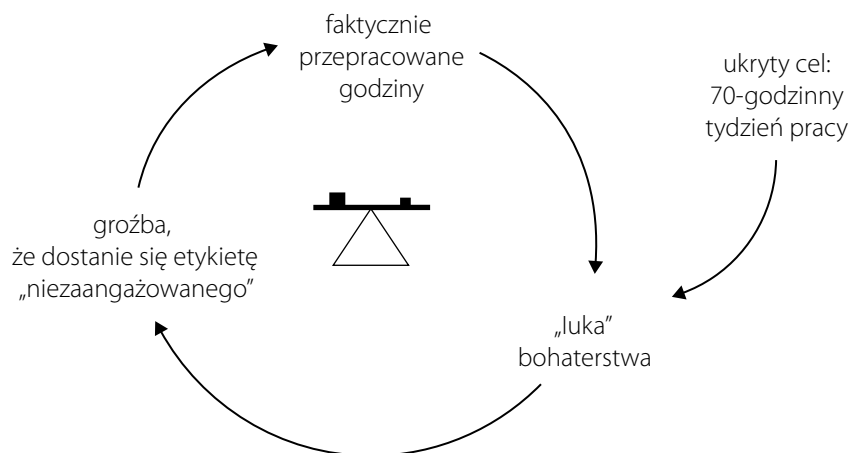
Załącznik nr 2 **Pętle równoważące**



Rysunek 13. Pętla równoważąca (1)

Proces równoważący dla regulacji nadwyżki lub braku gotówki

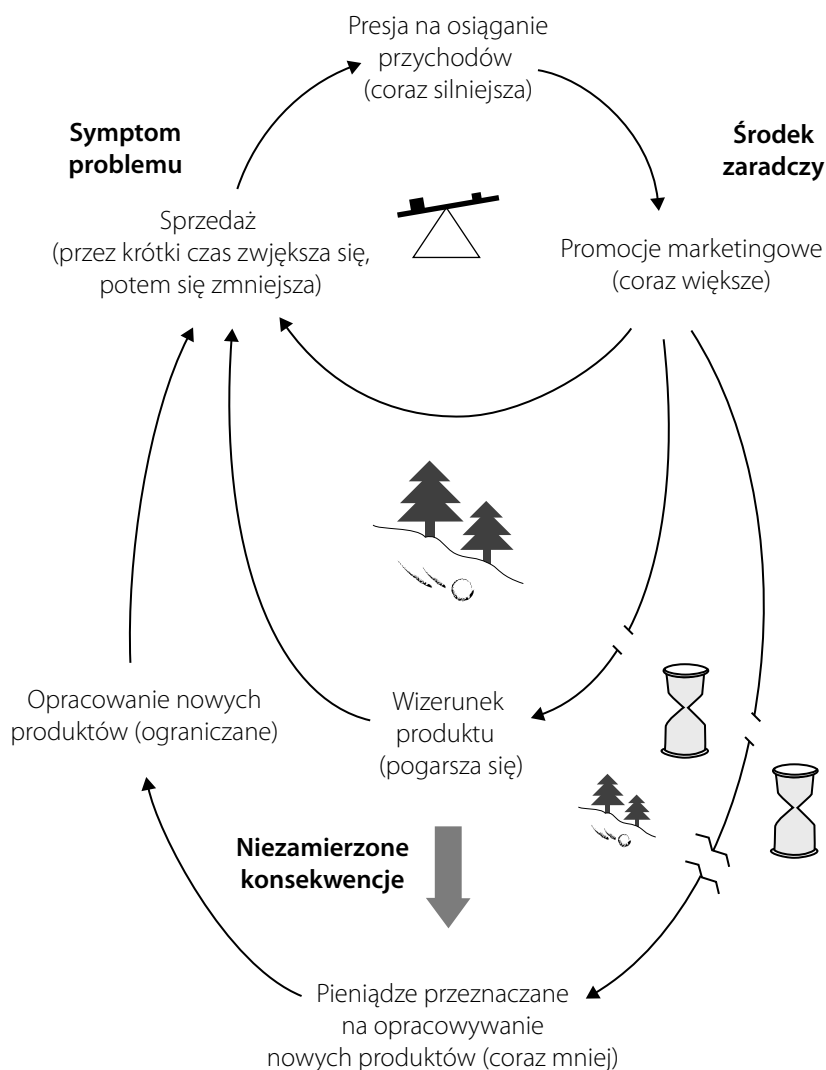
Powyższy diagram pokazuje działanie równoważącego sprzężenia zwrotnego. Chcąc prześledzić cały proces, najlepiej jest zacząć od „luki” – rozbieżności pomiędzy tym, co jest pożądane, a tym, co istnieje. Diagram pokazuje, że proces równoważący zawsze działa w celu zmniejszenia różnicy pomiędzy stanem rzeczywistym a pożądanym. Ponadto cel, którym jest pożądana ilość gotówki, zmienia się w czasie wraz ze wzrostem lub spadkiem aktywności biznesu. Jednak proces równoważący będzie działał, nawet przy ruchomym celu, aż do chwili wyrównania poziomu gotówki do poziomu, który jest nam potrzebny.



Rysunek 14. Pętla równoważąca (2)

Inny przykład: proces równoważący dla „bohaterskiej” normy pracy

Prezes pewnej firmy bezskutecznie walczył z wypaleniem psychicznym, jakie ogarniało jego pracowników. Próbował zaradzić temu skracając czas pracy, wysyłając motywujące, pokrzepiające maile, a nawet zamykał wcześniej biura. Wszystkie działania nie przynosiły jednak efektów: ludzie ignorowali jego uwagi, lekceważyli skrócony czas pracy i nadal zabierali pracę do domu. Dlaczego tak się działo? Ponieważ niepisaną normą w tej organizacji, było to, że prawdziwym bohaterem jest ten, kto angażuje się absolutnie w to, co robi, pracując po 70 godzin tygodniowo. W związku z powyższym pracownicy dążyli do zredukowania ograniczania ich bohaterstwa.



Rysunek 15. Pętle łączone – dodawanie i zrywanie pętli

Niezamierzone konsekwencje

Przykładem zabiegu dodawania i zrywania pętli jest *case study* firmy produkującej dobra konsumpcyjne, która wpadła w schemat „szkodliwych leków”, opisywany przez Daniela H. Kima w biuletynie „The System Thinker”.

Zwiększenie promocji oraz stosowanie coraz większych rabatów powodowało, że coraz mniej zasobów można było przeznaczać na opracowywanie nowych produktów, przez co cierpiał wizerunek produktów firmy. Wynikający stąd spadek poziomu produkcji zwiększył z kolei presję na jeszcze silniejszą promocję. Dopiero zastosowanie myślenia systemowego pozwoliło zerwać powiązanie między „promocjami marketingowymi” a „pieniędzmi przeznaczonymi na opracowywanie nowych produktów”: firma przyjęła, że bez względu na potrzeby promocji, nie będzie ona finansowana z budżetu działu badawczo-rozwojowego.

Inną jeszcze sugestią było dodanie powiązania między „wizerunkiem produktu” a „pieniędzmi przeznaczonymi na opracowywanie nowych produktów”. W praktyce oznaczało to stworzenie kanałów, które umożliwiałyby szybki przepływ informacji z rynku do działu badawczo-rozwojowego i gwarantujących, że opracowywanie nowego produktu będzie finansowane tylko wtedy, gdy będzie oparte na napływających z działu marketingu informacji o potrzebach klientów.

Załącznik nr 3

Case study: „Codziennosc Józefa F.”

Przeczytaj poniższe studium przypadku dotyczące codziennej pracy przedsiębiorcy prowadzącego firmę rodzinną i zastanów się: w jakich rolach występował równocześnie Józef F. w przedstawionych sytuacjach? Czy posiadasz podobne doświadczenia w zarządzaniu firmą rodzinną?

Józef F. wspólnie z żoną od 15 lat prowadzi jedną z większych mleczarni w regionie warmińsko-mazurskim. Józef F. jest bardzo silnie związany ze swoją firmą – działalność rozpoczął od skupu mleka i przerabianiu go na twaróg na potrzeby sąsiadów i znajomych, obecnie mleczarnia Mlekmex jest jedną z wiodących mleczarni w Polsce północno-wschodniej. Cała rodzina – żona oraz trzech synów – od początku istnienia firmy w większym bądź mniejszym stopniu była zaangażowana w działalność i rozwój przedsięwzięcia. Obecnie żona jest współwłaścicielem, dwóch starszych synów zasiada w Radzie Nadzorczej, natomiast najmłodszy syn odpowiada za promocję firmy.

W poniedziałek, po wyśmienitym weekendzie spędzonym w gronie znajomych na działce nad jeziorem, Józef F. skoro świt pojawił się firmie. Doskonały nastrój prysnął chwilę po przekroczeniu progu, kiedy to asystentka poinformowała go o konieczności niezwłocznego spotkania z kierownikiem produkcji. Józef F. skierował więc swoje kroki na halę produkcyjną. Okazało się, że jedna z maszyn mieszających, główny przyrząd służący do produkcji serków topionych, nie została oddana do naprawy, w związku z czym cała produkcja jest mocno opóźniona. Sytuacja jest o tyle napięta, że za godzinę przyjadą ciężarówki mające rozwieźć serki do sklepów. Józef F. jest zdenerwowany, szczególnie że polecenie oddania maszyny do naprawy wydał w ubiegłym tygodniu. Józef F. nie ukrywał swojej złości. Wyraził ją głośno i dobitnie kierownikowi produkcji. W tej sytuacji ustalili plan chwilowej restrukturyzacji produkcji tak, aby przygotować jak najwięcej serów oraz zmienili godzinę transportu.

Po gorączkowej akcji na produkcji Józef F. zasiadł w swoim biurze i rozpoczął przegląd poczty elektronicznej. Czytając najnowsze wydanie biuletynu mleczarskiego „Świeże mleko”, ku niezbyt miłemu zaskoczeniu dowiedział się, że dwie mleczarnie stanowiące największą konkurencję dla Mlekmexu właśnie sfinalizowały proces opatentowania nazwy dla dwóch produktów należących również do asortymentu Mlekmexu. Dla Józefa F. oznacza to konieczność zmiany nazwy dobrze już znanego produktu, co z pewnością poniesie za sobą straty finansowe. Jeszcze gorszą konsekwencją tego faktu jest wzrost siły konkurencji. Jasnym się stało, że Mlekmex musi podjąć jakieś kroki, by się wybić i nie zostać w tyle za konkurencją. W chwili, gdy Józef F. postanowił poruszyć ten wątek na zebraniu Rady Nadzorczej zaplanowanym na dzień dzisiejszy na godzinę 14:00 – zadzwonił telefon. Była to pani ze Szkoły Głównej Handlowej, która przekazała Józefowi F. wiadomość o pomyslnym dla niego przebiegu rekrutacji na studia MBA. Informacja ta zdecydowanie polepszyła humor szefa Mlekmexu. Wprawdzie Józef F. miał poczucie, że daje sobie radę z zarządzaniem firmą, ale czuł potrzebę dalszego rozwoju i świeżych inspiracji. Uznał, że studia MBA będą w tej sytuacji najlepsze. Niezwłocznie zadzwonił z radosną informacją do żony, która na wieść o tym zaprosiła go na kolację do ich ulubionej restauracji. Tak podbudowany Józef F. ruszył na zebranie Rady Nadzorczej. Po drodze wstąpił jeszcze na produkcję sprawdzić, czy sytuacja z serkami i z maszyną została pomyslnie rozwiązana.

Na zebraniu była zaskakująco duża, stuprocentowa frekwencja, co bardzo ucieszyło Józefa F. Szczególnie że stali przed koniecznością podjęcia konkretnych kroków w odpowiedzi na działania konkurencji. Józef F. jako prezes Rady Nadzorczej rozpoczął zebranie, prosząc na początek dyrektora finansowego o przedstawienie obecnej sytuacji firmy. Nie omieszkał również pochwalić się kwalifikacją na studia MBA, co spotkało się aplauzem Rady. Zaznaczył również, że część zebrania chce poświęcić na omówienie działań konkurencji oraz konsekwencji tych działań dla Mlekmexu. Po wysłuchaniu danych przedstawiających zadawalającą sytuację finansową Józef F. przeszedł do zarysowanego wcześniej problemu. Niestety ponownie tego dnia został niemiło zaskoczony. Marek F., najstarszy syn Józefa F., wprost wyraził swoje niezadowolenie z poruszania akurat tego tematu. Pierworodny uważał, że jest wiele ważniejszych kwestii do omówienia, a za nienadążanie za konkurencją odpo-

wiedzialność ponieść powinna osoba odpowiedzialna za promocję oraz relacje z zewnętrznym otoczeniem, czyli w tym przypadku najmłodszy syn Józefa F. – Karol. Argumentacja Józefa F., że problem jest bardzo ważny, gdyż ma decydujący wpływ na pozycję Mlekmexu na rynku, nie przekonywała Marka. Ostatecznie osiągnięto kompromis, ustalając osobne spotkanie dedykowane tylko planowaniu nowych działań. Sytuacja ta mocno zdenerwowała Józefa F., tym bardziej że Marek już nie pierwszy raz podważa jego zdanie. Ojciec ma wrażenie, że sprzeciw nie do końca wynika z kwestii merytorycznych. Według niego bardziej chodzi o ustalenie pozycji w firmie. Ta „walka” dość mocno irytuje Józefa F., który przecież wspiera działalność syna w firmie i bardzo zależy mu na tym, żeby to właśnie on przejął po nim stanowisko.

Po zebraniu Rady Józef F. udał się jeszcze do Urzędu Gminy na spotkanie informacyjne dotyczące dotacji na działalność mleczarską w regionie. Spotkanie skończyło się o godzinie 18:00, więc Józef F. pojechał się przebrać, zabrał żonę i udali się na kolację. Przed wejściem do restauracji żona wymusiła na nim obietnicę, że tego wieczoru nie będą poruszać spraw związanych w jakikolwiek sposób z pracą. Józef F. z trudem, ale przystał na propozycję żony.

Wieczorem rzeczywiście nie poruszali tematu pracy, natomiast przy śniadaniu dnia następnego owszem. Józef F. opowiedział żonie o poczynaniach konkurencyjnych mleczarni. Chciał nawiązać jeszcze do scysji z Markiem – niestety nie miał okazji. Żona na wieść o działaniach konkurencji i związanych z tym obawach męża wszczeła awanturę. Wypomniła Józefowi F., że wielokrotnie zgłaszała ten problem zarówno jemu, jak i synom, w szczególności zaś Karolowi odpowiedzialnemu za promocję, ale za każdym razem była ignorowana. Z dyskusji wywiązała się kłótnia o stanowisko żony w firmie i to, jak nie do końca liczą się z jej zdaniem. Skruszony Józef F. przyznał żonie rację i by ją udobruchać, zaprosił ją na spotkanie Rady Nadzorczej i reszty zespołu poświęcone zapobieganiu zaistniałej sytuacji. Żona przystała na takie rozwiązanie. Józef F. ruszył do firmy. Dzień pracy rozpoczął od spotkania z Karolem, najmłodszym synem. Rozentuzjasmowany Karol wbiegł do gabinetu ojca, oznajmiając mu radosną wiadomość, że Mlekmex jako jedyna firma z regionu Warmii, Mazur i Pomorza została zaproszona na Międzynarodowe Targi Przemysłu Mleczarskiego odbywające się w Eindhoven w Holandii. Dodatkowo Józef F. jako przedsiębiorca z długoletnim stażem w branży został poproszony o wygłoszenie na targach wykładu na temat nowoczesnych metod dojenia krów. Józefa F. bardzo ta wiadomość ucieszyła. Poprosił swoją asystentkę o wpisanie daty targów do jego kalendarza. Joanna, asystentka, zerknęła w kalendarz i oznajmiła Józefowi F., że w tym czasie ma wpisany urlop. Józef F. przypomniał sobie o zaplanowanym z dużym wyprzedzeniem urlopie z żoną... Uznał, że w związku z powyższym należy się nad sprawą głębiej zastanowić. Ponownie spotkał się z Karolem, przedstawiając mu sytuację z wyjazdem oraz zaprosił syna na spotkanie odnośnie działań konkurencji i dalszych planów Mlekmexu, prosząc go jednocześnie o gruntowne przygotowanie się do niego. Józef F., idąc na halę produkcyjną, natknął się na Marka, z którym chciał porozmawiać. Ten jednak zbył go, tłumacząc się natłokiem zajęć i spotkań. Józef F. sprawdził więc sytuację w hali produkcyjnej – dowiedział się, że serwisant był poprzedniego dnia w mleczarni i maszyna została naprawiona. Zadowolony z tego faktu Józef F. ruszył na umówione wcześniej spotkania w banku, z inwestorem oraz na cotygodniowy mecz tenisowy ze swoim teściem, który również chciałby zaangażować się bardziej w działalność firmy.

Załącznik nr 4

Procesy w firmie rodzinnej

Zastanów się i zaznacz, w których z niżej wymienionych procesów istotnie uczestniczysz jako przedsiębiorca rodzinny, o których masz okazję sam decydować, na które masz wpływ, a które wpływają na Ciebie. Jeśli jakiś z procesów, ważny z Twojego punktu widzenia nie znalazł się na poniższej liście, dopisz go do niej.

Procesy w firmie rodzinnej:

- Proces dbania o własne zdrowie
- Proces zarządzania produkcją
- Proces komunikacji wewnątrz firmy
- Proces przestrzegania norm i zasad etycznych w firmie
- Proces planowania sukcesji
- Proces włączania członków rodziny do firmy
- Proces zarządzania marketingiem firmy
- Proces komunikacji w rodzinie
- Proces monitoringu funkcjonowania firmy
- Proces rozwoju własnych zainteresowań
- Proces planowania rozwoju firmy
- Proces wyłaniania się liderów w firmie
- Proces oddzielania życia rodzinnego od firmowego
- Proces zarządzania personelem w firmie
- Proces rozwoju fizycznego
- Proces rozwoju osobistego menedżera
- Proces zapewniania bytu rodzinie
-
-

Załącznik nr 5

Kwestionariusz Kompetencji Osobistych Menedżera

Na kolejnych stronach znajduje się Kwestionariusz Kompetencji Osobistych Menedżera oparty na 12 podstawowych wymiarach. Wymiary te opisane są poprzez bardziej szczegółowe składowe kompetencji – wiedzę, umiejętności i postawy, które na podstawie literatury uznano za szczególnie istotne w firmach rodzinnych.

Wypełnij Kwestionariusz w odniesieniu do własnej osoby, koncentrując się na aspektach kompetencji:

1. Oceń swoje kompetencje na skali:
 - 1: przejawiam w stopniu niskim
 - 2: przejawiam w stopniu przeciętnym
 - 3: przejawiam w stopniu wysokim
2. Od rozwoju których kompetencji byłoby dla Ciebie najłatwiej zacząć? (Zaznacz znakiem „x”)

Załącznik nr 5

| Opis | Oceń swoje kompetencje na skali: 1: przejawiam w stopniu niskim 2: przejawiam w stopniu przeciętnym 3: przejawiam w stopniu wysokim | Od rozwoju których kompetencji byłoby dla Ciebie najłatwiej zacząć? (zaznacz 4) |
|---|--|---|
| <p>Kompetencja</p> <p>KOMUNIKACJA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stara się najpierw zrozumieć, potem być zrozumianym • dobrze słucha • jasno komunikuje swoje oczekiwania • rozróżnia w komunikacji polecenia od innych form komunikacji z podwładnymi (np. sugestie, pytania) • udziela podwładnym i współpracownikom informacji zwrotnych w sposób ułatwiający ich przyjęcie • mówi do osoby, a nie o osobie • przyjmuje krytykę i odmowę, ale broni swojego stanowiska, jeśli nie jest przekonany • jego/jej sposób mówienia i treść przekazu są ze sobą zgodne • otwarcie uzasadnia swoje decyzje • zna swój styl komunikacji i rozumie odmienność innych w tym względzie | | |
| <p>ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW:</p> <ul style="list-style-type: none"> • w sytuacji konfliktu wewnątrz firmy stosuje strategię wygrana–wygrana • jeśli jest stroną w konflikcie, to rozumie swój udział w podtrzymywaniu go • ma zdolności mediacyjne • umie przeprosić, gdy jest za co • nie unika konfrontacji, ale też nie dąży do niej jako do wartości samej w sobie • rozumie, że konflikt bywa twórczy i umie go w ten sposób wykorzystać • umie wyrazić emocje związane z sytuacją konfliktu wprost, ale nie raniąc innych osób dodatkowo • umie oddzielać treść konfliktu od osoby i kierować się tym pierwszym | | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>MOTYWOWANIE POZAFINASOWE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zachowuje równowagę pomiędzy chwaleniem i ganieniem • chętnie uzasadnia sens podejmowanych przez siebie decyzji • zachęca pracowników do rozwoju i uczenia się • przyczynia się do tworzenia dobrej atmosfery pracy • stawia wyzwania, nie żądając niemożliwego • okazuje radość z sukcesów pracowników • rozumie, że różne osoby mają odmienne potrzeby i dostosowuje do tego swoje środki motywowania | | |
| <p>POSTAWA ETYCZNA WOBEĆ INNYCH LUDZI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • jest sprawiedliwy • jest życzliwy • ujawnia własne wartości • szanuje ludzi i rozumie, że jest od nich zależny | | |
| <p>DELEGOWANIE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • umie przekazać innym odpowiedzialność, nie porzucając ich przy tym • umie zarządzać czasem, wykorzystując delegowanie • umie stworzyć warunki systemowe dla samodzielności innych • jest konsekwentny w monitorowaniu efektów działań w delegowanych obszarach | | |
| <p>WSPÓŁPRACA W ZESPOLE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • umie korzystać ze wsparcia innych osób w firmie • chętnie pomaga innym • ma świadomość swojego stylu liderkiego w zespole, jego ciemnych i jasnych stron • rozwija pomysły innych • działa na rzecz wspólnego efektu | | |
| <p>DZIAŁANIE W WARUNKACH SPECYFIKI FIRM RODZINNYCH:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zachowuje równowagę pomiędzy uwagą poświęcaną rodzinie w firmie a pracownikom innym niż rodzina • umie myśleć w kategoriach związku pomiędzy zwyczajami rodzinnymi a kulturą firmy • umie odpoczywać w domu, nie przenosząc spraw zawodowych na grunt prywatny | | |

Załącznik nr 5

| | | |
|--|--|--|
| <p>UCZENIE SIĘ I UCZENIE INNYCH:</p> <ul style="list-style-type: none">• umie opisać swoje potrzeby rozwojowe• umie uczyć się zarówno z błędów, jak też sukcesów• często dzieli się swoją wiedzą• rozwija ogólną wiedzę przydatną w biznesie bezpośrednio lub pośrednio (interesuje się społeczeństwem, gospodarką, konkurencją, nowymi trendami w zarządzaniu itp.)• ma dystans do swoich przekonań• ciekawia go opinie innych osób – niekoniecznie autorytetów• potrafi przyznać się do niewiedzy | | |
| <p>MYSLENIE SYSTEMOWE I KREATYWNOŚĆ:</p> <ul style="list-style-type: none">• widzi współzależność pomiędzy systemem rodzinnym a firmowym• widzi współzależność pomiędzy poszczególnymi sferami działania firmy i potrafi opisać system wzajemnego oddziaływania• rozumie mechanizmy odpowiedzialne za hamowanie zmian i umie przeciwstawiać się im• rozumie związek pomiędzy swoją firmą a otoczeniem społecznym i uwzględnia go w swoich decyzjach• potrafi generować niestereotypowe, lecz użyteczne rozwiązania | | |
| <p>PROAKTYWNOŚĆ</p> <ul style="list-style-type: none">• podejmuje decyzje w odpowiednim tempie i momencie• w podejmowaniu decyzji kieruje się przesłankami merytorycznymi, a nie potrzebą dominacji lub bezradnością• jest konsekwentny, a nie uparty „za wszelką cenę”• podejmuje działania, aby zapobiec przyszłym problemom i stworzyć warunki do działania• robi najpierw to, co najważniejsze, a nie to, co najłatwiejsze lub najbardziej widoczne• zachowuje rozsądną równowagę pomiędzy chaosem a porządkiem• w warunkach zagrożenia koncentruje się na działaniu, a nie na szukaniu winnych lub wrogów | | |

| | | |
|---|--|--|
| <p>ZDOLNOŚĆ BUDOWANIA STRATEGII I PRZEKUWANIA JEJ W PLANY OPERACYJNE:</p> <ul style="list-style-type: none">• ma zdolność budowania i przekazywania wizji• zna różne podejścia do budowania strategii i umie wybrać najbardziej adekwatne• umie w praktyce zorganizować proces budowania strategii firmy• uwzględnia w strategii firmy jej rodzinność• zna swoje mocne i słabe strony, jeśli idzie o przekazywanie strategii w decyzje operacyjne i korzysta z pomocy innych w tym procesie | | |
| <p>DBANIE O ODNAWIANIE SWOICH SIŁ –AUTOMOTYWACJA I ODPOCZYNEK:</p> <ul style="list-style-type: none">• umie odpoczywać i robi to• dba o zdrowie• tak organizuje sobie pracę, aby zawierała wystarczającą liczbę elementów dla niego motywujących• umie cieszyć się z własnych sukcesów | | |

Załącznik nr 6

Kwestionariusz „Moja rola w grupie” M. Belbina

Wypełnij zamieszczony poniżej kwestionariusz w następujący sposób:

- 1) Rozdziel 10 punktów w każdej z siedmiu części kwestionariusza. Możesz przypisać 10 punktów tylko jednemu zadaniu, które doskonale opisuje Twoje zachowanie w grupie, lub też rozdzielić 10 punktów pomiędzy wszystkie lub niektóre zadania opisujące mniej lub bardziej adekwatnie Twoje zachowanie.
- 2) Wpisz odpowiedzi do tablicy wyników.

Część I

Sądzę, że osobiście wnoszę do grupy...

- a) wydaje mi się, że szybko dostrzegam i umiem wykorzystać nowe możliwości,
- b) mogę dobrze pracować z bardzo różnymi ludźmi,
- c) „produkcowanie” pomysłów to moja naturalna zdolność,
- d) moja siła tkwi w tym, że potrafię z ludzi „wyciągnąć” to, co mają w sobie najlepszego, aby przyczynili się do osiągnięcia celów i zadań grupowych,
- e) moja główna umiejętność polega na doprowadzeniu spraw do końca i wiąże się z efektywnością,
- f) jestem w stanie przez jakiś czas zaakceptować niepopularność mojej osoby, jeśli prowadzi to do wartościowych wyników,
- g) zwykle wyczuwam, co jest realistyczne i prawdopodobne, jeśli chodzi o osiągnięcie sukcesu,
- h) zwykle mogę zaproponować jakieś alternatywne wyjście bez uprzedzeń i niechęci.

Część II

Jeśli mam jakieś niedociągnięcia w pracy grupowej to dlatego, że...

- a) nie mogę się uspokoić, dopóki narada nie jest uporządkowana, kontrolowana i ogólnie dobrze prowadzona,
- b) mam skłonność do bycia wspaniałomyślnym dla tych, których przekonujące pomysły nie zostały odpowiednio przemyślane,
- c) mam skłonność do gadulstwa, gdy grupa rozpracowuje nowe pomysły,
- d) mój chłodny ogląd spraw utrudnia mi przyłączenie się do gotowości i entuzjazmu kolegów,
- e) czasami jestem spostrzegany jako wywierający nadmierny nacisk i autorytatywny wpływ, jeśli coś musi zostać rzeczywiście zrobione,
- f) trudno mi kierować „na pierwszej linii”, gdyż czuję się zbyt odpowiedzialny za atmosferę grupową,
- g) mam skłonność do rozmyślenia o tym, co w danej chwili wpada mi do głowy, przez co tracę kontakt z tym, co się dzieje,
- h) koledzy widzą mnie jako niepotrzebnie przejmującego się szczegółami i możliwością, że sprawy mogą się źle ułożyć.

Część III

Gdy jestem wciągnięty razem z innymi w przygotowanie projektu...

- a) mam skłonność do wywierania wpływu na ludzi, lecz bez wywierania na nich presji,
- b) moja czujność pozwala zapobiegać wielu pomyłkom i błędom,
- c) jestem gotów kłaść nacisk na działanie, aby upewnić się, że narada nie jest stratą czasu lub że prowadzi do utracenia z widoku głównego celu,
- d) zwykle można na mnie polegać, że wymyślę coś oryginalnego,
- e) zawsze jestem gotów uczynić dobrą sugestią przedmiotem zainteresowania całej grupy,
- f) zawsze poszukuję ostatnich nowinek, nowych odkryć i wyników badań na określony temat,
- g) mam przekonanie, że moja umiejętność wydawania sądu może pomóc w podjęciu odpowiednich decyzji,
- h) moją specjalnością jest zorganizowanie najbardziej znaczącej części pracy.

Część IV

Moją charakterystyczną cechą w pracy grupowej jest...

- a) rzeczywiście interesuję się bliższym poznaniem moich kolegów,
- b) nie mam oporów przed przeciwstawianiem się zdaniu większości,
- c) zwykle potrafię przyjąć taką linię argumentacji, aby obalić błędny punkt widzenia,
- d) sądzę, że mam szczególny talent do wprowadzania pomysłów w życie, gdy plan ma być zastosowany,
- e) mam skłonność do unikania tego, co oczywiste i do zaskakiwania czymś niespodziewanym,
- f) doprowadzam do perfekcji to, czego się podejmę,
- g) jestem gotów do nawiązywania i wykorzystywania kontaktów pozagrupowych, jeśli to potrzebne,
- h) nawet jeśli interesuje mnie wiele aspektów sprawy, nie mam problemów z podjęciem decyzji co do wyboru rozwiązania.

Część V

Czerpię satysfakcję z pracy, gdyż...

- a) cieszy mnie analizowanie sytuacji i rozważanie możliwości wyboru,
- b) interesuje mnie znalezienie praktycznych rozwiązań problemów,
- c) lubię mieć przekonanie, że sprzyjam kształtowaniu dobrych kontaktów międzyludzkich w pracy,
- d) lubię mieć duży wpływ na decyzje,
- e) cieszę się z kontaktów z ludźmi, którzy mają coś nowego do zaoferowania,
- f) jestem w stanie doprowadzić do zgody w ważnych dla pracy sprawach,
- g) wczuwam się w moją część zadania, jeśli pragnę poświęcić zadaniu całą swoją uwagę,
- h) lubię znaleźć taki obszar, który pobudza moją wyobraźnię.

Część VI

Jeśli nagle otrzymuję trudne zadanie do wykonania w ograniczonym czasie wobec nieznanymi mi osób...

- a) mam ochotę zaszyć się w kącie, aby wymyślić sposób na wyjście z impasu,
- b) byłbym gotów do współpracy z osobą, która wykazała najbardziej pozytywne nastawienie,
- c) znalazłbym sposób na zmniejszenie skali zadania przez ustalenie, co mogłyby zrobić poszczególne jednostki,
- d) moje naturalne wyczucie spraw pilnych pozwoli na postępowanie zgodnie z planem,
- e) z pewnością zachowam spokój i zdolność do trzeźwego sądu,
- f) mimo nacisków zachowam stałość celu,
- g) byłbym przygotowany do przejścia konstruktywnego kierownictwa, jeśli stwierdziłbym, że grupa nie robi postępu,
- h) zainicjowałbym dyskusję w celu stymulowania nowych pomysłów, rozwiązań.

Część VII

W odniesieniu do problemów, za które jestem w grupie odpowiedzialny...

- a) mam skłonność do ujawniania niezadowolenia wobec tych, którzy moim zdaniem przeszkadzają w osiągnięciu postępów,
- b) inni mogą mnie krytykować za to, że jestem analityczny i niedostatecznie opieram się na intuicji,
- c) moje pragnienie, aby praca została starannie wykonana, może wstrzymywać pójście do przodu,
- d) mam skłonność do nudzenia się i oczekuję, że inni będą mnie stymulować i „zapalać”,
- e) trudno mi rozpocząć, jeśli cele nie są dla mnie jasne,
- f) czasami nie jestem tak efektywny, jak bym chciał, jeśli chodzi o wyjaśnienie złożonych problemów, jakie przede mną stoją,
- g) mam świadomość, że wymagam od innych rzeczy, których sam nie mogę zrobić,
- h) waham się, gdy należałoby przeforsować mój punkt widzenia, gdy mam do czynienia z jawną opozycją.

Załącznik nr 6

Wykaz skrótów użytych w tablicy klucza

PO – praktyczny

CZK – człowiek kontaktów

NL – naturalny lider

SEŁ – sędzia

CZA – człowiek akcji

CZG – człowiek grupy

SIE – siewca (człowiek idei)

PER – perfekcjonista

Tablica wyników

Naniesz punkty, które przydzielisz poszczególnym odpowiedziom do poniższej tabeli.

| Odpowiedź/ Część | a | b | c | d | e | f | g | h |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Tablica klucza

Przenieś wyniki wpisane z tablicy wyników do tablicy klucza. Dodaj punkty wpisane w każdej kolumnie w celu obliczenia liczby punktów przypisanym poszczególnym rolom grupowym.

| Typ/ część | PO | NL | CZA | SIĘ | CZK | SEŁ | CZG | PER |
|------------|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | g | d | f | c | a | h | b | e |
| | a | b | e | g | c | d | f | h |
| | h | a | c | d | f | g | e | b |
| | d | h | b | e | g | c | a | f |
| | b | f | d | h | e | a | c | g |
| | f | c | g | a | h | e | b | d |
| | e | G | a | f | d | b | h | c |
| SUMA | | | | | | | | |

Interpretacja wyników

Najwyższy wynik w określonej kolumnie świadczy o najczęściej przyjmowanej KONSTRUKTYWNEJ ROLI GRUPOWEJ. Następny w kolejności dotyczy roli, którą przyjmuje się, jeśli z jakichś powodów istnieje mniejsze zapotrzebowanie na tę najbardziej preferowaną. Dwa najniższe wyniki dotyczą obszarów, które należałoby rozwijać i prawdopodobnie najslabszych. Być może jednak zamiast je „na siłę” wzmocnić, lepiej poszukać kolegów, którzy mogliby w grupie stanowić dla nas dopełnienie.

| Rola/ Wyniki | Niskie | Średnie | Wysokie | Bardzo wysokie |
|--------------|--------|---------|---------|----------------|
| PO | 0–6 | 7–11 | 12–16 | 17–23 |
| NL | 0–6 | 7–10 | 11–13 | 14–23 |
| CZA | 0–8 | 9–13 | 14–17 | 18–36 |
| SIE | 0–4 | 5–8 | 9–12 | 13–29 |
| CZK | 0–6 | 7–9 | 10–11 | 12–21 |
| SEŁ | 0–5 | 6–9 | 10–12 | 13–19 |
| CZG | 0–8 | 9–12 | 13–16 | 17–25 |
| PER | 0–3 | 4–6 | 7–9 | 10–17 |

Naturalny lider – sprawuje pieczę i kontrolę nad sposobem, w jaki grupa stara się osiągnąć cele. Potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu; rozpoznaje, gdzie tkwią zalety, a gdzie słabości grupy; potrafi wykorzystać potencjał indywidualny każdego pracownika. Cechy: zrównoważony, dominujący, ekstrawertyk. Charakteryzuje go raczej zdrowy rozsądek aniżeli rozważania intelektualne, w kierowaniu nie jest agresywny.

Człowiek akcji – kształtuje sposób, w jaki wykorzystany zostanie wysiłek grupy; kieruje swoją uwagę bezpośrednio na ustalanie celów i priorytetów; pragnie wywierać wpływ na kształt lub wzorzec dyskusji grupowej. Cechy: niespokojny, dominujący, ekstrawertyk, impulsywny, łatwo się irytuje. Chce szybko widzieć rezultaty. Rywalizuje i bywa arogancki, ale dzięki niemu „coś się rzeczywiście dzieje”.

Praktyczny organizator – zamienia koncepcje i plany na praktyczne działanie i realizuje uzgodnione plany w sposób systematyczny i efektywny. Cechy: zrównoważony i zdyscyplinowany. Dzięki niemu następuje praktyczne wdrożenie projektów i planów rozwiązań. Pragnie konkretów, nie lubi zmienności planów.

Siewca (człowiek idei) – wysuwa nowe pomysły i strategie ze szczególnym uwzględnieniem najistotniejszych problemów. Próbuje „przedzierać się” ze swoją wizją przez grupowe podejście do problemu na zasadzie konfrontacji. Cechy: dominujący, inteligentny, introwertyk. Może „gubić” szczegóły i robić błędy, a także krytykować pomysły innych. Im większy problem, tym większe wyzwanie, żeby go rozwiązać. Uważa, że wszystkie dobre pomysły z początku dziwnie wyglądają. Roztacza wokół siebie aurę „geniusza”.

Człowiek kontaktów – bada, analizuje i przytacza informacje na temat pomysłów, stanu wiedzy i działań na zewnątrz grupy; nawiązuje kontakty zewnętrzne, które mogą być użyteczne dla zespołu; potrafi prowadzić niezbędne negocjacje. Cechy: zrównoważony, dominujący, ekstrawertyk. Popiera innowacje i jest dobrym improwizatorem. Trochę cyniczny w poszukiwaniu zysku dla grupy – często mówi „nowe możliwości powstają w wyniku błędów innych”.

Sędzia – analizuje problem, ocenia pomysły i sugestie, dzięki czemu grupa startuje z lepiej przygotowanej pozycji do podjęcia ważnej decyzji. Cechy: inteligentny, zrównoważony, introwertyk. Jest najbardziej obiektywny, bezstronny i niezaangażowany emocjonalnie, lubi mieć czas do namysłu, brak mu entuzjazmu, ale jego spokój pozwala na podjęcie wyważonych decyzji.

Człowiek grupy – wspiera członków grupy, podbudowuje morale grupy, jeśli są jakieś niedociągnięcia i braki, potrafi zapobiegać konfliktom, kształtuje „ducha” grupy, wzmacnia współpracę i lepszą komunikację, jest lojalny wobec zespołu. Cechy: ekstrawertyk, zrównoważony, niskie pragnienie dominacji i rywalizacji, zdolność empatii. Może jego wkład nie jest zbyt wyraźny, ale nieoceniona jest jego lojalność i oddanie wobec grupy, nie lubi konfrontacji.

Perfekcjonista – nastawiony na konkretny efekt – na zakończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania; może być trudny w kontaktach ze względu na to, że jest wrogiem przypadku i grzęźnie w szczegółach, które nie są najistotniejsze do zakończenia zadania, zawsze świadom celu. Cechy: niespokojny, napięty, introwertyk, zdyscyplinowany.

Załącznik nr 7

Gra „Pięciokąty” – instrukcja

| Składowe ćwiczenia | Opis |
|--------------------|---|
| Materiały | Figury pocięte na części według wzoru. |
| Czas | Instrukcja – 5 minut Ćwiczenie – 15 minut Omówienie – 20 minut |
| Cele | Rozwijanie umiejętności pracy zespołowej w sytuacji, gdy efekt zależy od współpracy; Pogłębienie świadomości własnych reakcji na sytuację, gdy nie jest możliwe indywidualne rozwiązanie problemu; Uświadomienie roli komunikowania się w zespole; Rozwijanie empatii, troski o innych członków zespołu, przedkładania ich potrzeb nad własne w imię wspólnego efektu; Zobrazowanie roli inteligencji emocjonalnej. |
| Przebieg ćwiczenia | <p>Uczestnicy są podzieleni na 5-osobowe zespoły (plus jeden obserwator na każdą grupę). Siedzą wokół stołu.</p> <p>Otrzymują koperty z wymieszanymi częściami figur (każdy zespół ma 15 części, które w sumie składają się na 5 jednakowych figur, przy czym każda jest inaczej pocięta). Uczestnicy nie wiedzą, do jakiej figury dążą.</p> <p>INSTRUKCJA DLA UCZESTNIKÓW:</p> <p>Waszym zadaniem jest złożenie 5 pełnych, jednakowych figur. Figury wolno dawać tylko konkretnym osobom. Nie wolno nikomu zabierać kawałków! Składając figury, nie wolno się komunikować, co oznacza, że nie wolno prosić innych o części ani inaczej dawać znać o swoich potrzebach. Nie wolno również tworzyć wspólnej puli – każdy kawałek musi być przekazany konkretnej osobie. Zadanie jest zakończone po ułożeniu wszystkich figur. Wygrywa zespół, który najszybciej ułoży wszystkie figury.</p> <p>Następnie każdy zespół ma 10 minut na omówienie tego, co się działo między nimi. Obserwator przedstawia fakty, omawia informacje, prezentuje to, co widział. Trener dba o to, aby obserwator nie oceniał, nie krytykował.</p> <p>Omówienie na forum: jakie metody wypracowały zespoły?</p> <p>Uwagi do omówienia: podkreśl twórczą rolę osób wrażliwych na potrzeby innych, uważnych obserwatorów, a także strategów, którzy myślą w kategoriach metody! Muszą mieć możliwość wypowiedzenia się osoby sfrustrowane, które wiedziały, jak rozwiązać zadanie, ale ich pomysły nie zostały zauważone.</p> <p>Warto zapytać, jak czują się osoby, które realizują zadanie zespołowe bez możliwości dobrej komunikacji. Jak zespoły przyjęły zwycięstwo i porażkę? W jaki sposób przełożyć wiedzę z tego ćwiczenia na rzeczywistość firmowo-rodzinną?</p> |

**Warsztat nr 2: „Ja w firmie rodzinnej: o tym, co pomiędzy.
Dialog między pokoleniami, płciami i szczeblami zarządzania”**

**Szczegółowy
opis wydarzeń
edukacyjnych
w projekcie „Firmy
rodzinne”**

| <p align="center">Warsztat: „Ja w firmie rodzinnej: o tym, co pomiędzy. Dialog między pokoleniami, płciami i szczeblami zarządzania” Dzień 1</p> | |
|---|---|
| <p align="center">Moduł 1. Wprowadzenie do drugiego warsztatu. Przybliżony czas trwania: 1h 10 min</p> | |
| <p>Cele (załącznik nr 2)</p> | <p>Tworzenie partnerskiej kultury pracy w czasie warsztatów. Danie uczestnikom możliwości omówienia wrażeń z pracy w swojej firmie po pierwszym warsztacie. Przypomnienie zasad komunikacyjnych, zwłaszcza komunikatu „ja”. Odnowienie kontraktu. Przypomnienie zasad myślenia systemowego oraz praca nad pojęciem pętli systemowych (załącznik nr 2).</p> |
| <p align="center">Przebieg:</p> | |
| <p>Przywitanie uczestników i prowadzących – rundka wstępna</p> | <p>W tej części uczestnicy opisują, z jakimi myślami i emocjami zaczynają. Trenerzy pomagają nazwać je w formie uczuć i wypisują słowa oznaczające emocje na flipcharcie. Celem tej części jest pokazanie znaczenia uczuć dla poznania rzeczywistości oraz ujawnienie różnic pomiędzy poszczególnymi uczestnikami w zakresie łatwości nazywania emocji oraz różnorodności emocjonalnej poszczególnych członków grupy.</p> |
| <p>Omówienie korzyści i zmian w myśleniu, przeżywaniu oraz działaniu po pierwszym warsztacie – wnioski uczestników</p> | <p>W tej części trenerzy ponownie wprowadzają komunikat „ja” i przypominają, że tak właśnie się porozumiewamy w tym projekcie oraz dlaczego w taki sposób. Następnie pełnią rolę moderatora w rozmowie o zmianach, które zaszły po pierwszym warsztacie. W tej części trenerzy powinni zwrócić uwagę na podkreślanie i pokazywanie roli małych sukcesów we wprowadzaniu zmian w codziennym życiu uczestników. Przez cały czas trener zwraca uwagę na formułowanie wypowiedzi zgodnie z zasadami komunikatu „ja”.</p> |
| <p>Odnowienie kontraktu</p> | <p>Przypomnienie o mocy umów i ustalenie bezpiecznego poziomu pracy podczas zajęć. Można skorzystać z kontraktu spisanego na poprzednim warsztacie i skonsultować go z grupą.</p> |
| <p>Przedstawienie logiki warsztatu oraz wprowadzenie pojęcia pętli systemowych, a także przypomnienie zasad myślenia systemowego</p> | <p>W tej części trenerzy prowadzą mini seminarium o myśleniu w kategoriach współzależności w miejsce myślenia o tym, kto jest źródłem kłopotów. Zadaniem trenerów w tej części jest przypomnienie zasad myślenia systemowego:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zmiana jednego elementu wpływa na wszystkie elementy; – kierunek zmiany nie jest do końca przewidywalny, zmiana i rozwój mają charakter cykliczny; – każdy element służy każdemu i przyczynia się do tworzenia spójnego organizmu o względnie trwałym charakterze, dlatego zmiana, nawet pożądana wymaga naruszenia <i>status quo</i> i bywa bolesna. |

**Szczegółowy
opis wydarzeń
edukacyjnych
w projekcie „Firmy
rodzinne”**

| | |
|--|---|
| | <p>Tematyka seminarium powinna odnosić się do sytuacji rodzinno-firmowej uczestników i powinna być uzupełniona rysunkiem systemu rodzinnego/systemu firmowego (rysunek przygotowują uczestnicy, każdy uczestnik dla swojej firmy). Trener podaje też przykład pętli systemowej dopasowany do tej konkretnej grupy. Uczestnicy w parach przygotowują przykłady pętli systemowych dotyczących ich systemu rodzinno-firmowego. Podsumowanie na forum całej grupy.</p> |
| <p>Moduł 2. Dynamika relacji w systemie firmowo-rodzinnym. Przybliżony czas trwania: 3,5 h</p> | |
| Cele | <p>Pokazanie dynamiki zmian i relacji w systemie. Zwrócenie uwagi na relatywizm postrzegania zależny od roli w systemie. Budowanie świadomości uczestników odnośnie języka sprzyjającego rozwiązywaniu konfliktów. Rozwijanie wiedzy uczestników na temat nawyków komunikacyjnych oraz ich roli w utrzymywaniu <i>status quo</i> systemu. Budowanie postawy otwartości na cudze punkty widzenia.</p> |
| <p>Przebieg:</p> | |
| Ćwiczenie ruchowe – trójkąty | <p>Zadaniem tej części jest metaforyczne zilustrowanie dynamiki zmian w systemie. Trener prosi, aby uczestnicy utworzyli grupę, następnie wybrali dwie osoby z grupy, nie mówiąc kogo (kryterium bez znaczenia). Następnie przez pewien czas uczący się realizują następujące zadanie: staraj się stać w stosunku do tych osób tak, abyście w trójkę stanowili wierzchołki trójkąta o równych bokach i kątach. Po ćwiczeniu trenerzy dają uczestnikom chwilę na podzielenie się tym doświadczeniem. Ważne, aby pytać uczestników i zwracać szczególną uwagę na te zachowania, które pomagały lub utrudniały im odnalezienie się w systemie. Niniejsze ćwiczenie ma na celu praktyczne pokazanie współzależności w systemie oraz emocji związanych ze zmianą i z ciągłym „układaniem się na nowo”. Ćwiczenie podsumowujemy na forum. Ma dać odpowiedź na pytanie: – „Co pomaga, a co przeszkadza w dopasowaniu się do systemu?”.</p> |
| Case study: „Państwo Homolkowie jadą na wakacje” (załącznik nr 8) | <p>Praca w oparciu o <i>case study</i> (załącznik nr 8). Uczestnicy dzielą się na podgrupy (lub pary – w zależności od liczby uczestników), z których każda zajmuje się opisaniem tego, co się działo pomiędzy parami aktorów wydarzenia: córką i synem, żoną i mężem, mężem i synem, żoną i synem, żoną i córką. Po pracy w podgrupach wszyscy spotykają się na omówienie rezultatów oraz próbują odpowiedzieć na następujące pytania: – „Czy opisując to, co twoim zdaniem działo się pomiędzy aktorami, zajęłeś stronę któregoś z aktorów?”, – „Czy potrafisz zrozumieć też tego drugiego?”.</p> |

| | |
|---|---|
| | Celem tej części jest pokazanie relatywizmu spostrzegania sytuacji w zależności od punktu widzenia oraz zwrócenie uwagi na język sprzyjający rozwiązaniu konfliktu oraz jego eskalacji. |
| O syndromie kasy sklepowej, czyli automatycznych nawykach emocjonalnych (syndrom klik-wrr wg Cialdiniego) | W tej części trenerzy prowadzą mini wykład, którego celem jest uzmysłowienie, że w rodzinie i firmie istnieją nawyki komunikacyjne, czyli utrwalone, zautomatyzowane reakcje emocjonalne na dane bodźce, sygnały . Nawyk komunikacyjny często pomaga w szybkim i skutecznym zareagowaniu (wynika w końcu z doświadczenia), ale też często jest nieadekwatny i prowadzi do nieporozumień. Jest on narzędziem budowania więzi, ale też podtrzymywania niekorzystnego z punktu widzenia rozwoju <i>status quo</i> . Warto w tej części podkreślać, że nawyk komunikacyjny jest korzystny dla funkcjonowania w systemie, ponieważ wiele upraszcza , ale wieczne „wskakiwanie na te same tory” i wynikająca z tego niemożność działania w sposób niesztampowy utrudniają rozwój. |
| Moduł 3. Nawyki komunikacyjne. Przybliżony czas trwania: 3h | |
| Cele | Zapoznanie uczestników z analizą transakcyjną jako modelem rozumienia rzeczywistości. Wytłumaczenie, że jest to tworzona przez Erica Berna psychologiczna koncepcja stosunków międzyludzkich opierająca się na idei wyodrębnienia w strukturze „ja” trzech współistniejących wzorów zachowania i przeżywania. Upraszczając – w zależności od sytuacji odbieramy rzeczywistość jako Ja – Dorosły, Ja – Rodzic, Ja – Dziecko . Przypomnienie zasad aktywnego słuchania. Pokazanie uczestnikom wartości szukania szansy na dialog. Rozwijanie umiejętności zmieniania nawyku komunikacyjnego. Wzrost umiejętności uczestników w zakresie aktywnego słuchania i udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej. |
| Przebieg: | |
| Elementy analizy transakcyjnej | Trenerzy w formie mini wykładu prezentują model strukturalny i funkcjonalny analizy transakcyjnej. Uczestnicy w parach dokonują samooceny siebie w odniesieniu do stanu: Rodzic, Dziecko, Dorosły. Analizują też w tym modelu swoją firmę. Podsumowanie na forum grupy. W tej sesji trenerzy w formie mini wykładu omawiają także transakcje: bezpośrednie, pośrednie, jasne, ukryte, komplementarne, skrzyżowane, zgodnie z modelem analizy transakcyjnej. Uczestnicy w parach znajdują przykłady z rzeczywistości firmowej ilustrujące poszczególne typy transakcji. Trenerzy na forum zbierają wnioski, zwracając uwagę na pomocną rolę modelu analizy w komunikowaniu się zwłaszcza pomiędzy pokoleniami w firmie rodzinnej. |

**Szczegółowy
opis wydarzeń
edukacyjnych
w projekcie „Firmy
rodzinne”**

| | |
|---|---|
| Jak zmienić nawyk komunikacyjny | Uczestnicy pracują w parach nad zmodyfikowaniem przebiegu danej rozmowy tak, aby odwrócić jej bieg – na bazie przykładów uczestników lub przykładów wniesionych przez trenerów. Przed podaniem instrukcji trenerzy powinni odświeżyć pojęcie aktywnego słuchania i powiedzieć kilka słów o koncentracji uwagi na drugiej osobie, a także pokazać modele parafrazy – wypowiedzi polegającej na dość wiernym powtórzeniu treści tego, co powiedział rozmówca, ale z oddaniem jego intencji i nastawienia – jako skuteczne narzędzie aktywnego słuchania. Celem tej sesji jest pokazanie, jak dzięki aktywnemu słuchaniu można zmienić proces komunikacji interpersonalnej w dowolnej rozmowie. |
| Mój sukces w zakresie uważnego przeprowadzenia trudnej rozmowy | Uczestnicy rozmawiają w parach o udanych próbach przeprowadzenia konstruktywnej rozmowy, która wiązała się z przełamaniem ich nawyku komunikacyjnego. Trenerzy dbają o to, aby rozmowa przebiegała zgodnie z zasadami aktywnego słuchania oraz komunikatu „ja”. |
| Moduł 4. Podsumowanie dnia. Przybliżony czas trwania: 30 min | |
| Cele | Ocena efektów warsztatu: w jakim stopniu szkolenie było efektywne dla uczestników, co z tego szkolenia wykorzystają w swojej firmie-rodzinie. Domknięcie procesu grupowego. |
| Przebieg: | |
| Podsumowanie | Trenerzy omawiają to, co zostało zrobione podczas całego dnia szkoleniowego i jakie kompetencje były rozwijane. |
| Rundka końcowa | Trenerzy proszą uczestników o podzielenie się swoimi uwagami po warsztacie. Sugerowane pytania: – „Z jakimi myślami i emocjami kończysz dzisiejszy warsztat? W jaki sposób wykorzystasz to, czego się dowiedziałeś w swojej firmie?”. |
| Pożegnanie | Trenerzy i uczestnicy żegnają się. |

| <p style="text-align: center;">Warsztat: „Ja w firmie rodzinnej: o tym, co pomiędzy. Dialog między pokoleniami, płciami i szczeblami zarządzania” Dzień 2</p> | |
|--|---|
| <p>Moduł 1. Wprowadzenie. Przybliżony czas trwania: 30 min</p> | |
| Cele | <p>Wprowadzenie do drugiego dnia warsztatu. Danie uczestnikom przestrzeni do podzielenia się swoimi refleksjami oraz oczekiwaniami związanymi z rozpoczynanym dniem.</p> |
| <p>Przebieg:</p> | |
| Z czym zaczynam? | <p>Rundka. Trenerzy pytają uczestników, z jakimi myślami i emocjami rozpoczynają drugi dzień warsztatowy oraz proszą o refleksje z dnia poprzedniego. Trenerzy powinni zachęcać uczestników do rozmowy o swoich emocjach i do refleksji połączonej z analizą. Trenerzy koncentrują uwagę uczestników na „tu i teraz”.</p> |
| <p>Moduł 2. O korzyściach wynikających z różnic. Przybliżony czas trwania: 2h 30 min</p> | |
| Cele | <p>Poszerzenie wiedzy uczestników na temat korzyści wynikających z różnic, wartości związanych z różnorodnością oraz kobiecych i męskich stylów zarządzania. Rozwijanie umiejętności nawiązywania dialogu międzypokoleniowego⁷. Praca nad dostrzeganiem roli dzieci/rodziców w zarządzaniu firmą. Budowanie postawy otwartości na doświadczenia i punkty widzenia inne niż własne.</p> |
| <p>Przebieg:</p> | |
| Czy łączy nas to, co nas różni? | <p>Wprowadzenie tematu dnia – o tym, co nas różni – czyli zdolność do „wchodzenia w buty” drugiej osoby jako ważna umiejętność efektywnego działania w systemie firmowo-rodzinnym. Trenerzy w formie mini seminarium odnoszą się do wartości związanych z różnorodnością, przypominają wyniki kwestionariusza testu Belbina, uczulają na różnorodność uczuciową grupy, podkreślają korzyści, jakie wpływają z różnorodności.</p> |
| Kobięce i męskie style zarządzania | <p>Praca w podgrupach męskich i żeńskich. Uczestnicy próbują odpowiedzieć na pytania: – „Czy można określić, co cechuje męski i kobiecy styl zarządzania?” – „Jakie zalety i wady mają te style w różnych sytuacjach?”. Następnie odbywa się dyskusja na forum moderowana przez trenerów. Podsumowanie – jakie zalety widzi w naszym stylu zarządzania płeć przeciwna, a jakie my sami widzimy. (Pomocny dla trenerów okazał się popularny film z youtube.com: „Czym się różni mózg mężczyzny od mózgu kobiety”).</p> |

Szczegółowy opis wydarzeń edukacyjnych w projekcie „Firmy rodzinne”

⁷ Patrz rozdział 1.9 – Dialog międzypokoleniowy.

**Szczegółowy
opis wydarzeń
edukacyjnych
w projekcie „Firmy
rodzinne”**

| | |
|---|---|
| | Trenerzy na koniec podsumowują pracę, prezentując różnice w zarządzaniu firmą, postrzeganiu rzeczywistości pomiędzy kobietą a mężczyzną. |
| Lepszy czy gorszy? O uzupełnianiu się przeciwności | Mini wykład trenera o uzupełnianiu się przeciwności w różnych sytuacjach życiowych i firmowych – koncepcja zarządzania sytuacyjnego (model Kena Blancharda opisujący zależność pomiędzy optymalnym stylem zarządzania menedżera a etapem rozwoju zespołu/organizacji). Zadaniem trenerów jest uświadomienie różnic w sposobie formułowania celów, stylu komunikacji, podejmowania decyzji pomiędzy kobietami i mężczyznami. W podsumowaniu można podać przykład stada koni i organizacji życia w stadzie jako przykład synergii. |
| Dialog międzypokoleniowy | W tej sesji uczestnicy piszą listy do drugiego pokolenia, w których próbują odpowiedzieć na pytanie: – „Czego mogę się od Ciebie nauczyć i czego chciałbym Cię nauczyć (co chciałbym Ci przekazać)”. Następnie uczestnicy omawiają na forum odczucia, jakie mieli podczas pisania. Nie muszą odnosić się do treści listu. |
| Moduł 3. Indywidualne Plany rozwoju a sukcesja. Przybliżony czas trwania: 3h | |
| Cele | Podniesienie kompetencji uczestników w zakresie widzenia siebie oczami innych. Budowanie postawy otwartości na nowe (w tym sukcesji). |
| Przebieg: | |
| Problem sukcesji | Trenerzy moderują dyskusję grupową na temat sukcesji. Temat uzależniony od grupy – jeśli grupa nie jest zainteresowana, problem sukcesji można rozszerzyć o moduł dialogu międzypokoleniowego. |
| Moduł 4. Podsumowanie dwóch dni warsztatowych. Czas trwania: 30 min | |
| Cele | Podsumowanie dwóch dni pracy warsztatowej. Uświadomienie korzyści i strat z udziału w warsztacie. Podkreślenie w jaki sposób informacje z warsztatu zostaną wykorzystane w firmie-rodzinie. Domknięcie procesu grupowego. |
| Przebieg: | |
| Podsumowanie dwóch dni szkoleniowych | Następuje podsumowanie pracy. |
| Rundka końcowa | Trenerzy proszą uczestników o podzielenie się swoimi wrażeniami po warsztacie. Sugerowane pytanie: – „Z czym kończysz dzisiejszy warsztat?” Jeśli w projekcie uwzględnione są sesje doradcze oraz spotkania tematyczne, jest to dobry moment, by o nich powiedzieć. |
| Pożegnanie | Trenerzy i uczestnicy żegnają się. |

Załącznik nr 8

Case study: „Państwo Homolkowie jadą na wakacje”

Rodzina Państwa Homolków – Artur, Marianna, Marek, Karol oraz Filip, wspólnymi siłami prowadzący fabrykę okien i drzwi – po raz kolejny w ostatnich tygodniach przy obiedzie poruszyła temat zbliżających się wakacji. Temat ten spędza sen z powiek Arturowi, który jako głowa rodziny ma to wszystko zorganizować. Jego żona Marianna uznała, że już tak dawno nie byli na rodzinnych wakacjach, że czas to zmienić. W związku z tym w tym roku powinni się wybrać na wakacje wszyscy razem: Artur i Marianna, Karol, Filip i Marek z żoną i dwójką dzieci – bliźniakami. Artur Homolek zdaje sobie sprawę, że wszyscy mają za sobą ciężki rok i każdy z członków rodziny zasłużył na wypoczynek. Cierpliwie więc wysłuchał wszystkich głosów. Karol i Filip chcą, żeby pojechać w takie miejsce, żeby w pobliżu były knajpy, dobre imprezy i plaże. I najlepiej, by w pobliżu nie kręcili się ani rodzice, ani Marek ze swoimi maluchami. Marek z żoną chcieliby pojechać w takie miejsce, gdzie byłoby mnóstwo atrakcji dla najmłodszych, ale też dużo zwiedzania i imprez kulturalnych – w końcu mają tak mało czasu na uczestniczenie w kulturze, zajmując się dziećmi. Oczekują również, że Artur z Marianną, ukochani dziadkowie oraz Karol i Filip odciążą ich w opiece nad dziećmi. Marianna z kolei potrzebuje spa, sklepów i porządnych restauracji oraz koniecznie musi spędzić czas z dziećmi i wnukami. Oczekuje także, że Artur zorganizuje kilka romantycznych wieczorów z dobrym winem (to ciągle powracające pytanie: „Dlaczego nie jest tak jak przed ślubem?”). Sam Artur z kolei marzy o wakacjach bez zasięgu, o plecaku, małych hotelikach, odludnych miejscach, spokoju i samotności.

Artur Homolek doszedł już do punktu, w którym jest w stanie nazwać swój problem w tym zakresie: wszyscy jadą w tym samym czasie, na te same wakacje i do tego samego miejsca! Dodatkowo wszyscy mają oczekiwanie, że będą to wakacje za „w miarę rozsądną cenę”. Poza tym chyba nikt oprócz Artura nie zastanowił się nad tym, co z firmą. To znaczy twierdzą, że owszem, zastanowili się, ale proponowane przez nich rozwiązania w pojęciu Artura Homolka są kompletną pomyłką – jak inaczej nazwać pomysł wydelegowania kogoś spoza rodziny do pilnowania firmy pod ich nieobecność?! Przecież to oczywiste, że nie można ot tak zostawić interesu komuś spoza ich grona na prawie dwa tygodnie. Ale niby kto miałby zostać? Ze względów merytorycznych najlepiej by było, żeby był to sam Artur – w końcu jest prezesem i najwięcej wie o firmie, w zasadzie o każdym jego dziale. Ale Marianna nie wybaczyłaby mu tej niecnej próby wyłgania się od rodzinnych wakacji, bo oczywiście w jej mniemaniu byłaby to taka próba. Poza sobą Artur ma największe zaufanie do Marka, który zasiada w Radzie Nadzorczej, przygotowuje się do przejęcia sterów w firmie po ojcu i naprawdę ma do tego smykałkę. Ale Marek ma rodzinę i dzieci, z którym przez to, że tak dużo czasu poświęca firmie, spędza niewiele czasu. Zdecydowanie powinien pojechać na wakacje. Pozostają jeszcze Karol i Filip. Artur nie chciałby zostawiać Karola samego. Przyznaje, że syn świetnie dba o wizerunek firmy, ale o zarządzaniu nie ma zielonego pojęcia. Artur do dziś łąta dziurę budżetową po ostatniej, podpisanej przez Karola pod jego nieobecność, umowie – zachciało mu się holenderskich farb ekologicznych! Filip z kolei wydaje się mało zainteresowany czymkolwiek, a już firmą w najmniejszym stopniu. Artur pomyślał, że musi koniecznie przeprowadzić rozmowę z synem na ten temat. Ech, gdyby Marianna słyszała teraz jego potok myśli, zabiłaby go wzrokiem i znów rozpoczęła awanturę, że nie traktuje jej jako współpracownika, nie bierze pod uwagę w ważnych dla firmy sprawach i że nawet nie pomyślał o tym, żeby to ona przejęła ster na czas wakacji. Oczywiście byłoby to niedorzeczne, w końcu to ona jest pomysłodawcą rodzinnych wakacji!

Właśnie dostał smsa od Karola, że ten znalazł tanie bilety do Tajlandii. Marek wysłał maila, że Kinga, żona, proponuje Paryż, a Marianna wyznała mu rano, że najlepiej, żeby wszyscy udali się do Tunezji – podobno robią tam niesamowite masaże...

Załącznik nr 8 Artur Homolek zaczął myśleć. Najpierw na kartce zrobił listę potrzeb. Zgadzało się jedno: wszyscy chcieli jechać na wakacje. Reszta wydawała się kompletnie nie do pogodzenia. Artur nie chce zostać w firmie, chce spokojnych wakacji z dala od tłumów, najchętniej bez rodziny; Marianna chce dzieci, samotności, romantycznych wieczorów z Arturem; Karol i Filip chcą imprezować, a Marek z żoną zwiedzać, kontemplować i pozbyć się dzieci. No i nadal aktualny pozostaje problem zarządzania firmą...

Artur raz jeszcze zebrał to wszystko razem. Kartka wypełniała się wykluczającymi się potrzebami. Postanowił przeprowadzić poważną dyskusję z rodziną na temat wakacji, mając nadzieję, że dojdą do jakiegoś kompromisu. A jeśli nie?

Warsztat nr 3: „Ja w firmie rodzinnej: menedżer jako animator zmiany”

Szczegółowy opis wydarzeń edukacyjnych w projekcie „Firmy rodzinne”

| Warsztat: „Ja w firmie rodzinnej: menedżer jako animator zmiany” Dzień 1 | |
|--|---|
| Moduł 1. Wprowadzenie do trzeciego warsztatu. Przybliżony czas trwania: 1h 10 min | |
| Cele | <p>Budowanie kultury pracy służącej zaufaniu i rozwojowi.</p> <p>Danie uczestnikom przestrzeni do omówienia wrażeń z pracy w swojej firmie po dwóch warsztatach oraz konferencjach.</p> <p>Wprowadzenie do tematu zjazdu.</p> <p>Odnowienie kontraktu.</p> <p>Przypomnienie zasad myślenia systemowego oraz koncepcji zmiany zachodzącej na trzech poziomach.</p> <p>Zbudowanie świadomości uczestników odnośnie ich roli we wprowadzaniu zmiany.</p> <p>Dowiedzenie się o potrzebach szkoleniowych uczestników na ostatnie dwa dni warsztatowe.</p> |
| Przebieg: | |
| Przywitanie uczestników i prowadzących – rundka wstępna | <p>Rozpoczęcie rundką wstępną, podczas której każdy uczestnik ma możliwość opowiedzenia o swoich refleksjach dotyczących poprzednich warsztatów i konferencji. Trenerzy powinni podać temat warsztatu i przypomnieć główny model, na jakim opiera się koncepcja całego cyklu, czyli model 6S, a także przypomnieć o zasadach aktywnego słuchania i komunikacji „ja”.</p> |
| Wprowadzenie do głównego tematu zjazdu: „menedżer jako animator zmiany” (załącznik nr 9) | <p>Trenerzy mają za zadanie przypomnieć model zmiany zachodzącej na trzech poziomach (załącznik nr 9) nawiązać do systemowego rozumienia procesu zmiany, uzmysłowić rolę lidera zmiany oraz wprowadzić hasło: „zmiana zaczyna się we mnie”.</p> <p>Prowadzący zwracają uwagę na to, iż zmiana indywidualna nie oznacza koniecznie zmiany w firmie, a zmiany w firmie nie muszą przekładać się na zmiany w postawach i umiejętnościach poszczególnych ludzi (przykłady).</p> |
| Odnowienie kontraktu | <p>Przypomnienie o mocy umów i ustalenie bezpiecznego poziomu pracy podczas warsztatu. Można skorzystać z kontraktu spisanego na poprzednim warsztacie i skonsultować go z grupą.</p> <p>Wprowadzenie do drugiego (pobocznego) tematu zjazdu: podsumowanie całości szkolenia. Jest to ostatni warsztat i warto podsumować całość szkoleń pod kątem rozwoju osobistych umiejętności w roli menedżera firmy rodzinnej. Celem jest ułatwienie uczestnikom wzięcia odpowiedzialności za efektywne dokończenie kursu i pomoc w rozwoju samoświadomości na temat tego „jak się uczyć”.</p> <p>Trenerzy dają przestrzeń uczestnikom, aby mogli swobodnie się wypowiedzieć. W formie rundki uczestnicy starają się odpowiedzieć na pytanie:</p> |

⁸ Patrz rozdział 1.10 – Opór przed zmianą w firmach rodzinnych.

**Szczegółowy
opis wydarzeń
edukacyjnych
w projekcie „Firmy
rodzinne”**

| | |
|---|--|
| | <p>– „Czego jeszcze potrzebuję się na tym zjeździe nauczyć, aby efektywnie rozwijać kulturę swojej firmy i aby mieć poczucie domkniętego cyklu uczenia się?”</p> <p>Rundka ta może zmienić proporcje czasu i przebieg szkolenia (w ramach głównego tematu uczestnicy mogą realnie wpływać na przebieg szkolenia).</p> |
| <p>Moduł 2. Zmiana kulturowa. Przybliżony czas trwania: 3,5 h</p> | |
| Cele | <p>Wprowadzenie pojęcia kultury organizacyjnej, wymiarów kultury oraz specyfiki kultury firmy rodzinnej.</p> <p>Wprowadzenie pojęcia zmiany w systemie rodzinno-firmowym, cykliczności zmiany, faz jej rozwoju oraz towarzyszących emocji.</p> <p>Zwiększenie wiedzy uczestników na temat stylów leaderskich, wartości firmowych oraz tego, czym jest kultura organizacyjna.</p> <p>Budowanie świadomości uczestników w odniesieniu do wpływu własnego rozwoju na zmianę kulturową firmy.</p> <p>Poszerzenie wiedzy uczestników na temat emocji, jakie towarzyszą zmianie kulturowej.</p> |
| <p>Przebieg:</p> | |
| Zmiana i rozwój kultury organizacji | <p>Trenerzy w formie mini wykładu wprowadzają pojęcie kultury organizacyjnej jako swoistego „charakteru” organizacji wyrażającego się w:</p> <ul style="list-style-type: none"> – stylu komunikacji, – stylu podejmowania decyzji, – sposobie rozwiązywania sytuacji trudnych, – stylu leaderskim, – wartościach firmowych, – strukturze firmy, – wielu innych przejawach i cechach firmy. <p>Następnie uczestnicy pracują w podgrupach – otrzymują zadanie, aby stosując metaforę charakteru, opisać kultury własnych firm i znaleźć różnice pomiędzy nimi. Po zakończeniu zadania następuje dyskusja na forum. Ważne jest, aby osoby z tych samych firm były w różnych podgrupach. Trener może przypomnieć, że pojęcie kontraktu psychologicznego w firmie, ale też w związku małżeńskim czy rodzinie może być czynnikiem konstytuującym kulturę firmy.</p> |
| Lider jako osoba zaczynająca zmianę od siebie | <p>Celem tej części jest połączenie obu tematów zjazdu (zmiana osobista i zmiana kulturowa). Uczestnicy pracują w parach i starają się w rozmowie odpowiedzieć na pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – „Jak Twoja osobista zmiana wpłynęła na Twoją organizację?”, – „Jak zmiany w organizacji (np. przejęcie firmy przez dzieci, zmiany strategiczne) wpłynęły na Twój rozwój?” |
| Emocje w procesie zmiany kulturowej (załącznik nr 10) | <p>Celem tej części jest zdefiniowanie zmiany kulturowej jako procesu pracy z emocjami oraz uzmysłowienie, że ludzie w zmianie nie zawsze zachowują się racjonalnie, więc apele i przekonywanie nie pomagają. Pomaga słuchanie, gdyż umożliwia poradzenie sobie z emocjami.</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Trenerzy przygotowują studium przypadku z procesu zmiany w firmie rodzinnej ze szczególnym uwzględnieniem reakcji pracowników i menedżerów. Ważne jest, aby ten przykład dotyczył zmiany, która zakończyła się sukcesem. Następnie uczestnicy są proszeni, aby (na forum lub w podgrupach) zastanowili się nad tym, jakie emocje towarzyszyły poszczególnym bohaterom (grupom bohaterów) opowieści. Jeśli uczestnicy będą potrafili, to mogą narysować zmienność emocji jako cykl. Trenerzy powinni zaprezentować model Cyклу żalu (załącznik nr 10) jako jeden z przykładów możliwych cykli reakcji emocjonalnych towarzyszących zmianie.</p> |
| <p>Moduł 3. Rola lidera w procesie zmiany kulturowej. Przybliżony czas trwania: 3h</p> | |
| Cele | <p>Wprowadzenie pojęcia navyku emocjonalnego jako utrwalonej, zautomatyzowanej reakcji emocjonalnej na dane bodźce i sygnały, która często pomaga w szybkim i skutecznym zareagowaniu (wynika w końcu z doświadczenia), ale też często jest nieadekwatna i prowadzi do nieporozumień.</p> <p>Poszerzenie wiedzy uczestników na temat emocji towarzyszących zmianie kulturowej oraz własnych nawyków emocjonalnych w reakcji na zmianę.</p> <p>Podniesienie świadomości na temat kompetencji lidera zmiany kulturowej.</p> <p>Zwiększenie samoświadomości uczestników w zakresie własnej roli jako lidera zmiany kulturowej.</p> |
| <p>Przebieg:</p> | |
| Praca z ludźmi w procesie zmiany oraz różne osobiste strategie zmiany | <p>Zadaniem trenerów w tej części jest pokazanie, że pomaganie w zmianie to praca nad rozluźnianiem nawyków emocjonalnych i poszerzaniem palety możliwych reakcji.</p> <p>Lider w zmianie musi też być świadom własnych nawyków emocjonalnych. Trenerzy wprowadzają typologię z materiałów dydaktycznych w formie mini wykładu. Wprowadzają pojęcie nawyku emocjonalnego. Następnie uczestnicy na kartce wypisują różne osoby z firmy i próbują określić, jaki jest ich nawykowy stosunek do zmiany. Uwzględniają też siebie i określają swój styl reakcji na zmianę oraz swoje nawyki emocjonalne w tym zakresie.</p> |
| Rola lidera/animatora zmiany kulturowej | <p>Uczestnicy wypisują na małych kartkach zakończenie zdania: „Lider zmiany kulturowej powinien przede wszystkim...”.</p> <p>Karteczki przyklejane są na flipcharcie, a następnie uczestnicy z pomocą trenerów grupują je i szeregują (na przykład metodą przyznawania punktów).</p> |

| | |
|---|---|
| Moduł 4. Podsumowanie dnia. Przybliżony czas trwania: 30 min | |
| Cele | <p>Pokazanie zrealizowanego materiału „z lotu ptaka”.</p> <p>Danie uczestnikom przestrzeni na opowiedzenie o swoich wrażeniach z całego dnia.</p> <p>Odniesienie cech i zadań lidera zmiany do siebie.</p> <p>Domknięcie dnia warsztatowego.</p> |
| Przebieg: | |
| Podsumowanie | Trenerzy omawiają to, co zostało zrobione podczas całego dnia szkoleniowego wraz z uwzględnieniem rozwijanych na warsztacie kompetencji. |
| Rundka końcowa | <p>Podsumowanie dnia powinno szczególnie uwzględniać perspektywę uczestników w widzeniu siebie jako lidera zmiany.</p> <p>Trenerzy wspierają uczących się w poszukaniu odpowiedzi na pytanie:</p> <p>– „Jakich umiejętności jeszcze potrzebuję w obszarze stawania się liderem zmiany”.</p> |
| Pożegnanie | Trenerzy i uczestnicy żegnają się. |

| | |
|---|--|
| Warsztat: „Ja w firmie rodzinnej: menedżer jako animator zmiany” Dzień 2 | |
| Moduł 1. Wprowadzenie. Przybliżony czas trwania: 30 min | |
| Cele | <p>Wprowadzenie do ostatniego dnia cyklu warsztatowego.</p> <p>Danie uczestnikom przestrzeni do podzielenia się swoimi refleksjami i oczekiwaniami związanymi z rozpoczynanym dniem oraz zwrócenie uwagi na to, co dzieje się z innymi osobami w grupie.</p> |
| Przebieg: | |
| Z czym zaczynam? | Rundka rozpoczynająca ma za zadanie sprawić, aby uczestnicy zastanowili się i podzielili swoimi refleksjami na temat tego, z jakimi myślami i emocjami zaczynają oraz jakie mają przemyślenia odnośnie dnia poprzedniego. |
| Moduł 2. Konflikt, jako część procesu zmiany. Komunikacja w zmianie. Czas trwania: 2h 30 min | |
| Cele | <p>Poszerzenie wiedzy uczestników na temat roli komunikacji jako narzędzia sprzyjającego rozwiązywaniu konfliktów spowodowanych zmianą⁹.</p> <p>Budowanie postawy gotowości do nawiązywania dialogu.</p> <p>Podnoszenie kompetencji związanych z dostrzeganiem różnych punktów widzenia oraz korzystania z nich w swojej pracy lidera.</p> <p>Budowanie postawy otwartości na bycie różnym.</p> |

| Przebieg: | |
|--|---|
| <p>Wprowadzenie do tematu przedpołudnia – konflikt, jako część procesu zmiany; komunikacja w zmianie</p> | <p>Mini wykład trenerów o tym, że konflikt można rozumieć jako wyraz trudności w zrozumieniu nowej sytuacji, jako utratę kontroli poznawczej, czyli rozumienia sytuacji oraz współzależności różnych jej elementów w stopniu, który pozwala danej osobie funkcjonować pewnie i przewidywać skutki swoich działań z wystarczającym prawdopodobieństwem. Dzieje się tak wówczas, gdy nawyki emocjonalne są zbyt sztywne. Rozwiązywanie konfliktów polega wówczas na pracy nad przekształcaniem nawyków i rozwojem samoświadomości stron konfliktu. Utrata kontroli poznawczej prowadzi do wyuczonej bezradności, czyli wyuczonego stanu polegającego na niechęci lub trudności w zmobilizowaniu się do podejmowania aktywności w celu przeciwdziałania sytuacji opresyjnej, przykrej, szkodliwej dla danej osoby. Stan ten wytworzony jest przez długotrwałe narażenie na szkodliwe, nieprzyjemne sytuacje, w których nie ma możliwości ucieczki lub których nie da się uniknąć. Wyuczona bezradność oznacza utrwalenie przekonań o braku związku przyczynowego między własnym działaniem a jego konsekwencjami¹⁰. Wyuczona bezradności zapobiega aktywizacja wokół celu i otwarta komunikacja – także dotycząca źródeł frustracji. Konkluzja – wysłuchać nie znaczy przyznać rację.</p> |
| <p>Praca metodą trójkąta satysfakcji (załącznik nr 11)</p> | <p>Trenerzy podają instrukcję do ćwiczenia w trójkach (załącznik nr 11): „Opowiedzcie o jakimś konflikcie i zanalizujcie go z perspektywy trzech aspektów trójkąta satysfakcji – interesów rzeczowych, proceduralnych i psychologicznych”.</p> |
| <p>Praca metodą Kapeluszy de Bono (załącznik nr 12)</p> | <p>Celem tej części jest pokazanie, że konflikt często polega na tym, że poszczególni ludzie utożsamiają się z jakimś typem reakcji (np. optymistyczną wizją przyszłości lub pesymistycznym zwątpieniem, racjonalnością lub emocjonalnością). Ważne jest, aby udało się uwypuklić rolę lidera zmiany jako osoby podejmującej decyzję z uwzględnieniem różnych perspektyw. Praca metodą Kapeluszy de Bono (załącznik nr 12) polega w tym wypadku na analizie sytuacji konfliktowej zdefiniowanej jako napięcie pomiędzy osobami „noszącymi różne kapelusze”. Trenerzy mogą korzystać z opisu sytuacji, który pochodzi od któregoś z uczestników lub od nich samych. Być może taki opis sytuacji już pojawił się na warsztacie, ale w dotychczasowym przebiegu szkolenia nie było czasu, aby się nad nim zastanowić. Trener może wykorzystać jakąś sytuację z „tu i teraz”, która stanowi element procesu tej grupy. Wybór przykładu należy do trenera.</p> |

Szczegółowy opis wydarzeń edukacyjnych w projekcie „Firmy rodzinne”

¹⁰ Termin ten został rozpropagowany w psychologii przez Martina Seligmana.

**Szczegółowy
opis wydarzeń
edukacyjnych
w projekcie „Firmy
rodzinne”**

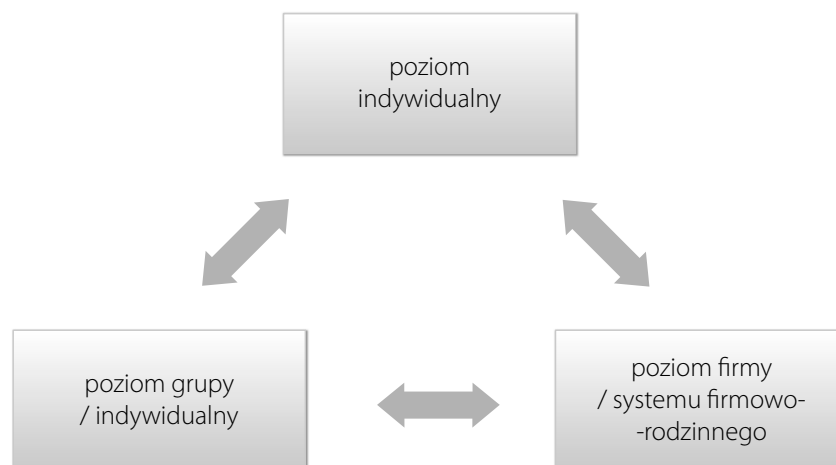
| | |
|---|--|
| <p>Konflikt jako różnica spostreżania kompetencji i cech</p> | <p>W tej części ważne jest pokazanie, że konflikt często bierze się z odmiennego spostrzegania siebie nawzajem lub odmiennego spostrzegania sytuacji. Na poziomie pracy grupowej meta-celem jest zaakceptowanie różnorodności jako zjawiska wzbogacającego.</p> <p>Praca w tej części polega na dyskusji grupowej w nawiązaniu do kwestionariuszy – jak słuchać i jak mówić o różnicach w postrzeganiu siebie nawzajem, swoich potencjałów, kompetencji. Trenerzy powinni wyjaśnić, co można dalej robić z dwoma kwestionariuszami, to znaczy: skorzystać z konsultacji indywidualnych w ramach programu lub samemu podjąć próbę rozmowy wewnątrz firmy. Uczestnicy powinni zostać uprzedzeni, że to może być trudne i dlatego wymaga nastawienia się na słuchanie i na nieagresywny styl komunikacji. Najważniejsze jest, aby pamiętać, że przy takiej rozmowie istnieje prawo do posiadania odmiennego zdania. Nie jest konstruktywne przekonywanie się nawzajem, kto ma rację. Założenia jest to subiektywny obraz przekonań na temat kompetencji i relacji.</p> |
| <p>Moduł 3. Podsumowanie cyklu warsztatowego. Czas trwania: 3h</p> | |
| <p>Cele</p> | <p>Domknięcie cyklu warsztatów oraz zadbanie o potrzeby uczestników związane z wyjaśnianiem lub pogłębianiem wybranych aspektów warsztatu.</p> <p>Budowanie postawy odpowiedzialności za własny rozwój.</p> <p>Podnoszenie wiedzy w zakresie własnego „bagażu” doświadczeń, które przydadzą się w roli lidera zmiany.</p> <p>Podnoszenie wiedzy z zakresu metod wprowadzania zmiany kulturowej.</p> <p>Zbudowanie poczucia zakończenia pewnego etapu przy jednoczesnej świadomości, że to dopiero początek.</p> |
| <p>Przebieg:</p> | |
| <p>Komunikacja interpersonalna w zmianie – podnoszenie kompetencji osobistych lidera zmiany</p> | <p>Celem tej części jest domknięcie cyklu warsztatowego.</p> <p>Ważne jest, aby uczestnicy mieli wpływ na wybór tematów i aby posługiwali się realnymi przykładami z własnego życia zawodowego. Meta-celem tej sesji jest rozwijanie poczucia wpływu na swoje uczenie się i rozwijanie zdolności planowania własnych działań edukacyjnych.</p> <p>Trenerzy na podstawie znajomości grupy oraz przykładów przytaczanych przez uczestników w trakcie całego warsztatu wybierają spośród umiejętności komunikacyjnych te, które będą uczestnikom najbardziej przydatne. Przykładowo może to być sesja rozwijania umiejętności:</p> <ul style="list-style-type: none"> – asertywnej komunikacji, – aktywnego słuchania, – metod porozumienia bez przemocy. |

Szczegółowy opis wydarzeń edukacyjnych w projekcie „Firmy rodzinne”

| | |
|--|---|
| | Warto tu przypomnieć o tych elementach programu, które koncentrowały się na rozwijaniu umiejętności komunikacyjnych: słuchaniu, parafrazy, komunikacji niewerbalnej, zawieraniu kontraktu, mówieniu o emocjach, jasnym mówieniu o potrzebach, asertywnej interwencji, wyrażaniu empatycznego zrozumienia itp. |
| Strategie wprowadzania zmiany; zmiana kulturowa jako zmiana ewolucyjna (załącznik nr 13) | Celem tej sesji jest pokazanie, że lider wprowadzający zmianę kulturową musi nastawić się na długotrwały proces, w którym głównymi sprzymierzeńcami są aktywizacja oraz poczucie sensu. Trenerzy robią krótkie wprowadzenie na temat czterech strategii wprowadzania zmiany – metody: na łom, na żabę, na blue box i na Graala (załącznik nr 13), następnie moderują na ten temat dyskusję. Dyskusja dotyczy pytań: – „Jak zapewnić poczucie sensu w długotrwałym i emocjonującym procesie rozwoju kultury organizacji?”, – „Jak nie pozwolić ludziom się zagubić i popaść w wyuczoną bezradność”. |
| Kuferek na drogę (z czym kończymy) | Sesja poświęcona planowaniu, wyjaśnianiu, domykaniu. Trenerzy pytają o potrzeby związane z domykaniem edukacji warsztatowej i w miarę możliwości organizują sytuację umożliwiającą zaspokojenie owych potrzeb. Informują o możliwości korzystania z konsultacji indywidualnych dla firm oraz seminariach (jeśli taka istnieje). |
| Moduł 4 | |
| Zakończenie. Czas trwania: 30 min | |
| Przebieg: | |
| Podsumowanie trzech zjazdów warsztatowych | Podsumowanie przez uczestników przy pomocy trenerów zjazdów warsztatowych. |
| Rundka końcowa | Każdy z uczestników ma możliwość powiedzieć o swoich refleksjach i emocjach na koniec ostatniego warsztatu. |
| Pożegnanie. | Pożegnanie trenerów i uczestników. |

Załącznik nr 9 Trzy poziomy zmiany

Zmiana zachodzi jednocześnie na trzech poziomach:

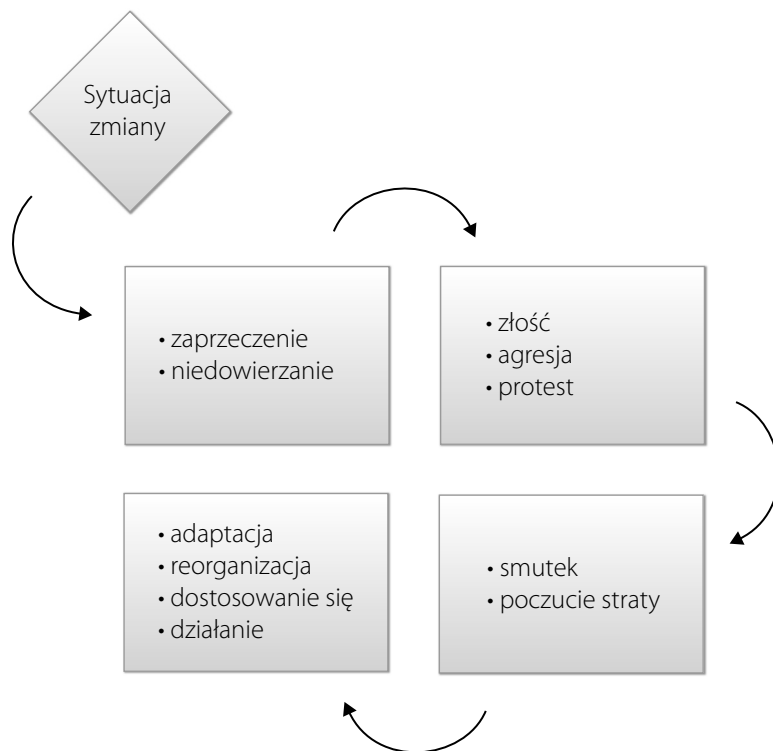


Rysunek 16. Trzy poziomy zmiany

Załącznik nr 10

Cykl żalu

Cykl żalu opisuje reakcje ludzi na zmianę w ważnych dla nich obszarach życia. Liderzy zmiany muszą być przygotowani na kolejne jego etapy. Powinni umieć przewidzieć, z jakiego rodzaju zachowaniami będą mieli do czynienia.



Rysunek 17. Cykl żalu

Załącznik nr 11

Praca metodą trójkąta satysfakcji – uzgadnianie wspólnego stanowiska



Interesy rzeczowe

dotyczą dóbr w postaci np.:

- pieniędzy,
- czasu,
- podziału pracy itp.



Interesy proceduralne

dotyczą wyboru zadowalającej procedury dochodzenia do konsensusu np.:

- sposób prowadzenia rozmowy na dany temat,
- dobrowolny lub przymusowy charakter sytuacji,
- poziom samodzielności itp.



Interesy psychologiczne

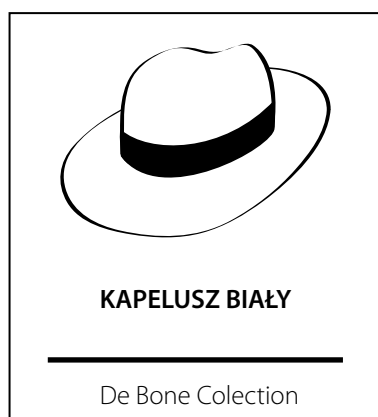
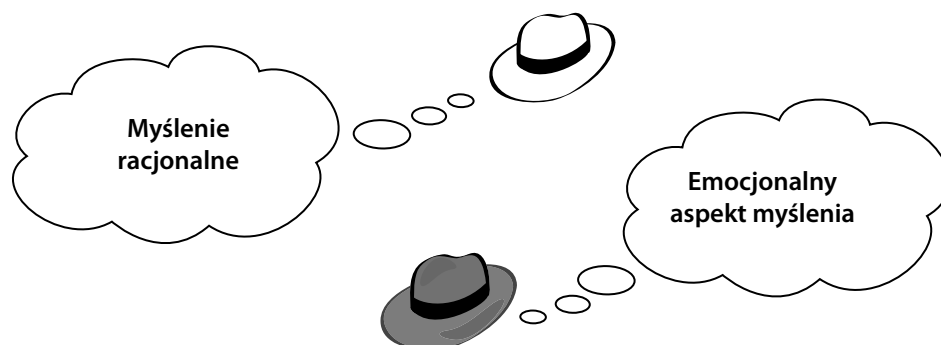
dotyczą profitów w postaci:

- gratyfikacji emocjonalnej,
- poczucia własnej wartości,
- zaufania,
- szacunku itp.

Rysunek 18. Trójkąt satysfakcji

Załącznik nr 12

Twórcza analiza problemu – Kapelusze de Bono



Myślenie w białym kapeluszu

Koncentruje się na faktach i liczbach, związane jest z neutralnością i obiektywizmem.

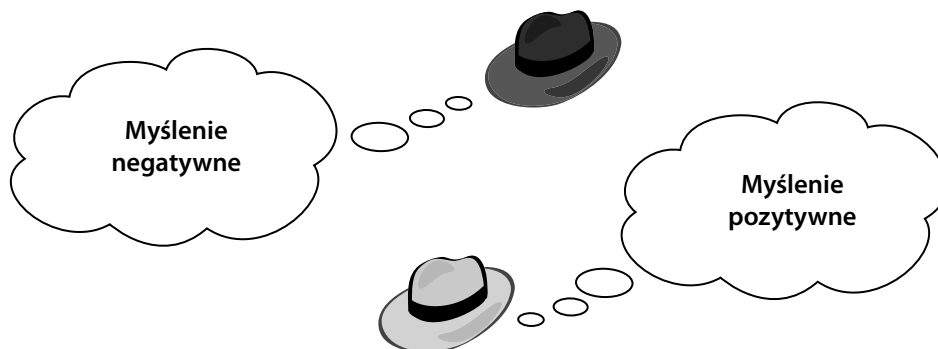
- *To są spekulacje i przypuszczenia, skoncentrujmy się na faktach.*
- *Chciałbym wiedzieć konkretnie, ile procent...*
- *Jak to się ma do ostatnich badań rynku w tym zakresie?*
- *To jest całkowicie zgodne (zupełnie niezgodne)* ze znanymi mi wiarygodnymi informacjami.*

Myślenie w czerwonym kapeluszu

Wyraża emocjonalny stosunek do problemu, wiąże się z irracjonalnymi aspektami myślenia.

- *Intuicja podpowiada mi, że to dobry (zły)* kierunek.*
- *Ta wizja trochę mnie przeraża (napawa optymizmem)*.*
- *Coś mi tu nie gra (wszystko gra)*.*
- *Co prawda to irracjonalne, ale mam przeczucie, że...*
- *Po prostu go nie lubię i nie mam ochoty na współpracę.*





Myślenie w czarnym kapeluszu

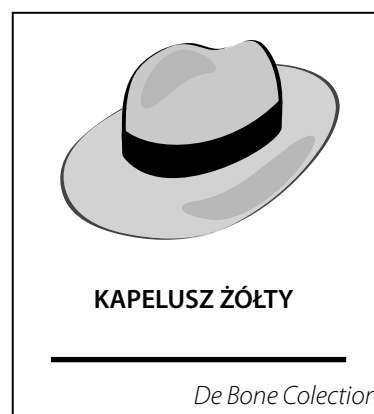
Zajmuje się negatywnymi aspektami zagadnienia. Jest logiczne, skoncentrowane na krytyce, ale nie przez pryzmat emocji.

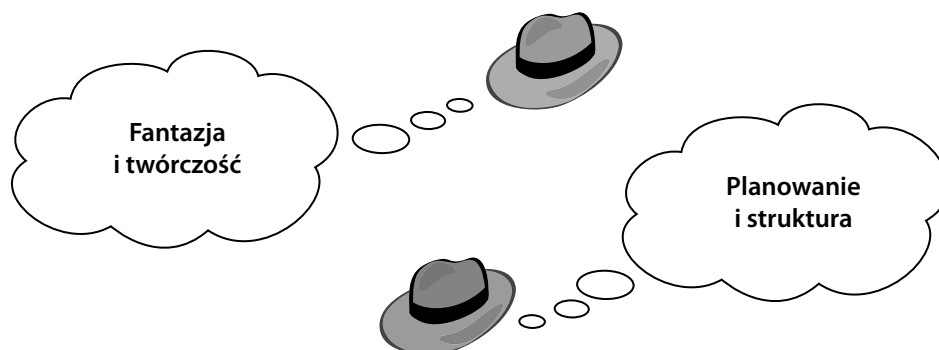
- *Z naszych doświadczeń wynika, że to rozwiązanie nie jest adekwatne do tej sytuacji.*
- *Dostrzegam niezgodność pomiędzy raportem a posiadanymi przeze mnie informacjami.*
- *Nie bardzo rozumiem, jaki to ma związek z tematem.*
- *Czy to jest zgodne z prawem?*
- *Czy to da się realnie zastosować?*

Myślenie w żółtym kapeluszu

To optymizm, nadzieja i pozytywne myślenie.

- *Być może szanse są niewielkie, ale musimy wykorzystać wszystkie możliwości.*
- *To naprawdę dobrze rokuje...*
- *Nie ma problemów nie do rozwiązania.*
- *To pomysł na naprawdę zyskowne działania, widzę w tym naszą przyszłość.*
- *To staje się powszechnym zjawiskiem – jakie możemy wynieść z tego korzyści?*





Myślenie w zielonym kapeluszu

To twórczość i nowe pomysły.

- *Mam propozycję nowego obszaru działań.*
- *To skojarzenie przywodzi mi na myśl następujące rozwiązania.*
- *Z tego może zrodzić się następujący pomysł.*
- *Ten pomysł możemy z powodzeniem przekształcić tak, żeby był bardziej realistyczny.*
- *To wymaga kilku drobnych modyfikacji i będzie działać, jak należy.*

Myślenie w niebieskim kapeluszu

To kontrola, organizacja, strukturowanie działania. To również umiejętność racjonalnego posługiwania się również innymi kapeluszami.

- *Teraz powinniśmy chwilę zastanowić się nad strategią.*
- *Zastanówmy się teraz nad różnymi możliwymi definicjami problemu.*
- *Czas najwyższy zabrać się za szukanie rozwiązań.*
- *Skoncentrujmy się na głównym wątku naszej rozmowy.*



Literatura:

E. De Bono, *Sześć kapeluszy, czyli sześć sposobów myślenia*, Warszawa 1996

Załącznik nr 13

Cztery strategie wprowadzania zmiany.

1. Strategia „na łom”

To mało subtelny sposób wprowadzania zmian, często jednak spotykany. Realizowany jest w myśl definicji zmiany jako „tego, co góra chce, żeby środek zrobił dołowi”. Jego podstawowe narzędzia to dyrektywy, nakazy i polecenia, a hasło przewodnie „dostosuj się albo pracuj gdzie indziej”. Obierając tę strategię, trzeba liczyć się z oporem proporcjonalnym do stosowanych narzędzi przymusu. Realizatorzy mogą ugrzęznąć w niekończącym się gaszeniu „buntów na pokładzie”.

2. Strategia „na żabę”

Co należy zrobić, by ugotować żywcem żabę? Jeżeli wrzucisz ją do wrzątku – wyskoczy jak oparzona i ucieknie, jeżeli zaś będziesz powoli podnosić temperaturę, żaba pozwoli ugotować się żywcem. Strategia „na żabę” polega na wprowadzaniu zmiany techniką małych kroków. Sukcesywne, drobne modyfikacje sprawiają, że po pewnym czasie zupełnie niepostrzeżenie znajdujemy się w nowych okolicznościach. Wbrew pozorom jest ona mniej czasochłonna od opisanej poprzednio – zmianę wprowadzamy „na miękko”, unikając w ten sposób walk i przepychanek, które są największym hamulcem działania.

3. Strategia „blue box”

Telewizyjna technika „blue box” pozwala umieszczać filmową postać w dowolnym otoczeniu. W jej efekcie sam aktor może być nieco zdziwiony, że platforma, na której siedział, zamieniła się na ekranie w rozpędzony latający dywan.

Jako strategia wprowadzania zmiany „blue box” polega na modyfikowaniu otoczenia. Gdy zmieniamy tło, siłą rzeczy zmienić się musi również otaczana przez nie postać.

Przykładowo: w firmie pierwsze skrzypce grają doświadczeni, lecz twardogłowi i konserwatywni ludzie. Otwarte próby wprowadzenia innowacji i zmiany ich sposobu myślenia mogą skończyć się fiaskiem. Co można zrobić? Otoczyć ich młodymi pracownikami promującymi nowe rozwiązania. Nim się obejrzą, znajdą się w nowych realiach, które będą wymagały dostosowania się do tła.

4. Strategia „na Graala”

Za myśleniem o firmie kryją się różne metafory i skojarzenia, które w niedostrzegalny sposób kreują jej wizerunek i styl działania. Są na przykład „firmy piramidy”, w których jest wyraźna, hierarchiczna struktura. Mają solidne podstawy i tradycje. Każdy pracownik zna swoje miejsce, a jego marzeniem jest piąć się coraz wyżej. Firma „jak szwajcarski zegarek” ma swoją markę. To perfekcyjnie działający mechanizm, który nie toleruje opóźnień. Pracownicy to trybiki w maszynie, świadomi tego, że ich praca ma wpływ na sprawne działanie całego systemu.

Legenda o Graalu opowiada historię poszukiwania symbolu szczęścia i obfitości. Czy nie jest to bliskie myśleniu o biznesie? Strategia „na Graala” polega na poszukiwaniu i wprowadzaniu w życie tych metafor, które najlepiej opisują firmę. Metafory mają niezwykłą moc sprawczą. Oddziałują na naszą sferę nieświadomości i pozwalają systematyzować wiedzę o świecie. Tą drogą wpływają na nasze rozumienie różnych sytuacji i podejmowane działania... bo przecież wszyscy gramy w jednej drużynie, a każdy gol jest wypracowany przez cały zespół. Musimy pilniej strzec naszej bramki. Faule nie należą do naszego stylu gry – drogowskazem są dla nas zasady fair play.

4.3 Konferencja otwierająca

Szczegółowa koncepcja konferencji otwierającej projektu „Firmy rodzinne” znajduje się w III części niniejszego opracowania¹¹.

Poniżej przedstawiamy szczegółowy plan konferencji otwierającej:

| Konferencja otwierająca | |
|--|--|
| Moduł 1. Warsztaty: Obawy, oczekiwania, integracja, praca w grupie. | |
| Czas trwania: 2h | |
| Cele | Integracja uczestników. Poznanie trenerów. Uświadomienie obaw i oczekiwań związanych z projektem. Nabywanie umiejętności pracy grupowej. Poszerzenie wiedzy dotyczącej znaczenia rozwoju osobistego i firmowego. |
| Przebieg: | |
| Rundka wstępna | Trenerzy moderują poznanie się grupy według dowolnej techniki. |
| Ćwiczenie graffiti | Na ścianie w widocznym miejscu trenerzy zawieszają trzy flipcharty z następującymi hasłami: – „Obawiam się, że na tych szkoleniach...”; – „Oczekuję, że na tych szkoleniach...”; – „Zasady, jakie mają obowiązywać na tych szkoleniach...”. Trenerzy proszą uczestników, aby na małych karteczkach dokończyli te trzy zdania, a następnie przykleili karteczki na flipcharty. Po uzupełnieniu trzech flipchartów trener odczytuje wszystkie karteczki z wpisami. Podsumowania dokonują zarówno uczestnicy, jak i trener. |
| Kontrakt | Omówienie zasad pracy grupowej na przykładzie kontraktu dla tej grupy – inspiracją są zapiski na karteczkach umieszczonych na flipcharcie. |
| Rozwój osobisty a rozwój firmowy | Uczestnicy dobierają się w pary (w dowolny sposób), w których mają porozmawiać o zależnościach pomiędzy rozwojem osobistym a rozwojem firmowym. Następnie jedna z osób prezentuje wyniki dyskusji na forum grupy. |
| Rundka końcowa | Uczestnicy odpowiadają na pytanie: – „Powiedz, z jakim słowem kończysz to spotkanie?”. Ważne, aby uczestnicy „nie rozgadali” się za bardzo, ponieważ chodzi o domknięcie procesu. |

¹¹ Patrz rozdział 3.6 – Konferencja otwierająca.

| | |
|--|---|
| Moduł 2. Pierwsza sesja plenarna: Zarządzanie bez kija i marchewki Czas trwania: 2h | |
| Cele | <p>Uświadomienie roli emocji w zarządzaniu firmą rodzinną.</p> <p>Uświadomienie znaczenia właściwego motywowania pracowników w firmie rodzinnej.</p> <p>Integracja uczestników, wprowadzenie pojęcia sieciowania, poszerzenie kompetencji z zakresu budowania społeczności firm rodzinnych oraz wzajemnego sieciowania w ramach projektu¹².</p> <p>Prezentacja uczestnikom koncepcji projektu oraz przedstawienie zespołu osób, które go realizują.</p> |
| Przebieg: | |
| Sesja plenarna (załącznik nr 10) | <p>W czasie sesji plenarnej wszyscy uczestnicy spotykają się w sali konferencyjnej, aby bliżej zapoznać się z zasadami funkcjonowania projektu, poznać zespół, który go realizuje (przedstawienie realizatorów i trenerów) oraz dowiedzieć się, do kogo i w jakiej sprawie można się zwrócić oraz kto jest za co odpowiedzialny.</p> <p>Po tej części uczestnicy wysłuchują dwa wykłady:</p> <ul style="list-style-type: none"> – „System zarządzania firmą rodzinną bez kar i nagród”, – „Rola emocji w zarządzaniu firmą rodzinną”. <p>Uczestnicy zapoznają się z wynikami badań Instytutu Gallupa dotyczących motywowania pracowników i prezentujących związki pomiędzy sukcesem firmy a odpowiedzią „tak” na 12 pytań o warunki pracy, które firma zapewnia swoim pracownikom (załącznik nr 14).</p> |
| Moduł 3. Sesja firmowa: Analiza potencjału firm. Czas trwania: 3h | |
| Cele | <p>Uświadomienie uczestnikom znaczenia właściwej komunikacji i konstruktywnej współpracy dla funkcjonowania firmy.</p> <p>Nabycie lub poszerzenie umiejętności z zakresu komunikacji interpersonalnej.</p> <p>Nabycie lub poszerzenie umiejętności dotyczących pracy warsztatowej w grupie z uwzględnieniem dynamiki grupowej.</p> <p>Integracja uczestników.</p> <p>Nabycie lub poszerzenie umiejętności przeprowadzania analizy potencjału własnej firmy metodą SWOT¹³.</p> <p>Zwiększenie kompetencji w zakresie planowania rozwoju osobistego i firmowego.</p> |

¹² Patrz rozdział 2.6 – Społeczność.

¹³ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – technika analizy potencjału przedsiębiorstwa w kontekście jego sił i słabości oraz szans i zagrożeń.

**4.3
Konferencja
otwierająca**

| Przebieg: | |
|--|--|
| Prezentacja firmy | W tym module wszyscy uczestnicy z danej firmy pracują wspólnie. Ich zadaniem jest przygotowanie prezentacji firmy (nie może to być prezentacja handlowa). Następnie każdy zespół ma dokonać prezentacji swojej firmy na forum grupy. Role w ramach tego ćwiczenia są podzielone – każdy uczestnik prezentuje swoją część, dzięki czemu prezentacja jest dziełem całego zespołu. Celem tego ćwiczenia jest uświadomienie uczestnikom roli pracy grupowej. |
| SWOT dla firmy na dzisiaj | Trenerzy dokonują omówienia metody SWOT. Następnie każda grupa firmowa dla swojej firmy przygotowuje analizę SWOT z punktu widzenia firmy rodzinnej – wypisuje na planszach, co stanowi o sile firmy (S – strenght), jakie są jej słabości (W – weaknesses), jakie ma możliwości (O – opportunities) oraz jakie stoją przed nią zagrożenia (T – threats). Następnie firmy prezentują swoje prace na forum grupy. |
| Mapa celów rozwojowych | Zespoły firmowe przygotowują mapę celów rozwojowych dla każdego uczestnika projektu oraz dla firmy, a następnie prezentują ją na forum. Uczestnicy przygotowują materiał na flipcharcie – zespół pracuje razem, dbając o komunikację interpersonalną i współpracę grupową. |
| Rundka na zakończenie | Krótkie podsumowanie sesji firmowej. |
| Moduł 4. Druga sesja plenarna: Budowa społeczności firm rodzinnych w Polsce. Czas trwania 1h. | |
| Cele | Integracja uczestników. Uświadomienie uczestnikom roli procesu sieciowania (networking) w rozwoju firm rodzinnych i wagi tworzenia wspólnego środowiska biznesowego oraz wspierającego Prezentacja stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. Poznanie opinii uczestników na temat tego, co zdarzyło się dotychczas w projekcie. |
| Przebieg: | |
| <p>W tej części następuje prezentacja stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR) – podmiotu działającego na rzecz firm rodzinnych, współrealizującego projekt¹⁴. Omówione zostają cele statutowe i rodzaj działalności IFR.</p> <p>Uczestnicy uzyskują informacje dotyczące roli sieciowania we współczesnym świecie oraz potrzeby tworzenia środowiska firm rodzinnych w Polsce. Następnie wspólnie omawiane są korzyści, jakie firmy i ich członkowie mogą odnosić ze wspólnych działań.</p> <p>W dalszej części następuje podsumowanie spotkania, odpowiedzi na pytania, miejsce na refleksje uczestników i realizatorów.</p> | |

¹⁴ Projekt realizowany jest w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości.

Załącznik nr 14

Test Gallupa

12 pytań, na jakie warto, by odpowiedź właściciela firmy brzmiała: TAK.

Dlaczego niektóre firmy odnoszą sukcesy, a ich pracownicy nie odchodzą z pracy?

Wyniki badań Instytutu Gallupa prowadzonych przez 25 lat nad ponad milionem pracowników wykazują silną korelację pomiędzy sukcesem firmy a pozytywną odpowiedzią na 12 pytań:

1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?

5. Czy szefowi lub komuś innemu na mnie zależy?

9. Czy mam w pracy mojego najlepszego przyjaciela?

2. Czy mam do dyspozycji odpowiednie narzędzia?

6. Czy w ciągu ostatnich 7 dni byłem choć raz doceniony?

10. Czy moim współpracownikom zależy, żeby pracować jak najlepiej?

3. Czy codziennie robię to, co potrafię najlepiej?

7. Czy ktokolwiek zachęca mnie, abym się rozwijał?

11. Czy mam w pracy możliwość dokształcania się i rozwoju?

4. Czy w pracy liczy się moje zdanie?

8. Czy mam poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna?

12. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o moich postępach?

4.4 Konferencje szkoleniowe

Szczegółowe koncepcje konferencji szkoleniowych znajdują się w III części niniejszego opracowania¹⁵.

Poniżej przedstawiamy ich szczegółowy program:

Szczegółowy opis wydarzeń edukacyjnych w projekcie „Firmy rodzinne”

| Pierwsza konferencja szkoleniowa Dzień 1 | |
|---|--|
| Moduł 1. Sesja plenarna: Systemy wynagrodzeń, rola menedżera, firma rodzinna jako organizacja ucząca się. Czas trwania: 4h | |
| Cele | Uświadomienie uczestnikom znaczenia stosowania odpowiedniego systemu wynagrodzeń w firmie rodzinnej; nabycie umiejętności analizowania różnych systemów wynagrodzeń z punktu widzenia potrzeb własnej firmy. Uświadomienie konieczności ciągłego uczenia się przez osoby zarządzające firmą rodzinną i roli menedżera w firmie rodzinnej będącej organizacją uczącą się. |
| Przebieg: | |
| Wprowadzenie | Przywitanie uczestników i nawiązanie do warsztatów; prezentacja koncepcji konferencji i jej agendy. Przedstawienie ekspertów i moderatorów. |
| Pierwszy blok seminaryjny | <u>Systemy wynagrodzeń w firmach rodzinnych.</u> Spotkanie o charakterze wykładowo-warsztatowym. Pierwsza część – ekspercka – dotyczy prezentacji różnych systemów wynagrodzeń stosowanych w firmach rodzinnych i wynikających z nich plusów i minusów. W drugiej części – warsztatowej – uczestnicy pracują w grupach firmowych nad systemami wynagrodzeń stosowanymi we własnych firmach, analizując ich wady i zalety. Na zakończenie uczestnicy dokonują na forum podsumowania pracy w podgrupach. Efektem pracy jest wypracowanie najlepszych modeli wynagrodzeń, jakie uczestnicy mogą zastosować we własnych firmach rodzinnych. |
| Drugi blok seminaryjny | <u>Firma rodzinna jako organizacja ucząca się.</u> Spotkanie o charakterze wykładowo-warsztatowym. Pierwsza część – ekspercka – jest poświęcona organizacjom uczącym się, ze szczególnym uwzględnieniem firm rodzinnych. W drugiej części – warsztatowej – uczestnicy pracują w podzespołach nad zrozumieniem pojęcia organizacji uczącej się dla funkcjonowania firmy rodzinnej. W dyskusji uwzględnione są następujące tematy: |

¹⁵ Patrz rozdział 3.8 – Konferencje szkoleniowe.

**Szczegółowy
opis wydarzeń
edukacyjnych
w projekcie „Firmy
rodzinne”**

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – po co firmie rodzinnej menedżer? – jak menedżerowie realizują swoją rolę w firmie? – co to jest „atrakcyjne miejsce pracy”? – co składa się na sukces firmy rodzinnej? <p>Na zakończenie uczestnicy dokonują na forum podsumowania pracy w podgrupach, prezentując materiał wypracowany w swoich zespołach.</p> |
| <p>Moduł 2. Warsztat bazowy: Zarządzanie strategiczne – podróż w przyszłość Czas trwania: 4h</p> | |
| Cele | <p>Zainspirowanie uczestników do myślenia o rozwoju firmy w kategoriach strategicznych.</p> <p>Uświadomienie uczestnikom znaczenia skutecznego komunikowania się w budowaniu strategii.</p> <p>Nabycie przez uczestników umiejętności budowania długofalowych wizji rozwoju firmy.</p> |
| <p>Przebieg:</p> | |
| Proces zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych (30 min.) | <p>Wprowadzenie metodyczne wzmocnione przez <i>case study</i>.</p> <p>Firmy pracują w podgrupach firmowych nad opracowaniem modelu długofalowej wizji rozwoju firmy.</p> |
| Podróż w przyszłość – praca warsztatowa w grupach „firmowych” (90 min.) | <p>a) STAN DOCELOWY (30 min)</p> <p>Wizualizacja strategii rozwoju firmy rodzinnej z uwzględnieniem kontekstu rynkowego: konkurencji, rozwoju technologii, produktu. Firmy spotykają się w swoich grupach, by określić i narysować na dużej planszy, co jest ich wspólną ambicją, wyzwaniem i spełnieniem marzenia na temat tego, „jak będziemy wyglądać, co robić za 10 lat”.</p> <p>Uwaga merytoryczna: bardzo istotna jest właściwa komunikacja w trakcie określania wizji rozwoju firmy, dlatego praca przebiega pod kierunkiem moderatorów wspierających proces tworzenia wizji rozwoju firmy (i jego wizualizacji na planszy) oraz czuwających nad odpowiednim „klimatem” pracy.</p> <p>Uwaga organizacyjna: do pracy potrzebne są: duże karty papieru oraz komplet grubych kredek świecowych.</p> <p>b) STAN OBECNY (60 min)</p> <p>Jakie definiujemy bariery rozwoju i wdrażania strategii w swoich firmach? Co mogłoby usprawniać nasze prace rozwojowe?</p> <p>Uczestnicy otrzymują formularze, na podstawie których definiują obszary, które utrudniają w ich firmach realizację strategii.</p> <p>Moderatorzy zestawiają wyniki prac na flipchartach, grupując je w obszary problemowe. Uczestnicy są zachęceni do inicjowania spotkań w firmach (przypomina się im o możliwości wsparcia tego procesu w formie doradztwa).</p> |

| | |
|-----------------------------|---|
| Dyskusja plenarna (30 min.) | <p>Podsumowanie pracy warsztatowej – wszystkie grupy przynoszą swoje prace, które zostają zaprezentowane (powieszone na ścianie) na dużej sali pod hasłem wiodącym: „podróż w przyszłość – rozwój firm rodzinnych”.</p> <p>Z drugiej strony sali zostają zawieszane opracowane karty flipchartowe z obszarami utrudniającymi realizację strategii. Niwelacja tych problemów przy równoczesnym określeniu sposobu realizacji wizji stanowi sedno działań strategicznych. Proces zarządzania strategicznego to przechodzenie (ciągle i permanentne) ze stanu obecnego do stanu docelowego.</p> <p>W zamknięciu tego bloku należy wskazać kluczowe etapy warunkujące powodzenie realizacji wizji docelowych¹⁶.</p> |
|-----------------------------|---|

| Pierwsza konferencja szkoleniowa Dzień 2 | |
|---|--|
| Moduł 1. Warsztat bazowy: Skuteczna sukcesja w firmie rodzinnej. Czas trwania: 4h | |
| Cele | <p>Uświadomienie uczestnikom konieczności zaplanowania procesu sukcesji w firmach rodzinnych oraz wieloaspektowości tego procesu¹⁷.</p> |
| Przebieg: | |
| <p>Wykład + dialog z uczestnikami (30 min)</p> | <p>Spotkanie o charakterze wykładowo-warsztatowym. Pierwsza część – ekspercka – prowadzona jest przez trzech ekspertów: prawnika, eksperta do spraw zarządzania strategicznego firmą oraz trenera umiejętności psychospołecznych. Wykład obejmuje następujące tematy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – prawne aspekty sukcesji, – wpływ procesu sukcesji na zarządzanie firmą, – psychologiczne aspekty sukcesji. <p>W trakcie trwania wykładu uczestnicy mają możliwość na bieżąco zadawać pytania i od razu uzyskiwać odpowiedzi od ekspertów.</p> |
| <p>Praca warsztatowa (90 min.) – „Z dwóch stron rzeki – czyli jak postrzegamy tę samą rzeczywistość?”</p> | <p>Część druga – warsztatowa – odbywa się w dwóch grupach prowadzonych przez trenerów oraz ekspertów. Trenerzy moderują przebieg ćwiczenia, czuwają nad sprawną komunikacją i procesem grupowym, natomiast eksperci służą pomocą w kwestiach merytorycznych związanych z procesem sukcesji.</p> <p>Uczestnicy podzieleni są na dwie grupy:</p> <p>grupa I: założyciele, właściciele, dyrektorzy (tak zwana „władza obecna).</p> <p>grupa II: dzieci, następcy, potencjalni sukcesorzy.</p> <p>Uwaga: pracownicy nie będący członkami rodzin sami decydują, z którą grupą utożsamiają się bardziej i dołączają do grupy I lub II.</p> |

¹⁶ Patrz rozdział 2.4 – Strategia firmy rodzinnej.

¹⁷ Patrz rozdział 2.5 – Sukcesja w firmie rodzinnej.

**Szczegółowy
opis wydarzeń
edukacyjnych
w projekcie „Firmy
rodzinne”**

| | |
|---|---|
| | <p>Przywołując wizualizację rozwoju firmy (z dnia poprzedniego – sesja podróż w przyszłość), każda z grup konstruuje swoje wyobrażenie na temat tego, jak na realizację strategii (tudzież efektywności operacyjnej) może wpłynąć „zmiana warty” w zarządzaniu.</p> <p>Szukane są odpowiedzi na następujące pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – czynniki wyzwalające proces sukcesji w firmie (kiedy?), – po czym możemy poznać, że jesteśmy gotowi do przekazania/przyjęcia odpowiedzialności za firmę; jak określić „właściwy moment” przekazania/przyjęcia firmy. Gwarancja bezpieczeństwa – kompetencje następcy; komu chcemy przekazać firmę; członek rodziny/ktoś z „zewnątrz”/sprzedaż firmy; które warianty są najlepsze, w jakich sytuacjach (komu?), – kontynuacja strategii – jak zabezpieczyć ciągłość rynkową firmy, jak zachować wartości, na jakich firma wyrosła, zbudowała swoją pozycję rynkową (jak?), – konsekwencje „nic nierobienia” – czy mogą pojawić się negatywne lub pozytywne konsekwencje wynikające ze świadomego zaniechania podjęcia działań sukcesyjnych (po co?). |
| Dyskusja plenarna (30 min) | Podsumowanie pracy warsztatowej i wypracowanie wniosków praktycznych dla firm rodzinnych dotyczących przygotowania się do procesu sukcesji. |
| <p>Moduł 2. Druga sesja plenarna: Budowa społeczności firm rodzinnych w czasach permanentnej zmiany, funkcja opowieści.</p> <p>Czas trwania: 4h</p> | |
| Cele | <p>Integracja uczestników.</p> <p>Uświadomienie uczestnikom znaczenia sieciowania w rozwoju firm rodzinnych, wagi uczestnictwa w społeczności, sieciowania w epoce globalizacji.</p> <p>Przedstawienie koncepcji pracy z opowieścią¹⁸, zapoznanie uczestników z korzyściami, jakie mogą wyniknąć z utworzenia własnej opowieści firmowej (opowieść jako narzędzie samorozwoju, narzędzie dialogu, narzędzie rozwoju kultury organizacyjnej firmy, narzędzie marketingu, sieciowania, inspiracja dla innych, narzędzie wsparcia).</p> |
| Przebieg: | |
| Sesja plenarna | <p>Podczas drugiej sesji plenarnej uczestnicy dyskutują nad następującymi tematami:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sieciowanie i budowanie społeczności firm rodzinnych, – etyka w biznesie, – budowanie kapitału firm rodzinnych oraz samorozwój metodą opowieści. |

| | |
|--|---|
| | Każdą dyskusję poprzedza krótkie wystąpienie eksperta na dany temat. Ważnym obszarem jest przygotowanie się do pracy z opowieścią firmową, która ma wartość edukacyjną i marketingową. W obszarze edukacyjnym uwrażliwia uczestników na rolę, jaką realizują w firmie rodzinnej, natomiast w obszarze marketingowym pomaga budować tożsamość firmy rodzinnej. |
|--|---|

Szczegółowy opis wydarzeń edukacyjnych w projekcie „Firmy rodzinne”

| Druga konferencja szkoleniowa Dzień 1 | |
|---|--|
| Moduł 1. Pierwsza sesja plenarna: Budowa marki w firmie rodzinnej Czas trwania: 3h | |
| Cele | Zainspirowanie uczestników do postrzegania budowy marki jako ważnego elementu strategii rozwoju firmy ¹⁹ . Wzrost umiejętności planowania procesu tworzenia marki firmy rodzinnej. Wzrost wiedzy dotyczącej analizy strategicznej marki na tle otoczenia rynkowego. Wzrost wiedzy dotyczącej roli kreacji marki: <ul style="list-style-type: none"> – wizja, – misja, – nazwa, – logo, – system identyfikacji wizualnej. |
| Przebieg: | |
| Wykład | Część wykładowa: „Budowanie marki firmy rodzinnej w oparciu o wartości”. Podczas wykładu omawiane jest pojęcie marki, pojęcie marki firmy rodzinnej, proces rozwoju marki, rola marki dla pozycjonowania firmy. Jest to wstęp do praktycznej części, która jest kontynuowana następnego dnia. |
| Moduł 2. Druga sesja plenarna: Wartości i zarządzanie godnościowe w firmie rodzinnej. Czas trwania: 3h | |
| Cele | Wzbudzenie refleksji oraz poszerzenie wiedzy na temat etyki biznesu i wartości funkcjonujących w firmach rodzinnych. Uświadomienie roli etyki w biznesie i wartości w zarządzaniu firmą rodzinną ²⁰ . |
| Przebieg: | |
| Wykład + warsztaty | Spotkanie o charakterze wykładowo-warsztatowym. Pierwszą część stanowi wykład: „Wartości – jak być etycznym w stosunku do swoich pracowników i rodziny. Zarządzanie godnościowe w firmie rodzinnej”. |

¹⁹ Patrz rozdział 1.6 – Marka firmy rodzinnej.

²⁰ Patrz rozdział 1.4 – Od przełożonego do lidera, czyli wartości jako instrument zarządzania w firmach rodzinnych.

**Szczegółowy
opis wydarzeń
edukacyjnych
w projekcie „Firmy
rodzinne”**

| | |
|--|---|
| | <p>W drugiej części – o charakterze warsztatowym – uczestnicy są dzieleni na trzy lub cztery grupy (w zależności od liczby uczestników, do 15 osób w grupie). Zadaniem każdej grupy jest zastanowienie się, czy i jak wartości pomagają w zarządzaniu firmą i jak wpływają na kulturę firmy. Celem pracy w grupach warsztatowych jest wypracowanie praktycznych wskazówek dotyczących wykorzystania modelu zarządzania godnościowego do kierowania firmą rodzinną.</p> <p>Podsumowaniem sesji jest prezentacja na forum pracy każdej grupy.</p> |
|--|---|

**Moduł 3. Trzecia sesja plenarna:
Higiena życia zawodowego w firmie rodzinnej.**

Czas trwania: 2h

| | |
|------|---|
| Cele | <p>Uświadomienie uczestnikom zagrożenia wypaleniem zawodowym i niszczącego wpływu stresu na życie firmowe i rodzinne; uświadomienie konsekwencji płynących z zaburzenia równowagi pomiędzy życiem firmowym a osobistym.</p> <p>Uświadomienie uczestnikom konieczności działań zapobiegających wypaleniu zawodowemu i łagodzących stres (profilaktyka stresu).</p> |
|------|---|

Przebieg:

| | |
|-------------------|---|
| Wykład + dyskusja | <p>Część wykładowa: wykład dotyczący stresu i wypalenia zawodowego, a także holizmu i równowagi życiowej. W dalszej części uczestnicy dyskutują o zachowaniu równowagi między pracą a życiem osobistym w firmie rodzinnej oraz o konsekwencjach pracoholizmu, zaburzonej równowadze między pracą a życiem osobistym. Sesja kończy się wypracowaniem praktycznych wskazówek, jak zapobiegać wypaleniu zawodowemu.</p> |
|-------------------|---|

Druga konferencja szkoleniowa

Dzień 2

**Moduł 1. Sesja plenarna:
Budowa marki i elementy marketingu w firmie rodzinnej
(kontynuacja modułu 1 z dnia poprzedniego)**

Czas trwania: 4h

| | |
|------|--|
| Cele | <p>Nabycie/wzrost umiejętności budowania i kreacji marki ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki firm rodzinnych.</p> <p>Nabycie/wzrost umiejętności strategicznego komunikowania marki, jej promocji i wizerunku z uwzględnieniem wartości marki firmy rodzinnej.</p> |
|------|--|

Przebieg:

| | |
|-------------------|---|
| Dyskusja panelowa | <p>Uczestnicy prezentują na forum przygotowane wcześniej systemy identyfikacji wizualnej swoich firm (plakaty, wizytówki, zdjęcia, foldery). Każda z firm omawia swoją strategię komunikowania marki.</p> |
|-------------------|---|

| | |
|--|--|
| | Uczestnicy otrzymują informacje zwrotne dotyczące prezentowanych treści od eksperta zajmującego się marką oraz od innych uczestników. Sesja kończy się dyskusją i wnioskami ogólnymi dotyczącymi roli marki w funkcjonowaniu firm rodzinnych i sposobów jej budowy. |
| Moduł 2. Druga sesja plenarna i warsztaty: Współczesne przywództwo w firmie rodzinnej, podsumowanie konferencji, integracja. Czas trwania: 4h | |
| Cele | Klasyfikacja wiedzy i umiejętności do tej pory zdobytych w projekcie. Uświadomienie sobie i współuczestnikom korzyści osiągniętych dzięki uczestnictwu w projekcie. Wypowiedzenie, czego zabrakło, co jeszcze byłoby mile widziane, a z czego lepiej zrezygnować. Wzrost umiejętności dotyczących sieciowania, budowania społeczności firm rodzinnych. Integracja uczestników projektu. Zainicjowanie dyskusji na temat współczesnego przywództwa , rozważania, na czym ono polega w firmie rodzinnej. |
| Przebieg: | |
| Pierwszy blok seminaryjny | Dylematy lidera – władza czy współpraca. Seminarium prowadzone w formie wykładowo-warsztatowej. Seminarium rozpoczyna wykład na temat roli lidera w firmie rodzinnej. Na warsztatach uczestnicy dzielą się refleksjami na tematy związane z własnymi doświadczeniami liderскими i preferowanym stylem zarządzania. |
| Drugi blok seminaryjny | Tematem bloku jest „Firma rodzinna jako organizacja ucząca się”. Seminarium prowadzone w formie warsztatów z dyskusją na forum zamykającą seminarium. Uczestnicy w grupach warsztatowych mają za zadanie odpowiedzieć sobie na pytania: – Co najważniejszego wydarzyło się w projekcie? – W jaki sposób moja firma skorzystała na udziale w projekcie? Uczestnicy proszeni są o umieszczenie następujących refleksji na flipcharcie: – jakie zdobyłem kompetencje? – czego się nauczyłem? – jakie wynikają korzyści dla mojej firmy. Sesja kończy się dyskusją na forum dotyczącą dalszego planowania budowy środowiska firm rodzinnych, uczestnictwa w pracach stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych oraz możliwości i sposobów podtrzymania nawiązanych podczas projektu znajomości oraz nawiązywania współpracy. |

Szczegółowy opis wydarzeń edukacyjnych w projekcie „Firmy rodzinne”

4.5 Konferencja zamykająca

Konferencja zamykająca była ostatnim wspólnym spotkaniem uczestników w ramach projektu i pierwszym wspólnym spotkaniem wszystkich edycji. Ci, którzy w niej uczestniczyli, w większości wzięli udział w konferencji otwierającej, warsztatach rozwoju kompetencji osobistych i dwóch dwudniowych konferencjach szkoleniowych. Były to więc osoby zaangażowane, zmotywowane, gotowe do uczenia się, opierając się na doświadczeniu. Do tego większość z nich wysoko oceniała przebieg dotychczasowych zajęć, sygnalizowała podjęcie różnych innowacyjnych działań w swoich firmach oraz chęć kontynuowania zawartych w projekcie znajomości i rozwijania relacji przyjacielskich oraz biznesowych.

Poniżej przedstawiamy przebieg czwartej konferencji, w której mieli okazję brać wszyscy uczestnicy projektu „Firmy rodzinne” i która zamykała całe, ponad dwuletnie, przedsięwzięcie.

| Konferencja zamykająca Dzień 1 | |
|--|---|
| Moduł 1. Pierwsza sesja plenarna: Firmy rodzinne jako organizacje uczące się przez całe życie. Czas trwania: 4h | |
| Cele | Przypomnienie świadomości wagi procesu uczenia się w rzeczywistości permanentnej zmiany. Integracja środowiska firm rodzinnych w Polsce. Uświadomienie uczestnikom kompetencji nabytych podczas trwania projektu (wiedzy, umiejętności i postaw). Zapoznanie uczestników z rezultatami realizacji projektu. Zdobycie wiedzy dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi, PR oraz finansami w firmie rodzinnej. Nabycie umiejętności opracowywania indywidualnego planu rozwoju zgodnie z metodą 6S. |
| Przebieg: | |
| Pierwszy blok seminaryjny | <u>Prezentacja firm uczestniczących w projekcie.</u> Uczestnicy prezentują przygotowane uprzednio stanowiska promocyjno-handlowe i wymieniają się swoimi ofertami handlowymi. Po czym następuje krótka prezentacja multimedialna każdej firmy biorącej udział w projekcie. |
| Drugi blok seminaryjny | <u>Podsumowanie rezultatów osiągniętych w projekcie.</u> Sesja ma charakter wykładowy. Uczestnikom prezentowane są wyniki monitoringu realizowanego w projekcie oraz wyniki ankiet monitoringowych i osiągnięte wskaźniki. |
| Trzeci blok seminaryjny | <u>Rola innowacyjności w rozwoju firmy rodzinnej.</u> Sesja ma charakter wykładu na temat innowacyjności w rozwoju firmy rodzinnej z dyskusją na forum. Firmom prezentowane są dobre praktyki – przykłady innych firm, które rozwijają się dzięki wprowadzaniu różnego rodzaju innowacji. Omawiane są korzyści związane z myśleniem o innowacyjności jako o procesie, który pomaga budować przewagę konkurencyjną firmy na rynku. Sesja kończy się dyskusją i wymianą doświadczeń. |

| | |
|--|--|
| Czwarty blok seminaryjny | <u>Najnowsze badania dotyczące firm rodzinnych.</u> Sesja ma charakter wykładu – prezentowane są wyniki badań dotyczących problematyki firm rodzinnych. Tematyka: różnice pomiędzy firmami rodzinnymi a innymi firmami, charakterystyczne trudności w zarządzaniu firmą rodzinną, specyficzna rola lidera w firmie rodzinnej. |
| Moduł 2. Sesja panelowa: PR, finanse i zarządzanie w firmach rodzinnych. Czas trwania: 4h | |
| Cele | Wzrost wiedzy zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Wzrost wiedzy z zakresu finansów w firmie rodzinnej. Wzrost wiedzy z zakresu public relations w firmie rodzinnej. Nabywanie umiejętności komunikacyjnych związanych z formą pracy, jaką jest dyskusja panelowa. Wzrost umiejętności prezentowania swoich poglądów na forum. |
| Przebieg: | |
| Pierwszy blok seminaryjny | <u>Pracownicy w firmie rodzinnej – wyzwania i zagrożenia.</u> Sesja ma charakter dyskusji panelowej przy udziale dwóch ekspertów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi oraz dwóch osób prowadzących panel. Dyskusja dotyczy systemu oceny pracowników, systemu budowania planu rozwoju pracowników, systemu wynagradzania pracowników, stylów zarządzania w zależności od płci |
| Drugi blok seminaryjny | <u>Finanse w firmie rodzinnej – wyzwania i zagrożenia.</u> Sesja ma charakter dyskusji panelowej przy udziale trzech ekspertów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi oraz dwóch osób prowadzących panel. Dyskusja dotyczy systemu wynagradzania pracowników, roli controllingu, inwestowania zasobów finansowych w firmie, finansowych instrumentów zarządzania firmą. |
| Trzeci blok seminaryjny | <u>Public relations w firmie rodzinnej – wyzwania i zagrożenia.</u> Sesja ma charakter dyskusji panelowej przy udziale trzech ekspertów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi oraz dwóch osób prowadzących panel. Dyskusja dotyczy komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w firmie, budowania relacji z mediami, klientami, otoczeniem biznesowym, środowiskiem lokalnym i innymi firmami rodzinnymi. |

Szczegółowy opis wydarzeń edukacyjnych w projekcie „Firmy rodzinne”

| Konferencja zamykająca Dzień 2 | |
|--|--|
| Moduł 1. Druga sesja plenarna i warsztaty: Metoda 6S. Czas trwania: 4h | |
| Cele | <p>Zapoznanie uczestników z metodą 6S²¹. Wzrost umiejętności pracy zgodnie z metodą 6S.</p> <p>Wzrost kompetencji dotyczących budowania wsparcia firmy rodzinnej w oparciu o metodę 6s.</p> <p>Zainspirowanie uczestników do zastanowienia się nad swoimi oczekiwaniami w stosunku do środowiska firm rodzinnych i swojej roli w tym środowisku.</p> |
| Przebieg: | |
| Powitanie (załącznik nr 15) | <p>Sesja rozpoczyna się na sali plenarnej przypomnieniem metodologii 6S w mini wykładach każdego z ekspertów dotyczących modelu 6S, czyli:</p> <ul style="list-style-type: none"> – sukcesji, – strategii, – systemu rodzinno-firmowego, – samorozwoju, – społeczności, – syntezy. <p>Na zakończenie omówione zostaje studium przypadku, który będzie omawiany podczas prac w grupach warsztatowych (załącznik nr 15)</p> |
| Praca w dziesięciu małych grupach, czyli w grupach około 15–18 osób (załącznik nr 16) | <p>Praca nad studium przypadku. Zadanie: „zaproponuj rozwiązania rozwojowe dla firmy Ekokarton zgodnie z metodologią 6S”.</p> <p>Uczestnicy, pracując w 10 kilkunastoosobowych grupach, uczą się rozumieć i stosować metodę 6S w szukaniu rozwiązań rozwojowych dla firmy Ekokarton i w konsekwencji dla swojej firmy.</p> <p>Każdy trener realizuje ze swoją grupą zbliżony, choć niekoniecznie identyczny scenariusz. Efektem pracy każdej grupy powinna być wypełniona Karta Firmowa firmy Ekokarton (załącznik nr 16).</p> <p>Celem modułu jest również integracja i zapoznanie się uczestników – grupy są tak stworzone, aby składały się z uczestników, którzy dotychczas nie mieli okazji się spotkać, gdyż brali udział w różnych edycjach projektu.</p> <p>Uczestnicy zaznaczają kolorami informacje dotyczące firmy Ekokarton istotne z punktu widzenia poszczególnych S oraz proponują rozwiązania rozwojowe.</p> <p>Rozwiązania zaproponowane w poszczególnych grupach zostają omówione na forum, ze zwróceniem szczególnej uwagi na równowagę poszczególnych S.</p> |

| | |
|--|--|
| Kontynuacja pracy w tych samych grupach (załącznik nr 17 oraz załącznik nr 18) | Uczestnicy pracują nad Kartą rozwoju indywidualnego dla swojej firmy (załącznik nr 17) – wcześniejsza praca nad Kartą Rozwoju firmy Ekokarton może być inspiracją, na przykład praca w parach nad wypełnieniem indywidualnej Karty swojej firmy, następnie dyskusja grupowa. Praca indywidualna lub w małych grupach nad wypełnieniem Karty Quo vadis (załącznik nr 18), które zebrane na koniec posłużą do przygotowania inicjatyw dnia III. |
| Podsumowanie dnia | Dyskusja podsumowująca dzień. Uczestnicy prezentują wyniki prac warsztatowych – Karty Rozwoju firmy Ekokarton oraz Quo vadis na forum grupy, zadają pytania ekspertom i sobie nawzajem. Podsumowanie korzyści dotyczących stosowania metody 6S dla funkcjonowania firmy rodzinnej. |

Szczegółowy opis wydarzeń edukacyjnych w projekcie „Firmy rodzinne”

| | |
|--|---|
| Konferencja zamykająca Dzień 3 | |
| Moduł 1. Trzecia sesja plenarna: Bank inicjatyw, czyli jak utrzymać i rozwijać potencjał sieci firm rodzinnych w Polsce. Czas trwania: 5h | |
| Cele | Zbudowanie planu rozwoju współpracy firm rodzinnych w Polsce oraz powstanie grup roboczych wspierających inicjatywy poszczególnych firm. Wzrost umiejętności skutecznego sieciowania. Dalsza integracja uczestników. |
| Przebieg: | |
| Mini wykład + praca w grupach roboczych | Sesja rozpoczyna się mini wykładem na temat włączenia uczestników projektu w działalność stowarzyszenia IFR. Następnie prezentowane są inicjatywy dotyczące rozwoju firm rodzinnych zgłoszone dnia poprzedniego. Uczestnicy zostają podzieleni na tematyczne grupy robocze. Sesja kończy się wypracowaniem planu realizacji danej inicjatywy z podziałem na role, wyborem lidera oraz planem działania. |

Załącznik nr 15

Case study: Firma Ekokarton

Założenia:

Branża – firma projektująca i produkująca opakowania kartonowe z surowców wtórnych. Obecnie zatrudnia 35 osób, ma własną halę produkcyjną.

Członkowie rodziny:

Maria – nestorka rodu, założycielka firmy, osoba z ogromną fantazją, bardzo kreatywna, dla niej szklanka zawsze jest do połowy pełna.

Krzysztof – nieżyjący już mąż Marii, autor patentów z zakresu przetwórstwa odpadów.

Piotr – syn Marii i Krzysztofa, nieangażujący się w sprawy firmy, lekarz z wykształcenia.

Paweł – syn Marii i Krzysztofa, typowany na następcę, z wykształcenia chemik, fanatyk rajdów motocyklowych i motoryzacji, w sprawach firmowych bardzo zachowawczy.

Kinga – córka Marii i Krzysztofa, ekonomistka, w firmie zajmuje się sprawami finansowymi.

Majka – córka Piotra, w firmie dyrektor produkcji, inżynier, ukończone MBA.

Jolanta – córka Piotra, w firmie zajmuje się wszystkim, uważana za zbyt młodą, aby mieć samodzielny zakres odpowiedzialności, ukończyła studia z zakresu zarządzania.

Andrzej – syn Pawła.

Wiktor – syn Kingi.

Mężowie i żony wyżej wymienionych, zatrudnieni na różnych stanowiskach, często nieformalnie.

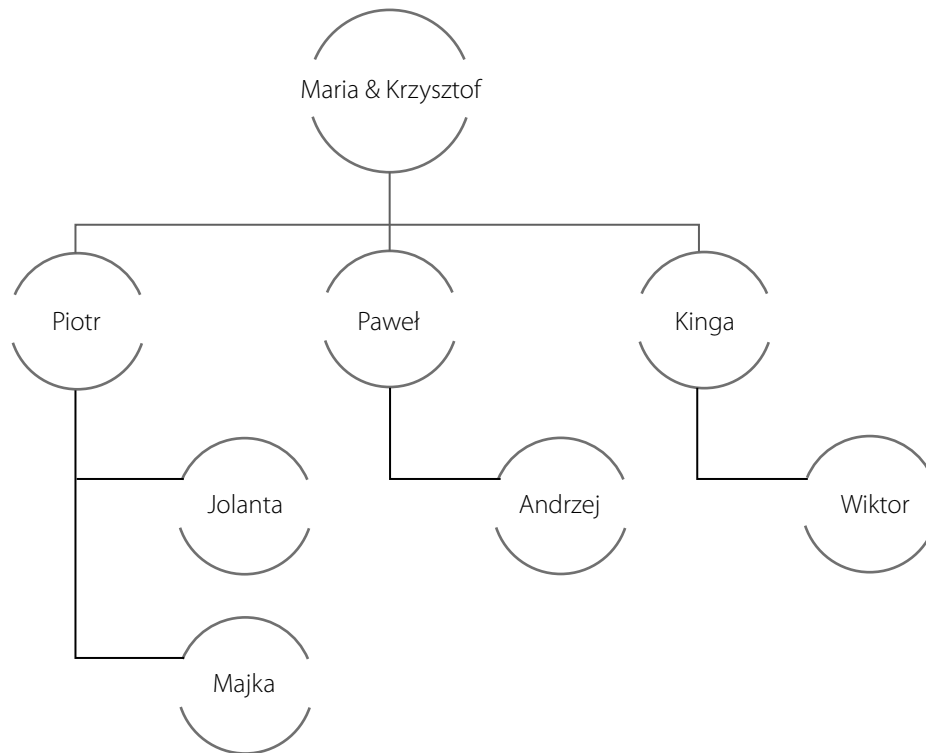
Kalendarium:

1972 – Maria działa w ramach spółdzielni pracy, jest jej dyrektorką i mózgiem.

1980 – przekształcenie w spółkę z o.o.

1997 – Maria przekazuje nominalnie stanowisko dyrektora firmy Pawłowi, zakresy odpowiedzialności i uprawnień nie zmieniają się.

1999 – Paweł odchodzi z firmy, Maria powraca na stanowisko dyrektora.



Rysunek 20. Drzewo rodzinne

Rynek tektury falistej i papieru jest drugim najważniejszym w Polsce sektorem branży opakowaniowej. Większy od niego jest tylko sektor opakowań z tworzyw sztucznych. Jeśli mowa o przemyśle i rynku opakowań z papieru i tektury, to należy pamiętać, że w tej grupie materiałów konstrukcyjnych najbardziej rozpowszechnionym – ze względu na swoje właściwości – jest właśnie tektura falista. Z tego materiału produkowane jest ponad 85% opakowań. Tektura lita stanowi około 10%, zaś papier w jego powszechnej formie około 5%.

Obecnie Polska jest jednym z największych rynków opakowań z tektury falistej w Europie, a swoją produkcję ulokowały tutaj prawie wszystkie największe światowe firmy z branży między innymi: Mondi, Smurfit Kappa, Stora Enso, DS. Smith, VPK, Model, Dunapack. Nasz rynek zajmuje pod względem wielkości produkcji szóstą pozycję w Europie.

Liderem w klasyfikacji wielkości produkcji tektury falistej są Niemcy. Ich wynik to 8,18 mld m² wyprodukowanej tektury falistej w ciągu roku. Dalej plasują się Włochy (6,37 mld m²), Francja (5,48 mld m²), Hiszpania (4,6 mld m²), Wielka Brytania (4,15 mld m²) i właśnie Polska z wynikiem ok. 2,29 mld m². Łącznie w Europie produkowane jest ok. 44 mld m² tektury falistej.

Produkcja w Polsce wzrastała sukcesywnie w ostatnich latach. W 2004 r. produkowało się u nas 1,9 mld m² tektury falistej, w 2006 r. 2,05 mld m². Dopiero kryzys gospodarczy przyniósł pierwszy od 20 lat spadek produkcji o ok. 0,4 mln m². Był to jednak i tak najmniejszy spadek spośród europejskich państw. Z jednej strony potwierdził tezę o kryzysie, którego omawiana branża nie uniknęła, a z drugiej pokazał, że Polska mimo wszystko pozostała stabilnym rynkiem. Jednak mimo rozwoju branży nasz kraj ma jeszcze duży dystans do odrobienia zarówno do średniego wskaźnika produkcji na jednego mieszkańca Europy, jak i do lidera na rynku europejskim, czyli do Niemiec.

W polskim systemie prawnym istnieje przepis art. 5 ustawy z dnia 11 maja 2001 r. o opakowaniach i odpadach opakowaniowych (Dz. U. 2001 nr 63 poz. 638 ze zm.). Ustawa określa wymagania stawiane producentom i importerom wprowadzającym na rynek wyroby w opakowaniach, w tym nakłada na nich obowiązek zapewnienia odzysku i recyklingu opakowań. Obowiązki przedsiębiorców wprowadzających na rynek wyroby w opakowaniach mogą być realizowane przez nich samodzielnie albo w ramach wyspecjalizowanej Organizacji Odzysku. Konieczność spełnienia przez przedsiębiorców wymagań w zakresie wprowadzanych do obrotu opakowań wynika z ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 r. o systemie oceny zgodności (Dz. U. 2004 nr 204, poz. 2087 ze zm.).

Jednocześnie podkreśla się, że recykling jako zjawisko proekologiczne jest jednocześnie mało ekonomiczne. Z tego względu w krajach Unii Europejskiej stosuje się różnego rodzaju dotacje dla przedsiębiorstw zajmujących się recyklingiem oraz tworzy się organizacje wspierające i propagujące ideę recyklingu. Obecnie, zgodnie z Piątym Programem Działań na Rzecz Ochrony Środowiska ogłoszonym przez Unię Europejską na mocy Uchwały Rady Wspólnot Europejskich nr 93/C138/01 z dnia 1 lutego 1993 r., każdy przedsiębiorca jest odpowiedzialny za wytwarzane wyroby nie tylko w pierwszym okresie ich użytkowania, ale także w okresie, gdy wyrób przestaje być użyteczny i staje się niechciany przez konsumenta. Stwarza to konieczność takiego projektowania nowych wyrobów, aby były one łatwe do powtórznego wykorzystania jako surowce wtórne.

Proces recyklingu składa się z szeregu różnych operacji, do których zalicza się: zbiórkę, segregowanie, transport i przetwarzanie odpadów. Tylko sprawne zorganizowanie wszystkich tych czynności prowadzi do budowy efektywnego systemu recyklingu umożliwiającego prowadzenie zintegrowanej gospodarki odpadami komunalnymi, której celem jest wydzielenie ze strumienia odpadów materiałów i substancji „nieszkodliwych” (szkło, makulatura – również tektura pochodząca ze zużytych pudeł kartonowych, złom, tworzywa sztuczne i materia organiczna) od materiałów i substancji niebezpiecznych (baterie, akumulatory, świetlówki, zużyte oleje, farby, kleje itp.) w celu ich posegregowania, oczyszczenia i przygotowania już jako surowców wtórnych do sprzedaży lub w przypadku niektórych rodzajów odpadów do bezpiecznego unieszkodliwiania.

Firma „Ekokarton” produkuje opakowania kartonowe (ang. *cardboard box*), głównie pudła klapowe (ang. *slotted-type bowes*) z różnej grubości tektur falistych. Przeznaczenie końcowego produktu determinuje wybór właściwej tektury spośród wielu jej rodzajów o zróżnicowanych właściwościach i budowie. Tektura falista to produkt otrzymywany przez sklejenie ułożonych zwykle na przemian płaskich i pofalowanych warstw papieru lub tektury. W zależności od liczby warstw różni się tekturą falistą: 2-warstwową, 3-warstwową, 4-warstwową, 5-warstwową i 7-warstwową.

W tekturach falistych najważniejsze są właściwości wytrzymałościowe i barierowe, które mają wpływ na jakość wykonanych opakowań. Podstawowym warunkiem otrzymania kartonu tekturowego o dobrych właściwościach jest dobór tektury falistej o prawidłowej budowie, właściwej konstrukcyjnie, wykonanej z użyciem dobrych jakościowo surowców papierniczych i kleju. Oczywiście na właściwości użytkowe kartonów tekturowych mają także wpływ wilgotność i czas trwania nacisku na tekturę – stąd tak ważne są prawidłowe warunki magazynowania i transportu.

Opakowania z tektury falistej znajdują szerokie zastosowanie dzięki swej trwałości, niewielkiej wadze oraz estetycznemu wyglądowi. Zajmują niewielką przestrzeń i doskonale zabezpieczają towar przed uszkodzeniem w czasie transportu i składowania. Zużyte kartony są świetnym materiałem do powtórnego przerobu jako makulatura.

Firma uznaje, że tylko recykling opakowań tekturowych jest przykładem racjonalnej gospodarki odpadami. Szczególnie że tektura jest doskonałym surowcem do produkcji opakowań wykorzystywanym każdego dnia. Współcześnie tak bardzo przywykliśmy do tekturowych pudełek, że zapominamy, iż jest to nie tylko materiał, który ulega w przyrodzie rozkładowi, ale doskonale nadaje się do wielokrotnego przetwarzania. W czasie produkcji tektury udział makulatury z niej uzyskanej może stanowić nawet 80% masy celulozowej. Znacznie zmniejsza to zużycie surowców naturalnych oraz pozwala nie „zapychać” wysypisk śmieci.

Rynek opakowań tekturowych przeżywa obecnie ciężkie chwile: wzrost cen celulozy na świecie powoduje, że drożeje też tektura – w tym roku w Polsce już o prawie 20%. To oczywiście dotyka firm produkujących opakowania z tego surowca. Niektóre mimo to radzą sobie bardzo dobrze i oczekują dalszej poprawy wyników, inne jednak mają problemy, a nawet bankrutują. Ekokarton odczuwa wyraźnie ten negatywny trend.

Duże firmy współpracujące z międzynarodowymi koncernami są w lepszej sytuacji niż ich mniejsi konkurenci. Wynika to m.in. z wielkości i ciągłości zamówień, a także możliwości przerzucania wyższych cen surowców na kontrahentów. Jednak nawet większe firmy z branży przyznają, że przeżywa ona kłopoty. Ceny tektury są niestabilne, a sytuacja na rynku skomplikowana. Trzeba szukać nowych pomysłów na rozwój.

Jolanta, świeżo upieczona absolwentka studiów z zarządzania wie, że trzeba działać innowacyjnie. Wychodzi z pomysłem, aby obok kartonów firma wprowadziła do swojej oferty stylowe, papierowe torby ekologiczne. Wie co prawda, że takie torby rywalizują na rynku wraz ze szkodliwymi, ale jednocześnie niezwykle praktycznymi torebkami foliowymi. Jednak polityka UE oraz nadchodząca z zachodu, coraz popularniejsza w naszym kraju moda na produkty ekologiczne, których produkcja opiera się na wykorzystaniu surowców wtórnych, pozwala wysnuć wniosek, że to właśnie torby ekologiczne już wkrótce zdominują Polski rynek opakowań.

Jest zdania, iż prawdopodobnie za kilka lat ekotorby opanują dużą część zarówno krajowego, jak i zagranicznego rynku. Na spotkaniu ze swoją kochaną babcią Marią, tłumaczy:

Babciu, wiesz, że trzeba rozszerzyć działalność firmy, bo rentowność na kartonach jest coraz niższa. Pomyślałam, że warto by wprowadzić nowy produkt. Wiem, że to nie jest proste, ale można za pomocą tych samych maszyn pomyśleć o produkcji toreb papierowych. Torby papierowe (zakupowe) to doskonała alternatywa dla tradycyjnych opakowań z kilku ważnych względów. Po pierwsze, o ich popularności decyduje użyteczność, która dla większości osób jest cechą priorytetową. Po drugie, torby ekologiczne, które łączą w sobie funkcjonalność z wysokim poziomem estetyki, są wygodne oraz praktyczne i znacznie ułatwiają codzienne dokonywanie zakupów.

Korzystne dla naszych odbiorców byłoby to, że mogą wyeksponować dowolne produkty w każdym niemalże miejscu i za pomocą kolorowego nadruku lub logo wypromować swoją firmę. Wiesz, jakie to daje możliwości twórcze? Na pewno wiesz, przecież jesteś najbardziej kreatywną ze wszystkich babć! Rozmawiałam już z Mają, mówiła, że nie byłoby problemu z naszymi maszynami. Nasze kartony produkowane są z surowców wtórnych. Do świeżego surowca domieszane zostaje nawet 50% surowca wtórnego, tzw. recyklat, który powstaje ze zużytych opakowań tworzywowych. W procesie ponownego przetworzenia powstaje mieszanina kolorów, która nie staje się śnieżno-biała, ale jasno-szara lub srebrna. Myślę, że jest to doskonały podkład dla wprowadzenia procesów dekoracyjnych. Oczywiście opakowania z surowców wtórnych nie są całkiem nowe. Kolor szary powoduje, że opakowanie daje wrażenie solidnego i zasługującego na zaufanie. Innowacyjne techniki druku i dekoracji mogłyby zapewnić atrakcyjny wygląd i dekorację skłaniającą do zakupów: nadruki w jakości zdjęcia, wykonane w technice cyfrowej lub etykiety typu High-Definition wykonane techniką In-Mould-Labeling wpadają w oko. W szczególności technika IML nie stwarza żadnych przeszkód przy dekorowaniu opakowań: możliwy jest nadruk w wyjątkowej jakości, czy też efekty haptyczne, a nawet kuszące zapachy. Dla kreatywności nie ma (prawie) żadnych granic.

Jolanta była podekscytowana dobrze przemyślanym pomysłem. Starła się zarazić babcię pomysłem, ale widziała, że ta myślami jest zupełnie gdzie indziej.

Maria rzeczywiście słyszała, że Jolanta szczebiocze do niej, uśmiechając się cały czas. Ale jej myśli zaprzątnięte były czym innym. Jeszcze jakiś czas temu, gdy za sterami firmy stał jej syn, Paweł wszystko rozwijało się powoli. Firma pozyskiwała dodatkowych klientów, którymi byli przede wszystkim duzi producenci sprzętu AGD, klienci działający w przemyśle meblowym, spożywczym, chemicznym, obuwniczym i odzieżowym. Interes się rozwijał powoli, ale stabilnie. Paweł jednak zdecydował, że poświęci się całkowicie motoryzacji. W zasadzie można się było tego spodziewać. To, że przejmie firmę, było odwiecznym pragnieniem jego ojca. Ale tak naprawdę firma nigdy go nie interesowała. Maria wiedziała, że aby firma wypłynęła na szerokie wody, musi do niej wrócić i osobiście stanąć ponownie za jej sterami.

Pomysł Jolanty z pewnością jej się spodoba. Firma zacznie wchodzić na nowe rynki, szukać nowych klientów. Maria zawsze była kreatywna i mimo swych lat wciąż jest odważna i przedsiębiorcza. Wciąż chce więcej. Ale czy to nie jest zbyt ryzykowne? Przecież na rynku toreb papierowych jest ogromna konkurencja! My się na tym nie znamy. Kartony produkowane dla sektora business to business, dla dużych odbiorców to zupełnie inny rynek niż torebki papierowe. Miała sporo wątpliwości. Tym bardziej że Wiktor miał zupełnie inne, bardziej rentowne przedsięwzięcie w planach. Nikt o nim jeszcze nie wiedział...

Pomysł Wiktora był zupełnie odbiegający od inicjatywy Jolanty. Jego zdaniem firma powinna znaleźć partnera strategicznego i mając na względzie ciągły wzrost poziomu zużycia papieru na mieszkańca w krajach Europy Wschodniej, przenieść swoją aktywność na tamte rejony. Wiktor widzi możliwość rozszerzenia swojej działalności i zaatakowania tych rynków. Atutem jest lokalizacja przedsiębiorstwa (Olsztyn), blisko zatem do klientów z Europy Wschodniej (co ograniczy koszty transportu) oraz zdobyte już wcześniej doświadczenie w kontaktach handlowych z firmami z Ukrainy, Litwy, Mołdawii, Czech, Słowacji. Wiktor jest też po zaawansowanych rozmowach ze swoim kolegą ze studiów Dimitrem z Kijowa, którego ojciec prowadzi dużą firmę w branży opakowań aluminiowych. Jest chętny do intensywnej współpracy, ale żąda za to udziałów w firmie babci. Jeśli miałoby nam to przynieść dodatkowe przychody, czemu nie? Firma to w końcu miejsce zarabiania, a nie sentymentalny rodzinny krąg wzajemnej adoracji. Wiktor był gotów na obronę swoich racji.

Maria będzie miała niezły dylemat do rozstrzygnięcia.

- Czy wchodzić za propozycją Wiktora na rynki nowe geograficznie? Oddawać udziały obcej osobie, która jednak ma sieci powiązań na rynkach docelowych? Czy samodzielnie w inny sposób próbować wejść na te rynki...
- A może zostać w Polsce, wchodząc na nowe rynki produktowe? To ciekawa propozycja Jolanty. Jakie czynniki będą decydujące o powodzeniu jednego i drugiego przedsięwzięcia? Będzie musiała się mocno zastanowić.

- [1] Bendkowski J., Wengierek M., *Logistyka odpadów*. Tom I. *Procesy logistyczne w gospodarce odpadami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2002.
- [2] Leboda R., Oleszczuk P., *Odpady komunalne i ich zagospodarowanie. Zagadnienia wybrane*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- [3] Prandecki K., *Polityka ochrony środowiska Unii Europejskiej i jej implementacja w Polsce*, Akademia Finansów w Warszawie, Warszawa 2008.
- [4] Żakowska H., *Wymagania ekologiczne dotyczące opakowań zawarte w normach europejskich związanych z Dyrektywą 94/62/EC, „Opakowanie” nr 12/2001*.
- [5] Drzewińska E., Czechowski J., Stanisławska A., *Technologia wytwarzania tektury falistej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006, s. 17–29, 49–59.
- [6] <http://www.amtkartony.pl>.

Załącznik nr 16 Karta firmowa Ekokartonu

Karta indywidualna dla firmy Ekokarton

Synteza

O czym jeszcze nie pomyśleliśmy lub co odłożyliśmy na później?
Co chcemy zrobić?
Jaki będzie nasz następny krok?

| Sukcesja | Strategia | System | Samorozwój | Społeczność |
|--------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------|--------------------------------|
| Co już zrobiłam /zrobiłem? | Co już zrobiłam /zrobiłem? | Jak wspieram działanie systemu? | Co już zrobiłam /zrobiłem? | Co już zrobiłam /zrobiłem? |
| Co chcę zrobić? | Co chcę zrobić? | Co zauważyłam / zauważyłem co wspiera działanie systemu? | Co chcę zrobić? | Co chcę zrobić? |
| Jaki będzie mój następny krok? | Jaki będzie mój następny krok? | Co chcę zmienić w działaniu systemu? | Jaki będzie mój następny krok? | Jaki będzie mój następny krok? |

Załącznik nr 17

Karta indywidualna firmy

Karta indywidualna dla.....

Synteza

O czym jeszcze nie pomyśleliśmy lub co odłożyliśmy na później?
Co chcemy zrobić?
Jaki będzie nasz następny krok?

| Sukcesja | Strategia | System | Samorozwój | Społeczność |
|--------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------|--------------------------------|
| Co już zrobiłam /zrobiłem? | Co już zrobiłam /zrobiłem? | Jak wspieram działanie systemu? | Co już zrobiłam /zrobiłem? | Co już zrobiłam /zrobiłem? |
| Co chcę zrobić? | Co chcę zrobić? | Co zauważyłam / zauważyłem co wspiera działanie systemu? | Co chcę zrobić? | Co chcę zrobić? |
| Jaki będzie mój następny krok? | Jaki będzie mój następny krok? | Co chcę zmienić w działaniu systemu? | Jaki będzie mój następny krok? | Jaki będzie mój następny krok? |

Załącznik nr 18

Karta Quo vadis

Karta społecznościowa QUO VADIS

Synteza

O czym jeszcze nie pomyśleliśmy lub co odłożyliśmy na później?
 Co chcemy zrobić?
 Jaki będzie nasz następny krok?

| Sukcesja | Strategia | System | Samorozwój | Społeczność |
|----------|--|--|--|---------------------------------|
| | Czy znam położenie strategii Stowarzyszenia Firm Rodzinnych na lata 2012–2015? | Jak wspieram działanie społeczności Firm Rodzinnych? | Co już zrobiłam / zrobiłem dla środowiska Firm Rodzinnych? | Co już zrobiliśmy? |
| | Co chcę zrobić w ramach środowiska? | Czego oczekuję od środowiska? | Jakie inicjatywy rozwojowe powinny być organizowane? | Co chcemy zrobić? |
| | Jaki będzie mój następny krok? | Co chcę zmienić w działaniu środowiska? | Jak ja mogę / chcę się włączyć w inicjatywy rozwojowe? | Jaki będzie nasz następny krok? |

Podziękowania

Realizacja projektu „Firmy rodzinne” wymagała wysiłku i pracy wielu osób – zarówno odpowiedzialnych za jego organizację, jak i zaangażowanych bezpośrednio w wydarzenia merytoryczne. Wszystkim im serdecznie dziękujemy.

Dziękujemy prof. Andrzejowi Bliklemu, prezesowi zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, który był wykładowcą, doradcą i mentorem, a także twarzą projektu, użyczając renomy swojej firmy i swojego osobistego autorytetu zawsze, gdy zaszła taka potrzeba; Annie Świebockiej-Nerkowskiej, dyrektorowi Departamentu Rozwoju Kapitału Ludzkiego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, za życzliwe wsparcie i pomoc w każdej trudnej sytuacji; Małgorzacie Mączyńskiej i Agnieszce Szwejkowskiej, koordynatorkom projektu ze strony PARP i IFR za zaangażowanie i ogrom pracy, jaki włożyły w jego realizację.

Dziękujemy Dorocie i Jackowi Jakubowskim za opracowanie koncepcji pracy z firmami rodzinnymi oraz superwizję warsztatów szkoleniowych; dziękujemy trenerom: Wiesławie Machalicy, Lucynie Weroniczak, Jolancie Majerskiej, Agnieszce Zarzyckiej, Elżbiecie Nałęcz, Dorocie Jurzyście, Agnieszce Szwejkowskiej, Joannie Szulc-Sobczyk i Krzysztofowi Stańczykowi za ich poprowadzenie.

Szczególne podziękowania należą się Katarzynie Gierczak-Grupińskiej, która niestrudzenie działała na rzecz stworzenia środowiska firm rodzinnych, będąc wszędzie tam, gdzie swoją obecnością mogła dla firm rodzinnych zrobić coś ważnego i dobrego.

Dziękujemy ekspertom: dr Adriannie Lewandowskiej, Annie Nalazek, Helmutowi Glaserowi, prof. Markowi Kosewskiemu, dr Marii Adamskiej, dr Andrzejowi Marjańskiemu, Mieczysławowi Łaisowi, Jarosławowi Chołodeckiemu, Grażynie Klajn-Zienkiewicz, Eleni Tzoka-Steckiej, Piotrowi Lignarowi, Jarosławowi Greserowi, Lechowi Hałeckiemu i Hubertowi Masiocie.

Dziękujemy Annie Kańskiej-Górniak, koordynatorowi Klubu Przedsiębiorczości w Cieszynie, za pomoc w zorganizowaniu edycji cieszyńskiej projektu.

Dziękujemy mentorom – przedsiębiorcom rodzinnym, którzy zechcieli podzielić się z uczestnikami projektu swoimi doświadczeniami i refleksjami, a w szczególności prof. Andrzejowi Bliklemu i jego sukcesorowi, Łukaszowi Bliklemu, Solange Olszewskiej i Janowi Jabłkowskiemu.

Dziękujemy Urszuli Hoffmann i Małgorzacie Zawadce, trenerkom pracy z opowieścią, za wysłuchanie i opracowanie opowieści uczestników projektu.

Goście podziękowania należą się Karinie Knyż-Grzywie, specjalistce ds. organizacji szkoleń, Magdzie Darowskiej, specjalistce ds. monitoringu, Monice Olszewskiej, specjalistce ds. promocji, Sebastianowi Margalskiemu, dbającemu o stronę www projektu, sprzęt i profil na facebooku oraz Annie Serzysko, specjalistce ds. rozliczeń, dzięki której udało nam się sprostać nieprostym wymaganiom projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Bez ich profesjonalizmu i zaangażowania sprawna realizacja projektu nie byłaby możliwa.

Podziękowania Dziękujemy pracownikom biura projektu za wsparcie organizacyjne i zaangażowanie: Annie Bals, Beacie Kobrzyńskiej, Grzegorzowi Maciakowi oraz Wojciechowi Mackiewiczowi, księgowemu projektu.

Wymiernym efektem projektu są dwie publikacje: „Metodologia wsparcia firm rodzinnych” – praca zbiorowa, której wszyscy autorzy byli zaangażowani w realizację projektu, oraz „Portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”. Pierwsza z nich nie powstałaby bez udziału Moniki Olszewskiej i Katarzyny Bryczkowskiej, redagujących poszczególne teksty metodologii, Małgorzaty Zawadki, która zredagowała całość opracowania, oraz Małgorzaty Mączyńskiej, czuwającej nad koordynacją prac. Za powstanie drugiej z nich gorące podziękowania należą się bohaterom historii firmowych, a także Małgorzacie Zawadce, która była inicjatorką wydania opowieści w formie książkowej, oraz Urszuli Hoffman, która jest ich współautorką.

Dziękujemy także tym wszystkim, których życzliwe zainteresowanie projektem utwierdzało nas w przekonaniu, że to, co robimy jest ważne i potrzebne.

Do tego – ponad wszystko i przede wszystkim – dziękujemy naszym rodzinnym – firmom, które uczestnicząc w projekcie, oferowały nam swój czas, energię, doświadczenie oraz chęć dzielenia się własnymi przeżyciami. Dziękujemy im, mając nadzieję, że ich udział w projekcie jest początkiem współpracy budującej markę i społeczność firm rodzinnych w Polsce.

Komitet Sterujący Projektu
Anna Świebocka-Nerkowska
Andrzej Blikle
Małgorzata Mączyńska
Mieczysław Łais

Autorzy

dr inż. Maria Adamska – pracownik naukowo-dydaktyczny w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, doradca. W latach 90. podjęła decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej, od tego czasu była współwłaścicielką i członkiem zarządu kilku spółek. Przez sześć lat właścicielka firmy doradczej, a następnie menedżer wysokiego szczebla w dwóch spółkach. Obecnie adiunkt w Wyższej Szkole Handlowej we Wrocławiu. Jest skarbnikiem stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, prowadzi również badania firm rodzinnych. Z projektem „Firmy rodzinne” związana jako ekspert i konsultant, prowadziła zajęcia dotyczące systemu wynagrodzeń i finansów w firmach rodzinnych.

Prof. Andrzej Blikle – prezes zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, wieloletni prezes zarządu, a w tej chwili przewodniczący rady nadzorczej rodzinnej firmy A. Blikle – jednej z najstarszych firm cukierniczych w Polsce. Profesor matematyki i informatyki w Instytucie Podstaw Informatyki Polskiej Akademii Nauk, członek europejskiej akademii nauk Academia Europaea. Specjalizuje się w matematycznych podstawach informatyki oraz w zarządzaniu kompleksową jakością przedsiębiorstw (TQM). Jest członkiem ponad dwudziestu organizacji, w tym przewodniczącym Rady Fundacji Centrum im. Adama Smitha. Członek Komitetu Sterującego i jeden z ekspertów projektu „Firmy rodzinne”.

Katarzyna Bryczkowska – trenerka, konsultantka, coach, doradczyni zawodowa – specjalizuje się w szkoleniach z przedsiębiorczości i ekonomii społecznej oraz w treningach z komunikacji interpersonalnej, zarządzania zespołem, planowania kariery zawodowej. Współpracuje przy projektach rozwojowo-edukacyjnych z przedstawicielami sektora biznesowego, publicznego oraz pozarządowego. Stworzyła i zrealizowała koncepcję Szkoły Trenerów Biznesu Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, w której pełniła funkcję kierownika merytorycznego. Finalistka Bizneswoman Roku 2008 w Konkursie „Sukces Pisany Szminką”. W projekcie „Firmy rodzinne” była członkiem zespołu redagującego publikację „Metodologia wsparcia firm rodzinnych”.

Magdalena Darowska – absolwentka Politechniki Warszawskiej oraz studiów podyplomowych w zakresie Ewaluacji projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Pracowała jako informatyk – początkowo w instytutach naukowo-badawczych, następnie w Akademii Muzycznej, a potem w firmach prywatnych. Przez ostatnich 10 lat była analitykiem oraz członkiem zarządu w firmie rodzinnej. Zarządzała wieloma projektami informatycznymi (posiada certyfikaty Prince2 i SMPT), prowadziła szkolenia z zarządzania projektami, analizy biznesowej i systemowej oraz rozwijała pion oprogramowania specjalizowanego zarządzania projektami finansowanymi ze środków Unii Europejskiej i Banku Światowego. W projekcie „Firmy rodzinne” odpowiedzialna za monitoring.

Katarzyna Gierczak-Grupińska – magister socjologii z dyplomem MBA, hotelarz, dyplomowany lider zmiany. Inicjator i współzałożycielka pierwszego w Polsce Stowarzyszenia Firm Rodzinnych – sekretarz zarządu, szef zespołu ds. członkowskich. Doświadczenie zdobywa od 1995 roku w firmach polskich i europejskich. Obecnie zajmuje się kojarzeniem partnerów biznesowych oraz doradztwem w zakresie organizacji i zarządzania marketingowego m.in. w firmach rodzinnych. Od 1995 roku pracuje w firmie rodzinnej GELG jako manager ds. rozwoju/marketingu i PR, jest w drugim pokoleniu właścicielem spółki. Fundatorka i współzałożycielka Fundacji Firm Rodzinnych. W projekcie „Firmy rodzinne” odpowiedzialna za tworzenie sieci firm-beneficjentów projektu.

Notki o autorach **Urszula Hoffmann** – przedsiębiorca, germanistka, specjalistka Counsellingu Gestalt, trenerka pracy z opowieścią. Pracowała jako pilot wycieczek zagranicznych, lektor języka niemieckiego oraz tłumacz. Właścicielka działającej od 1990 roku firmy produkującej bombki choinkowe i pisanki wielkanocne. Wyroby z jej zakładu są ozdobą choinek na 4 kontynentach świata oraz w wielu polskich ambasadach. Swoje doświadczenie życiowe i zawodowe wykorzystuje, prowadząc warsztaty rozwoju osobistego dla kobiet. Pasjonatka spisywania opowieści rodzinnych jako cennej pamiątki dla przyszłych pokoleń. W projekcie „Firmy rodzinne” pracowała jako trenerka pracy z opowieścią.

Jacek Jakubowski – psycholog, wiceprezes Inicjatywy Firm Rodzinnych, przewodniczący Rady Trenerów Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, członek Rady Trenerów Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Pozarządowych. Ekspert w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Autor koncepcji pierwszej w Polsce Szkoły Trenerów, która wyewoluowała w Szkołę Trenerów Biznesu prowadzoną w ramach Grupy TROP. Zajmuje się m.in. budowaniem i realizacją Strategii Rozwoju Społecznego w firmach, szkoleniami z zakresu zarządzania zmianą, aktywizacji, budowania współpracy w strukturach sieciowych, rozwijania umiejętności psychospołecznych, wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Kierownik metodologiczny projektu „Firmy rodzinne”, współautor metodologii wsparcia firm rodzinnych.

Dorota Jurzysta – trener, coach, konsultant. Członkini Polskiego Towarzystwa Organizacyjnej Analizy Transakcyjnej, Instytutu Zarządzania oraz Polskiego Towarzystwa Psychologicznego. Posiada bogate doświadczenie menedżerskie (CEO, Prezes Zarządu w spółkach prawa handlowego), zdobyte w ciągu 17 lat w firmach z kilku branż. Prowadzi szkolenia na różnych poziomach w strukturach organizacyjnych firmy, wykorzystując nowoczesne techniki interaktywne i przygotowując szyte na miarę warsztaty oparte na wszechstronnej diagnozie potrzeb klientów. Przygotowuje autorskie programy, ćwiczenia i materiały szkoleniowe. Specjalizuje się w kwestiach zarządzania zmianą i komunikacji w zespole. Angażuje się także w projekty przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i zawodowemu kobiet i osób w wieku 50+ (zarządzanie wiekiem). W projekcie „Firmy rodzinne” pracowała jako trener, doradca oraz przygotowująca koncepcje konferencji, które także prowadziła.

dr hab. Marek Kosewski – psycholog społeczny, profesor Wydziału Psychologii w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania, Dyrektor Kolegium Kształcenia Podyplomowego i Instytutu Zarządzania przez Wartości WSFiZ. Autor monografii, książek i artykułów naukowych dotyczących zachowania agresywnego, zachowania się ludzi w sytuacjach pokusy i upokorzenia oraz zarządzania przez wartości. Wykładał na Uniwersytecie Warszawskim, prowadził również liczne wykłady gościnne na uczelniach zagranicznych. Autor szkoleń menedżerskich dotyczących metod kształtowania pracowniczej motywacji godnościowej, zachowania się w pracowniczych sytuacjach pokusy i upokorzenia oraz budowania etosu organizacji. Ekspert współpracujący z projektem „Firmy rodzinne”.

dr Adrianna Lewandowska MBA – absolwentka szkoły biznesowej ESCP E.A.P. (Paris, Madryt, Oxford, Berlin), zagranicznego programu MBA, właścicielka firmy Business Discovery specjalizującej się w doradztwie strategicznym i sukcesjach przedsiębiorstw rodzinnych; Członek Zarządu Internationaler Controller Verein e.V. Wykładowca programów akademickich, współpracuje z Instytutem for Family Business w St. Gallen oraz Katedrą Przedsiębiorczości Rodzinnej na WHU we Wiedniu. Prezes polskiego Instytutu Biznesu Rodzinnego w Poznaniu. Posiada liczne kontakty z praktykami z całego świata w zakresie tematyki zarządzania strategicznego, zarządzania zmianą oraz motywowania ze szczególnym uwzględnieniem firm rodzinnych. Współpracuje z menedżerami wielu różnych firm i branż w zakresie ukierunkowania strategicznego oraz zbudowania przewagi konkurencyjnej. Ekspert współpracujący z projektem „Firmy rodzinne”.

Mieczysław Łais – prezes firmy rodzinnej OSI CompuTrain S.A., specjalista w zakresie e-learningu i wykorzystania nowoczesnych technik komputerowych. Członek Zarządu Inicjatywy Firm Rodzin-

nych, w projekcie „Firmy rodzinne” był doradcą i ekspertem, a także pełnił funkcję członka Komitetu Sterującego.

Wiesława Machalica – psycholog, trener I i II stopnia oraz superwizor treningu psychologicznego rekomendowany przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne, coach oraz certyfikowany terapeuta – praktyk Neurolingwistycznego Programowania (The American Society of NLP Bandler & Associates). Autorka wielu programów, cykli szkoleniowych, konferencji dla urzędników państwowych, psychologów, nauczycieli, doradców firm ubezpieczeniowych, menedżerów, sekretarek, a także dla pracowników firm i przedsiębiorstw biznesowych. Współpracuje z Uniwersytetem im. A. Mickiewicza w Poznaniu, Wyższą Szkołą Komunikacji i Zarządzania i Wyższą Szkołą Bankową w Poznaniu, prowadząc szkolenia i konferencje merytoryczne. Od 20 lat dyrektor Centrum Wspierania Rozwoju Dzieci i Młodzieży „Klub” w Poznaniu. W projekcie „Firmy rodzinne” pracowała jako trener, doradca oraz przygotowująca koncepcje konferencji, które także prowadziła.

Jolanta Majerska – trener II stopnia oraz superwizor Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, coach, terapeuta. Skutecznie rozpoznaje potrzeby szkoleniowe, tworzy efektywne oferty szkoleniowe, buduje programy pracy nad zmianą zachowań, realizuje własne inicjatywy. Chętnie prowadzi szkolenia miękkie, podejmuje działania na rzecz integrowania środowiska społecznego, zawodowego oraz wzmacniania standardów pracy. Jako terapeuta posiada wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu terapii rodzin. Przez wiele lat związana z Uniwersytetem Kazimierza Wielkiego, a ostatnio Wyższą Szkołą Gospodarki w Bydgoszczy, gdzie realizuje m.in. autorski program Szkoły Trenerów. Z projektem „Firmy rodzinne” współpracowała jako trener biznesu oraz doradca.

Małgorzata Mączyńska – absolwentka SGPIŚ w Warszawie oraz studiów podyplomowych w zakresie ewaluacji projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej. Od 1992 r. zajmuje się wdrażaniem projektów współfinansowanych z Unii Europejskiej, początkowo w Fundacji „Fundusz Współpracy”, później w Polskiej Fundacji Wspierania Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, obecnie w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Koordynatorka wielu projektów, w tym głównie szkoleniowo-doradczych i badawczych związanych z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. W projekcie „Firmy rodzinne” koordynatorka projektu ze strony PARP oraz koordynatorka prac zespołu redakcyjnego publikacji „Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych”.

dr Andrzej Marjański – wykładowca w Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi oraz przedsiębiorca prowadzący w drugim pokoleniu rodzinną firmę. Jest prodziakiem i kierownikiem Zakładu Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi oraz małymi i średnimi firmami, a szczególnie zarządzania strategicznego w tych przedsiębiorstwach. Autor i współautor licznych publikacji poświęconych tematyce przedsiębiorstw rodzinnych. W latach 2009–2010 uczestniczył jako ekspert w pracach zespołu badawczego „Badanie firm rodzinnych w Polsce” realizowanego przez Pentor dla PARP. Konsultant i ekspert współpracujący z projektem „Firmy rodzinne”.

Anna Nalazek – doradca w zakresie innowacji i planowania strategicznego marki, zarządzania marką oraz trendów społeczno-kulturowych i konsumenckich. Posiada 20 lat doświadczenia w zakresie strategii i komunikacji marketingowej, które zdobyła w międzynarodowych agencjach reklamowych i brandingowych. Od 2005 roku jest prezesem zarządu Intuition Polska Sp. z o.o. – firmy specjalizującej się w doradztwie strategicznym w zakresie innowacji, strategii i komunikacji marki. Doradca i ekspert współpracujący z projektem „Firmy rodzinne”.

Elżbieta Nałęcz – menedżer i trener z kilkunastoletnim doświadczeniem w efektywnym i całościowym zarządzaniu firmami szkoleniowymi i instytucjami. Jest założycielką Polskiej Izby Firm Szkole-

Notki o autorach

niowych, pełniła funkcję Przewodniczącej Rady PIFS I i II kadencji. W styczniu 2010 roku otrzymała statuetkę Złoty Flipczart z rąk Prezesa PIFS za wkład w rozwój Izby i branży szkoleniowej. Obecnie pełni funkcję Dyrektora Programowego Centrum Kompetencyjnego Rachunkowość i Prawo w Instytucie Rozwoju Biznesu. W projekcie „Firmy rodzinne” pracowała jako trener, doradca oraz przygotowująca koncepcje konferencji, które także prowadziła.

Monika Olszewska – absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego, dziennikarka. Współpracowała z kilkoma tytułami prasowymi i portalami internetowymi. W projekcie „Firmy Rodzinne” odpowiedzialna za promocję i public relations, była również członkiem zespołu redakcyjnego „Metodologii wsparcia firm rodzinnych”.

Krzysztof Stańczyk – coach, trener II stopnia rekomendowany przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne, psychoterapeuta, przedsiębiorca. Od 16 lat prowadzi własną firmę Pracownia Inicjatyw, w ramach której zajmuje się coachingiem indywidualnym i zespołowym, analizą i wspieraniem procesów decyzyjnych w firmie, psychologicznym wsparciem procesów sukcesyjnych, pomocą w rozwiązywaniu konfliktów, mediacjami, poprawą komunikacji w firmie oraz przygotowaniem autorskich warsztatów odpowiadających zapotrzebowaniu konkretnych firm. Prowadzi prywatną praktykę w zakresie psychoterapii. We współpracy z instytucjami z sektora publicznego tworzy interdyscyplinarne systemy przeciwdziałania przemocy w rodzinie. Przez okres kilku lat łączył aktywność szkoleniową z doświadczeniem przedsiębiorcy, zajmując się recyklingiem w zakresie zagospodarowania odpadów komunalnych. Z projektem „Firmy rodzinne” związany jako trener i doradca.

Dorota Szczepan-Jakubowska – psycholog, superwizor zespołu trenerskiego programu „Firmy rodzinne”. W oparciu o autorską Metodę TROP buduje projekty szkoleniowe i Strategie Rozwoju Społecznego wspierające firmy w zakresie wprowadzania nowoczesnych systemów zarządzania i przeprowadzania zmian. Doświadczony coach wspierający menedżerów w pracy nad własnym stylem zarządzania w oparciu o mocne strony i preferencje osobowościowe. Superwizor rekomendowany przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne specjalizujący się w projektach rozwoju psychologicznych umiejętności sprzyjających byciu trenerem, coachem, liderem i mediatorem. Prowadzi Szkołę Trenerów Biznesu w ramach Grupy TROP. W projekcie „Firmy rodzinne” współautorka koncepcji metodologii wsparcia firm rodzinnych.

Agnieszka Szwejkowska – psycholog, trener biznesu, coach. Tworzyła autorski program interwencji kryzysowej dla miasta Ruda Śląska, zarządzała pracą zespołu, inicjowała działania zmniejszające zjawisko przemocy domowej, budowała partnerstwa między NGO a biznesem, tworzyła strategie komunikacyjne pomiędzy instytucjami współpracującymi. We współpracy z Bankiem Światowym współtworzyła proces uczenia partycypacyjnego zarządzania w gminach województwa mazowieckiego, kreowała działania budujące kapitał społeczny z wykorzystaniem metod pracy grupowej, konsultowała pracę samorządowców, wójtów i burmistrzów, wdrażała innowacyjne metody zarządzania w samorządzie, uczyła tworzenia dokumentów strategicznych. Prowadzi własną działalność szkoleniową, specjalizuje się w budowaniu zespołów, rozwiązywaniu konfliktów, interwencji kryzysowej, doskonaleniu kadry menedżerskiej, tworzeniu strategii rozwoju. W projekcie „Firmy rodzinne” pełniła rolę koordynatora ze strony IFR.

Lucyna Weroniczak – trener II stopnia rekomendowany przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne, socjoterapeutka, terapeutka uzależnień, pedagog. Posiada firmę szkoleniową Zespół Psychologów i Pedagogów „GAMMA”, w ramach której organizuje i prowadzi warsztaty szkoleniowe dla firm z psychologii biznesu. Współautorka i realizatorka programu studiów podyplomowych w Wyższej Szkole Gospodarki w Bydgoszczy „Akademia Trenera”, wykłada również na Uniwersytecie Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy i w Wyższej Szkole Gospodarki. W projekcie „Firmy rodzinne” pracowała jako trener, doradca oraz przygotowująca koncepcje konferencji, które także prowadziła.

Małgorzata Zawadka – dziennikarka, antropolog społeczny, doradca duchowy. Absolwentka Queens College w Nowym Jorku oraz dwuletniego seminarium „The New Seminary” szkolącego pastorów ekumenicznych. Wieloletnia korespondentka polskich mediów z USA (Radio Zet, RMF, Newsweek Polska, Wprost, Film, TVN). Po powrocie do Polski współprowadziła program „Rozmów-nica” w TV Religia i współpracowała z „Dzień Dobry TVN”. Ekspert w tematyce amerykańskiej, dialogu międzykulturowego, emigracji. Interesuje się etyką, psychologią kultury, tematyką przeżyć granicznych człowieka, terapią rodzin. W programie „Firmy rodzinne” była trenerem pracy z opowieścią, redaktorem „Metodologii wsparcia firm rodzinnych” oraz redaktorem prowadzącym publikacji „Moja historia, moja firma – portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych”. Rozwija własną firmę: Kuźnię Opowieści.

Notki o autorach

Lista firm uczestniczących w projekcie

„Auto-Centrum” Krystyna Sanok
„TOTAL QUALITY CONSULTING” Centrum Wdrażania Systemów Zarządzania Jolanta Lubowicz
Agencja Kreatywna PIRUET Urszula Morawska
Agencja Żeglarska KUBRYK – Wojciech Czerwiński
Airsys Krystian Ciemniecki
Alisse Sp. z o.o.
AMS Elżbieta Mikołajczuk
Anel A.E. Fiejka
ANRO Biuro Rachunkowe Piotr Kuźmiński
ANRO Firma Poligraficzno-Handlowa Eksport-Import Anna Rotarska
ARINO HOUSE SP. ZO.O.
Arino Meble Kamila Nikonczuk
ART-FRYZ S.C.
Atlas sp. z o.o.
Autoklinika Spółka Cywilna Jerzy Paja, Maria Paja, Elżbieta Paja
B.T.K. Ondraszek
BLUE-SAILS Maciej Olszewski
Błaszczowski Advisory Services
BUDMAT STRADUNIA RADOSŁAWA URBAŚ
C4-D. GRZYWA, P. GRZYWA SPÓŁKA JAWNA
Centrum Obsługi Biznesu Kudelska Sp. z o.o.
Coachownia Rafał Górski
COMPLET CHMIELEWSCY SPÓŁKA JAWNA
CZYTELNIA Jakub Bułat
DANAK Firma Budowlana Marciszewski Zawadowscy Sp. j
DASKER s.c. Małgorzata i Dariusz Strupczewscy
ENSO WORLD Sp. z o.o.
ETYKIETY.PL ETIGRAF TOMASZÓW MAZOWIECKI SP. Z O.O.
Eurokreator s.c
Fąfrowicz Paliwa S.C.
FHU NeoBasik Barbara Krzyżanowska
Firma Bracia Urbanek Sp. j
Firma Sukurs Mikołaj Urban
Firma Wielobranżowa SERAFIN Adam Serafin
Firma Wielobranżowa SUŻYW Sp. z o.o.
Florja Anna Jabłońska
FOCUS DARIUSZ DUDA
FOTO STUDIO KOŁECKI
Franpol International Sp. z o.o.
FUH Hemos
GELG NARZĘDZIOWNIA GRZEGORZ GRUPIŃSKI
GELG Sp. z o.o.
Goodway Sp. z o.o.
Gospodarstwo Pasieczne Sądecki Bartnik A&J Kasztelewicz
GRAST-MTB SP. Z O.O.

**Lista firm
uczestniczących
w projekcie**

Grupa Edukacyjna IDEOWNIA – Izabela Czaja-Antoszek
GUMAT RÓG, PAWLIKOWSKI SP. J.
Haes Dominik Kiedrowski
Hanus Bogdan
HOCUS FOCUS
Hortimex Plus Sp. z o.o. Sp. K.
HOSSA Biuro Porad Finansowych Kamińska Elżbieta
Implant Expert Joanna Reichel
Intelkom Paweł Ciągło
JAGODEX SP. Z O.O.
Jelenia Struga SPA RESORT Sp. z o.o.
Jerzy i Wojciech Kuchta s.c. Zakład Ogólnobudowlany
JM Stefko Małgorzata Stefko i Synowie s.j.
KAMENA
Kancelaria Brokerska Rożek Brokers Group
Kolor Koncept Marcin Mazurowski
KOPRAS Sp. z o.o.
KTD S.C Krzysztof Jakubowski i Dariusz Jakubowski
Leader School Sylwia Sawicka
Logit s.c.
Logos Centrum Edukacyjne Jan Romańczuk Tomasz Wysocki s.c.
Mackar Wytwórnia Chemiczno-Kosmetyczna Dariusz Makarczyk
MANICHINO
Maretha Małgorzata Żurakowska
Merkury Service Andrzej Świątkowski
Motos S.C. Firma Handlowo-Usługowa Leszek Majewski, Arkadiusz Majewski
P. G. H. Zajazd Zagłoba s.c. Andrzej Musiał i Mateusz Musiał
P.P.H.U. MAESTRA Sylwia Karczewska
PHU Ewa Pomes
PHUP GNIEZNO Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością HURTOWNIA Spółka komandytowa
Płuciennik s.c. Jan Płuciennik Krzysztof Płuciennik
Pośrednictwo Ubezpieczeniowe Barbara Olszewska
PPUH „Studio Meblowe” Piotr Zagóra, Katarzyna Zagóra S.C.
Pracownia Cukiernicza EWA Anna Tadeusz Jankowscy
Pracownia Register Agata Gruszczyńska
Przedsiębiorstwo Instalacyjno-Montażowe KZ
Przedsiębiorstwo Inżynieryjno-Instalacyjne Hydromont Andrzej Kubiak
Przedsiębiorstwo Produkcyjno Usługowo Handlowe OPAKO S.C. K. Strużyna, K. Strużyna
Przedsiębiorstwo Wielobranżowe „GALMET” Urszula Michalska
Przedsiębiorstwo Wielobranżowe KRYSYAN
Przetwórstwo Grzybów Myszkowiec
ROBERT SIEDLECKI Zakład Remontowo-Budowlany
Schwiers Import-Export Alicja Kaczmarek
SPEC Mendera Janusz
STARFAX S.C.
Studio Technik Cyfrowych Krzysztof Tomaszewski
SUPERBET J. Zawadzki i Wspólnicy Sp.j
Szkolenia i Doradztwo EDUKATOR, Sklep Wielobranżowy u Paduchów, Usługi Inwestoreskie MAR-BUD
Szwedental
Śmietanka Marian Przedsiębiorstwo Handlowo-Gastronomiczne „Zajazd Na Winiarach”
ŚWIEŻA MANUFAKTURA

TEKMEX Sp. z o.o.
THOMAS Sp. z o.o.
TOTUS Control Sp. z o.o.
TRANSPORT MIĘDZYNARODOWY KIĘCZKOWSKI ZYGMUNT
Trio J.Borowik, B.i P. Lewandowscy Sp. J.
WAMECH Producent Wózków Przemysłowych Piotr i Albina Wąsik Spółka Jawna
Zajazd „Horolna” Ośrodek Konferencyjno-Szkoleniowy „Cis” Agencja Turystyczna „Adventure-Tour” –
Śliwiński Zbigniew
Zakład Elektroniczny Pollin Wojciech Polak
Zakład Opakowań Tekturowych „BIG” Kurajew sp. jawna
Zakład Produkcyjno-Usługowo-Handlowy „Mach” Marian Chmurski
Zakład: Usługi BHP i P-poż. Ryszard Tkocz
Zbigniew Rybacki

**Lista firm
uczestniczących
w projekcie**

Lista załączników

| | |
|--|-----|
| Załącznik nr 1 – Model 6S | 225 |
| Załącznik nr 2 – Pętle systemowe | 226 |
| Załącznik nr 3 – <i>Case study</i> : „Codzienność Józefa F.” | 230 |
| Załącznik nr 4 – Procesy w firmie rodzinnej | 222 |
| Załącznik nr 5 – Kwestionariusz Kompetencji Osobistych Menedżera | 233 |
| Załącznik nr 6 – Kwestionariusz „Moja rola w grupie” M. Belbina | 238 |
| Załącznik nr 7 – Gra „Pięciokąty” – instrukcja | 242 |
| Załącznik nr 8 – <i>Case study</i> : „Państwo Homolkowie jadą na wakacje” | 249 |
| Załącznik nr 9 – Trzy poziomy zmiany | 258 |
| Załącznik nr 10 – Cykl żalu | 259 |
| Załącznik nr 11 – Praca metodą trójkąta satysfakcji – uzgadnianie wspólnego stanowiska | 260 |
| Załącznik nr 12 – Twórcza analiza problemu – Kapelusze de Bono | 261 |
| Załącznik nr 13 – Cztery strategie wprowadzania zmiany. | 264 |
| Załącznik nr 14 – Test Gallupa | 268 |
| Załącznik nr 15 – <i>Case study</i> : Firma Ekokarton | 280 |
| Załącznik nr 16 – Karta firmowa Ekokartonu | 286 |
| Załącznik nr 17 – Karta indywidualna firmy | 287 |
| Załącznik nr 18 – Karta Quo vadis | 288 |

Spis rysunków, tabel i wykresów

| | |
|--|-----|
| Rysunek 1. Schemat struktury organizacyjnej projektu | 15 |
| Rysunek 2. Model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego | 34 |
| Rysunek 3. Grupy interesów w firmie nierodzinnej | 40 |
| Rysunek 4. Grupy interesów w firmie rodzinnej | 41 |
| Rysunek 5. Zakres relacji przedsiębiorstwa rodzinnego | 115 |
| Rysunek 6. Przykładowe grupy interesariuszy firmy rodzinnej | 118 |
| Rysunek 7. Harmonizacja kluczowych celów w procesie sukcesji | 125 |
| Rysunek 8. Czynniki zwiększające skuteczność sukcesji | 126 |
| Rysunek 9. Schemat działań edukacyjnych w projekcie | 146 |
| Rysunek 10. Podstawowy cykl szkoleniowy | 151 |
| Rysunek 11. Model 6s | 225 |
| Rysunek 12. Petla wzmacniająca | 227 |
| Rysunek 13. Pętla równoważąca (1) | 228 |
| Rysunek 14. Pętla równoważąca (2) | 228 |
| Rysunek 15. Pętle łączone – dodawanie i zrywanie pętli | 229 |
| Rysunek 16. Trzy poziomy zmiany | 258 |
| Rysunek 17. Cykl żalu | 259 |
| Rysunek 18. Trójkąt satysfakcji | 260 |
| Rysunek 19. Kapelusze de Bono | 263 |
| Rysunek 20. Drzewo rodzinne | 281 |
| | |
| Tabela 1. Porównanie norm rodziny i norm przedsiębiorstwa | 31 |
| Tabela 2. Definicje biznesu rodzinnego ze względu na stopień zaangażowania rodziny | 33 |
| Tabela 3. Kierunki komunikacyjne w firmie nierodzinnej | 40 |
| Tabela 4. Kierunki komunikacyjne w firmie rodzinnej | 42 |
| Tabela 5. Przykłady typowych marchewek i kijów | 49 |
| Tabela 6. Zarządzanie przedmiotowe i podmiotowe | 56 |
| Tabela 7. Interesariusze firmy rodzinnej oraz ich oczekiwania | 118 |
| | |
| Wykres 1. Udział firm w projekcie ze względu na rodzaj prowadzonej działalności i wielkość firmy | 148 |
| Wykres 2. Uczestnicy projektu ze względu na sytuację w firmie | 149 |
| Wykres 3. Uczestnicy projektu ze względu na sytuację w firmie i płeć | 149 |
| Wykres 4. Uczestnicy projektu ze względu na sytuację w firmie i wiek | 150 |
| Wykres 5. Ocena przydatności projektu | 152 |
| Wykres 6. Korzyści z udziału w projekcie | 152 |
| Wykres 7. Korzyści z udziału w projekcie w zależności od edycji | 153 |