

## PANEL – DIALOG MIĘDZYPOKOLENIOWY

[zapis rozmowy]

Podczas V Zjazdu Firm Rodzinnych u-Rodziny 2012 odbył się międzypokoleniowy panel dyskusyjny, prowadzony przez dr Jolanę Szadkowską (Politechnika Krakowska), Piotra Wąsika (Wamech) oraz Katarzynę Gierczak Grupińską (Gelg).



### **Uczestnicy:**

#### Nestorzy:

- Magdalena Kwiatkiewicz – Yes!, biżuteria (Poznań);
- Ewa Sobkiewicz – Salvemedica, szpital przychodnia, gabinety lekarskie (Łódź);
- Adam Rozwadowski – Enel-Med S.A., firma medyczna (Warszawa);
- Piotr Wąsik – Wamech, logistyka (Kraków);

#### Sukcesorzy:

- Magdalena Florek – Fakro Nowy, okna dachowe (Sącz);
- Krzysztof Kasztelewicz – Sądecki Bartnik, miód i produkty miodne (Stróże);
- Katarzyna Gierczak Grupińska – Gelg, obróbka metalu (Wronki).

### **Pytanie: Czy rozmawiamy z dziećmi? Czy jest na to czas?**

**Magdalena Kwiatkiewicz:** Rozmawiamy, ale za mało. O firmie rozmawia się w domu i dzieci w tym uczestniczą. Jak dorastają znają ją od podszewki. Zdarza się też często, że brakuje czasu dla dzieci, na rozwiązywanie ich własnych dziecięcych spraw. Jeżeli ktoś zaczyna prowadzenie własnego biznesu

powinien mieć wydzielony czas na życie rodzinne- dzieci mają swoje prawa - taka jest moja rada dla początkujących. Mam 2 synów - jeden pracuje z nami, a drugi nie. Nigdy nie wywierałam wpływu na dzieci, żeby pracowały z nami. Starszy syn przed maturą powiedział mi, że chciał studiować zarządzania. Odpowiedziałam, że przecież nie musisz. Co chciałbyś studiować? Filozofię. To świetnie! Ale ja myślałem, że Ty byś chciała mnie widzieć w firmie. Syn skończył filozofię i doszedł do wniosku, że chce być z nami. Drugi syn był tenisistą. Dzisiaj nie pracuje z nami. Przypuszczam, że nie chciał być porównywany z bratem. Zajmuje się teraz nieruchomościami.

**Ewa Sobkiewicz:** Nawet nie wiem, kiedy się to stało, że zostałam nestorem. Zawsze mi się wydawało, że mam na to jeszcze czas. Nasze dzieci zawsze uczestniczyły w rozmowach o firmie. Czasem nie wiedzieliśmy, czy przy nich o tym rozmawiać, czy wciągać je w te wszystkie tematy. Czy mówić im o kłopotach? Czy mówić tylko o dobrych rzeczach? Jesteśmy z mężem mocno energetyczni, jak we włoskiej rodzinie, po czym dochodziło do wyładowań nagromadzonych stresów, które wymagały później sprostowań. Rozmawialiśmy zawsze - głównie chyba ja, bo mąż chirurg jest bardzo mocną osobowością. Efekt był taki, że młodsza, wtedy 7-letnia córka na pytanie co będziesz robić w przyszłości odpowiedziała, że będzie robić „ginekologstwo”. Nie tylko młodsza córka realizuje swoją pasję - jest studentką 6 roku medycyny, ale też starsza poszła w ślady ojca. Zaszczepiając dzieci swoimi pasjami musimy bardzo uważać, żeby nie popsuć rodzinnych relacji. Trzeba to robić bardzo delikatnie i spokojnie wprowadzać dzieci w arkana zawodu.



**Adam Rozwadowski:** Mam 2 synów, jeden jest starszy o 10 lat od drugiego. Nasz dom był dość tradycyjny. Ja zarabiałem na utrzymanie rodziny, a żona zajmowała się domem. Dzieci uczestniczyły w naszej aktywności na etapie powstawania firmy medycznej. Mają bardzo różne ścieżki kariery. W przypadku starszego syna zastanawialiśmy się, czy powinien od razu pracować w firmie rodzinnej, czy zdobyć doświadczenie w korporacji. Myśmy się uczyli sami tego biznesu i byliśmy świadomi, że może popełniamy błędy i może lepiej zobaczyć, jak to robią inni. Tak się też stało. Syn po skończeniu



studiów ekonomicznych pracował w innej firmie i dołączył do nas, gdy realizowaliśmy duży projekt przejęcia szpitala. Młodszy syn studiując prawo rozpoczął karierę w amerykańskim stylu, czyli pracując z nami. Obecnie starszy syn pełni funkcje dyrektora zarządzającego. Aby uniknąć konfliktów w rodzinie, młodszy syn ma swoje obowiązki i na razie nie podlega bratu, ale bezpośrednio mnie, podobnie jak synowa, która też z nami pracuje. O sprawach zawodowych rozmawialiśmy nawet przy rodzinnym obiedzie. Jestem szalenie zadowolony z decyzji mianowania syna na stanowisko dyrektora. Firma zaczęła się dynamicznie rozwijać, a emocje w rodzinie zostały wyciszone. Polecam ten sposób postępowania - oddajcie wcześniej firmę dzieciom. Za rok będę na ustawowej emeryturze, na której już przygotowuję sobie nowe obszary aktywności z zapewnionym statusem finansowym.

**Katarzyna Gierczak Grupińska: pytanie do dzieci- jak to robicie, żeby skupić na sobie uwagę rodziców, żeby mieli dla Was chwilę czasu?**

**Magdalena Florek:** U mnie rodzice pewne tematy sami zaczynają, ja jestem po studiach i zaczynam praktykę zawodową. Jak byłam dzieckiem, to tej rozmowy o firmie w domu nie było. Rodzice rozmawiali między sobą, ale my z siostrą byliśmy od tego odcięte. To jest bariera. Mimo tego, że dorastałyśmy w cieniu rodziców, mamy teraz bardzo wiele do nadrobienia i nauczenia. Teraz dzieli się ze mną doświadczeniem i ogromną wiedzą.



**Krzysztof Kasztelewicz:** U nas rodzice zawsze rozmawiali o firmie. Było to o tyle prostsze, że firma wyrastała w domu i była częścią naszego rodzinnego życia. Jak dziecko wchodzi do dużej firmy z zewnątrz, może mieć nawet pewien dyskomfort. Jak się wyrasta w firmie, w której jest wspólny z domem korytarz, kuchnia, to rozmowy się słyszy. Ja chętnie tego słuchałem, nawet, jak nie była rozmowa adresowana do mnie. Potrafiłem znaleźć właściwą szparę czy kratkę wentylacyjną, żeby dowiedzieć się czegoś nowego. Już jako nastolatek brałem udział z rodzicami w targach. Czasem

dzieci mogą być też dobrymi pośrednikami między pracownikami a rodzicami w rozwiązywaniu problemów. Trzeba rozmawiać z dziećmi o sprawach firmowych!

**Piotr Wąsik:** 2 przykłady – firma rodzinna z Ustrzyk – prowadząca rozległą działalność gastronomiczno- hotelowo- aptekarską. O planach firmowych mówi się przy niedzielnym obiedzie u mamy. W naszej firmie rozmawiamy na co dzień w pracy, ale czasem rozmawiamy też w domu, bo mieszkamy po sąsiedzku i zdarzają się okazje do nieformalnych spotkań. Nie udało na się jeszcze osiągnąć ideału rozdzielenia pracy od rodzinnego życia, ale jesteśmy na dobrej drodze.



**Drugie pytanie: jak rozmawiać z rodzeństwem, żeby budować firmę?**

**Katarzyna Gierczak Grupińska:** Nie jestem dzisiaj dobrym przykładem, bo mam z siostrą różne spojrzenie na Świat. Dzieci się kłócą, bo widzą wszystkie pozytywne i negatywne cechy pracy w firmie rodzinnej, dodatkowo szukając swoich pozycji i budując swoją wartość (niestety rodzice pamiętają nas jeszcze w pieluchach i w kałużach nie zawsze w pozycji zwycięzców, takich wspomnień nie przynoszą ze sobą pracownicy). Rywalizują ze sobą o uwagę rodziców i ich akceptację. Za chwilę pewnie się pogodzimy, ważne jest żeby rozmawiać! Jak wy sobie radzicie z rodzeństwem, bo ja sobie nie radzę?

**Magdalena Florek:** Pytanie jest dla podwójnie trudne, bo rodzeństwo się kłóci. Moja siostra jest dużo starsza i nie zawsze dobrze nie dogadywałyśmy, jak rodzeństwo znajomych. Dużym wyzwaniem jest brak zaangażowania siostry w sprawy firmowe, ja będę chciała ją kiedyś do tego przekonać. Nie wiem jaką obrać strategię, ale myślę, że obranie wspólnego celu będzie dobrym początkiem.

**Krzysztof Kasztelewicz:** Potwierdzam, że czasem z rodzeństwem się ciężko rozmawia. Czasem jest łatwiej rozmawiać z rodzicami. Najlepiej, jeżeli każdy ma swoją działkę w firmie i nie wchodzi sobie w drogę. Wtedy można cały dzień pracować i nawet się nie spotkać. U nas to dobrze działa.

#### **W jaki sposób zabezpieczyć sprawiedliwie rodzeństwo? pytanie do nestorów:**

**Magdalena Kwiatkiewicz:** Zakładałam firmę z bratem i mam 30 letnie doświadczenie we współpracy z rodzeństwem. Ważne jest podzielenie kompetencji. Jesteśmy przykładem, że można. Często pełnię rolę negocjatora między mężem i bratem. Jak powstawał problem, spotykaliśmy się przy kieliszku szampana wieczorem i staraliśmy się znaleźć takie rozwiązanie, w którym każdy był wygrany. Między dziećmi jest to trudne ułożenie współpracy. Myślę, że rywalizacja była powodem nie podjęcia pracy w firmie przez drugiego syna, który nie chciał być porównywany do brata. Teraz pracuje w innej firmie, kapitałowo związanej z naszą, ale niezależną od naszej głównej działalności.

**Ewa Sobkiewicz:** Mama z ciocią są najlepszymi przyjaciółkami, podobnie jest z moją siostrą i ze mną. Pracujemy razem i mogę jej powierzyć najważniejsze tajemnice. Jest moim powiernikiem i pomocą w trudnych sprawach. Chciałabym, aby tak samo było z naszymi córkami. Jedna córka już pracuje z nami i bardzo liczę na to, że będą się kochały.

**Adam Rozwadowski:** Teraz synowie podlegają mi, ale w przyszłym roku czeka mnie rozstrzygnięcie, jak podzielić kompetencje, przy przejęciu przez starszego syna obowiązków prezesa. Ja pamiętam prace po 12 i 14 godzin dziennie i nie uważam, że taka praca w młodym wieku nie jest normą. Na razie udaje się zgodnie prowadzić firmę.

Katarzyna Gierczak Grupińska- rodzeństwo się zawsze kocha, tylko czasem się nie lubi, ale to trwa chwilę.

#### **PRZESŁANIE:**

- Dzieci chcą na bieżąco uczestniczyć w życiu firmowym rodziców. Nie trzeba ich chronić przed firmą.
- Z dziećmi trzeba rozmawiać, nie narzucać im sukcesji, ale też nie bronić im dostępu do współuczestnictwa
- Dobrym sposobem na zaangażowanie emocjonalne jest podarowanie udziałów dzieciom
- Rodzice powinni pamiętać o sprawiedliwym udziale dzieci w majątku rodziców, bez względu na to, czy dziecko jest sukcesorem, czy nie.
- Rywalizacja dzieci jest naturalna. Trudno uniknąć konfliktu wśród rodzeństwa. Rodzice powinni o tym pamiętać i tak dzielić aktywność dzieci, żeby nie powodowało to konfliktu.

--

**Piotr Wąsik i Katarzyna Gierczak Grupińska**