

RADOŚCI I TROSKI PRZEDSIĘBIORCÓW



- 4_** **Jak to jest prowadzić firmę**
| Paweł Kaczmarzyk
- 6_** **Optymizm i odpowiedzialność podstawą dobrego biznesu**
| Anna Baron
- 8_** **Kiedy zespół rozwija żagle firmowego statku?**
| Milena Jastrzębska
- 12_** **Rodzinne Eldorado? Firma rodzinna okiem psychologów...**
| Izabela Kielczyk, Kuba Kielczyk
- 14_** **Co utrudnia nam podejmowanie decyzji i jak mogą pomóc w tym
kluczowe wskaźniki?**
| Andrzej Krótki
- 18_** **Prawo do porażki**
| Anna Dąbrowska
- 20_** **Jak przeciwdziałać konfliktom w pracy?**
| Maciej Sasin
- 24_** **Konflikt w spółce**
| Piotr Grabowski, Katarzyna Ulma-Raszkowska
- 28_** **Segment spółek rodzinnych od lipca na GPW**
| Izabela Olszewska
- 30_** **Czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych
na przykładzie firmy Deichmann**
| Oliwia Samelak
- 32_** **Koszerność i certyfikaty koszerne w działalności firm rodzinnych
z sektora FMCG**
| Gniewomir Pieńkowski
- 35_** **KONGRES FIRM RODZINNYCH Gotowi na jutro**
| Katarzyna Saranek

relacje

Wydawca:

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



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych

Redaktor naczelna:

Maria Adamska

Skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Szablon projektu:

RECEVENT
www.recevent.pl

Okładka:

Freepik

Fotografie ilustracyjne:

Freepik

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

EGZEMPLARZ DYSTRYBUOWANY BEZPŁATNIE

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



Maria Adamska

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

Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Oddajemy 45. numer Magazynu Firm Rodzinnych RELACJE. Tym razem chcemy zwrócić uwagę na stronę psychologiczną prowadzenia biznesu, która wiąże się zarówno z codziennymi sprawami, jak i wielkimi wydarzeniami w firmie. Jakie myśli, jakie emocje towarzyszą przedsiębiorcom na różnych etapach rozwoju własnego biznesu – gdy startują w samodzielność, gdy nabierają doświadczenia lub rezygnują z własnej firmy? Jakie wsparcie otrzymują od swoich bliskich – czy mają z kim dzielić przeżywane rozterki, obawy, gorzyc porażki, radość sukcesu, niepewność?

Z drugiej strony – prowadząc firmę sami muszą być wsparciem dla swoich pracowników. Poprzez swoje działania tworzą środowisko pracy, które może sprzyjać dobremu samopoczuciu pracowników lub tworzyć groźny, nieprzyjemny klimat pracy. Negatywne nastawienie do pracowników może być poważną barierą rozwoju firmy. *Zamiast zaufać ludziom, uwierz w ich intencje, szukałam okazji, by zabezpieczyć się przed tym, co może mnie złego z ich strony spotkać* – przyznaje z ubolewaniem Milena Jastrzębska o podejściu do pracowników na początku swojej działalności biznesowej. *By odnieść sukces i utrzymać się na rynku, należy przede wszystkim podejść do tego z dużą dozą optymizmu, jak również odpowiedzialności* – stwierdza założycielka prowadzonej z dużym sukcesem firmy rodzinnej Kotrak.

Co ciekawe, pomimo różnych tematów podjętych przez autorów prezentowanych w tym numerze RELACJI, wielu z nich dochodzi do podobnych wniosków – zarówno szanse, jak i przeszkody w rozwoju firmy mogą być w nas – właścicielach. W naszym sposobie myślenia, podejściu do wyzwań, w przekonaniach, w przyjętych sposobach motywowania pracowników, w radzeniu sobie z własnymi i cudzymi emocjami. Czyżby prawdą było powiedzenie Miquela Cervantesa, że *najgroźniejsi wrogowie, z którymi musimy walczyć, są w nas?*

Pomimo znaczenia czynników psychologicznych, nie zapominaamy także o twardych realiach prowadzenia biznesu. Rozwiązania prawne, rynek kapitałowy, rynki zagraniczne to tematy innych artykułów, z pewnością bardzo użyteczne dla wszystkich rodzinnych. Polecam zatem wszystkie publikacje, łącznie z relacją z ważnego wydarzenia w środowisku rodzinnych – III Kongresu Firm Rodzinnych. Cieszymy się wszyscy z nagrody dla naszego Honorowego Prezesa IFR prof. Andrzeja J. Bliklego. Wielkie gratulacje, również dla wyróżnionej firmy rodzinnej Z Chaty Łaniaków.

Życzę pożytecznej i inspirującej lektury RELACJI. ●



Jak to jest prowadzić firmę

Kiedy zarejestrowałem firmę, widziałem, że ojciec cały tydzień chodził struty, aż w końcu zapytał: „to ty już nie będziesz szukał normalnej pracy?”

Jako przedsiębiorcy często bierzemy na swoje barki sprawy, których nikt z boku nie zauważa: inni nasze budżety widzą przez pryzmat wystawianych rachunków, nie zdając sobie sprawy z ponoszonych przez nas kosztów. Codziennie podejmujemy ryzyko nieakceptowalne dla kogoś na etacie, często realizujemy bardzo długofalowe plany, wkładając wiele wysiłku zanim zobaczymy pierwsze rezultaty... i jak coś nie wyjdzie, musimy wziąć za to pełną odpowiedzialność. Nie tylko jak nie wyjdzie nam, ale także, jeśli to nie wyjdzie np. pracownikowi albo kurierowi paczka spadnie. I usłysz w takiej chwili „ty to gamoń jesteś, Piotrek – ten to jest zaradny, znalazł porządną pracę w banku i od razu sobie fajną furę kupił”. A ile się moja żona nasłuchiwała „kupcie sobie to czy tamto, czemu nie zmienicie auta, przecież Paweł ma firmę, to was na pewno stać”. „Paweł to chyba nie musi do pracy chodzić, przecież ludzie robią na niego” itp.



Paweł Kaczmarzyk

prezes, współwłaściciel firmy Kaleron sp. z o.o., specjalista w zakresie odzyskiwania danych z różnych nośników. Autor programów szkoleniowych i trener umiejętności odzyskiwania danych dla pracowników serwisów komputerowych.

Dylematy przedsiębiorcy pierwszego w rodzinie

„Etatowcy” nie czują tego, że przedsiębiorca, ile by nie zarabiał, musi myśleć w znacznie dłuższej perspektywie. Bo w zasadzie nie wiesz, czy w przyszłym miesiącu cokolwiek zarobisz, nawet jeśli taka sytuacja nie zdarzyła ci się od zamierzonych czasów. I tak o tym myślisz. Ogólnie na tyle mało liczę się ze zdaniem innych, że mnie to nie bardzo rusza i wiem, że choć mam w firmie z tuzin sprzętów, które kosztowały tyle, co nowe auto średniej klasy, to nie zrobię tym wrażenia na nikim spoza mojej branży. Ale wiem, że

tato chciałby się pochwalić przed kolegami, że wcale nie ma syna złomiarza (wszyscy w okolicy bardzo dobrze pamiętają, jak jeździłem po giełdach i recyklingach), a brakuje mu namacalnego dowodu sukcesu. Nawet nie jestem pewny, czy naprawdę potrafi się cieszyć tym, że mogę realizować swoje zainteresowania, rozwijać się zawodowo i wydawać pieniądze na kolejne zabawki do firmy, czy jednak trochę przede mną udaje.

Może sukcesorzy mają większe zrozumienie takich rzeczy w rodzinach, w których jest już jakieś doświadczenie firmy, ale robiąc coś takiego jako ktoś pierwszy w rodzinie nawet nie masz z kim pogadać o konkretnych problemach, bo dla większości osób jakkolwiek problem jest sygnałem, że trzeba to wszystko rzucić natychmiast i poszukać jakiejś normalnej pracy. Wiesz, ile razy słyszałem, że mógłbym pójść do jakiegoś mediamarktu sprzedawać telewizory, dostawałbym regularną pensję, nie siedziałbym do nocy w robocie i w ogóle byłoby fajniej? Choć wcale nie uważam, że bym nie miał wsparcia w rodzinie... po prostu ta rodzina w trudniejszych momentach nie potrafi okazać tego wsparcia w inny sposób, niż wskazując jakąś alternatywę spokojnej, wyidealizowanej, normalnej pracy. Jakis czas temu moja siostra mi powiedziała, że ja nie będę nigdy szczęśliwy, bo ja zawsze muszę do czegoś dążyć. Ma rację i cieszę się, że przynajmniej ona nie namawia mnie na to, bym przestał.

Potrzebne wsparcie

Tak, przedsiębiorcy potrzebują wsparcia merytorycznego, rozwoju umiejętności itd. One są bardzo ważne... ale popatrzmy, ile firm jest prowadzonych przez ludzi, którzy robią to, co lubią, a niekoniecznie lubią po prostu prowadzić firmę. Dla wielu przedsiębiorców prowadzenie firmy w sensie administracyjno-organizacyjnym jest koniecznym kosztem tego, by robić to, co chcą i jak chcą. Ten okres, w którym uważałem, że powinienem być lepszym menedżerem i z miernym skutkiem wkładałem jakiś

wysiłek, by się w tym kierunku rozwijać, raczej mam już za sobą... Jak widzę, że początkujący przedsiębiorca właśnie jest na tym etapie, to zastanawiam się, na ile on chce być tym lepszym menedżerem i na ile jest to zgodne z jego predyspozycjami, a na ile kieruje nim poczucie obowiązku i odpowiedzialności za firmę i pracowników. Jednak w moim przypadku w pewnym momencie stwierdziłem, że najlepszy wariant, to ustawienie się w roli podwykonawcy i zepchnięcie kupy pracy organizacyjnej, logistycznej, marketingowej i sprzedażowej na moich klientów. I tak sam prawdopodobnie nie byłbym w stanie pokierować zespołem większym niż kilka – kilkanaście osób.

Wydaje mi się, że znalazłem radę na w miarę harmonijny sposób funkcjonowania w biznesie. Jednak nietrudno zauważyć, że nie tylko problemy finansowe czy organizacyjne są najmocniejszym hamulcem działania, ale też aspekty psychologiczne prowadzenia firmy. Czasem potrzebna jest chwila, kiedy nie musisz być człowiekiem sukcesu, światowym liderem branży czy uśmiechniętą twarzą innego marketingowego sloganu, by poradzić sobie z silnymi emocjami, frustracją, zniechęceniem czy niepewnością w trudnych momentach. A z tym najczęściej przedsiębiorca pozostaje sam. Klienci czy kontrahenci często wolą właśnie tego uśmiechniętego i pewnego siebie, gotowego wiele obiecać, niż pełnego wątpliwości, ważącego słowa i zastanawiającego się nad tym, co może pójść nie tak.

Ostatnio tato znów mnie pytał, czy nie mógłbym pójść do normalnej pracy. On, choć od wielu lat jest emerytem, bardzo dobrze wie, że przed przedsiębiorcami niezwykle trudne czasy. Po dobrych kilkunastu latach prowadzenia przeze mnie firmy, w sytuacjach kryzysowych zawsze powraca temat normalnej pracy, jako synonimu bezpieczeństwa i panaceum na wszystkie problemy. ●



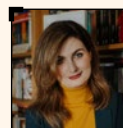


Optymizm i odpowiedzialność podstawą dobrego biznesu

Założenie firmy to mierzenie się z różnymi sytuacjami oraz przeciwnościami losu. By odnieść sukces, który przetrwa, jest potrzebne o wiele więcej niż łut szczęścia. To przede wszystkim ciężka praca, na którą należy się odpowiednio przygotować emocjonalnie. O czym w dzisiejszym wywiadzie opowie założycielka i obecna Wiceprezes ds. Finansów firmy Kotrak S.A., Irena Kurdziel.

Anna Baron: Zaczynamy od początku – jakie emocje towarzyszyły Pani podczas zakładania firmy 30 lat temu?

Irena Kurdziel: Bardzo pozytywne! Założenie firmy na pewno nie należy do łatwych decyzji. To proces, do którego trzeba się odpowiednio przygotować, zarówno



Anna Baron

Starszy specjalista ds. marketingu w Kotrak S.A.

merytorycznie, jak i psychicznie. Jednak mówiąc z własnego doświadczenia, by odnieść sukces i utrzymać się na rynku, należy przede wszystkim podejść do tego z dużą dozą optymizmu, jak również odpowiedzialności.

Startu biznesu nie można rozpoczynać z czarnymi myślami, bo wtedy zwykle do niczego nie dojdiesz. W wielu przypadkach już na początku drogi pojawiają się pierwsze przeszkody do pokonania, a złe nastawienie tylko zniechęca do ich przezwyciężania. Dobry przedsiębiorca to osoba o silnym charakterze, która nie boi się stawiać czoła przeciwnościom. Jest ich świadomy, a jednocześnie wie, iż większość problemu da się rozwiązać samemu lub przy wsparciu odpowiednich osób.

Na przykład, gdy rozpoczynałam prowadzenie działalności w pełni zdawałam sobie sprawę z tego, jak ważne jest posiadanie wsparcia biura prawnego, które na bieżąco monitoruje kluczowe dla firmy kwestie. Obecnie wciąż część przedsiębiorców uważa taką współpracę lub posiadanie prawnika na pokładzie za zbędny koszt. Do kancelarii udają się zwykle w ostateczności, gdy problem nie tylko już zaistniał, ale rozrósł się na szeroką skalę. W moim odczuciu jest to bardzo duży błąd. Wolę od początku działać prewencyjnie, niż później tracić nerwy, czas oraz pieniądze. Jestem również świadoma faktu, iż nie znam się na wszystkim, dlatego posiadanie w firmie prawników na pełnym etacie zapewnia mi pewność działania oraz spokojny sen. Dzięki temu wiem, że zespół ten żyje sprawami firmy, jest wdrożony we wszystkie istotne tematy i dba o ich prawidłowe prowadzenie.

Co jeszcze było dla Pani kluczowe podczas wkraczania na ścieżkę biznesu?

Posiadanie jasno wytyczonego celu i podążanie w kierunku jego realizacji, ale w odpowiedzialny sposób. Mam tutaj na myśli przede wszystkim metodę małych kroków. Po założeniu Kotraka przez pewien czas pracowałam tylko ze współpracowniczką. Dopiero, gdy byłam pewna, że mój pomysł na biznes się sprawdza, zaczęłam zatrudniać nowych ludzi.

A co sprawiało Pani największą radość w tworzeniu firmy?

Przy całym procesie tworzenia firmy, pozyskiwanie nowych osób na pokład stanowiło dla mnie dużą radość. Napawało mnie dumą, że moi pracownicy identyfikują się z firmą oraz wspólnie ze mną ją rozwijają. Zdawałam sobie jednak sprawę, iż za ich oddaniem stoi zaufanie, jakim mnie obdarzają. Moje decyzje nie dotyczyły już tylko mnie, ale również ich.

Za tworzeniem oraz rozbudowywaniem zespołu idzie ogrom odpowiedzialności. Zdaję sobie sprawę, jak wiele czasu oraz energii wkładają oni w rozwój Kotraka. Moim zadaniem, jak i całego Zarządu, jest zapewnienie pracownikom godnych warunków oraz bezpieczeństwa finansowego, pozwalającego na dalsze działanie. Mając to na uwadze, nigdy nie staram się przedkładać moich potrzeb nad ich. W ten sposób stworzyliśmy silny oraz pewny zespół, napędzający przedsiębiorstwo od 30 lat.

Co zatem z niepewnymi sytuacjami? Czy takie się pojawiały i jeśli tak, to jak sobie Pani z nimi radziła?

Oczywiście, takich sytuacji też nie brakowało w moim życiu. Prawdą jest, że kilka z nich przyplącałam źle przespanymi nocami. Niemniej z reguły staram się nie wpadać w panikę. Z natury jestem osobą bardzo silną psychicznie i nie mam kłopotu ze stawianiem czoła przeciwnościom losu.

Gdy pojawia się problem, staram się od razu myśleć, w jaki sposób można go zniwelować. I choć nie dzielę się nim z wszystkimi dookoła, to zawsze mogę skorzystać ze wsparcia rodziny, a w szczególności mojego męża. Ma on wiele trafnych spostrzeżeń oraz udziela porad. Jest również bardzo spokojną osobą, która z chęcią mnie wysłucha i podpowie, co sam zrobiłby na moim miejscu. Nigdy jednak nie narzuca mi swojego zdania. Jest bardziej drogowskazem wspierającym mnie w dotarciu do najlepszego rozwiązania w danej sytuacji.

Problemy zawsze staram się rozwiązywać szybko, ale na spokojnie, nigdy pod wpływem impulsu. A już na pewno nie w nerwach, gdyż w większości wypadków tak podjęte działania okazują się nietrafne i bardzo niebezpieczne dla firmy. A jak wspominałam, przedsiębiorstwo to nie tylko ja – w przypadku Kotraka to ryzyko obejmuje 200 rodzin. Zawsze mam to na uwadze podejmując działania.

Jakiś czas temu w Kotrak dokonano sukcesji – jak, w związku z tymi zmianami, spogląda Pani teraz w przyszłość?

Jeśli chodzi o sukcesję, to nie miałam z nią żadnego problemu. Uważam, że bardzo dobrze jest ją wykonać w momencie, gdy nestorzy jeszcze są obecni w firmie i mogą na bieżąco oraz spokojnie wspierać sukcesorów w przejęciu obowiązków. Tak też przebiegło to u nas.

Jednak po sukcesji wycofałam się w cień, choć nie oznacza to, że nie jestem obecna w firmie. Teraz pełnię bardziej rolę doradcy. Nie ingeruję w decyzje, ale okazuję wsparcie, gdy jest to potrzebne. Nie ukrywam również, że sprawia mi niezwykłą przyjemność patrzeć, jak firma dalej się rozwija. To wspaniałe uczucie. Kotrak traktuję jak drugie dziecko, dlatego cieszy mnie fakt, iż dalej rośnie w siłę. Ta wizja napełnia mnie dumą, spokojem i satysfakcją. ●

Kiedy zespół rozwija żagle firmowego statku?

Moją pierwszą firmę założyłam w 2009 roku, mając niespełna 25 lat. Miałam dużo entuzjazmu i energii do działania. Byłam przygotowana na ciężką pracę, nawet przez wiele godzin na dobę, i wyrzeczenia w początkowym okresie tworzenia biznesu.

Moi rodzice prowadzili firmę i znałam z domu wyzwania, jakie niesie rola przedsiębiorcy. Wydawało mi się, że poradzę sobie i jestem na to gotowa. Początki były obiecujące – moja kreatywność, upór w dążeniu do celu i energia wystarczały do tego, by zbudować firmę, zdobyć klientów i stworzyć zespół.

Szybko jednak okazało się, że nie byłam zupełnie przygotowana do tego, jak budować zespół, rozmawiać ze współpracownikami, tworzyć z nimi prawdziwe relacje pełne zaufania. Jako osoba silnie ukierunkowana na zadania, skupiona na moim celu, nie dostrzegałam potrzeb współpracowników. Stawiałam bardziej na budowanie muru zasad i procedur w miejsce dobrej współpracy. W tamtym momencie wielokrotnie zastanawiałam się nad tym, czy zrezygnować z prowadzenia własnej firmy albo założyć taką, w której nie będę zmuszona tworzyć zespołu. Pamiętam rozmowę z Tatą, moim biznesowym mentorem, w której wyraźnie powiedziałam: „Prowadzenie firmy jest bardzo ciekawe. Lubię to. Gdyby tylko nie ludzie...”. Zespół był dla mnie wtedy największą frustracją, przez którą nie mogłam spać po nocach.

Nie poddałam się. Wybrałam wtedy inną drogę – postanowiłam poświęcić czas i energię na zdobycie wiedzy i umiejętności budowania zespołu. Szybko zobaczyłam, że w tym temacie wiedza jest nieograniczona i nie ma jedynie słusznych rozwiązań. Zrozumiałam, że kluczem do dobrego zespołu jest właściwe i stałe przyglądanie się sobie i relacjom.

Po kilku latach pracy nad sobą wiele się zmieniło. Przypominam sobie dobrze kolejną rozmowę z moim Tatą, w której dzieliłam się moimi bieżącymi wyzwaniami



Milena Jastrzębska

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

zawodowymi. Opowiadając o bieżących tematach powiedziałam: „Prowadzenie firmy jest dla mnie trudne. Na szczęście mam zespół. To dzięki tym ludziom to wszystko ma sens”. Mój Tata odpowiedział wtedy: „Właśnie udało Ci się zbudować Twój pierwszy prawdziwy zespół. Gratulacje!”. Dziś jestem trenerem specjalizującym się w tematyce budowania zespołu, co tylko potwierdza tezę, że jeśli czegoś uczysz, to znaczy, że miałeś z tym kiedyś prawdziwy problem.

W mojej pracy trenerskiej bardzo lubię robić z uczestnikami, najczęściej właścicielami firm lub liderami zespołów, ćwiczenie z metaforą. Każdy uczestnik ma za zadanie narysować odpowiedź na pytanie: „Moja firma jest jak...”. Chodzi o to, by narysować to, jak widzimy naszą firmę, ale też swoją w nim rolę, innych ludzi – zespół i klientów. Jedną z najczęściej wybieranych przez liderów metaforą zespołu jest statek, który płynie na morzu, a każdy członek załogi ma swoją konkretną rolę. Sama pamiętam, że gdy pierwszy raz, na studiach coachingowych, wykonywałam to ćwiczenie, wybrałam tę samą metaforę i narysowałam statek, a samą siebie daleko za burtą. To był moment, kiedy przygotowywałam moją firmę do sprzedaży, a siebie do nowej drogi zawodowej.

Wierząc, że ta metafora świetnie oddaje temat zespołu, chciałabym w tym artykule omówić to, jakie przekonania



liderów pozwalają statkowi płynąć dodając mu wiatr w żagle, a które przekonania są jak kotwica, która zatrzymuje statek w miejscu, przynosząc tylko trudności i frustrację przedsiębiorcy. Zależy mi na tym, by podzielić się najważniejszymi wnioskami i zasadami, którymi kieruję się budując swój zespół i ucząc innych jego budowania.

Kotwica 1: Ludzie są z natury źli, leniwi i chcą nas oszukać

Wybrałam tę kotwicę jako pierwszą dlatego, że jest ona podwaliną pod wszystko, co robi przedsiębiorca w swojej pracy. Jednocześnie zauważałam, że jest ona bardzo powszechna i liderzy, często nieświadomie, kierują się nią w swojej pracy. Biznesowy statek nie ruszy wtedy z miejsca, a jego załoga stanie się ogromnym utrapieniem dla przedsiębiorcy.

Być może myślisz teraz, że to nie dotyczy Ciebie tylko innych właścicieli firm. Mnie też wydawało się, że to nie

o mnie. Czuję się jednak zobowiązana przyznać, że ta kotwica w dużym stopniu trzymała mój biznes w miejscu przez lata. Zamiast zaufać ludziom, wierzyć w ich intencje, szukałam okazji, by zabezpieczać się przed tym, co może mnie złego z ich strony spotkać.

Żeby zobrazować to, co mam na myśli podam kilka przykładów, które mogą być przejawem stosowania takiej kotwicy:

- jeden pracownik zaczyna się spóźniać do pracy – decydujemy wprowadzić system kontroli spóźnień zakładając, że powinniśmy zabezpieczyć się przed wszystkimi spóźnialskimi na przyszłość,
- pracownik nie wykonał pracy na czas – nasza pierwsza myśl „na pewno nie chciało mu się”,
- pracownik prosi o podwyżkę – myślimy „nic nie daje z siebie, a podwyżkę chce...”,
- w umowie o pracę ciągle rozbudowujemy sekcję o obowiązkach pracownika, zakazie konkurencji, zasadach, regulach i nakazach.

Kevin Kruse w swojej książce „Wielcy przywódcy nie mają zasad” twierdzi, że zasady, które wprowadzamy w firmie mają na celu chronić 1% pracowników wysokiego ryzyka, jednak sprawiają, że pozostałe 99% jest mniej zaangażowanych. W miejsce wprowadzania surowych zasad warto zatrudniać utalentowanych ludzi i poświęcać swój czas na pokazywanie im wartości i uczenie podejmowania właściwych decyzji.

Kiedy ktoś popełnia błąd, poszukajmy tego, co jest dla niego trudne i jak może poradzić sobie w podobnej sytuacji na przyszłość. W miejsce reprimendy włącz ciekawość i wsparcie. Jeśli chcemy, by nasz statek nabrał wiatru w żagle nie traktujmy naszego zespołu jak piratów, którzy w każdej chwili mogą nas zaatakować.

Chcesz mieć zaangażowany zespół? Pierwszy krok to Twoje zaufanie do ludzi. Przekonanie, że za ich zachowaniami kryją się dobre intencje.

Czy to nie naiwność? Zaufanie ludziom nie oznacza, że nie spotka Cię już nic, co Cię zaskoczy, rozłości czy rozczaruje. Być może zostaniesz nawet oszukany. Nie warto jednak obarczać siebie ciągłą frustracją i strachem. Kiedy myślisz o ludziach dobrze, czujesz się dużo lepiej, a biznes przynosi Ci większą radość.

Kotwica nr 2: Zadaniem lidera jest motywowanie pracowników

W każdej księgarni znajdziesz mnóstwo książek o tym, jak motywować pracowników. Wśród liderek kompetencji ta występuje na jednym z pierwszych miejsc. Moim zdaniem jednak przeświadczenie, że rolą lidera jest motywowanie innych do pracy, może być ciężką kotwicą, która ciąży właścicielowi firmy i sprawia, że nie może utrzymać się na fali biznesowego rozwoju.

Jeśli jako lider uważam, że powinnam motywować innych, zakładam, że ludzie ze swojej natury nie mają motywacji do pracy. Niosę w sobie zatem przekonanie, że ludzie są źli, leniwi i im się nie chce. Nakładam wtedy na siebie rolę szukania sposobów by im się w końcu chciało, by byli zaangażowani, by ich zachęcić lub – co gorsza – zmusić do działania.

Stosuję wtedy przeróżne systemy motywacyjne – premie, prowizje, nagrody, reprimendy, pochwały, oceny. Według Susan Fowler, autorki książki o wiele mówiącym tytule „Dlaczego motywowanie ludzi nie działa... i co działa?”, do tego, by mieć odpowiednią motywację do pracy czy konkretnego zadania potrzebne są trzy czynniki:

1. Autonomia

Człowiek musi czuć, że to, co robi, robi z własnej woli. Potrzebujemy wiedzieć, że mamy wybór i że to my jesteśmy źródłem naszych działań.

Budując zespół, moglibyśmy zatem przestać szukać sposobów na zmotywowanie pracowników, a wyszukiwać miejsca, w których nasi pracownicy nie mają wystarczającej autonomii. Jeśli widzę, że ktoś nie ma właściwej motywacji do jakiegoś zadania, zaczynam od sprawdzenia, czy ma poczucie, że chce się nim zajmować. Nagroda czy premia nic nie zmienia, jeśli nie pomogę pracownikowi odnaleźć autonomii.

2. Relacyjność

Każdy z nas ma pragnienie, by przynależać do czegoś większego niż my sami. Potrzebujemy być dla kogoś ważnym i wiedzieć, że to, co robimy, ma znaczenie również dla innych.

Bardzo często zdarza się, że pracownik nie angażuje się w dane zadanie, bo nie wie, jakie ma ono znaczenie dla innych. Żeby to zmienić potrzeba, przede wszystkim, pracować nad tym, jakie relacje budujemy z naszym zespołem, w jaki sposób pokazujemy im, że to, kim są, jak się czują i co mówią jest dla nas ważne. Mając tę bazę, w przypadku konkretnego zadania, czasami wystarczy pomóc pracownikowi znaleźć powód, dla którego jest ono ważne i potrzebne.

3. Kompetencje

Człowiek potrzebuje czuć, że skutecznie stawia czoła codziennym wyzwaniom i sytuacjom. Chce widzieć, jak rokwita i się rozwija.

Chcąc zmotywować pracownika do pracy, liderzy często skupiają się na wyznaczaniu celów, zadań, kamieni

milowych. Podkreślają rzeczy, które mają wydarzyć się w przyszłości. Nie twierdzą, że cel i myślenie o przyszłości nie jest istotne. Uważam jednak, że ważniejsze jest pokazywanie pracownikowi co już potrafi, co osiągnął, czego się nauczył. Jednocześnie sprawdzanie, czy za niewykonanym zadaniem nie stoi może brak odpowiednich kompetencji i w takim wypadku pomoc w ich zdobyciu.

Moim zdaniem, powyższe trzy elementy to dobry start do tego, by zamienić myślenie o tym, że zadaniem przedsiębiorcy jest motywować innych, na to, by pomagać innym motywować się samym. Jako lider nie muszę brać na siebie tej ciężkiej kotwicy. Sprawi ona, że szybko poczuję się sfrustrowany potrzebami innych i ciągłym oczekiwaniem, że to ja muszę sprawić, by im się chciało. Do pełnego modelu motywacji odsyłam do książki Susan Fowler.

Kotwica nr 3: Pracownicy to dzieci, które nie umieją samodzielnie podejmować decyzji

Kiedy pracuję z liderami, słyszę często ich narzekanie na brak samodzielności pracowników. Wielu przedsiębiorców chciałoby, aby pracownicy mieli więcej inicjatywy, potrafili podejmować różne decyzje i byli bardziej operatywni.

Gdy dopytuję, okazuje się, że często wraz z takim narzekaniem, sam lider uważa na przykład, że:

- pracownicy powinni podejmować decyzje w mniej ważnych sprawach, a ważne zostawia sobie,
- pracownicy powinni podejmować dobre decyzje, a jak podejmą złe, to lider chce mieć prawo je podważyć,
- za popełniane błędy i źle podjęte decyzje powinno się wyciągać surowe konsekwencje.

Powyższe przykłady przekonań przypominają częste podejście rodziców do wychowania dzieci. Bez względu na to, jakie mamy zasady wychowania, nasi pracownicy to nie nasze dzieci. Współpracujemy z ludźmi dorosłymi i tak należy ich traktować, jeśli chcemy by zachowywali się jak dorośli – przyjmowali odpowiedzialność,



Chcesz mieć zaangażowany zespół? Pierwszy krok to Twoje zaufanie do ludzi. Przekonanie, że za ich zachowaniami kryją się dobre intencje.



podejmowali decyzje, wykazywali inicjatywę. Na naszym firmowym statku nie możemy mieć tylko majtków pokładowych, potrzebujemy różnych ról i samodzielnych członków załogi, by rozwinąć żagle i płynąć z odpowiednią prędkością.

Upewnijmy się, że jako przedsiębiorcy budujący nasz zespół, dajemy pracownikom:

- prawdziwe prawo do popełniania błędów bez wymyślanych przez nas kar i konsekwencji,
- wiedzę o tym, jakimi metodami można podejmować decyzje (polecam narzędzie thedecider.app, które wskaże nam i pracownikom właściwy sposób podejmowania decyzji w konkretnej sytuacji),
- możliwość podejmowania decyzji w sprawach, które są ważne dla pracownika i firmy,
- wsparcie w rozwijaniu samodzielności,
- czas i uważność na potrzeby pracownika.

Powyższe kotwice to w moim odczuciu główne elementy, które sprawiają, że będąc kapitanem naszego biznesowego statku, stajemy się na nim samotni, sfrustrowani i zmęczeni ciągłym „użeraniem się” z zespołem. Zachęcam wszystkich przedsiębiorców do obserwowania i sprawdzania, kiedy te przekonania są w nas obecne i zobaczenia co wydarzy się, gdy zamienimy je na te bardziej wspierające nasz zespół. Jeśli czujesz, że Twój statek tonie, potraktuj te kotwice jako zbędny balast, który możesz bez żalu wyrzucić za burtę. To sprawi, że Tobie i Twojemu zespołowi łatwiej będzie utrzymać się na fali. ●

Rodzinne Eldorado? Firma rodzinna okiem psychologów...

Własną firmę tworzy się i kształtuje według swojego uznania i w zgodzie z własnymi wartościami. Przynosi to ogromną satysfakcję z pracy na własny rachunek z pełną decyzywnością. Brak jest uzależnienia od innych; nie ma żadnych narzuconych reguł. To ogromne plusy.

Radość tworzenia, ból pomyłek

Z drugiej strony jest to ogromna osobista odpowiedzialność za podejmowane decyzje i wybory. W firmie rodzinnej porażki bolą zdecydowanie bardziej, a konsekwencje błędnie podjętych decyzji obciążają nas bezpośrednio. W dużej korporacji łatwo rozbić odpowiedzialność, a konsekwencje rozmywają się płynnie w wieloosobowej strukturze.

Firma w rodzinie, rodzina w firmie

Izabela Kielczyk: Z własnego doświadczenia zauważyłam, że firma i rodzina stają się jednością. Rodzina pracująca razem we własnej firmie przynosi sprawy służbowe do domu, z drugiej strony przenosi wartości rodzinne do firmy. Każda firma rodzinna zawsze jest inna, ponieważ tworzą ją ludzie, których łączy własna historia, kultura i sposób bycia. Ludzie ci z reguły pracując razem długo lub nawet całe życie mają głębokie poczucie wspólnoty, choć mogą dzielić ich inne potrzeby ekonomiczno-społeczne. Tak silnych więzi nie ma w korporacjach, które starają się zespolić ludzi wokół wspólnego celu wprowadzając misję, wizję i wartości firmowe.

Poczucie więzi i współodpowiedzialność w firmie rodzinnej są tak silne, że często przesłaniają one własne potrzeby. Córka nie odmówi ojcu zajęcia się firmą, choć chciała by robić zupełnie coś innego.



Izabela Kielczyk

Psycholog biznesu, psychoterapeuta i trener ludzi biznesu. Współzałożyciel Pracowni Psychorozwoju Kielczyk, współwłaściciel i Generalny Dyrektor Zarządzający Bellako Sp. z o.o.



Kuba Kielczyk

Psychoterapeuta z nurtu psychologii procesu. Od ponad 10 lat prowadzi wraz z żoną (Izabelą Kielczyk) własną placówkę psychoterapeutyczną Pracownia Psychorozwoju Kielczyk w Warszawie. Pracuje indywidualnie, z parami, rodzinami i grupami.

Brat samodzielnie będzie prowadził spółkę, kiedy siostra przechodzi rozwód. Firma rodzinna staje się życiem rodziny i zacierają się granice pomiędzy życiem służbowym a prywatnym. W pracy jesteśmy 24 godziny na dobę; w domu rozmawiamy o firmie, domowe sprawy przynosimy do pracy. Jak tę granicę wyznaczyć?

Trudna sztuka rozdzielenia ról

Prawdopodobnie największą trudnością w prowadzeniu firmy rodzinnej jest przenikanie się dwóch światów. Opowiadanie wieczorem mężowi o tym, co działo się w firmie, nie jest tylko historią, jest odnośnikiem do tego, co robi w firmie partner. Co więcej, partner będzie w firmie przyjmował taką pozycję, jaką ma w związku czy w relacji rodzinnej i odwrotnie. Nie jest możliwe całkowite

„wyłączenie” jednej z ról i one zawsze będą się przenikały. Może to rodzić wiele konfliktów i problemów wtedy, jeśli role te są inne w życiu prywatnym, a inne w służbowym. Kluczem do rozwiązania w takiej sytuacji jest zbudowanie świadomości posiadania dwóch różnych ról i umiejętność wchodzenia w nie niezależnie od siebie.

Kuba Kielczyk: *Rozważając tę kwestię w kategorii bilansu, kosztem może być utrata dobrych relacji rodzinnych, które często cierpią w wyniku konfliktów firmowych. Zyskiem – przeniesienie więzów rodzinnych do firmy, a razem z nimi empatii, zrozumienia i zaufania. Są to przecież najbliższe nam osoby, które bardzo dobrze znamy i szanujemy. W takich relacjach wspieramy się nawzajem, ponieważ łączy nas coś więcej niż działalność biznesowa. W korporacjach zrzeszających obcych sobie ludzi nigdy takiego zespołu nie będzie. Im bliższe relacje rodzinne, tym jest jednak trudniej postawić granice pomiędzy życiem prywatnym a służbowym.*

Paradoksalnie łatwiej jest rozumieć i stosować się do relacji podległości firmowej niż w przypadku równoległych stanowisk o podobnym zakresie odpowiedzialności.

Zdarza się, że w takiej sytuacji rodzeństwo czy krewni wykorzystują swoją pozycję i wymuszają przejmowanie obowiązków powołując się na relacje rodzinne.

Własne Eldorado?

Na pierwszy rzut oka firma rodzinna to biznesowe Eldorado. Każdy marzy o własnym interesie i niezależności od innego kapitału, ludzi, struktur. Prowadzenie rodzinnego biznesu jednak tylko z pozoru wydaje się proste. Poza oczywistymi kwestiami biznesowymi pojawia się cała mnogość problemów międzyludzkich, które nie istnieją w korporacjach, gdzie ludzie nie są połączeni więzami rodzinnymi. Konflikty te są wynikiem mieszania się i przenoszenia ról zawodowych i prywatnych oraz problemów z wyznaczeniem granicy pomiędzy nimi. W firmie rodzinnej najważniejsze jest, aby każdy z członków rodziny prowadzących przedsiębiorstwo zdawał sobie sprawę z mnogości swoich ról i ról bliskich. Już sama świadomość pomoże zrozumieć zachowania i załagodzić konflikty. To najtrudniejsze psychologiczne zadanie dla rodziny w firmie. ●





Co utrudnia nam podejmowanie decyzji i jak mogą pomóc w tym kluczowe wskaźniki?

Jak szacują naukowcy, na co dzień podejmujemy około 70 różnego rodzaju decyzji – od tego, co zjemy na śniadanie, do wyboru lokalizacji kolejnej inwestycji. Część z nich podejmujemy w ramach pracy zawodowej. Szczególnie, kiedy zajmujemy stanowisko kierownicze.

Co zrobić, aby decyzje były trafne? Jak wygląda proces podejmowania decyzji i jakie błędy, z nim związane, popełniamy każdego dnia? Tak! Myślenie każdego z nas obciążone jest licznymi błędami i tak zwanymi „zniekształceniami poznawczymi”. Jak możemy im przeciwdziałać? Dlaczego warto opierać się na danych w codziennej pracy? Na te i inne pytania odpowiem w poniższym artykule.

Błędne założenia

Klasyczna teoria podejmowania decyzji zakłada, że w momencie wyboru jednej z dostępnych opcji człowiek ma pełną wiedzę dotyczącą każdej z nich. Ponadto potrafi on znaleźć, określić i zrozumieć wszystkie, nawet subtelne różnice między poszczególnymi wyborami. W końcu jest całkowicie racjonalny przy podejmowaniu decyzji.



Andrzej Krótki

Wspiera i doradza firmom, by stawały się liderami swoich branż. Autor bestsellera „Skuteczny Lider Lean”. Pomagał wielu znanym markom. Wykładowca na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu i Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej

Taki model przez wiele lat funkcjonował w ekonomii. Ma on jednak niewiele wspólnego z tym, jak faktycznie wygląda proces rozważania i wydawania osądów. Po pierwsze – bardzo rzadko możemy mieć pełną wiedzę dotyczącą danej decyzji. Na przykład kiedy decydujemy, gdzie otworzyć kolejny sklep naszej sieci, nie wiemy, czy tuż obok wybranych lokalizacji swojego punktu nie chce uruchomić konkurencja. Również założenie o racjonalności

podejmowanych decyzji jest łatwe do podważenia – przy dokonywaniu wyborów często posługujemy się emocjami i to nie tylko w życiu prywatnym. Jednak nie tylko serce przeszkadza rozsądkowi.

Zniekształcenia poznawcze

Świat poznajemy za pomocą zmysłów. Jednak to, co widzimy lub słyszymy niekoniecznie idealnie odzwierciedla otaczającą nas rzeczywistość. Informacje z uszu czy oczu przetwarzamy za pomocą tzw. procesów poznawczych. Żeby coś zobaczyć, musi zadziałać uwaga. Żeby móc nazwać rzecz, na którą patrzymy lub dźwięk, który słyszymy, musi zadziałać percepcja. Oprócz poprawnie działających zmysłów, percepcja potrzebuje także informacji zawartych w naszej pamięci. Na każdym z tych etapów czyhają na nas pewne błędy i zniekształcenia poznawcze. Sugestia może sprawić, że na poniższym obrazie najpierw zobaczymy kielich lub też dwie twarze zwrócone do siebie. Więcej przykładów niedoskonałości naszych procesów poznawczych dostarczają iluzjoniści, którzy rozumieją je i perfekcyjnie wykorzystują podczas swoich pokazów.

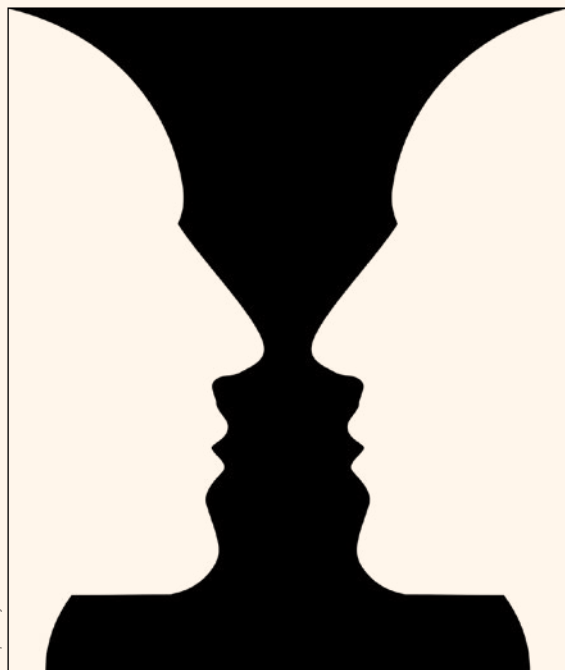


foto: pikabay.com/

Jak się okazuje, podejmowanie decyzji to również proces poznawczy, który podlega pewnym zniekształceniom.

Myslenie na skróty, czyli heurystyki

Jak wynika z prac Daniela Kahnemana i jego współpracowników, wiele decyzji podejmujemy używając pewnego rodzaju skrótów myślowych, czyli heurystyk. Jedną z nich jest **heurystyka dostępności**. Polega ona na tym, że przy podejmowaniu decyzji bierzemy pod uwagę to, jak łatwo możemy przypomnieć sobie istotne przypadki danego zjawiska. Przykładem może być hurtownia, której właściciele, po przeprowadzce do nowego magazynu, zastanawiali się nad nowym sposobem pakowania towaru do wysyłki. Dostyc szybko podjęto decyzję o pakowaniu produktów w dodatkową folię, gdyż wszyscy w firmie pamiętali klienta, który regularnie i dosadnie komunikował, że produkty powinny mieć dodatkowe zabezpieczenie. Decyzję o zmianie podjęto mimo tego, że inni kontrahenci nigdy nie zgłaszali problemu z pakowaniem.

Z kolei **heurystyka zakotwiczenia** polega na tym, że odnosimy jedną wartość liczbową do drugiej, kiedy nie mają ze sobą kompletnie żadnego powiązania. W jednym z eksperymentów demonstrujących to zjawisko osoby badane kręciły kołem fortuny, które było zaprojektowane w ten sposób, że zatrzymywało się tylko na pozycjach 10 lub 65. Następnie badacz pytał, czy liczba krajów afrykańskich należących do ONZ jest większa od liczby, która wypadła na kole, a następnie prosił o jej oszacowanie. Okazało się, że osoby, które zobaczyły liczbę 10 podawały wyniki zbliżone do tej liczby, podobnie było z osobami, które wylosowały liczbę 65. Pierwsza liczba podziałała jako kotwica, punkt wyjściowy, który posłużył do późniejszego szacowania. Dotyczy to oczywiście wartości, których nie znamy, ale przecież w biznesie potrafi ich być całkiem sporo. Szacujemy na przykład przyszłoroczny obrót w firmie, opierając się na tym z bieżącego roku, zazwyczaj dodając kilka procent, bo zależy nam na rozwoju. Często nie bierzemy jednak pod uwagę innych czynników, które mogą mieć wpływ na naszą działalność – na przykład odejście dużego klienta czy zwolnienia w dziale sprzedaży.

Zniekształcenia poznawcze

Naszemu myśleniu i wydawaniu osądów, oprócz heurystyk, towarzyszą także zniekształcenia poznawcze takie, jak: iluzoryczna korelacja, nadmierna pewność siebie oraz błąd pewności wstecznej.

Z **iluzoryczną korelacją** mamy do czynienia wtedy, kiedy uważamy, że dwie cechy są ze sobą powiązane, mimo że niekoniecznie tak musi być. Przykładem może być myślenie w kategoriach uprzedzeń. Jeżeli sądzimy, że dany pracownik jest wybitnie uzdolniony i kreatywny, to będzie nam łatwiej przypomnieć sobie ciekawe pomysły i rozwiązania, które wdrożył. Jednocześnie będziemy przymykać oko na jego potknięcia, utwierdzając się w przyjętym wcześniej założeniu.

Mamy też tendencję do **nadmiernej pewności**. Dotyczy to przede wszystkim pomysłów, na które osobiście wpadliśmy. Trudniej nam jest sprzeciwić się sobie niż innym osobom. Dlaczego tak się dzieje? Po prostu nie lubimy myśleć o sobie źle lub że mamy nieciekawe pomysły. Za wszelką cenę staramy się utrzymać pozytywny wizerunek – zarówno przed współpracownikami, jak i przed samym sobą.

Kolejne zniekształcenie poznawcze, z którym możemy się spotkać, to obwinianie się za podjęte decyzje, które nie okazały się sukcesem – to tzw. **błąd pewności wstecznej**. Często właśnie po porażce jakiegoś projektu mamy wrażenie, że przecież jasne było, że nie mógł się on udać. Możemy obwiniać za niepowodzenie siebie lub współpracowników. Zazwyczaj jednak nie zdajemy sobie sprawy z tego, że przed podjęciem działania nie dało się przewidzieć wszystkich aspektów i zmiennych z nim związanych (to właśnie w tym zniekształceniu można doszukiwać się korzeni powiedzenia „mądry Polak po szkodzie”). Często po znaczących katastrofach lotniczych w mediach wypowiada się szereg ekspertów, którzy wskazują, że wypadek był prawie pewny i wyrażają oburzenie, jak ktoś mógł pozwolić na start tego samolotu. Nierzadko są to właśnie przykłady popełniania błędu pewności wstecznej, do których specjaliści w swoich dziedzinach mają szczególną tendencję.

Geneza zniekształceń

Skąd wzięły się te wszystkie zniekształcenia? We wcześniejszych etapach swojego rozwoju ludzie przez tysiące lat musieli podejmować decyzje raczej szybciej niż wolniej (np. w przypadku ataku dzikiego zwierzęcia na wioskę), a ponadto dotyczyły one raczej bieżących spraw, rzadziej strategicznych. Wtedy heurystyki okazywały się skutecznie – przynajmniej na tyle, żeby ludzkość jako gatunek przetrwała i zdominowała świat. Dzisiaj,

Po porażce jakiegoś projektu mamy wrażenie, że przecież jasne było, że nie mógł się on udać. Jednak przed podjęciem działania zazwyczaj nie daje się przewidzieć wszystkich zagrożeń.

kiedy trzeba podejmować strategiczne decyzje biznesowe, z uwzględnieniem wielu czynników, heurystyki bywają uciążliwe. Jednak to nie jest tak, że każda nasza decyzja jest obciążona jednym z powyższych błędów. W wielu, jak nie w większości, przypadkach jesteśmy racjonalni i podejmujemy trafne decyzje. Warto jednak upewnić się, że zrobiliśmy wszystko co możliwe, żeby zminimalizować ryzyko poddania się omówionym wyżej zniekształceniom.

Jak zmniejszyć wpływ zniekształceń poznawczych

Istnieje kilka sposobów, dzięki którym jesteśmy w stanie ograniczyć wpływ heurystyk i zniekształceń poznawczych na podejmowanie decyzji. Po pierwsze, samo uświadomienie sobie informacji o błędach podczas podejmowania decyzji może spowodować to, że podejmiemy do problemu na różne sposoby. Jest to dobry sposób na heurystyki – możemy zastanowić się dłużej nad problemem i spróbować sprawdzić, czy nasza intuicja i pierwsza podjęta decyzja, faktycznie jest logiczna. Nie należy też podejmować zbyt szybko decyzji, kiedy nie jest to konieczne – lepiej poświęcić kilka chwil na rozważanie jej lub – mówiąc kolokwialnie – przespać się z problemem. Jak się okazuje, myślimy i tworzymy rozwiązania również wtedy, kiedy skupiamy się na innych czynnościach, a nawet podczas snu. Częściej tak zwanego efektu „aha”, który polega na tym, że nagle znajdujemy właściwe rozwiązanie, doświadczamy nad ranem i jest to właśnie wynik procesów psychologicznych, jakie zachodzą w naszym umyśle w trakcie snu.

Warto również skonsultować swoje pomysły z zaufanymi współpracownikami. Pomoże to zminimalizować zniekształcenie nadmiernej pewności siebie. Ważne jest, aby członkowie zespołu konsultacyjnego mogli swobodnie wyrażać własne opinie. Swobodna atmosfera w zespole, a także jego właściwy dobór, to gwarancja, że nasze pomysły zostaną rozważone z każdej strony. Właśnie dlatego warto mieć wśród swoich doradców osobę, która ma umiejętność dostrzegania elementów, które mogą się nie udać, konfliktów interesu czy patrzącą na problem z różnych perspektyw. Dzięki temu podejmowanie decyzji będzie bardziej świadome i niejednokrotnie ochroni przed bezwartościowymi pomysłami.

Postaw na dane

Dobrym sposobem na podejmowanie trafnych decyzji jest opieranie ich na rzetelnych danych. Pomocne mogą być zwłaszcza dwa aspekty. Pierwszy to poleganie na kluczowych wskaźnikach efektywności, które są w stanie zidentyfikować miejsca, które faktycznie wymagają poprawy. Dzięki temu będziemy mogli zmniejszyć działanie heurystyki dostępności i wybrać do udoskonalenia problem, który naprawdę tego wymaga, a nie ten, który jest komunikowany tylko przez jednego klienta, tak jak w przypadku wcześniej opisywanej historii.

Ponadto wskaźniki zniwelują działanie iluzorycznej korelacji. To dzięki nim będziemy mogli dokonywać porównań i mierzyć współwystępowanie zjawisk na konkretnych danych. Pozwoli to na dostrzeżenie prawdziwych, a nie jedynie pozornych związków między zjawiskami, działaniami czy procesami.

Drugim aspektem, który ułatwia podejmowanie decyzji z wykorzystaniem danych, jest ich wizualizacja. Okazuje się, że łatwiej i szybciej przyswajamy wiedzę, kiedy patrzymy na wykresy i tabele niż gdy analizujemy tylko liczby. Wykresy pomagają dostrzec prawdziwe zależności i tendencje. Dlatego warto zainwestować w narzędzie, które w łatwy sposób agreguje dane i ma możliwość pokazania ich w formie graficznej. Taki kokpit zarządzania biznesem jest przydatny w pracy menedżera, prezesa czy właściciela firmy. Pozwala zaoszczędzić sporo czasu na analizę danych i znacznie ułatwia zarządzanie strategiczne.



Podsumowanie

Podejmowanie decyzji to jeden z najważniejszych elementów pracy na stanowisku zarządczym. Dobrze jest zdawać sobie sprawę z tego, że niektóre z nich podejmujemy pod wpływem nieświadomych procesów, jakimi są heurystyki i zniekształcenia poznawcze. Warto też wiedzieć, że możemy zniwelować działanie tych mechanizmów dzięki kilku metodom takim, jak konsultowanie pomysłów i przede wszystkim opieranie się na rzetelnych danych. Psychologowie wykazali, że każdy z nas może poprawić swoje decyzje na drodze ćwiczenia. Zadziałała to jednak tylko wtedy, kiedy otrzymamy adekwatną i szybką informację zwrotną, czy podjęta decyzja była trafna. A do tego niezbędne są kluczowe wskaźniki efektywności. ●

Źródła:

Kahneman, D. (2012). Pułapki myślenia. *O myśleniu szybkim i wolnym*.

Sternberg, R. J. (2001). *Psychologia poznawcza*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.

Prawo do porażki

Czy gorycz porażki musi być gorzka?

To nie porażka nas paraliżuje, a sam lęk przed niepowodzeniem. Sprawia on, że tracimy odwagę i świeże spojrzenie, których potrzebujemy, by się nie poddać i osiągać cele. To przez ten lęk podążamy w stronę porażki zamiast sukcesu.

Można by rzec, że w dzisiejszych czasach nie ma miejsca na porażkę. Żyjemy w świecie opanowanym przez nagłaśnianie wielkich sukcesów, z pewnością chociaż lekko podkoloryzowanych. Od dziecka słyszymy, że aby osiągać sukces, musimy być najlepsi. „Albo wygrasz, albo będziesz nikim!"; „Nie ma miejsca na błędy, zawsze znajdzie się ktoś lepszy na twoje miejsce!“. Chyba każdy z nas słyszał podobne motywacje wątpliwej jakości.

A teraz, z perspektywy czasu, zastanówcie się, czy to was rzeczywiście zmotywowało do działania? A może raczej taka retoryka karmiła nasze lęki i strach przed porażką, który przez wiele lat rósł, aż nabrał rozmiarów Guliwera?

Prawo Yerkesa-Dodsona zakłada, że wraz ze wzrostem pobudzenia (motywacji) rośnie poziom wykonania, ale... tylko do pewnego poziomu, później skuteczność zaczyna gwałtownie spadać. Zatem przebodźcowanie, nawet na pierwszy rzut oka pozytywne, w dłuższej perspektywie prowadzi nas do zguby.

Prawo do porażki a rekrutacja

Według mnie ta indoktrynacja nieustającymi sukcesami doprowadziła do nagminnego koloryzowania podczas rozmów kwalifikacyjnych. PR-owe umiejętności chwalenia się sukcesami potencjalni pracownicy rozwinęli już chyba do maksimum, ale nie był to ich wymysł, raczej próba sprostania społecznym oczekiwaniom. Podczas rekrutacji rozmawia się przeważnie ze starymi wyjadaczami żółwich jaj! Tyle że potem przychodzi weryfikacja w codziennej pracy... Ile w tym było prawdy? A ile gry?



Anna Dąbrowska

Vice CEO RECEVENT, trener mentalny

Myślę, że w imieniu wszystkich właścicieli firm mogą śmiało powiedzieć, że wolimy znać prawdę o rzeczywistych umiejętnościach naszego przyszłego pracownika – szukamy przecież do pracy nie robotów, a ludzi – niż oddzielać ziarna prawdy od PR-owych plew. I tu pojawia się kolejne pytanie: czy my, pracodawcy, mamy na to wpływ? Oczywiście, że tak. W końcu presja społeczna na bycie



„pracownikiem roku” jest następstwem oczekiwań pracodawców. Na pewno w naprawianiu świata warto zacząć od siebie. Zwracamy uwagę na wyzwania pracowników i na to, jaką drogę przebyli, a nie na to, jak bardzo jaskrawy był sukces.

Prawo do porażki pracownika

Jako pracodawcy nie powinniśmy też zakładać, że firmowe życie naszych pracowników będzie usłane pasmem sukcesów, nawet w przypadku osób najzdolniejszych, z najwyższymi kwalifikacjami i największym doświadczeniem. Przecież nie jest aż tak źle, że w ogóle nie radzimy sobie z porażkami i absolutnie nie możemy się do nich przyznać przed światem. Powiedzmy to szczerze – każdy popełnia błędy. Jednak o wartości nas i naszych pracowników świadczy to, czy i jak wstajemy po porażce, jak naprawiamy błędy. I dlaczego tak ważne jest ich odpowiednie przepracowanie.

Łatwo powiedzieć: wystarczy odpowiednio motywować. Można korzystać z gotowych motywacyjnych haseł, które mają przecież głęboki sens i teoretycznie im częściej się je słyszy, tym powinno być lepiej, ale... problem polega na tym, że wewnętrzna chęć dążenia do osiągnięcia wielkich sukcesów i narastająca presja otoczenia doprowadzają pracownika do niebotycznego lęku przed porażką. A co za tym idzie, pracownik przestaje być w swoich poczynaniach odważny, skupia się tylko na wyuczonych, sprawdzonych praktykach, rezygnuje z kreatywności i nie umie już zaskakiwać. A jeśli czasami nie zaryzykujemy, my – właściciele firm i pracownicy – i będziemy się opierać wyłącznie na tym, co znane, inni zajmą nasze miejsce szybciej, niż się tego spodziewamy, podczas gdy sami wydeptywaliśmy nieustannie te same ścieżki. Takie działania doprowadzą nas do jeszcze większego lęku i kolejnych porażek.

Pozytywna porażka?

A jak by do porażki podejść z otwartością i optymistycznie? Gdyby nadać jej pozytywny wydźwięk? Czy potrafić dać sobie prawo do porażki? Może warto przekuć ją



Każdy popełnia błędy. Jednak o wartości nas i naszych pracowników świadczy to, czy i jak wstajemy po porażce, jak naprawiamy błędy. I dlaczego tak ważne jest ich odpowiednie przepracowanie.



w sukces i nazwać MIĘŚNIEM SUKCESU? Paradoksalnie, dając sobie prawo do porażki, częściej będziemy osiągać sukces!

Jak tego dokonać? Ogólnie rzecz ujmując, żeby wydobywać z siebie to, co najlepsze, trzeba trochę wyluzować.

Co zyskujemy, dając sobie prawo do porażki?

1. Zmniejszenie napięcia wewnętrznego.
2. Urealnienie rzeczywistości, która przypomina raczej sinusoidę niż pasmo niekończących się sukcesów.
3. Podniesienie pewności siebie, rozsądne działania pomimo uczucia lęku.

Pamiętajmy przy tym, że prawo do porażki NIE JEST:

- odpuszczaniem;
- przegrywaniem.

Prawo do porażki pozwala nam być GOOD ENOUGH (wystarczająco dobrym). Dzięki temu zaczynamy się skupiać na działaniu, na aspektach, na które mamy wpływ. Tylko dzięki równowadze między prawem do porażki a żądzą sukcesów będziemy mogli osiągnąć balans i pokazać, na co nas stać, gdy znika lęk, a my działamy tu i teraz.

W tej propagandzie sukcesu, która nas otacza, pokażmy, że porażki, których doświadczamy, błędy, które popełniamy, a nawet brak zadowalającego rezultatu to nowe, kolejne mięśnie naszych przyszłych sukcesów. To lekcje, które dostajemy od życia. I tylko my decydujemy, czy się poddamy, czy wyciągniemy wnioski i będziemy dalej rosnąć. ●

Jak przeciwdziałać konfliktom w pracy?

Checklista – Anti Conflict Tools

W sytuacjach trudnych, jakich niemało w firmach rodzinnych, liczą się takie umiejętności, jak empatia, zdolność logicznego myślenia oraz zachowanie zimnej krwi. Czyli po prostu nieuleganie negatywnym emocjom, które towarzyszą trudnym sytuacjom. Łatwiej powiedzieć, trudniej zrobić. Umiejętność postępowania w trudnych sytuacjach wymaga świadomego zarządzania swoimi emocjami, jak i emocjami osób, które w tę sytuację są zaangażowane. Do kluczowych kompetencji radzenia sobie z trudnymi sytuacjami należą te zawarte w akronimie **Anti Conflict Tools**.

Assertiveness – asertywność, aby zachować się z szacunkiem i po partnersku wobec rozmówcy

Asertywność to sztuka budowania relacji z innymi ludźmi, która opiera się na wzajemnym szacunku i partnerstwie. Niezależnie od tego, jaka jest różnica zdań pomiędzy nami. Osoba asertywna z jednej strony respektuje prawa innych osób, a jednocześnie broni swoich praw. Asertywność to sztuka komunikowania swoich opinii i emocji z nimi związanych.



Maciej Sasin

Konsultant rozwoju organizacji, założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji. Autor książek Budowanie zaangażowania pracowników, Efektywny system pracy, Skuteczna sprzedaż. Model, który zwiększy Twoje zyski, Checklisty dla biznesu i Pro Meeting Tools.

No to aggressive reactions – nie dla agresywnych zachowań

Jeżeli chcemy, aby sytuacja konfliktowa, trudna nie wymknęła się spod kontroli, powinniśmy unikać agresywnych zachowań, tak w kontekście komunikacji werbalnej, jak i niewerbalnej. Nie tylko fizyczna agresja może skrzywdzić. Równie mocno ranią słowa, gesty, reakcje – a także ich brak. Wszystkie te kanały przekazywania informacji mogą wpłynąć negatywnie na przebieg komunikacji i będą eskalowały trudną sytuację.

Treat others with empathy – podchodź do ludzi z empatią

Niezależnie od tego, czy zgadzamy się z daną osobą, czy nie zgadzamy się z nią, empatia może pomóc w przekroczeniu napotkanych barier. Empatia to sztuka spojrzenia na sytuację, w której się znaleźliśmy, oczami drugiej strony. To sztuka zrozumienia emocji, które towarzyszą drugiej osobie, a to pozwala na zbudowanie mostu zamiast murów we wzajemnych relacjach. Empatia nie oznacza,

że musimy się zgadzać z drugą stroną, a nawet jej współczuć, lecz po prostu to, że potrafimy tę osobę lepiej zrozumieć. Empatia wykorzystywana może być do tego, aby załagodzić sytuację, ale z drugiej strony można ją wykorzystywać do manipulacji. Oczywiście o ten drugi kontekst nam tutaj nie chodzi.

Initiate dialogue – zainicjuj dialog, który prowadzi do rozwiązania

Na niemal każdą sytuację konfliktową najlepszym sposobem jest aktywne słuchanie i dialog na temat perspektyw. Szczera rozmowa może być przyczynkiem do zmiany nastawienia i postaw w trudnych sytuacjach. Bez otwartości i szczerości cały czas będziemy tkwić na swoich pozycjach i bronić ich do upadłego.

Contracting & clear rules – kontraktowanie jasnych zasad

Ustanowienie jasnych zasad chroni przed występowaniem sytuacji konfliktowych. Kontraktowanie polega na ustaleniu reguł, którym powinni podlegać wszyscy współpracujący ze sobą ludzie. Wszyscy też powinni być odpowiedzialni za pilnowanie przestrzegania reguł. W sytuacjach konfliktowych, w trakcie ich rozwiązywania, warto

wprowadzić zasady, które będą obowiązywać w trakcie rozmowy. A także wypracować takie, które będą funkcjonować po zażegnaniu sytuacji konfliktowej.

Open communication and feedback – otwarta komunikacja i informacja zwrotna

Aby zapobiegać sytuacjom konfliktowym, potrzebne jest udzielanie sobie, jak najczęściej i jak najszybciej, informacji zwrotnej. Ma to na celu przeciwdziałanie ukrywaniu negatywnych emocji i faktów, które później mogą mieć wpływ na relacje i współpracę. Są osoby, które nie mają kłopotu z udzielaniem informacji zwrotnej na bieżąco, albo robią to zbyt obcesowo. Są też osoby, które mają tendencję do duszenia w sobie urazy, a następnie reagują frustracją niewspółmiernie do bieżącej sytuacji. Warto w obu wypadkach wypracować szybsze i bardziej konstruktywne formy przekazywania informacji zwrotnej.

Not for excessive expectations – nie dla nadmiernych oczekiwań

Zarządzanie oczekiwaniami wymaga asertywnej postawy oraz umiejętności określania i przestrzegania jasnych zasad, którymi się posługujemy w relacjach z innymi ludźmi.



Ale jest to również zdolność do zarządzania oczekiwaniami drugiej strony, aby nie zobowiązać się do czegoś, co nie będzie możliwe do spełnienia. Dzięki jasnym zasadom wiemy, co w danej sytuacji jest możliwe, a czego nie można zrealizować – na przykład konkretne warunki i formy rekompensaty w sytuacji konfliktowej.

Factfulness – bazowanie na faktach, a nie opiniach

Wiele trudnych sytuacji wynika z tego, że w ocenie rzeczywistości nie posługujemy się faktami i danymi, a przecuciem, przekonaniem czy stereotypami. Takie swoiste „chodzenie na skrót” nie może nas doprowadzić do rozwiązania trudnej sytuacji, a jedynie ją pogłębić. No, chyba że naszym celem jest manipulacja, wtedy rzeczywistość myślenie niepoparte faktami, a jedynie sprawną argumentacją, może doprowadzić wprawioną w grach osobę do sukcesu. Tylko pytanie, czy o to nam chodzi?

Listening comprehension – słuchanie ze zrozumieniem

Aktywne słuchanie to sztuka, której trudno się nauczyć, jeśli nie posiadliśmy jej na wcześniejszym etapie rozwoju. To jedna z najważniejszych kompetencji, które przyczyniają się do rozładowywania i rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Umiejętne słuchanie jest tak trudne, ponieważ wymaga spojrzenia na rzeczywistość bez założeń i z otwartością na innych ludzi. W świecie, w którym królują egocentryczne osobowości i indywidualizm, trudno spotkać się z prawdziwym, aktywnym słuchaniem. Zazwyczaj jest to domena psychologów, coachów czy terapeutów. Jednak kompetencji aktywnego słuchania uczy się sprzedawców, pracowników obsługi klienta czy menedżerów. W rzeczywistości bardzo trudno spotkać osobę, która chętnie i świadomie używa aktywnego słuchania.

Increasing awareness – zwiększanie świadomości

Trudne i konfliktowe sytuacje wymagają zwiększenia uważności na swoje emocje i odczucia. Większą uwagę trzeba też zwrócić na spójności i niespójności w sposobie komunikacji drugiej osoby. Świadomość tego, co czujemy w sytuacji konfliktowej, ale też odczytywanie reakcji drugiej strony. Czasami czujemy, że zaczyna uruchamiać się w nas złość albo agresja. Może być też tak, że zaobserwujemy te emocje u naszego rozmówcy. Warto jest wtedy zawczasu zmienić styl komunikacji: wycofać się, zwrócić uwagę czy nawet postawić granicę zachowaniom i komunikatom, które wysyła do nas rozmówca.

Change perspective – zmień perspektywę

Do zachowania się w trudnej sytuacji bardzo ważna jest umiejętność zmiany perspektywy, z której patrzy się na konflikt. Jeśli jesteśmy jedną ze stron w konflikcie, bardzo trudno jest wzbic się ponad emocje, które odczuwa się podczas jego trwania. Co prawda korzystanie z jednego punktu widzenia jest najwygodniejsze i najbardziej oczywiste. Jednak skuteczniejsze są osoby, które potrafią oderwać się od przyjmowania jednostronnej perspektywy.



To właśnie one najskuteczniej radzą sobie w sytuacjach konfliktu emocjonalnego czy interesów.

Train your patience – trenuj swoją cierpliwość

Sytuacje trudne i konfliktowe nie tylko uczą, ale i wymagają cierpliwości. Bez tej kompetencji trudno będzie skoncentrować się na rozwiązaniu. Pospieszanie lub okazywanie zniecierpliwienia to postawy, które przyczyniają się do błędów poznawczych i braku aktywnego słuchania. Wpływają negatywnie na obie strony w konfliktowej sytuacji. Presja czasu pozbawia nasz umysł uważności na szczegóły i może negatywnie wpływać na relację.

Try to respond adequately – staraj się odpowiedzieć adekwatnie do sytuacji

W sytuacjach konfliktowych bardzo ważne jest to, aby odpowiadać na komunikaty drugiej strony w sposób adekwatny do czasu, miejsca i sytuacji. Warto unikać stosowania, przesady w reakcjach, teatralnych gestów, które dodają dramaturgii, ale nie wnoszą niczego do rozwiązania sytuacji.

Openminded – poszukuj kreatywnych rozwiązań

Dobrze jest wykorzystywać kreatywność w poszukiwaniu nowatorskich rozwiązań swojego kłopotu. Jest to wyzwanie trudne, ale możliwe do zrealizowania. To właśnie umiejętność wyjścia poza schematy, łączenie różnych pomysłów ze sobą, poszukiwanie rozwiązań kompromisowych albo takich, które pozwolą zaspokoić potrzeby obu stron. To wszystko jest możliwe dzięki otwartości naszych umysłów na nowe, często nieszablonowe rozwiązania.

Openness to mediation – otwartość na mediacje

W niektórych sytuacjach konfliktowych możemy zabrnąć tak daleko, że potrzebna jest zupełnie inna perspektywa – najlepiej kogoś niezależnego, kto pomoże się porozumieć. Taką osobą może być w pracy manager, inny



Sytuacje trudne i konfliktowe wymagają cierpliwości. Bez tej kompetencji trudno będzie skoncentrować się na rozwiązaniu.



współpracownik, osoba z HR, czasem coach lub trener. Warto jednak wiedzieć, że są osoby, które profesjonalnie zajmują się mediacjami i są certyfikowanymi mediatorami.

Lack of psychological games – brak gier psychologicznych

Gry psychologiczne to mechanizmy, które tworzą się w relacjach między ludźmi. Prowadzą one do wygranej lub przegranej jednej strony. Gry psychologiczne wnoszą do relacji chaos, podejrzliwość, negatywne emocje, a w końcu mogą doprowadzić do zaburzenia, a nawet zerwania relacji. Trudno ich unikać, ponieważ bardzo często prowadzimy je nieświadomie. Warto wiedzieć, do jakich gier mam skłonność, a jakie prowadzi druga strona. Rozpoznawanie gier na wczesnym etapie chroni nas przed eskalacją konfliktów.

Self-esteem & self awareness – rozwijaj poczucie wartości i samoświadomość

Pewność siebie w sytuacjach konfliktowych jest niezbędna do tego, aby umiejętnie bronić swoich granic i opinii. Niezbędna jest ona do tego także, aby zmieniać zdanie i przyznać się do błędu. Osoby o zdrowym poczuciu własnej wartości nie obawiają się popełnienia błędów i potrafią również przyjmować negatywne informacje zwrotne od innych osób.

Konflikt nie musi zwiastować kłopotów, jeśli się już pojawia na horyzoncie. Można go wykorzystać do pozytywnych zmian, poprawy komunikacji, ale trzeba umieć zarządzać jego przebiegiem i relacjami z drugą stroną. ●



Konflikt w spółce

Co powinni zrobić wspólnicy, gdy wspólne osiągnięcie celu jest niemożliwe?

Celem każdej spółki handlowej, zarówno osobowej, jak i kapitałowej, jest dążenie do osiągnięcia wspólnego celu. Podstawową zaś cechą każdej spółki jest współdziałanie jej wspólników.

Wspólnicy, zakładając spółkę są co do zasady w równym stopniu zainteresowani osiągnięciem określonego celu gospodarczego, mają wspólną wizję prowadzenia działalności. Zdarza się jednak, że po pewnym czasie opowiadają się za odmiennymi strategiami prowadzenia biznesu i chcą go rozwijać w inny sposób. Sytuacja taka nie zawsze jest dla spółki niekorzystna, bowiem niejednokrotnie skutkuje stosowaniem nieszablonowych rozwiązań, które mogą okazać się dla spółki opłacalne. Często jednak odmiennie wizje wspólników co do prowadzenia biznesu powodują powstanie konfliktów, które wpływają na spółkę destrukcyjnie i uniemożliwiają jej rozwój.



Piotr Grabowski

radca prawny, wspólnik zarządzający Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp.k. Doświadczony specjalista we wprowadzaniu spółek na rynki regulowane. Doradza w prowadzeniu procesów sukcesyjnych, strukturyzacji właścicielskiej oraz w kwestiach spadkobrania i dziedziczenia.



Katarzyna Ulma-Raszewska

adwokat, wspólnik w Grabowski i Wspólnicy Kancelaria Radców Prawnych sp.k. Specjalizuje się w prawie rynku kapitałowego i w prawie bankowym. Ma duże doświadczenie w obsłudze spółek prawa handlowego oraz negocjacjach i mediacjach.

Co w takiej sytuacji powinni zrobić wspólnicy?

Najbardziej niekorzystna dla spółki jest dalsza eskalacja konfliktu, brak podjęcia próby porozumienia i pozostawanie w spółce jedynie w celu blokowania inicjatyw pozostałych wspólników. Taka postawa skutkuje tym, iż spółka nie tylko nie może się dalej rozwijać, lecz tkwi w stagnacji, która może doprowadzić do jej likwidacji czy też upadłości.

Zdecydowanie korzystnym rozwiązaniem konfliktowej sytuacji jest podjęcie rozmów na temat polubownego „rozstania” wspólników.

Możliwości ugodowego zakończenia współpracy jest wiele. W przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością jeden ze wspólników może nabyć udziały drugiego wspólnika. Nie ma przeszkód prawnych, aby w spółce kapitałowej, jaką jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, występował jeden wspólnik. Inną możliwością „rozstania” wspólników jest sprzedaż udziałów przez wspólnika osobie trzeciej. W celu uniknięcia dalszych konfliktów kluczowe jest, aby nowy wspólnik został zaaprobowany w szczególności przez osoby pozostające w spółce. Zalecane jest, aby już w umowie spółki uregulować kwestie związane ze wstąpieniem do spółki nowego udziałowca. Prawo pierwszeństwa i pierwokupu zastrzeżone na rzecz dotychczasowych wspólników oraz zaproponowanie przez pozostającego w spółce wspólnika konkretnej kandydatury, to jedno z wielu rozwiązań, które zminimalizują wstąpienie do spółki przypadkowych osób. Tego typu regulacje w umowie spółki są ważne szczególnie w spółkach rodzinnych, gdy wspólnikom zależy, aby do spółki nie wstąpiła osoba spoza rodziny.

Niekiedy jest tak, że pomiędzy wspólnikami spółki kapitałowej kluczową rolę odgrywają emocje i wzajemna niechęć, niekoniecznie powodowana małą satysfakcjonującym wynikiem ekonomicznym wspólnego przedsięwzięcia. W takiej sytuacji wydaje się rozsądnym wyłączenie się samych wspólników z procesu negocjacji i powierzenie tej roli profesjonalnym doradcom, którzy w oderwaniu od emocji wynegocjują dla klienta najlepsze rozwiązania i satysfakcjonujący kształt dokumentów prawnych sankcjonujących „rozstanie”. To, co czasem dla doradcy prawnego



Niekiedy pomiędzy wspólnikami spółki kapitałowej kluczową rolę odgrywają emocje i wzajemna niechęć, wtedy rozsądne jest wyłączenie się samych wspólników z procesu negocjacji.



naturalne i prawnie dopuszczalne, z perspektywy wspólnika może budzić niepotrzebne emocje i utrudniać proces polubownego zakończenia negocjacji. Każde tego typu negocjacje powinny się składać z kilku faz:

1. rozpoznanie stanowiska strony przeciwnej,
2. odpowiednie ustalenia tzw. BATN-y (ang. Best alternative to a negotiated agreement) – w tym wariantów „siłowych”, które mogą przekonać drugą stronę do przyjęcia propozycji negocjacyjnych,
3. ustalenie z klientem możliwych ustępstw w stosunku do pierwotnie składanych propozycji,
4. negocjacje właściwe i ich finalizacja lub podjęcie decyzji o braku możliwości osiągnięcia kompromisu.

Negocjacje mają to do siebie, że każda ze stron potrzebuje czasu na przemyślenie propozycji drugiej strony i wyjście z rozsądną alternatywą tudzież zaakceptowanie tych propozycji. Jak podpowiada doświadczenie, proces negocjacji nie powinien trwać zbyt krótko ani zbyt długo – tylko doświadczony doradca prawny jest w stanie intuicyjnie wyczuć, czy dalszy proces negocjacji ma sens, czy stanowi wyłącznie grę na zwłokę w żaden sposób nie przybliżającą stron do konsensusu. Czasem jest też tak, że ostatnią szansą jest tzw. blef negocjacyjny, który albo ostatecznie zamknie możliwość porozumienia, albo całkowicie odwróci proces negocjacji w najlepiej pojętym interesie klienta.

Jakie działania podjąć, gdy polubowne „rozstanie” jest niemożliwe?

Niejednokrotnie zdarza się, że pomimo podjęcia rozmów ugodowych co do wystąpienia wspólnika ze spółki, strony nie mogą dojść do porozumienia. Najczęściej dochodzi do

patowej sytuacji, gdy żaden ze wspólników nie chce wystąpić ze spółki bądź warunki, na jakich zgadza się wystąpić, są niemożliwe do zrealizowania. Jednocześnie jednak utrudnia on prowadzenie działalności pozostałym wspólnikom, co skutkuje brakiem możliwości rozwoju spółki i zablokowaniem możliwości rozwoju biznesu.

W takiej sytuacji istnieje możliwość wyłączenia wspólnika ze spółki bez jego zgody na mocy orzeczenia sądu. Rozwiązanie takie przewiduje kodeks spółek handlowych. Procedura wyłączenia wspólnika jest nieco inaczej uregulowana w odniesieniu do spółek osobowych i kapitałowych.

W przypadku spółek osobowych, każdy wspólnik może z ważnych powodów żądać rozwiązania spółki przez sąd. Jeżeli jednak ważny powód zachodzi po stronie jednego ze wspólników, sąd może na wniosek pozostałych wspólników orzec o wyłączeniu tego wspólnika ze spółki. Należy podkreślić, że wyłączenie jednego ze wspólników ze spółki osobowej dotyczy jedynie spółek składających się

z co najmniej trzech wspólników. Nie jest bowiem możliwe istnienie jednoosobowej spółki osobowej.

W odniesieniu do spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, kodeks spółek handlowych przewiduje, że z ważnych przyczyn dotyczących danego wspólnika sąd może orzec jego wyłączenie ze spółki na żądanie wszystkich pozostałych wspólników, jeżeli udziały wspólników żądających wyłączenia stanowią więcej niż połowę kapitału zakładowego.

Kluczową przesłanką do wyłączenia wspólnika ze spółki, zarówno osobowej, jak i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, są tzw. ważne przyczyny. Brak jest w ustawie definicji „ważnych przyczyn”, jednak odpowiedzi na to pytanie udziela orzecznictwo, które wskazuje, że „ważne przyczyny” to między innymi: prowadzenie działalności konkurencyjnej wobec spółki, nieusprawiedliwione i uporne niestawiennictwo wspólnika na zgromadzenia wspólników, przez co wspólnik blokuje podjęcie jakichkolwiek uchwał przez zgromadzenie, niewykonywanie przez





W przypadku spółek osobowych wyłączenie wspólnika ze spółki może nastąpić w trybie powództwa o wyłączenie wspólnika albo w postępowaniu o rozwiązanie spółki.



wspólnika umowy lub uchwał obowiązujących wspólników, nadużywanie prawa indywidualnej kontroli, zwłaszcza w celach konkurencyjnych, postępowanie sprzeczne z interesami spółki, prowadzące do tego, że byt spółki jest zagrożony. Możliwe jest również wyłączenie wspólnika, gdy nie działa on celowo na szkodę spółki, a jego działania nie są zawinione, np. w sytuacji długotrwałego wyjazdu za granicę bądź długotrwałej choroby wspólnika, który z mocy umowy spółki zobowiązany jest do osobistej pracy w spółce. Ważne powody to również zachowania wspólnika, które mogą być uznane za czyny niedozwolone, np. bezprawne używanie tytułu naukowego bądź fałszywe dane o posiadanych kwalifikacjach, mobbing wobec pracowników spółki.

Umowa spółki może zawierać katalog „ważnych przyczyn”, który jest dla sądu wskazówką, jakie okoliczności wspólnicy uznali za uzasadniające wyłączenie danego wspólnika ze spółki. Ocena, czy dana przyczyna uzasadnia w konkretnych okolicznościach wyłączenie danego wspólnika ze spółki, należy do uznania sądu.

Przy ocenie, czy spełnione zostały przesłanki uzasadniające wyłączenie wspólnika ze spółki istotne jest to, czy w danej spółce przeważa element osobowy czy kapitałowy. W spółkach rodzinnych, w których prywatne antagonizmy i konflikty przenoszą się na grunt biznesowy, należy stosować inne kryterium do oceny konfliktu niż w spółce, w której charakter osobowy nie jest tak mocny.

Jakie są skutki wyłączenia wspólnika ze spółki?

W przypadku spółek osobowych wyłączenie wspólnika ze spółki może nastąpić albo w trybie powództwa o wyłączenie wspólnika ze spółki (w takim przypadku po stronie powodowej występują wszyscy pozostali wspólnicy) albo w postępowaniu o rozwiązanie spółki. W przypadku wyłączenia wspólnika ze spółki na mocy orzeczenia sądowego spółka trwa dalej pomiędzy pozostałymi wspólnikami. Spółka jest jednak zobowiązana dokonać rozliczenia udziału kapitałowego przysługującego wyłączonego wspólnikowi.

W przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, co do zasady, z pozwem o wyłączenie wspólnika mogą wystąpić wszyscy pozostali wspólnicy, jeżeli udziały wspólników żądających wyłączenia stanowią więcej niż połowę kapitału zakładowego, chyba że w umowie spółki przyznano prawo wystąpienia z powództwem mniejszej liczbie wspólników, jednak i w takiej sytuacji ich udziały muszą stanowić więcej niż połowę kapitału zakładowego. Powyższe prowadzi do konkluzji, że nie można wyłączyć ze spółki z o.o. wspólnika większościowego. Pozwany w takiej sytuacji jest wspólnik, którego dotyczy „wyłączenie”.

Dalszym warunkiem skuteczności wyłączenia wspólnika ze spółki z o.o., jest przejęcie udziałów wyłączonego wspólnika przez pozostałych wspólników bądź osoby trzecie. Szczegółowy sposób przejęcia udziałów może być uregulowany w umowie spółki. Warunkiem skuteczności orzeczenia o wyłączeniu wspólnika ze spółki jest także spłata wyłączonego wspólnika w terminie wyznaczonym przez sąd, według ceny ustalonej przez sąd. Niedokonanie spłaty w terminie powoduje bezskuteczność wyłączenia.

Podsumowując, spółka ze swej istoty zakłada współdziałanie wspólników, jeśli więc istnieje konflikt, który uniemożliwia to współdziałanie, wspólnicy powinni rozważyć „rozstanie” na drodze polubownej, a jeżeli nie jest to możliwe, zasadne jest rozważenie wystąpienia do sądu z żądaniem wyłączenia wspólnika ze spółki. ●



Segment spółek rodzinnych od lipca na GPW

Stale rosnąca liczba spółek rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) pokazuje, że może ona być odpowiednim miejscem na pozyskanie kapitału nie tylko dla dużych firm, ale też małych i średnich.

Doceniamy biznesy rodzinne na naszym parkiecie, ponieważ odgrywają ważną rolę w polskiej gospodarce. Chcemy, aby inwestorzy mogli dobrać akcje do swojego portfela, analizując także ten sektor rynku. Dlatego postanowiliśmy uruchomić Segment Spółek Rodzinnych GPW.

Kwalifikacja do segmentu bazuje na wytycznych Komisji Europejskiej, zgodnie z którymi spółka giełdowa jest firmą rodzinną jeżeli osoba, która założyła albo przejęła



Izabela Olszewska

Członek Zarządu Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie

firmę, wraz z jej rodziną i zstępnymi posiadają łącznie co najmniej 25% głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy. Do segmentu spółek rodzinnych GPW zakwalifikowanych zostało 178 emitentów z Głównego Rynku GPW. Średnia kapitalizacja spółki z tego segmentu wynosi 835 mln zł, najwięcej ich jest z takich branż, jak nieruchomości, inwestycje oraz odzież i obuwie. Historycznie firmy rodzinne osiągały bardzo korzystne wyceny przy względnie małej zmienności kursów. Tę specyfikę chcemy pokazać inwestorom poprzez stworzenie segmentu spółek rodzinnych.

Biznesy rodzinne dobrze sobie radzą na giełdzie

Dzięki nowemu segmentowi inwestorzy giełdowi będą mogli uwzględniać w swoich analizach wyniki pojedynczych spółek rodzinnych oraz zbiorczo jako odrębnego sektora, który stanowi 40% emitentów Głównego Rynku GPW, co powinno przełożyć się na jeszcze większe zainteresowanie inwestorów tymi spółkami. Z badania GPW i firmy doradczej Grant Thornton wynika, że w czasach dobrej koniunktury spółki rodzinne przynoszą inwestorom podobne zyski jak pozostałe spółki giełdowe. Jednak przewagę spółek rodzinnych można było zauważyć w okresie pandemii COVID-19, kiedy spółki rodzinne wykazywały wyższą rentowność niż inne spółki giełdowe.

Autorzy ubiegłorocznego raportu¹ na temat kondycji firm rodzinnych z Credit Suisse zwracają uwagę, że zdaniem inwestorów spółki rodzinne ogólnie notują lepsze wyniki, dlatego że patrzą na rozwój swojego biznesu bardziej długoterminowo. Badanie to pokazało, że biznesy rodzinne mają niższe wskaźniki dźwigni finansowej, co prawdopodobnie wynika z tego, że ich działalność finansowana jest w większym stopniu ze środków własnych niż z zadłużenia. Co więcej, firmy rodzinne poświęcają większą uwagę na badania i rozwój, co raczej jest cechą długoterminowego wzrostu.

Choć firmy rodzinne charakteryzują się, co do zasady, wyższą odpornością na stres, kadra kierownicza zbadana przez Credit Suisse wskazuje wychodzenie z kryzysu wywołanego pandemią jako drugie największe wyzwanie (po wprowadzaniu innowacji) na najbliższe 5 lat. Te firmy, które potrzebują dodatkowego kapitału na finansowanie działalności i rozwoju, ale nie chcą zaciągać kredytów, mogą rozważyć sprzedaż niedużej części udziałów inwestorom giełdowym. W ten sposób spółka może łatwo i elastycznie pozyskać kapitał, a jej założyciel nadal pozostaje głównym akcjonariuszem i utrzymuje kontrolę nad swoim biznesem.

Bycie spółką giełdową

Firmy rozważające debiut giełdowy powinny zdawać sobie sprawę, że z obecnością na giełdzie wiąże się szereg

nowych obowiązków informacyjnych i wyższy standard transparentności. Jednak czasy, kiedy firmy trzymały informacje na temat ich działalności tylko dla siebie, dawno minęły. Obecnie duża transparentność w związku ze statusem spółki giełdowej powinna być postrzegana jako szansa, szczególnie w kontekście coraz większego znaczenia kryteriów ESG (ang. *environmental, social, governance*) już nie tylko dla inwestorów czy partnerów biznesowych, ale także dla docelowych klientów firm. Co więcej, większa transparentność może pomóc w przyciąganiu bardziej wykwalifikowanych pracowników i w budowaniu nowych kompetencji w firmie.

Co niemniej ważne, giełda daje firmom rodzinnym narzędzia do zarządzania zmianami organizacyjnymi w wyniku sukcesji. Spadkobiercy, którzy nie są zainteresowani przejęciem sterów, mogą skorzystać z większej płynności akcji w obrocie giełdowym i z łatwością sprzedać swoje udziały inwestorom. Z kolei ci z sukcesorów, którzy przejmą kontrolę nad firmą, mogą skorzystać na statusie spółki giełdowej poprzez pozyskanie kapitału na własne projekty biznesowe oraz wprowadzenie innowacyjnych zmian w tej firmie. Do tego prestiż spółki publicznej pomaga w budowaniu relacji z klientami oraz dostawcami w kraju i za granicą, szczególnie w USA.

Od ubiegłego roku obserwujemy ożywienie na rynku ofert publicznych na całym świecie, w tym w Polsce. Do końca lipca w tym roku na GPW zadebiutowało łącznie 27 spółek – 11 debiutów odbyło się na Głównym Rynku i 16 debiutów na rynku NewConnect. Łączna wartość tych IPO (debiutów giełdowych) wyniosła blisko 7 mld zł. Liczymy, że ożywienie na rynku IPO oraz związane z nim większe zainteresowanie inwestorów przełoży się na jeszcze częstsze wykorzystywanie giełdy w procesie sukcesji biznesów rodzinnych. Jest to wyzwanie nie tylko w Polsce, ale w całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej.

Lista spółek zakwalifikowanych do segmentu spółek rodzinnych GPW dostępna jest w dedykowanej segmentowi zakładce „Spółki rodzinne” na stronie www.gpw.pl. ●

Przypis:

1 „Research Institute. The family 1000: Post the pandemic”, Credit Suisse, September 2020

Czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie firmy Deichmann

Deichmann to największy sprzedawca obuwia w Europie. Prowadzi działalność w 27 krajach świata, a w samym 2019 roku zdobył klientów na ponad 183 milionów par butów. Załoga Deichmanna dumnie podkreśla, że firma ta od samego początku, czyli nieprzerwanie od 108 lat, jest w stu procentach własnością rodziny i zarządzana przez rodzinę.

Przyjrzyjmy się więc historii firmy, by móc określić, co długoterminowo zadecydowało o tak ogromnym sukcesie przedsiębiorstwa.

Wartości

W 1913 roku Heinrich Deichmann wraz z żoną Julią zaczyna działalność od naprawiania butów. Ludziom, którzy są biedni i których butów nie da się naprawić, oferują za darmo inną parę. Ich moralność opiera się na silnej etyce kościoła protestanckiego. W czasach hitlerizmu wspierają Żydów i płacą za to wysoką cenę w Noc Kryształową. Jedyny syn założyciela firmy, Heinz-Horst, zostaje ciężko ranny podczas wojny i podejmuje zobowiązanie, że jeśli przeżyje, to do końca swoich dni będzie „służył Bogu i innym ludziom”.

Po wojnie ocalały sukcesor kończy studia medyczne i zaczyna praktykę lekarską w klinice w Düsseldorfie. Po pewnym czasie staje przed dylematem – albo firma, albo praca w szpitalu – i wybiera firmę.

Kryteria sukcesji

W firmie Deichmann obowiązują jasne kryteria sukcesji. Ze względu na uwarunkowania historyczne, rolę zarządzających w firmie zawsze przyjmowali mężczyźni od



Oliwia Samelak

magister psychologii i ekonomii, wykładowczyni akademicka, zajmuje się specyfiką działania przedsiębiorstw rodzinnych. Pomysłodawczyni i założycielka Oliwia Samelak Meaning of Life, liderka Klubu Przedsiębiorczych Mam w Poznaniu.

początku istnienia przedsiębiorstwa. Jak do tej pory, władzę sprawowały trzy pokolenia i za każdym razem sukcesorem był najmłodszy syn. Spektakularne przekazanie „batuty” nastąpiło w setną rocznicę istnienia firmy, kiedy na scenie podczas gry orkiestry nastąpiła uroczysta zmiana dyrygenta – z ojca na syna.

W każdym z trzech pokoleń, które prowadziły firmę, to kobiety były nieocenionym źródłem wsparcia w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Po niespodziewanej śmierci założyciela firmy w wieku 52 lat, jego żona wzięła na siebie odpowiedzialność za Deichmanna. Kiedy syn Julii studiował medycynę, ona wraz z córkami doprowadziła do rozkwitu przedsiębiorstwa. Podobnie mocno wpłynęła na losy firmy żona doktora Deichmanna – Ruth. Pracownicy powtarzają, że Hanz-Heinrich i jego żona byli jednością i wszystkie decyzje podejmowali wspólnie. Ruth została po jakimś czasie współwłaścicielką firmy.

Reżim finansowy

Doktor Deichmann był osobą niezwykle oszczędną i skrupulatną. Jego buty miały być dostępne dla każdego (niemieckie Volksschuhe), dlatego pilnował niskich cen, a zarazem jakości. Postępowanie to było tak charakterystyczne, że doczekało się nawet swojej nazwy „deichmannizm”. Anegdota głosi, że jeden z dostawców został wyrzucony przez Hanza-Heinricha, ponieważ chciał uzyskać zbyt wysoką marżę. Ten dostawca z zemsty nazwał buty Deichmanna „Aldi dla stóp”, ponieważ strategia cenowa Deichmanna przypominała politykę Aldi.

Doktor Deichmann nigdy nie marnotrawił pieniędzy na rzeczy niepotrzebne. Wyprawił z ogromną pompą 60. rocznicę istnienia firmy, ale za to na swoje 60. urodziny już oszczędził. Wszystkie środki finansowe inwestował w firmę.

Współczesność

Deichmann pilnuje swoich dostawców na całym świecie, żeby wypłacali pracownikom pensję, która pozwoli im na utrzymanie się w konkretnym kraju. Nie jest to więc płaca minimalna, ale płaca, która gwarantuje „godziwą egzystencję” we wszystkich państwach, w których produkują buty Deichmann. W Niemczech o Deichmannie mówi się jako o „pracodawcy społecznym”, który dba o interesy załogi. Firma rodzinna od wielu lat udziela się charytatywnie, również w Indiach. Pomagając ludziom chorym na całym świecie, doktor Deichmann chciał spłacić swój dług wobec Boga, który darował mu życie na wojnie. Najważniejszym priorytetem Deichmanna podczas pandemii jest zapłacić ludziom.

Dzisiejszy zarządzający firmą – Heinrich Deichmann – podkreśla, że pomimo ogromnego kryzysu związanego z Covid-19, jak do tej pory nie zwolnili ani jednego pracownika.

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, do głównych czynników sukcesu firmy można zaliczyć wartości, które przyświecają rodzinie Deichmannów od samego początku, a mianowicie służba innym, uczciwe traktowanie, jakość

dla każdego i pielęgnowanie relacji rodzinnych. Kolejnym czynnikiem sukcesu są jasne kryteria sukcesji, które nie prowadzą do konfliktów pomiędzy rodzeństwem. Ostatnim z wymienionych czynników jest reżim finansowy, a więc oszczędne gospodarowanie zasobami. ●

Tekst został napisany na podstawie filmu dokumentalnego z serii „Deutschlands Große Clans”. <https://www.zdf.de/dokumentation/zdfzeit/zdfzeit-deutschlands-grosse-clans-die-deichmann-story-100.html>



Koszerność i certyfikaty kosherne w działalności firm rodzinnych z sektora FMCG

Firmy rodzinne coraz częściej chcą wyjść poza do tej pory sobie znane rynki. Wiele takich prób kończy się osiągnięciem sukcesu. Duża liczba kończy się jednak porażką. Dlaczego?

Często brak znajomości kultury i tradycji państwa, w którym chcemy rozpocząć naszą działalność może prowadzić do nieporozumień i tzw. szoku kulturowego. Dodatkowo możemy zamknąć sobie wiele drzwi, kiedy nasi partnerzy biznesowi poczują się urażeni. Nie zniechęcajmy się jednak. Poznając warunki, w których przyszło działać przedstawicielom rodzinnych w różnych państwach, nie tylko zwiększamy nasze szanse na osiągnięcie sukcesu, ale także mamy okazję nauczenia się nowych rzeczy, które po odpowiednim dostosowaniu przydadzą się nam w naszych krajowych działaniach.

Przykładem jest rynek izraelski, na który wchodzi coraz więcej firm rodzinnych i dostosowuje swoje produkty dla lokalnych konsumentów. Wiele z nich nie tylko osiągnęło sukces w dystrybucji swoich produktów, ale często – będąc docenianymi przez izraelskich kontrahentów partnerami – dzięki nowym kontaktom biznesowym mogło rozpocząć działalność w zupełnie nowych branżach. Poznajmy więc tajemnicę koszerności, certyfikatów koshernych i ich znaczenie w zdobywaniu rynku izraelskiego i każdego, w którym Żydzi stanowią znaczną część.

Czym jest i czego dotyczy prawo koszerności?

Słowo „koszerny” pochodzi od hebrajskiego „kashér”, co oznacza być czystym, właściwym lub odpowiednim do



Gniewomir Pieńkowski

Adiunkt, Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

spożycia. Z kolei prawa mówiące o koszernym odżywianiu są określane jako kaszrut i znajdują się w Torze. Instrukcje dotyczące praktycznego stosowania tych przepisów przetrwały wiele lat dzięki tradycji ustnego przekazu. Żydzi przestrzegający zasad koszerności będą spożywać tylko jedzenie, które posiada właściwe certyfikaty wydawane przez rabinów lub specjalnie do tego powołane instytucje.

Przeważnie dotyczy produktów mięsnych, pieczonych, a także nabiału. Posiadane garnki, naczynia i sztucce powinny być używane tylko i wyłącznie do podawania koshernych pokarmów. Z kolei mięsne i mleczne pokarmy powinny być od siebie oddzielone i przygotowywane w zupełnie innych pojemnikach. Warto także pamiętać o tym, że niezalecane jest także ich spożywanie w tym samym czasie. Skonsumowanie mięsa powinno tradycyjnie prowadzić do odczekania minimum trzech godzin przed podaniem produktów mlecznych. Niektórzy Żydzi mówią nawet o sześciu godzinach.

Należy zauważyć, że nie tylko ortodoksyjni Żydzi, ale także ci, którzy respektują w stopniu umiarkowanym zalecenia swojej religii kupują wyłącznie w marketach i restauracjach, posiadających odpowiednie certyfikaty koszerności. Wielu z nich decyduje się na zakupy w małych, rodzinnych sklepach, które mogą zagwarantować oryginalność koshernego produktu.

Co jest koszerne i może być eksportowane?

Jakie produkty mogą więc eksportować rodzinni do Izraela, jeśli myślimy o nawiązaniu współpracy ze sklepami i restauracjami koszernymi w Izraelu? Istnieją trzy podstawowe kategorie pożywienia koszerne: pierwszą jest mięso (po hebrajsku fleishig) – mięso przeżuwaczy, albo drób, a także wszystkie produkty, które są ich pochodnymi – w tym kości i rosół; drugą jest nabiał (milchig), czyli wszystkie produkty oparte na mleku i jego półproduktach – masło i jogurty; trzecią są produkty z grupy, która nie posiada ściśle określonego polskiego odpowiednika. Należą do niej wszystkie te pokarmy, które nie zaliczają się do dwóch pierwszych grup – ryby, jajka, a także każda żywność pochodzenia roślinnego.

Rodzinni, którzy planują wejście do sektora żywności koszernej powinni poznać także zasady, które rządzą produkcją, przetwarzaniem i podawaniem takiej żywności. Izraelska tradycja zwraca uwagę na to, że wszystkie produkty, które zostały sklasyfikowane jako mięso nie powinny być konsumowane w ramach posiłku, podczas którego podawany jest nabiał. Dodatkowo zaleca się ostrożność przy używaniu sprzętu AGD, który jest używany do przetwarzania i oczyszczania mięsa oraz nabrała. Powinny być one przechowywane oddzielnie.

Żywność z grupy „pareve” jest uważana za neutralną, taką, którą można jeść obok mięsa i nabrała. Warto jednak pamiętać, że w przypadku, kiedy pokarm z tej grupy jest przetwarzany przez użycie sprzętu stosowanego do produkcji mięsa lub nabrała, zostanie zaliczony jako produkt niekoszerny, albo zostanie zaliczony do jednej z dwóch grup – mięsa lub nabrała. Dlatego powinniśmy zwrócić bardziej szczegółową uwagę na definicję pojęcia mięso w kontekście koszerności. Przeważnie w tym kontekście rozumiemy mięso przeżuwaczy i drobiu oraz wszystkich tych produktów, które powstały z ich przetworzenia, czyli do tej grupy możemy zaliczyć rosół. Aby być koszernym, zgodnie z żydowską tradycją i prawem, mięso powinno spełniać odpowiednie kryteria (np. pochodzenie od określonych zwierząt czy sposób uboju).

Z kolei w przypadku nabrała, spożywanie produktów takich jak mleko, ser, masło i jogurt jest dozwolone. Tak



Rodzinni, którzy planują wejście do sektora żywności koszernej powinni poznać także zasady, które rządzą produkcją, przetwarzaniem i podawaniem takiej żywności.



jak w przypadku produktów mięsnych, aby być zaliczanymi do produktów koszernych, muszą zostać spełnione określone kryteria: nie mogą pochodzić od niekoszernego zwierzęcia; nie można ich mieszać z innymi produktami pochodzenia zwierzęcego, np. z żelatyną, i muszą być przygotowywane w oparciu o koszerne sprzęt. Napoje alkoholowe objęte są tymi samymi zasadami co żywność. Muszą być przetwarzane w oparciu o koszerne półprodukty i sprzęt, a każdy etap produkcji powinien być wnikliwie kontrolowany (np. w przypadku wina kontroli powinny być poddane wszystkie narzędzia, które są używane do zbioru i przetwarzania winogron). W tym przypadku warto zwrócić uwagę na to, że ponieważ wino jest jednym z najważniejszych czynników żydowskich świąt i uroczystości, to obowiązują w stosunku do niego zdecydowanie bardziej surowe zasady niż w przypadku innych produktów. Proces produkcyjny powinien być prowadzony pod kontrolą religijnych i praktykujących Żydów. Jeśli w procesie produkcji nie wykażemy takiej współpracy bardzo łatwo będzie odrzucić nasze wino jako niekoszerne.

Jeśli chcemy założyć własną restaurację w Izraelu, albo też nawiązać współpracę z siecią restauracji, powinniśmy zwrócić uwagę na koszerne ograniczenia dietetyczne, które obowiązują podczas niektórych świąt (np. Pesach). W tym czasie jest zakazane konsumowanie wszystkich produktów, które powstały na bazie zaczynu.

Certyfikaty koszerne

Chcąc wejść na rynek izraelski nie wystarczy zapewnić zgodnych z procedurami norm produkcji – będziemy musieli jeszcze postarać się o koszerne certyfikat.

Ortodoksyjni i ultraortodoksyjni Żydzi, którzy stanowią ponad 10% izraelskiego społeczeństwa, będą spożywać tylko i wyłącznie certyfikowane produkty. Osoby, które mniej rygorystycznie podchodzą do tematyki koszerności będą decydowały się na zakup jedzenia koszerne do przygotowania w domu, a w restauracji będą się decydowały na jedzenie niekoszerne. Mogą się jednak ograniczyć do jedzenia wszystkich produktów poza wieprzowiną, owoców morza i wszystkich tych potraw, w których mieszane jest mięso z mlekiem.

Należy jednak zwrócić uwagę na to, że brak odpowiedniego certyfikatu nie jest równoznaczny z zakazem sprzedaży, a tylko nakładą ograniczenia w dystrybucji do sieci sklepów niekoszernych.

Firmy polskie podejmują współpracę przy pozyskiwaniu certyfikatów koszerności, a bardzo często ponoszą nawet

koszty tej certyfikacji. Opracowaniem standardów oraz wystawianiem certyfikatów zajmuje się państwowa instytucja – The Standards Institution of Israel. Świadectwa fitosanitarne są wystawiane przez izraelskie Ministerstwo Zdrowia. Certyfikaty koszerne są często także wydawane przez prywatne organizacje, których celem jest utrzymanie tradycji. Tych organizacji jest bardzo dużo, każde większe miasto, każdy region w Izraelu posiada kilka, kilkanaście własnych organizacji certyfikujących produkty koszerne. Możemy je spotkać nie tylko w Izraelu, ale także w każdym państwie, regionie świata, w którym znajduje się większe skupisko Żydów. Dlatego w naszych działaniach warto postarać się o kilka certyfikatów, zarówno tych większych, jak i mniejszych organizacji certyfikujących. Dzięki certyfikatom oraz świadomości procesu produkcji koszernej żywności rodzinni śmiało będą mogli wejść na nowy, egzotyczny rynek, który może stać się miejscem nowej przygody biznesowej. ●



KONGRES FIRM RODZINNYCH

Gotowi na jutro

Dwadzieścia wystąpień, dwa dni spotkań, wymiana doświadczeń i konsultacje z ekspertami – tak przebiegł tegoroczny Kongres Firm Rodzinnych we Wrocławiu. Dyskutowano o trendach biznesowych i przygotowaniu do wyzwań, z jakimi mierzą się przedsiębiorcy w najbliższych latach.

Kongres Firm Rodzinnych odbył się we Wrocławiu już czwarty rok z rzędu. To uroczyste spotkanie przedsiębiorców rodzinnych i ekspertów stanowi miejsce wymiany doświadczeń, inspiracji oraz dyskusji o bieżących i przyszłych wyzwaniach. **Jego celem jest pomoc przedsiębiorcom rodzinnym w prowadzeniu firm, które przetrwają pokolenia oraz promocja polskiej przedsiębiorczości rodzinnej.**

W dniach 2-3 września 2021 r. w Kinie Nowe Horyzonty we Wrocławiu, gdzie tym razem zorganizowany został kongres, odbyło się dwadzieścia wystąpień w tym paneli dyskusyjnych, prelekcji i warsztatów. Każda edycja koncentruje się wokół innej tematyki, myśl przewodnia tegorocznej brzmiała „Gotowi na jutro” i odnosiła się do trendów biznesowych w obszarze m.in. energetyki, cyfryzacji i różnych aspektów związanych z zarządzaniem.

*– Kongres Firm Rodzinnych we Wrocławiu był pierwszym tego typu spotkaniem po „przerwie covidowej”. Rzeczywistość pandemiczna sprawiła, że nie wszyscy nasi uczestnicy byli na miejscu, część wybrała transmisję online. Tym razem zaproponowaliśmy nie tylko panele dyskusyjne ekspertów dotyczące głównych problemów firm rodzinnych, ale też scenki aktorskie ilustrujące dylematy sukcesyjne. Cieszyły się one ogromnym zainteresowaniem, bo oddawały zachowania członków rodzin biznesowych w bardzo przekonujący sposób. Nowum była także tematyka zielonej energii i osiągnięcia firm rodzinnych na tym polu. Po raz pierwszy też wręczaliśmy nagrody w konkursie Promotor Przedsiębiorczości Rodzinnej. Nagrodziliśmy firmy i osoby, które wniosły największy wkład w promocję firm rodzinnych w Polsce oraz w sposób najciekawszy prezentują rodzinny charakter swoich firm – **podsumowuje***

dr hab. Krzysztof Safin, prof. WSB, dyrektor Centrum Biznesu Rodzinnego i organizator Kongresu Firm Rodzinnych.

W pierwszej edycji konkursu o nagrodę Promotor Przedsiębiorczości Rodzinnej uhonorowani zostali:

- prof. Jacek Andrzej Blikle, przedsiębiorca, twórca i pierwszy prezes Stowarzyszenia Inicjatywa Firmy Rodzinne, doradca wielu przedsiębiorców rodzinnych – za niestrudzoną pracę na rzecz rozwoju, poprawy zarządzania i integracji firm rodzinnych w Polsce, a także promowanie dobrego wizerunku przedsiębiorstw rodzinnych w społeczeństwie,
- firma Z Chaty Łaniaków, producent zdrowej żywności, m.in. soków, syropów i innych przetworów owocowych, pochodzący z Wierchowic w Dolinie Baryczy na Dolnym Śląsku – za odważne, niestrudzone i oryginalne podkreślanie dumy z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa.

Nagrodę – statuetki ze szkła artystycznego, osobiście odebrali Andrzej Łaniak wraz z córką Elżbietą Łaniak oraz w imieniu prof. Andrzeja Blikle Katarzyna Gierczak-Grupińska, założycielka i prezes Fundacji Firmy Rodzinne, członek założyciel Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. Nad wyłonieniem zwycięzców czuwała Kapituła Konkursu składająca się z dwunastu członków, osób związanych z największymi organizacjami biznesowymi w Polsce oraz badaczy firm rodzinnych.

Kongres Firm Rodzinnych jest wydarzeniem młodym, wciąż rozwijającym swoją formułę. Każda edycja przynosi nowości programowe i organizacyjne, czego przykładem jest wprowadzenie transmisji z wydarzenia, aplikacji

eventowej dla uczestników oraz cyklu towarzyszących webinarów. Nowości te zmagają do poruszania tematyki i zagadnień ważnych z perspektywy firm rodzinnych przez cały rok w przestrzeni pomiędzy kolejnymi edycjami wydarzenia.

- Podczas Kongresu przedsiębiorcy czerpią inspiracje od innych. To jest największą wartością tego wydarzenia. Można zobaczyć sprawdzone rozwiązania, dopytać o szczegóły. Z drugiej strony bardzo się cieszę, że podczas Kongresu uczestnicy chcą dzielić się swoim doświadczeniem. Bardzo dziękuję Panom Albertowi Gryszczukowi i Andrzejowi Jeżewskiemu za prezentacje swoich firm – mówi Dominika Cebrat, Dyrektor Biura Wsparcia Biznesu w Regionalnym Oddziale Detalicznym PKO Banku Polskiego we Wrocławiu, która poprowadziła podczas Kongresu panel dyskusyjny poświęcony trendom biznesowym.

Kongres Firm Rodzinnych stanowi wspólną inicjatywą środowiska biznesowego, samorządowego i akademickiego, odbywa się pod Patronem honorowym Marszałka Województwa Dolnośląskiego Cezarego Przybylskiego. Głównym Organizatorem jest Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Głównym Partnerem Merytorycznym czwartej edycji była firma Grant Thornton a Sponsorem Strategicznym PKO Bank Polski.

Program wydarzenia, fotorelacja i linki do transmisji dostępne są na stronie [www: kfr.com.pl](http://www.kfr.com.pl).

Opracowanie: **Katarzyna Saranek**, Rzecznik Prasowy Wyższej Szkoły Bankowej ●



Panel Partnerstwo dla rozwoju, Ewelina Pisarczyk właścicielka MP Majster-Pol, prof. WSB dr hab. Krzysztof Safin



Andrzej Łaniak właściciel firmy „Z Chaty Łaniaków”, zwycięzca konkursu Promotor Przedsiębiorczości Rodzinnej



Panel Ludzie są najważniejsi – Małgorzata Kuik Grant Thornton, Mariusz Bober Interim Manager, Monika Buchajska-Wróbel Stowarzyszenie Interim Managers, Beata Staszaków Związek Pracodawców Polska Miedź, Roman Wendt Stowarzyszenie Interim Manager



dr hab. Krzysztof Safin, prof. WSB, Marek Staniewicz, Katarzyna Gierczak-Grupińska prezes Fundacji Firmy Rodzinne odbierająca nagrodę w imieniu prof. Andrzeja Blikle, Michał Łuczak prezes Grupy Wróbel, Elżbieta i Andrzej Łaniak nagrodzeni właściciele firmy „Z Chaty Łaniaków”



**OGÓLNOPOLSKI ZJAZD
FIRM RODZINNYCH
U-RODZINY**

Największa konferencja biznesowa firm rodzinnych w Polsce!

1-2 października 2021 | Muszyna

- ✓ **4 merytoryczne debaty** i panele dyskusyjne
- ✓ **wystąpienie motywacyjne** wybitnego mówcy
- ✓ **historia** znanej firmy rodzinnej
- ✓ **4 warsztaty rozwojowe** i mentoringowe
- ✓ **renomowane grono prelegentów** i gości specjalnych
- ✓ **networking** w formie biznes miksera
- ✓ **znani przedsiębiorcy**, eksperci, doradcy i wykładowcy akademicki

www.u-rodziny.pl



**Inicjatywa
Firm
Rodzinnych**