

3.8 Refleksje uczestników

URSZULA HOFFMANN

Rozdział ten stanowi zbiór wypowiedzi uczestników projektu, opisuje wpływ i korzyści, jakie wynieśli z udziału w programie. Organizatorzy wyszli z założenia, że najlepiej będzie, jeśli o skutkach projektu opowiedzą sami uczestnicy. Cytaty te mogą zostać wykorzystane przez trenerów i właścicieli firm szkoleniowych jako przyczynek do refleksji nad zorganizowaniem kolejnych szkoleń dla firm rodzinnych. Wypowiedzi pochodzą głównie z Dzienników Podróży powstałych w wyniku wywiadów z uczestnikami przeprowadzanych przez trenerów pracy z opowieścią podczas oraz po zakończeniu projektu. Najpierw nagrywane, potem dosłownie spisywane z dyktafonów wywiady dotyczyły zmian, do jakich dochodziło podczas trwania programu.

Przystępując do zbierania tych opinii, organizatorzy założyli, że wypowiedzi uczestników będą się bardzo od siebie różnić, głównie z tego względu, że w projekcie brały udział firmy różniące się od siebie pod każdym względem. Były to zarówno firmy całkiem duże, jak i małe, dwuosobowe. Firmy wielopokoleniowe, z długoletnią tradycją i firmy, które zostały założone zaledwie kilka miesięcy wcześniej. Organizatorzy przypuszczali zatem, że ich oczekiwania, a w związku z tym i opinie o programie mogą być skrajnie odmienne. Ku zaskoczeniu realizatorów okazało się, że znane powiedzenie „gdzie dwóch Polaków, tam trzy różne zdania” zupełnie nie pasuje do tej sytuacji, gdyż uczestnicy jak rzadko mówili prawie jednym głosem.

Opinie o projekcie zawarte w umownie nazwanych Dziennikach Podróży zostały zebrane wśród uczestników czterech edycji, zarówno w czasie ich trwania, jak i po konferencji zamykającej. Uczestnicy byli pytani o refleksje na temat programu, o podjęte działania, o zmiany w relacjach rodzinnych i firmowych. Uzyskane wypowiedzi pokazują, że u większości beneficjentów nastąpił znaczący rozwój zarówno w sferze emocjonalnej, jak i w sferze kompetencji zawodowych, czyli w zarządzaniu. Zyskali oni nowe spojrzenie w każdym z badanych obszarów: samorozwoju, systemu rodzinno-firmowego, strategii, sukcesji oraz sieciowania, choć oczywiście głębość tych procesów oraz obszar, w którym one głównie zachodziły, były różne u różnych osób.

Samorozwój – uzyskanie poczucia satysfakcji z bycia właścicielem lub współpracownikiem firmy rodzinnej

Wiele osób wyrażało zadowolenie z wzięcia udziału w projekcie skierowanym specjalnie do firm rodzinnych. Podkreślano przy tym, że pomimo istnienia na rynku ogromnej oferty szkoleniowej próżno byłoby szukać szkoleń uwzględniających specyfikę tych przedsiębiorstw i że program wsparcia firm rodzinnych wypełnił istniejącą na rynku lukę. Mówiono o satysfakcji, że problem ten został zauważony i powstał program skierowany specjalnie do tej grupy przedsiębiorców. Dzięki temu ludzie poczuli się dostrzeżeni i dowartościowani. Najkrócej ujęła to jedna z osób, mówiąc:

„Największą zaletą tego projektu jest to, że w ogóle był. Dotąd w Polsce nic nie było dla firm rodzinnych, próbowałam od dawna coś znaleźć, ale bezskutecznie”.

W podobnym tonie wypowiadały się również inne osoby:

„Najbardziej mi się podobało podejście do tematu – takie ludzkie, pokazujące, że firmy rodzinne to są firmy, które są oparte na pewnych wartościach. Wtedy pomyślałam, że ten program to jest coś dobrego, coś, co nie miało miejsca wcześniej w Polsce, że to jest innowacyjne, pilotażowe, bardzo ważne dla firm rodzinnych, w których te relacje prywatne i biznesowe tak się mieszają”.

„Jak każdy człowiek poczułam się mocniej. Bo wiadomo – w stadzie zawsze raźniej. Bo inni też mają problemy, to jest normalne, bo każda rodzina te problemy ma i jak nawet się kłóć i trudno im dojść do poro-

zumienia, to zawsze jest to rodzina, jest to ciepłe, trwałe, niesie ze sobą wsparcie. Poczułam się silniejsza, że ktoś wykonał pracę, by to usystematyzować, a to znaczy, że warto”.

„Natychniastowym efektem jeszcze w trakcie trwania programu było poczucie, że jesteśmy dużo mocniejsi, nie jesteśmy sami, mamy wsparcie”.

„Wzięcie udziału w programie skierowanym specjalnie do firm rodzinnych zaowocowało w wielu przypadkach wzrostem satysfakcji i poczuciem dumy, że jest się właśnie właścicielem lub członkiem takiej firmy. Dotychczas nie było to najczęściej eksponowane, gdyż stereotypy wiążące się z pojęciem FR nie były raczej pochlebne (działalność nieprofesjonalna, mała, uwikłana w wiele najróżniejszych problemów)”.

Po programie ludzie poczuli się dowartościowani i nareszcie dumni z tego, co robią. Szczególnie ważne wydaje się to dla młodego pokolenia, które z większą energią i optymizmem chce rozwijać swoje firmy, mając teraz poczucie głębokiego sensu takiej działalności, bo jak się wyraził jeden z uczestników:

„Projekt «Firmy rodzinne» pozwolił mi odkryć, że firma rodzinna to jest duży skarb”.

A oto kilka innych wypowiedzi na ten temat:

„Przede wszystkim dało nam to bardzo dużo dobrej energii. To świetne antidotum na ten kompleks przedsiębiorcy jako człowieka gorszej kategorii – że mała firemka, kręcimy sobie kosmetyki, zakład przy domu, wszystko na naszej głowie. Ta konferencja otworzyła mi oczy na ludzi, którzy robią podobne rzeczy, podobnie funkcjonują i dostałem informację, że jesteśmy bardzo pozytywną wartością”.

„Pierwsze wrażenie – to niesamowite miejsce, bo spotkały się firmy. I że tak można. Bo ja, będąc dzieckiem, wstydziłam się tego, że firma moich rodziców nazywa się tak samo, jak ja mam na nazwisko. Albo rozmawiałam z koleżankami, mówiłam, że coś tam nie tak w pracy i słyszałam – co się przejmujesz, rzuć to i znajdź nową. Żadnego zrozumienia. A tu widzę ludzi, którzy mają podobne problemy. Wszyscy wiedzą, co to znaczy firma rodzinna”.

„Program utwierdził mnie w tym, że to ma wartość nie tylko materialną, by przetrwać, ale że moja firma buduje społeczność, że jest ważna, w sensie obywatelskim. Widzę, że teraz też dużo się pisze o firmach rodzinnych, w «Wyborczej» był artykuł, w «Newsweeku», więc to działa, a jest bardzo potrzebne. Dobrze, że się mówi o firmach rodzinnych, budując w ten sposób ich markę, siłę. Podnoszenie ich prestiżu jest bardzo ważne”.

„Dowiedziałam się, że moja firma rodzinna to nie jest zamknięty organizm, ale działamy w szerszej wspólnotie. To było nowe i fajne – móc zobaczyć się jako cząstka gospodarki, że to nie jest tylko moje podwórko, na którym spędzam trochę czasu, wracam do domu i koniec, tylko część większej całości. To miłe uczucie”.

„Chcę zostać w firmie rodziców, oficjalnie decyzję podjąłem w trakcie trwania projektu i też to jest jego zasługa. Projekt «Firmy rodzinne» pozwolił mi odkryć, że firma rodzinna to jest duży skarb”.

„Jestem teraz silna świadomością zalet firmy rodzinnej”.

„Ten program potwierdził to, co wiedziałam od jakiegoś czasu – że firmy rodzinne to przyszłość tego kraju”.

„Przede wszystkim otrzymałem takie poczucie, że to, co robimy, to poważna sprawa, że z tego bycia prywatnym przedsiębiorcą da się utrzymać rodzinę, że firma rodzinna jest czymś, na czym można się oprzeć”.

Wymiana doświadczeń

Zebranie na wspólnych warsztatach, konferencjach i spotkaniach tematycznych właścicieli i pracowników firm rodzinnych dało im możliwość wielu godzin wspólnych rozmów, wymiany doświadczeń

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

czeń, porównywania sposobu zarządzania firmą, wspólnego omawiania problemów i korzystania w ich rozwiązywaniu z doświadczeń innych osób.

Zdecydowana większość uczestników podawała możliwość wymiany doświadczeń wręcz jako najważniejszą wartość programu. Podawano konkretne przykłady, w jaki sposób udało się już skorzystać z cudzych doświadczeń w rozwiązaniu własnego problemu, jak możliwość porównania się z innymi utwierdziła ludzi, że są na dobrej drodze, że ich sposób zarządzania jest prawidłowy albo pokazała błędy i możliwość ich poprawienia. Uczestnicy projektu podkreślali, że nie sprawdziło się to, czego obawiali się na początku – a mianowicie, że z powodu różnych branż i różnych wielkości firm nie znajdują ze sobą wspólnego języka. Okazało się, że nie stanowiło to najczęściej żadnego problemu.

„Sam w firmie wprowadziłem kilka zmian, bo wiedziałem od was, że już coś takiego zrobiliście. Zmieniłem szefa produkcji – swojego wuja. Myślałem o tym od miesięcy, ale po tutajszym spotkaniu zrobiłem to w ciągu godziny. Po dwóch tygodniach przyszedł i mi podziękował!”

„Rozmowy z innymi ludźmi, wymiana doświadczeń – to wszystko pokazało nam, że problemy na wszystkich szczeblach są takie same, czy to duża, czy mała firma. To dowartościowuje, kiedy się widzi, że duże firmy są takie same jak my!”

„Wzięliśmy mocne podbudowanie od strony prowadzenia firmy. Czasami wydawało nam się, że wartości, które wyznajemy, są już niemożliwe i jesteśmy takim wymierającym gatunkiem i dobrze było zobaczyć, że są podobni do nas. To umocniło nas w tym, że dobrze to robimy!”

„Jeden z przedsiębiorców, który prowadzi firmę od 20 lat, przytaczał wiele ciekawostek z życia firmy i to się odnosi również do każdej firmy, która jest młoda i będzie chciała trwać przez następne 20 lat. My też na pewno napotkamy na sytuacje, które on już przeżył!”

„Okazuje się, że mamy podobne problemy, chociaż w różnych branżach, ale pewne sprawy, jak relacje w rodzinie, relacje pracodawca–pracownik, strategia, sukcesja, problem wynagradzania i motywowania ludzi jest wszędzie taki sam!”

„Cenna była możliwość nawiązania kontaktów z innymi, niebranżowymi firmami, zobaczenie, jak inni funkcjonują, jak sobie radzą w biznesie, jaki mają rodzaj własności, jak to u nich działa, jak przeprowadzona jest sukcesja. Te rozmowy i wymiana doświadczeń są bardzo ważne, mogliśmy się wiele dowiedzieć z prywatnych rozmów między zajęciami!”

„Tak mi się wydaje, że największą wartością tego programu była wymiana doświadczeń!”

„Dla mnie bardzo fajną rzeczą, jaka się stała, było to, że po spotkaniu tematycznym w Poznaniu odebrali nas właściciele innej firmy uczestniczącej w projekcie i przez 5 godzin sobie rozmawialiśmy o ogromnej liczbie spraw, przede wszystkim o pracownikach, oni nam opowiadali, jakie mają problemy, my się dzieliśmy naszymi obserwacjami, oni nam mówili, że to może świadczyć o tym, że pracownik jest dobry, albo że lepiej go sprawdzić. To bardzo dużo mi dało!”

„Pomocne jest zobaczyć, jak inne firmy funkcjonują. Każdy z właścicieli ma swój własny sposób zarządzania, są tu ludzie, którzy dużo dłużej niż my prowadzą firmę, więc jest dużo praktycznej wiedzy, bo oni podzielili się swoimi doświadczeniami!”

„Po tym programie mam poczucie normalności, że są inni tacy jak ja!”

„Zaskoczeniem dla mnie było, że «wszyscy tak mają», że rozmawiają o firmie pod prysznicem i w łóżku, to było dla mnie bardzo ważne, że nie tylko my się z tym borykamy, że firma i rodzina tak się przenikają i mieszają, że trudno to oddzielić. Na razie nie umiemy tego jeszcze rozgraniczyć, ale ucieszyło mnie, że nie tylko z nami jest coś nie tak, że w łóżku mówimy o fakturach!”

„Ale też przyznam, że dużo cenniejszym, przepraszam z góry trenerów, dla mnie jako prezesa firmy, która jest na etapie rozwoju początkowego, jest wymiana doświadczeń z ludźmi, którzy prowadzą takie działalności już długo. Oni mają te firmy większe i mają pewne wizje, które już zrealizowali. To są luźne słowa, czasem po szkoleniach, na kolacji, czy po, a czasami w trakcie, nagle pewne wnioski się w głowie otwierają, dochodzą do mnie pewne sposoby myślenia czy sposoby na zrealizowanie pewnych akcji. Te rozmowy jakby oświeślały mi drogę”.

„Cenny jest kontakt z innymi, rozmowa i wymiana doświadczeń – dowiedziałem się o nowych rzeczach i na co powinienem zwrócić uwagę. Zobaczyłem i ucieszyło mnie to, że nasza firma w porównaniu z innymi nie jest taka najgorsza. Przez wiele lat brakowało mi porównania z innymi, jak to wygląda w innych firmach, niezależnie od branży i wielkości, jakie są relacje, jak realizują różne tematy. Teraz wiem, że przed nami wprawdzie jeszcze długa droga, ale nie muszę się wstydzić, widzę, że u nas nie jest tak najgorzej i praca przynosi efekty”.

„Zyskałam poczucie, że problemy, jakie mam, np. w komunikacji czy w relacjach mają też inni ludzie, że nie jestem z tym sama”.

„Od innych osób można się dużo dowiedzieć. Ludzie z jednej branży dzielą się pomysłami. Choć na początku byli trochę nieufni i traktowali się jak konkurencję, to potem te lody zostały całkowicie przełamane. Cenne jest dzielenie się doświadczeniami, bo tego nie da się przeczytać w książce, ludzie mówią o bieżących sprawach. Jeśli jestem otwarta i mówię o swoich doświadczeniach i ktoś jest otwarty i mówi, to my nawzajem możemy z tego skorzystać. Te szczerze wypowiedzi na warsztatach są bardzo cenne”.

„Wiem, że moje doświadczenie przydało się w innej firmie, chodziło o relacje ojciec–syn i dookreślenie kompetencji. Podzieliłem się swoim doświadczeniem, a chłopak na następnych zajęciach dziękował mi, bo pomogło mu to porozmawiać z ojcem i była to dobra, konstruktywna rozmowa”.

Wzmocnienie poczucia własnej wartości.

Uzyskanie siły, energii i odwagi do podejmowania nowych wyzwań

Duże efekty zostały uzyskane w obszarze samorozwoju i samoświadomości. Częste były wypowiedzi, że ten efekt jest jakby efektem dodatkowym, że ludzie, zgłaszając się do projektu, nie spodziewali się odnieść takich korzyści „dla siebie”, bo myśleli, że szkolenia będą dotyczyły głównie spraw związanych z firmą. Wielu uczestników zyskało poczucie własnej wartości, zobaczyli swoje miejsce w firmie i rolę, jaką w niej odgrywają. Zobaczenie swoich mocnych stron pozwala im na bardziej optymistyczne patrzenie w przyszłość, wiarę w pokonanie pojawiających się kłopotów i nadzieję na dalszy rozwój firmy. Nawet osoby wykonujące w firmie wiele różnych zadań nie miały poczucia, że robią coś istotnego, że ich praca jest ważna. Udział w warsztatach pozwolił im zmienić obraz samego siebie i dodał energii do podejmowania nowych zadań. A przykłady innych osób działały mobilizująco, dodawały odwagi i wiary w sukces.

„Te szkolenia były nie tylko z pożytkiem dla firmy. To jest coś, czego nie umiem opisać słowami, a czego doświadczyłam i mogę innym polecić, bo to jest coś, co robię dla siebie. Nie umiem tego nazwać, ale jestem zdziwiona, że mogłam stąd tyle wynieść”.

„O tym nie da się przeczytać w książkach, czego tu doświadczyłam, to jest nowa siła i energia i umiejętność radzenia sobie z przeciwnościami. To się zaczęło dziać od pierwszego ćwiczenia na warsztatach, otworzyły mi się oczy. Tego, co tu dostałam, w ogóle nie szukałam. Chodziłam na różne inne szkolenia, np. z prawa podatkowego i wydawało mi się, że w innym zakresie niczego nie potrzebuję. A w tym projekcie znalazłam wiele ciekawych rzeczy. Przychodziłam tu bardzo chętnie, cały dzień intensywnie pracowałam, wieczorem czułam się tak, jakbym góry przenosiła, ale byłam bardzo szczęśliwa, bo wszystko to robiłam dla siebie i mam teraz bardzo dużo siły do działania”.

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

„Na warsztatach lepiej poznałam samą siebie, zobaczyłam swoje możliwości, to było dla mnie odkrycie. Niesamowicie cenne były dla mnie informacje zwrotne od innych uczestników grupy. Zachowałam te karteczki, na których ludzie z grupy pisali o mnie, to dla mnie ważne, pochwaliłam się mężowi. To daje mi powera, schowałam je sobie i jak mi będzie źle, to je wyciągnę i będę czytać. To jest niesamowite, jak mi to pomogło. A myślałam, że to będzie strata czasu, jakieś tam warsztaty i konferencje, po co mi to, nie mam czasu, muszę pracować. Z każdym kolejnym warsztatem przekonywałam się, że ja coś z tego wyniosę, że to jest dobre nie tylko dla firmy, ale dla mnie osobiście. Ważne było odkrycie, jakim jestem typem osobowości, jak to wykorzystać, co wzmacniać, na co być uważnym. Odkryłam swoje możliwości. Chciałabym, żeby projekt trwał jeszcze, żeby była kontynuacja, będzie mi tego brakowało. Wydawało mi się przed rozpoczęciem, że będzie trwał zbyt długo, a tu teraz dramat, bo się kończy i zostaję sama, a poczyniłam tyle nowych kroków. Pewnie dam radę, ale przydałaby się kontynuacja.”

„Mąż mówi, że się zmieniłam, nabrałam większej pewności siebie, nie miotam się, tylko operuję konkretnymi. Dawniej czasami aż się popłakałam, bo nie umiałam czegoś przeforsować, chociaż byłam pewna, że to jest słuszne. Teraz całkowicie zmieniłam podejście i zamiast emocji są argumenty. Mąż jest zdziwiony: «coś się kobiecie porobiło»”.

„Też bardziej uwierzyłam w siebie. Mąż od dawna mi zarzucał, że powinnam być bardziej przebojowa, bardziej wierzyć w swoje siły, faktycznie – teraz widzę, że powinnam mocniej wierzyć, że dam radę na swoim. A także w to, że jestem dużą podporą dla męża, że on mnie potrzebuje, że mogę tu dużo wnieść”.

Dostrzeżenie własnych braków i konieczności uzupełniania wiedzy

Projekt zadziałał stymulująco i inspirująco. Dał uczestnikom świadomość własnych braków oraz tego, co należy poprawić, by firma mogła lepiej funkcjonować. Z uzyskanych wypowiedzi wynika, że projekt potrzebny był zarówno starszym, jak i młodszym, bo starsi zakładali firmy w zupełnie innych warunkach rynkowych i czasami mają problemy z dostosowaniem firmy do nowych czasów. Firmy prowadzone są często w sposób intuicyjny, niewystarczający w obecnej rzeczywistości. Wielu ludzi uświadomiło sobie, że brakuje im fachowej wiedzy. Natomiast młode pokolenie jest już świadome, że żyjemy w czasach ogromnych zmian i konkurencji i trzeba być profesjonalnie przygotowanym do prowadzenia firmy, w czym pomogły im oferowane szkolenia. Powszechna była opinia o konieczności kontynuowania edukacji i pogłębiania wiedzy na temat nowoczesnych metod zarządzania.

„Projekt dał mi tylko małe wyobrażenie o tym, jak to wszystko można robić, prowadzić firmę profesjonalnie, jak to robią inni. Wymiana doświadczeń poszerzyła mój horyzont. Tego wszystkiego było za mało, to taki «zarys wstępu do podstaw», ale i tak już widzę więcej, niż widziałem... U nas to wszystko robione było «na czuja». Dostrzegliśmy nasze braki, czego nam brakuje, aby w pełni widzieć biznes i świadomie nim kierować, a nie opierać się tylko na intuicji, na szóstym zmyśle”.

„Dostałem dużo informacji i wskazówek, ale były one dość ogólne i moglibyśmy to traktować jako pierwszy etap spotkań, taka szkoła podstawowa. Brak mi kolejnego etapu, fajnie byłoby móc to kontynuować, poszerzać wiedzę”.

„Zobaczyłem, że jeszcze dużo mi brakuje, żeby być naprawdę dobrym szefem. Zrozumiałem, że trzeba się cały czas uczyć, cały czas trzeba się doskonalić, bo inaczej popada się w rutynę, a czasem dobrze jest stanąć, wszystko przebudować i zacząć jakby od nowa. Ten projekt uwytknił, zobaczyłem to, przyglądając się ludziom, którzy prowadzą duże firmy”.

„Otrzymaliśmy wiele narzędzi, aby móc spojrzeć na nowo na siebie i na firmę i dzięki tym narzędziom wiele rzeczy nazwaliśmy. Szkolenie dało mi to, że każdego dnia zastanawiam się, co by można było jeszcze zmienić, jak to zrobić, żeby pozyskać klientów, żeby oni wracali do nas i żeby nasze usługi były konkurencyjne”.

„Zajęcia ze strategii utwierdziły nas w tym, że to, co robimy, jest dobre, ale pewne elementy będziemy musieli przebudować. Człowiek nie jest alfą i omegą i pewnych rzeczy nie wie. Zobaczyłem, że dużo rzeczy nie wiem, nie zdawałem sobie w ogóle z tego sprawy. Weźmiemy sobie dodatkowe godziny ze strategii i z marki. Brak nam i teorii, i praktyki, a na tych zajęciach pewne rzeczy są pokazane. Nawet nie wiedzieliśmy, że tyle nie wiemy, że takie rzeczy istnieją, a teraz pewne tematy na zajęciach zostały poruszone i trzeba będzie się do nich ustosunkować i pogłębić”.

System rodzinno-firmowy – wzajemne przenikanie problemów rodzinno-firmowych

Wyróżnikiem firm rodzinnych jest między innymi fakt, że sprawy firmowe bardzo ściśle łączą się z życiem rodzinnym i na odwrót, sprawy rodziny przenikają sprawy firmowe. Efektem tego jest wpływ kłopotów małżeńskich czy rodzinnych na kondycję firmy, ale i odwrotnie: kondycja firmy, problemy finansowe, problemy z pracownikami czy kontrahentami rzutują bardzo na atmosferę i życie rodzinne. Dzieje się tak w zdecydowanej większości firm, ale dopiero teraz uczestnicy mieli okazję zobaczyć, że w swoich problemach nie są odosobnieni.

Niektórzy mówili wręcz o dotychczasowym poczuciu izolacji, bo nie było z kim o tym pogadać. Większość uczestników miała trudności w rozdzieleniu tych dwóch sfer swojego życia. Po głębszym uświadomieniu sobie tego problemu i niebezpieczeństw, jakie on ze sobą niesie, powszechna była deklaracja podjęcia próby zmiany tego stanu rzeczy.

„Nie do końca wychodzi mi rozdzielenie firmy od domu, bo jesteśmy tak głęboko w firmie, że jeśli w środku nocy coś się nam przypomni, to o tym rozmawiamy. Teraz wiem, że musimy nad tym popracować”.

„Zawsze mi się wydawało, że my oddzielamy życie prywatne od firmowego, ale po tych warsztatach stwierdziłam, że chyba jednak nie. Przy śniadaniu rozmawiamy o firmie, przy obiedzie o firmie, wieczorem o firmie i kiedy kładziemy się spać – również. Warsztaty nam to uświadomiły i próbujemy to zmieniać, wyznaczyć sobie czas pracy, a wieczór mieć dla siebie. Ja jeszcze wciąż «wpadam» w stary schemat, zaczynam mówić wieczorem coś o firmie, ale mąż wtedy mówi: Spokojnie, pamiętasz, co było na warsztatach? Ups, pamiętam i zostawiam to do następnego dnia. Warsztaty uczą nas oddzielać te dwie sfery życia, choć na początku to jest trudne”.

„Wieczny był problem z oddzieleniem spraw firmy od życia rodzinnego i w niedzielę przy obiedzie się rozmawiało, co kto będzie w przyszłym tygodniu robił. Teraz uświadomiono nam, że musi być podział: tutaj jest firma, a tutaj dom. Musi być miejsce i czas dla rodziny – firma wtedy zostaje na zewnątrz, zamknięta, teraz jest rodzina”.

„Teraz lepiej zaczęły się układać nasze relacje, lepiej się rozumiemy. Potrafimy sobie lepiej radzić z podziałem czasu: czasu firmowego z relacjami rodzinnymi. Nie przenosimy już tak często spraw zawodowych do domu, nawet izolujemy się od tych spraw w ten sposób, że ja nie otwieram firmowej skrzynki mailowej w domu, bo nie chcę sobie głowy zaprzętać. Chcę pracować w pracy, a w domu odpoczywać i być z rodziną. Dawniej wiele rzeczy przenosiłem do domu, bo to, czego nie udało mi się skończyć w pracy, zabierałem do domu. Wielokrotnie w domu też nie miałem czasu albo chęci i zabierałem to znowu do pracy. Doszedłem do wniosku, że to nie tak ma wyglądać, że skoro i tak wiele godzin spędzam w pracy, to w domu trzeba się już od tego wyłączyć. Potem tę energię można znowu poświęcić na działanie i to jest bardzo korzystne”.

Poprawa komunikacji między członkami rodziny

Do dobrego funkcjonowania firmy niezbędna jest dobra komunikacja między członkami rodziny. Udział w projekcie pokazał, że nie jest to umiejętność powszechna i warsztaty poświęcone temu zagadnieniu były bardzo potrzebne. Niemożność wzajemnego porozumienia się sprawiała, że próby rozwiązania problemu kończyły się niejednokrotnie kłótnią, a sprawy pozostawały nieroz-

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

wiązane. Warsztaty z zakresu komunikacji oceniane były bardzo wysoko, a nauczenie się mówienia komunikatem „ja” wiele osób uznało za niezwykle pożyteczne narzędzie ułatwiające codzienną komunikację.

„Dużo mi dały warsztaty z komunikacji, niby taka oczywista rzecz, ale okazała się bardzo ważna, bo od niej zależy cała reszta. Komunikacja to najważniejsza rzecz w każdej firmie. Te warsztaty pokazały mi, że ktoś nie zawsze musi zrozumieć mój komunikat tak, jak ja chciałam i oczekiwałam. Warsztaty uświadomiły mi, że w komunikacji często jest dużo błędów, chociaż nie ma złej woli, ale warto sprawdzić, czy ktoś nas dobrze rozumiał”.

„Między nami też się zmieniło na plus. Jak mamy jakieś konflikty, to już następnego dnia jesteśmy w stanie dojść do tego, o co tak naprawdę chodziło. Wcześniej to od razu robiły się afery, kłóciliśmy się, a teraz naprawdę zaczęliśmy rozmawiać ze sobą”.

„Jest nam teraz łatwiej coś ustalić i realizować. Łatwiej się komunikować. Dawniej jedna osoba mówiła, np. chciałabym zatrudnić pracownika, a druga: a ja nie i nie rozczuliśmy się nad tym, dlaczego ten chce, a drugi nie, tylko jak on chce, to ja nie. To nie było omawiane, tylko rzucane: zatrudnimy pracownika, nie zatrudnimy. A teraz rozmawiamy: po co, co miałby robić, w czym nam pomóc, dlaczego tego chcesz”.

„Projekt na pewno nam pomógł w dogadywaniu się. Wcześniej bardzo dużo pracowałem w różnych przedsięwzięciach i myślałem, że tu też nie będzie problemu. Tymczasem okazało się, że praca z rodziną to zupełnie coś innego. Bo gdy mówię: trzeba zrobić to i to – oni patrzą na mnie, jakbym się urwał z choinki i myślą, że ja im i tak nie będę rozkazywał”.

„Poprawiłam swój sposób komunikacji, nabrałam umiejętności słuchania i dopytywania się, a nie zgadywania, co kto myśli”.

Delegowanie zadań

Kolejną pozytywną zmianą, o której mówiło wiele osób, było nauczenie się delegowania zadań i skupienie się na najważniejszych sprawach dotyczących firmy. Daje to właścicielom więcej wolnego czasu, który mogą z pożytkiem wykorzystać dla strategicznych dla firmy spraw lub własnego odpoczynku.

„Jest teraz większe zaufanie do siebie, nie musi już jedna osoba wszystkiego kontrolować, tylko potrafimy rozłożyć te obowiązki. To było na szkoleniu mocno pokazane, żeby do tego dążyć, bo jedna osoba nie może robić wszystkiego”.

„Mam teraz świadomość, że musimy się bardziej nawzajem szanować i szanować swój czas, że nie jesteśmy już firmą, w której właściciele powinni robić wszystko sami i sami wszystkiego dopilnować, a wciąż jeszcze każdy z nas ma takie ciężoty. Musimy pracować nad delegowaniem zadań i nad konsekwentnym egzekwowaniem tego”.

„Najważniejsze zyski z udziału w projekcie: poprawa relacji, podział pracy, szersze spojrzenie na firmę, wyznaczenie osób odpowiedzialnych za poszczególne działy – dzięki temu ludzie nie idą z każdym problemem do szefa i nie muszą gasić wszędzie pożarów”.

„Uświadomiono nam również, że nie możemy się zajmować w firmie wszystkim, że musimy zaufać jakiemuś pracownikowi i delegować zadania. Że my się boimy dać mu tę odpowiedzialność, bo to jest nasza firemka, ta ukochana i czy na pewno on to dobrze zrobi? Czy ten pracownik będzie się umiał z nią utożsamić, czy robi dobrze robotę, czy też będzie tylko patrzył na zegarek i myślał o pójściu do domu? Mamy z tym kłopot. My byśmy chcieli i pracować, i zajmować się strategią i zarządzaniem. Warsztaty nam pokazują, że trzeba komuś zaufać, chociaż w moim przypadku jest to bardzo trudne, mąż chyba już do tego dojrzał”.

„Nauczyłam się, jak delegować zadania, jak prosić i jak odmawiać, to mi dużo pomogło w codziennych relacjach w firmie i w domu, odczułam korzystną zmianę”.

„W firmie jesteśmy z siostrą na podobnym stanowisku, dotąd obie robiłyśmy w firmie wszystko i denerwowałyśmy się za wszystko. Nie było podziału ról, nie było ustalone, co kto ma robić i za co jest odpowiedzialny. To napsuło nam dużo krwi, teraz jest łatwiej. Udział w projekcie pomógł w podziale ról wewnątrz firmy i w podziale obowiązków. Było nam to łatwiej wdrożyć, bo obie brałyśmy udział w warsztatach”.

Zarządzanie podmiotowe oparte na wartościach

Dzięki uczestnictwu w projekcie zarówno pracodawców, jak i pracowników obie strony zyskały możliwość spojrzenia na występujące w firmie problemy oczami drugiej strony. Obie strony mówiły o wynikających z tego korzyściach, o lepszym zrozumieniu się nawzajem. W wielu wypadkach udało im się zmienić podejście do pracowników. Zaczęto ich nazywać współ-pracownikami, dostrzegać lepiej ich rolę w firmie, niejednokrotnie ich prawdziwe zaangażowanie oraz duży wpływ na kondycję firmy. Nauczenie się nowego sposobu komunikacji dało również możliwość lepszego porozumienia się. Bardzo wysoko oceniane były wykłady na temat godnościowego zarządzania pracownikami profesora Marka Kosewskiego oraz nowoczesnego stylu zarządzania opartego na wartościach profesora Andrzeja Bliklego.

„Mąż był zafascynowany profesorem Blikle i tym, że on inaczej traktuje ludzi. To jest szokująca koncepcja. Przyznam, że nie kupowałam tego tak od razu, on też nie potrafił tego życiowo wytłumaczyć, jak to jest z tym zarządzaniem godnościowym, ale coraz bardziej mnie to wciąga. My na początku stosowaliśmy premie, więc pracownicy mieli oczekiwania, a po wykładzie Bliklego pomyślałam, że to faktycznie może inaczej funkcjonować i z większym przekonaniem własnym podeszłam do swojej wiary, że można się dogadać z człowiekiem. Że nie chodzi tylko o pieniądze. To odkrycie, może raczej to upewnienie się, było dla mnie bardzo ważne”.

„Też bardzo mnie zainteresowały wykłady profesora Bliklego o sposobach zarządzania. Dodatkowo byłem na jego konwersatorium i chcę to rozszerzać. Podoba mi się ten koncept relacji z pracownikami, że jesteśmy współpracownikami i możemy na sobie polegać. Atmosfera współpracy i ustalania jest nam bardzo bliska. Chciałbym też przerobić na warsztatach to, jak organizować współpracę przedstawicieli handlowych, szczególnie problem opłacania”.

„Gdy prof. Blikle mówił o teście Gallupa, to potem u siebie także go przeprowadziliśmy. Mąż przeprowadził teraz jeszcze inną ankietę. Zaczynamy inaczej myśleć o naszej firmie. Chcemy, żeby to było tak, jak dzisiaj mówił Jan Jabłkowski, że to nie są nasi pracownicy, tylko nasi współpracownicy. Marzę o chwili, kiedy będziemy mieć pracowników, którzy tworzą razem z nami tę firmę i są z nami 7–10 lat”.

„Spojrzałam na pracowników jak na partnerów do pracy. Uświadomiłam sobie, że powinnam się z nimi dzielić tym, co odczuwam, a nie tylko nakazywać im wykonać jakąś pracę. Muszą poczuć firmę tak, jak ja ją czuję. W małych firmach jest to możliwe. Zaczęłam ich chwalić, dotąd nie mówiłam im, że mi się coś podoba, a to mobilizuje lepiej, niż bym dała im kasę. Nikt nas tego nie uczył”.

„W teście Gallupa pokazali nam, że płaca jest dopiero gdzieś na dalszym miejscu, że bardzo ważne jest docenienie pracownika i danie mu możliwości awansu i widzę, że tak to faktycznie jest. Uświadamiamy pracownikom, jak wiele od nich zależy, że mają wpływ na kondycję firmy, że jak w barze nie będzie klientów, to nie będzie dla nich kasy”.

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

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

„Zobaczyłem zaangażowanie moich pracowników, wspólną odpowiedzialność za pracę. Teraz to doceniam.”

„Mogłem posłuchać pracowników z innych firm, dowiedzieć się od nich tego, czego nie mówili mi moi pracownicy. Dowiedziałem się, co jest ważne dla pracowników, jakich sygnałów nie można lekceważyć. A pracownicy zobaczyli, z jakimi problemami borykają się pracodawcy.”

Strategia

Konferencje i warsztaty ze strategii pokazały wielu firmom, że jest to temat, którym powinny się pilnie zająć. Podkreślano, że szkolenia ze strategii należą na rynku do rzadkości i pod tym względem ten projekt wyróżnia się bardzo pozytywnie, bo: „takich tematów nigdzie indziej się nie porusza”. Uczestnicy dostrzegli wagę posiadania strategii rozwoju firmy, jej spisania i konsekwentnego wprowadzania w życie.

„Nauczyliśmy się pisać strategię. Do tej pory była ona raczej tylko w głowie, często tylko w naszej głowie, właścicieli, natomiast w tej chwili angażujemy cały zespół, rozmawiamy z pracownikami, aby też wiedzieli, do czego firma dąży. Czasy są teraz bardzo trudne i wydaje mi się, że pracownicy są tego świadomi i starają się ten ciężar nieść razem z nami. Cały ten cykl szkoleń przekonał nas, że musimy bardziej uwierzyć w produkt, że musimy go ulepszać i pielęgnować. I tutaj szukamy szansy. Myślimy, że to jest droga do sukcesu. Nie chcemy iść na ilość, tylko zdecydowanie poprawić jakość i walory smakowe naszych produktów. Tu jest zrozumienie i akceptacja zespołu i w tym kierunku będziemy szli, choć do tej pory mieliśmy wątpliwości i niejednokrotnie stawialiśmy na rozdrożu: w którą stronę to poprowadzić? W tej chwili mamy te nasze cele bardziej zdefiniowane i wierzymy w ich słuszność.”

„O konkurencji wiedzieliśmy to, co nam mówili klienci. Teraz sami to sprawdzamy, jak inni obsługują klientów, dlaczego klienci przechodzą do nas. Zajęcia z Adą Lewandowską to pokazały. Urywamy teraz czas z bieżących spraw, żeby to sprawdzać. Wspólnie z pracownikami poznajemy naszą konkurencję, każdy ma za zadanie czegoś się dowiedzieć, myślimy o tym wspólnie. Raz w tygodniu zwołujemy spotkanie i pilnujemy się nawzajem, czy zrobiliśmy wyznaczone zadanie. Efektów nie widzi się zaraz, może będą później. Ale jeśli tego nie zrobimy, to za rok będziemy w tym samym miejscu co teraz. Dowiedzieliśmy się, że tylko 10% firm realizuje strategię, którą opracowali – i trzeba na to uważać. Jest ważne, żeby nie dać się nieść fali, trzeba obrać kierunek i tam iść. O to zawsze spieram się z moim ojcem, który ma zawsze 1000 pomysłów, bo zawsze tak pracował, a ja już wiem, że robiąc wszystko, niczego nie robimy dobrze. Chcemy postawić na jakość i świadome zarządzanie jakością.”

„Dotychczas tato zarządzał firmą i nie dzielił się tym z nami, teraz chcemy to zmienić. Tato ma 70 lat i jego strategia jest taka, że ma być jak jest. Ja z siostrą staramy się myśleć, co będzie dalej. Z zajęć o strategii utkwiała mi opowieść o trzech żabach. Wiem już, że strategia polega na tym, żeby coś zaplanować, zdecydować i wykonać. Dowiedziałam się, jak się do tego przygotować i to była fachowa wiedza, która uzmysłowiła mi wiele rzeczy i jestem z tego bardzo zadowolona. Zrobiłam już pierwszy krok, bo umówiłam nas na spotkanie z prawnikiem – jedną łapę mam już w wodzie. Mam pomysł na rozwinięcie działalności i będę chciała to przeprowadzić. Przepowiedź o żabach skłoniła mnie do przejścia z fazy postanowienia do fazy realizowania planów. Zapisałam się na warsztaty z wprowadzenia nowego produktu na rynek, bo chcę poszerzyć naszą działalność. Jestem pewna, że wiele z tego skorzystam. Ćwiczenie z wizualizacji pomogło mi w przygotowaniu strategii, abym za 20 lat mogła być tam, gdzie chcę.”

„Brakuje nam konkretnej strategii działania, mam poczucie, że nie jest odpowiednio ułożona, że brakuje pewnych rzeczy. Uświadomiliśmy sobie, że zaniedbaliśmy strategię, że skupiliśmy się mocno na bieżących sprawach bez planowania. Teraz otwieramy nową firmę, jest bardzo dużo zmian i robię to już bardziej strategicznie, ustalam terminy. Zobaczyłam, że ustalenie terminów jest dla mnie ułatwieniem i wprowadza pewien potrzebny rygor.”

„Zobaczyliśmy, że strategia jest ważna, żeby firma się rozwijała. Nigdy nie mieliśmy tej strategii zaplanowanej czy rozpisanej. Na razie nie zmieniliśmy jeszcze nic, temat był tylko dotknięty, liczymy, że po spotkaniu z Adą Lewandowską uda nam się coś zrobić. Liczę na to, że ona nas pokieruje, jak tę strategię faktycznie zaplanować.”

„Teraz budujemy nową firmę, robimy to bardziej świadomie i długofalowo. Ten temat chcielibyśmy zgłębić na warsztatach tematycznych, mam poczucie niedosytu, bo uświadomiliśmy sobie wagę tego tematu i to, że to u nas kuleje. Poprzednio nie mieliśmy takiej świadomości, działaliśmy intuicyjnie na «łapu capu», a gdyby to przygotować rzetelnie, to domyślam się, że byłoby inaczej.”

Sukcesja

Zdaniem wielu uczestników wyróżnikiem tego projektu było między innymi zajęcie się tematem sukcesji, którego na próżno szukać w innych programach szkoleniowych. Zdecydowana większość firm, zwłaszcza działających na rynku już od wielu lat i mających dorosłe dzieci, była tym tematem bardzo zainteresowana. Okazało się, że jest to temat rzeka, bardzo potrzebny, bo najczęściej jest w firmach tematem tabu. Zajęcia pokazały skalę problemu, ale wielu uczestników mówiło o poczuciu niedosytu. Zainspirowały do zgłębienia tematu, uświadomiły konieczność zajęcia się tym problemem.

„Znacznie więcej czasu powinno być poświęcone sukcesji. To jest tykająca bomba w wielu firmach. Ten temat powinien być prowadzony przez osoby o wysokich kwalifikacjach, które są w stanie wnieść coś nowego. To jest nowatorskie, nigdzie na szkoleniach się z tym nie zetknęliśmy.”

„Pod kątem przyszłej sukcesji zbieramy informacje o różnych formach przekształcenia własnościowego. Skorzystaliśmy z dodatkowych godzin konsultacji z prawnikiem. Zaczęliśmy myśleć o temacie sukcesji, a warsztaty ośmieliły nas do zainicjowania rozmowy z ojcem. Jestem pełna nadziei, że to pójdzie dalej.”

„Przechodziłam wiele szkoleń, ale to oceniam najbardziej pozytywnie. Pomogło mi w przejściu do sukcesji, którą planowałam. Myślę, by więcej osób w firmie poznało ten temat. W zrozumieniu młodego pokolenia bardzo mi pomogła wypowiedź dziewczyny siedzącej obok na warsztatach, kiedy powiedziała, że nie wie, czy firmę ma dostać ona, bo w niej pracuje, czy brat, bo jest synem.”

„Wykład pani Ady Lewandowskiej był bardzo piękny i pożyteczny dla nas. Interesuje nas odpowiedni podział naszego dorobku, jak to zrobić, komu przeznaczyć, także tutaj mamy sporo takich spostrzeżeń, wyciągamy wnioski, zastanawiamy się, będziemy musieli później to wszystko przegadać z żoną. Jeszcze nie wiemy dokładnie, jak to zrobić, ale wiemy, że jest to ważne. My we własnym zakresie nadal prowadzimy firmę z żoną i jeszcze przez kilka lat nic się nie zmieni, bo mamy nadal sporo siły, ale przyjdzie chwila, że dzieci wszystko po nas przejmą i już się do tego przygotowujemy. Na razie mentalnie.”

„Dotychczas do sukcesji podchodziliśmy mniej świadomie. Wiemy teraz, że nie jest to łatwy problem i trzeba się do niego przygotować.”

Nawet wśród firm, w których sukcesja była już przeprowadzona, pojawiła się refleksja, że może wybrana forma nie jest najlepsza i należy wrócić do tej sprawy.

„Tą sprawą zajęliśmy się już dużo wcześniej, syn wszedł do zarządu jeszcze przed trzydziestką. Ale parę rzeczy mamy jeszcze wciąż niepozałatwianych i wychodzi to dopiero teraz, kiedy myślimy o przekształceniu formy prawnej naszej spółki.”

„Zobaczyliśmy, że powinniśmy wrócić do tego tematu i przedyskutować go bardzo poważnie w naszym gronie. Mamy z synami spółkę, ale teraz widzimy, że nie jest to do końca dobre rozwiązanie i trzeba się tym jeszcze zająć.”

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

„Sukcesja nie istnieje u nas jako problem, ale mamy świadomość, że pewne ruchy powinny zostać dokończone. Chodzi głównie o przekształcenie spółki jawnej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, by zabezpieczyć nasze osobiste finanse, ale również uniezależnić spółkę od naszej obecności, aby mogła działać dalej, gdyby tylko jedno z nas chciało dalej «bawić się w poligrafię». Do tego niezbędna jest inna formuła prawna, wstępnie mamy to zakreślone, ale trzeba do tematu wrócić i go zakończyć. Nie pali się z tym, ale chcemy to zrobić najdalej za trzy lata. To jest zysk z tego, że braliśmy udział w tym projekcie. Ważne jest uświadomienie, że chcemy to zrobić, wszyscy zainteresowani już wiedzą i musimy to załatwić”.

Pojawiło się też uświadomienie, że firmę niekoniecznie muszą przejąć dzieci, że mogą nią również zarządzać osoby z zewnątrz.

„Jeszcze nie myślimy o sukcesji. W Solarisie powiedzieli nam, że firmy wcale nie muszą przejąć dzieci. Jak nie będą chciały albo nie będą umiały nią zarządzać, to lepiej, żeby zajęli się tym specjaliści. Nie wykluczamy takiej możliwości”.

W edycji cieszyńskiej, w której brało udział wiele firmy założonych przez młodych ludzi, zainteresowanie tą kwestią było mniejsze, gdyż temat sukcesji jest dla nich jeszcze bardzo odległy, a tym samym niebardzo interesujący.

„Chciałem porozmawiać o sukcesji z moim trzyletnim synem, ale uciekł mi oglądać bajkę”.

„Po zajęciach z sukcesji uświadomiliśmy sobie, że nie mamy jeszcze sukcesora i postanowiliśmy to zmienić. Nasze dziecko urodzi się we wrześnie”.

„Sukcesja to u nas bardzo daleki temat”.

Sieciowanie

W tym obszarze zdania co do skuteczności procesu sieciowania w programie były podzielone. Bardzo dużo osób w sposób entuzjastyczny wyrażało się o nawiązanych kontaktach („dzięki projektowi staliśmy się taką dużą rodziną, kto nas tu odwiedza, jest jak swój”), inni czuli niedosyt („ogólnie uważam, że sieciowanie nie zadziałało”). Jednak w zdecydowanej większości doszło do nawiązania dobrych, nieraz już owocnych relacji między uczestnikami. Wspólnota doświadczeń, podobne problemy rodzinno-biznesowe oraz chęć dalszego rozwoju sprawiła, że w czasie trwania programu doszło do silnej integracji środowiska firm rodzinnych. Uczestnicy mówili o podejmowaniu współpracy między firmami, o podejmowaniu lokalnych inicjatyw, a nawet o wspólnych planach wakacyjnych. Lepszej integracji sprzyjały te spotkania, na które jak najwięcej firm dojeżdżało z dalszych okolic, uczestnicy spali w jednym hotelu i wspólnie spędzali wieczory. Trudniej było się sieciować, gdy po zajęciach większość uczestników rozjeżdżała się do swoich domów. Konieczność wyjazdu, oderwania się na 2–3 dni od spraw firmy sprawiała, że beneficjenci projektu mogli być bardziej obecni „tu i teraz”. W wielu wypadkach nawiązano już kontakty biznesowe, ludzie zamawiają w swoich firmach różne usługi i towary, „bo lepiej dać zarobić swojemu niż obcemu” i „ma się większe zaufanie”.

„Bardzo ważna jest ta inicjatywa budowania środowiska. Już wiemy, że będzie Koło Firm Rodzinnych w Poznaniu. Program jest impulsem, by coś się działo, by miało wpływ na zmiany w Polsce. I też już czuję więź z innymi. Patrzę do lodówki, widzę ogórki i pytam żony: „czemu nie Urbanek?”. Myślałem o wydrukowaniu czegoś – od razu myśl: Krzys i Ulka? Możemy tak latami czerpać z zawartych tu znajomości – ten kable, ten przetwory, ten kurczaki, tam łazienki, tu cegły...”.

„Na początku wydawało mi się, że warsztaty psychologiczne powielają się, kolejne zajęcia zaczynaliśmy od poznawania się itp. A ludzie byli nastawieni na zdobywanie «głębokiej wiedzy», którą każdy spodziewał się zdobyć w ramach projektu, a nie ciągle to «poznawanie się». Ludzie byli niezadowoleni, że jest to tracenie czasu. Teraz widzę, że służyło to lepszemu nawiązaniu relacji i żeby to sieciowanie później zadzia-

łało. I zadziało. Z osobami w grupie łączy nas bliski kontakt i duża doza sympatii. Nawiązaliśmy wiele nowych kontaktów, które firmie są zawsze potrzebne. Mamy stąd już nawet zamówienia”.

„Tutaj projekt sprawdził się świetnie, udało się nawiązać wiele kontaktów. Jeśli chodzi o korzyści finansowe, to jeszcze nie, ale może kiedyś to zaprocentuje, jeśli ktoś będzie potrzebował naszych usług. Moi rodzice potrzebują ściąć drzewo i jest tu akurat firma, która się tym zajmuje, więc chyba skorzystamy z ich usług”.

„Uważam, że jest to jeden z ważnych elementów tego projektu. Potrzebę kontaktu i integracji dostrzeżliśmy już wcześniej w Klubie Przedsiębiorcy. Ten projekt w tym pomógł. Ja zorganizowałem kulig dla uczestników naszej edycji. Padło hasło: pojedźmy, pogadajmy – więc pojechaliśmy. Po kuligu było spotkanie w domu wczasowym prowadzonym przez jedną z osób z naszej grupy. Ten wyjazd jeszcze bardziej nas zintegrował. Korzystamy ze swoich usług, zakupiłem sprzęt internetowy od kogoś z grupy, bo zawsze się lepiej kupuje od znajomego, jeszcze dał mi rabat. Ja też już komuś zorganizowałem przewóz, wiem, że bardzo dużo klientów zyskała firma cateringowa. Korzyści z tego są duże dla wszystkich. Wymieniliśmy się wizytówkami i ja już mam osoby z polecenia, sam też polecam. To owocuje, ludzie się ze sobą bardzo zintegrowali”.

„Zostaliśmy członkami IFR-u ze względu na tworzenie środowiska, wzajemnych relacji i uczenia się od innych. Zawsze lubiłem zwiedzać inne firmy, patrzeć, jak oni to robią, dlatego cenną dla mnie była możliwość wizyty w Solarisie czy u Urbanka. Cenna jest wymiana doświadczeń, możemy korzystać z tego, co ktoś już u siebie przetestował. Firmy z projektu zamawiają u mnie różne rzeczy i polecają mnie innym. Żeby to się utrzymywało, to musi być ktoś, kto inicjuje spotkania, wyznacza terminy i miejsce. Czasami dzwonię, żeby z kimś porozmawiać, zapytać, co słychać. Fajnie, że te spotkania były w Warszawie, a nie w Poznaniu, że musieliśmy wyjechać, że razem nocowaliśmy, że po całym dniu wspólnych zajęć razem imprezowaliśmy. To łączyło. Gdybym był na miejscu, to rano załatwiałbym pewnie jeszcze sprawy firmowe, a tak to w kalendarzu miałem zaznaczony wyjazd. Ludzi najlepiej integrują wieczory, w Warszawie spotykaliśmy się razem i znam ludzi ze wszystkich grup. Inne edycje już tak nie mają. Warto wywieźć ludzi na szkolenia poza miejsce zamieszkania – na wyjeździe bardziej się zżywiają, a potem mocniej angażują. Nasi pracownicy rano są jeszcze w pracy, a później jadą na konferencję i czasem trudno jest się przestawić”.

„Poznaliśmy się dobrze i nawiązaliśmy bliskie relacje, bo wspólnie spędziliśmy wieczory. To dużo nam dawało, to nas złączyło, że byliśmy poza domem, ułatwiło integrację. Trzeba było wprowadzić jechać dalej, ale jest z tego większa korzyść. Edycja poznańska już się tak nie integruje. Chłopaki z Poznania nie zostają w hotelu na noc, nocują w domu i to już jest zupełnie co innego, całkiem co innego. Oni przyjmują to jako dzienne szkolenie, a nie sieciowanie i tworzenie wspólnej rodziny”.

„Poznałem wielu nowych ludzi, nawiązałem bliskie kontakty, łatwo mi teraz z nimi rozmawiać, nie są już dla mnie obcy. Ktoś z grupy podpowiedział mi, że moglibyśmy spróbować sprzedawać nasze produkty na czeskim Allegro. Dwie inne firmy już współpracują z Czechami, powiedzieli nam, że to się sprawdza, wiedzą, jak to przejść i mogą podpowiedzieć, jak załatwić wszystkie formalności, czeskie konto bankowe itp. Dostałem również kontakt do tłumacza, który będzie tłumaczył opisy naszych produktów. Przedyskutowałem to wszystko z szefową i wchodzimy w to. Potrzebujemy do naszej firmy meble, a ponieważ w projekcie jest firma, która je robi, to chyba do nich się zwrócimy. Lepiej dać zarobić swojemu niż obcemu i może będzie coś taniej. Ma się do nich już też większe zaufanie”.

„Nie starcza mi czasu na prywatne podtrzymywanie kontaktów, ale zawodowo kontaktujemy się, bo okazuje się, że my możemy coś zrobić dla kogoś, a ktoś dla nas. W Cieszynie istnieje silny lokalny patriotyzm i dlatego niektórych rzeczy nie udawało mi się tutaj załatwić, bo «nie byłam stela», nie miałam kontaktów i było mi łatwiej tam, skąd pochodzę. Dzięki poznaniu wielu ludzi powoli wchodzę w tę społeczność”.

„Dzięki kontaktom w grupie mamy konkretne zamówienia na nasze usługi. Zamówiono u nas zdjęcia biznesowe, chcemy iść dalej w tym kierunku. W firmie zajmującej się fotografią wielkoformatową zamówili-

Opis zrealizowanego programu wsparcia firm rodzinnych

śmy tło fotograficzne według naszego projektu. Jedna z uczestniczących w projekcie firm otwiera wkrótce restaurację, będziemy dla nich robić fotoreportaż z otwarcia. Okazało się, że właściciel tej restauracji interesuje się slow foodem, a moja mama jest członkiem założycielem Slow Food Wielkopolska. Skontaktowałam ich ze sobą i nawiązali współpracę. W firmie stolarskiej zamówiliśmy dwie szafy, jesteśmy z tej roboty bardzo zadowoleni i będziemy ich polecać dalej”.

„Mam nadzieję, że to sieciowanie się uda, że pozostaną po tym programie trwałe ślady – w postaci współpracy z ludźmi. Na tym nam najbardziej zależy”.

„Ja też traktuję ten program jako coś więcej, nie tylko program dla firm pod względem technicznym, nie tylko jak usprawniać zarządzanie, ale pod kątem grupowania, budowania środowiska – już tak namacalnie. I widzę go jako wzajemną platformę komunikacji i współpracy. Oczywiście muszą wyłonić się inicjatorzy tej współpracy. Sam mam zamiar, by u nas, w centrum Jury Krakowsko-Częstochowskiej spróbować stworzyć coś na kształt takiego koła, by związać okoliczne firmy rodzinne. Wcześniej tu istniał Klub Zawierciańskiego Menedżera. Uczestnikami tego klubu były poważne firmy, więc jest szansa, by budować na tych fundamentach, bo on jakoś tak przestał działać i mam nadzieję go reanimować pod szyldem firm rodzinnych”.

Najbardziej „ostrożne” były wypowiedzi uczestników edycji cieszyńskiej.

„Myślę, że coś z tego może być, ale to dopiero czas pokaże”.

„Jeszcze nie zadziałało, ale będę nad tym pracował. Widzę takie szanse, bo ludzie są chętni. Będę chciał utrzymywać te kontakty”.

„Kontakty z grupą nic mi nie dały: na przerwie każdy idzie do ubikacji, chce coś zjeść, zadzwonić, załatwić bieżące sprawy. Nie ma między nami prawdziwej integracji, ludzie siedzą ze swoimi znajomymi, nawet nie wiadomo, czy można się do nich dosięść”.

Pojawia się też obawa, aby świeżo nawiązane kontakty nie zostały zerwane po zakończeniu projektu.

„Wymiana doświadczeń z innymi – bezcenna, ale brakuje mi działań nakierowanych na to, by zapewnić, że po tym odkryciu potencjału społeczności firm rodzinnych nie zostanie on zaprzepaszczone. A na to się na razie zapowiada. Jak przekonać ich, że utrzymywanie tego, co tu się objawiło, ma sens? Że jest wielką wartością?”

„Mam nadzieję na utrzymanie kontaktów (elektronicznych, telefonicznych) szczególnie z osobami z grupy. Odczuwam teraz niedosyt tych kontaktów, ale mamy wyjątkowo gorący okres w firmie. Ogólnie uważam, że sieciowanie nie zadziałało, nie umiem ocenić, dlaczego tak się stało, może było za mało spotkań integracyjnych, żeby relacje bardziej się zacieśniły – wtedy byłyby kontynuowane w sposób naturalny. Teraz po czterech miesiącach tyso jest mi się do kogoś odezwać, jak przez ten czas nie dzwoniłem i nie pisałem. Wiem, że dostaliśmy do tego narzędzia, dostaliśmy przysłowiowe wędki, ale nikt za nas tych ryb nie będzie łowił. Może potrzeba trochę czasu, żebyśmy za sobą zatęsknili?”

Opinie o projekcie zebrane w Dziennikach Podróży pokazują, że uczestnicy mają poczucie rozwoju i uzyskania postępów w co najmniej jednym z badanych obszarów. Najczęściej rozwój ten w sposób synergiczny wpływa na całokształt życia rodzinno-firmowego. Nieliczne uwagi krytyczne wygłaszane w Dziennikach dotyczyły najczęściej problemów organizacyjnych lub poczucia niedosytu w omówieniu któregoś z tematów.