



Early Warning Europe – sukces pracy organicznej

EARLY
WARNING
EUROPE

Członkowie zespołu Early Warning Europe w Polsce w towarzystwie koordynatora projektu z Danii, Mortena Mollera. Od lewej: Kasia Gierczak Grubińska (FFR), Cezary Kielan (PARP), Eleni Tzoka Stecka (FFR), Morten Moller (EWE)

Przedsiębiorca, Konsultant i Mentor to najważniejsze „figury” Early Warning Europe, jednak by ten „trójkąt wzajemnej pomocy” mógł się spotkać i wspólnie doprowadzić do uzdrowienia firmy, wiele musi się po drodze wydarzyć. Poznajcie aktorów drugiego planu oraz kulisy EWE.

Doskonałe przygotowanie osób zaangażowanych w niesienie pomocy przedsiębiorcom w kłopotach to efekt organicznej i mało widocznej pracy zespołu realizującego działanie Early Warning Europe (EWE). Za wszystkim stoją ludzie. Zanim konsultanci i mentorzy pojawili się w projekcie, ktoś musiał ich zrekrutować, a potem przeszkolić. Od początku projektu, czyli od grudnia 2016 r. odbyło się już osiem spotkań szkoleniowych dla mentorów i dziewięć spotkań networkingowych dla wszystkich pracujących w projekcie.

Dzięki tym spotkaniom możliwe jest przekazanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do niesienia pomocy, ale to tylko jedna strona medalu. Druga jest taka, że te spotkania pozwalają nam poznać osobiście każdą z osób pragnących być mentorem w projekcie. Z jednej strony spotkania mają charakter szkoleniowo-warsztatowy, zapraszamy na nie zagranicznych ekspertów, którzy od lat realizują podobne działania za granicą, a z drugiej – czerpiąc z tych doświadczeń

stworzyliśmy autorskie rozwiązania związane ze szkoleniem mentorów i prowadzeniem procesu mentoringu. Widzimy, że dzięki tym szkoleniom mentorzy zyskują dużą samodzielność i potrafią przejmować inicjatywę, tworzyć nawet małe zespoły – wszystko z myślą o niesieniu pomocy przedsiębiorcom, którzy popadli w kłopoty.

To niewidoczne z zewnątrz działanie związane z jednoczesnym budowaniem podstaw merytorycznych osób pracujących w projekcie oraz tworzenie między nimi autentycznych relacji jest naszym zdaniem podstawą dotychczasowego sukcesu EWE w Polsce. To dzięki niemu możliwy jest doskonały dobór osób do pomocy poszczególnym przedsiębiorcom zgłaszającym się do PARP z prośbą o wsparcie w ramach projektu. Nie dość, że znamy wszystkich osobiście, to dla pewności mamy przeprowadzoną diagnozę typu osobowości, aby mieć pewność, że temperamyenty przedsiębiorcy oraz wspierających go konsultanta i mentora będą zgodne.

Koniecznym jest zaznaczyć, że wszystko robimy w zgodzie z zasadami komunikacji bez przemocy. Każdy nasz wybór jest propozycją, a nie nakazem. Proponujemy przedsiębiorcom konsultantów i mentorów, ale zanim współpraca między nimi się rozpocznie – każda ze stron musi zaakceptować naszą propozycję.

Przy tym wszystkim trzeba pamiętać, że mentorzy pracujący w projekcie są wolontariuszami – za swoją pracę związaną z pomocą innym nie pobierają żadnego wynagrodzenia. I to zastępuje nam ogromny szacunek. Jednak nie mogliby być w pełni zaangażowani, gdyby nie czerpali z tego własnych korzyści. Poza ogromną satysfakcją płynącą z tego, że niejednokrotnie ratują biznes swoich podopiecznych przed upadkiem, mentorzy – jak sami przyznają – mają możliwość przepracowania swojego doświadczenia przez szereg różnych sytuacji i problemów, aby wyciągać z nich później wnioski dla następnych mentee (tak, z angielskiego nazywa się podopieczny mentora), ale również dla własnej działalności. W ten sposób mogą tworzyć coraz lepsze rozwiązania powszechnie istniejących obecnie problemów.

Warto mieć na uwadze, że ogromna większość mentorów to także przedsiębiorcy, co budzi nasze ogromne uznanie, bo wiemy, jak trudno jest znaleźć czas na ogarnięcie wszystkich własnych spraw, a co dopiero zajmować się jeszcze wsparciem innego biznesu.

Dotychczasowe efekty projektu EWE w Polsce, czyli łącznie 351 firm, którym udzielono pomocy, 78 zrekrutowanych mentorów, którzy przeprowadzili już ponad 100 procesów mentoringu, a przede wszystkim ogromne zaangażowanie wszystkich działających w projekcie pozwala sądzić, że marzenie Fundacji Firmy Rodzinne ma wielkie szanse na spełnienie. A tym marzeniem jest powstanie sieci pomocy, której żywotność przekroczy granice wyznaczone założeniami projektu i będzie funkcjonować nawet po jego zamknięciu i rozliczeniu przez instytucję finansującą, czyli EASME (Europejską Agencję na rzecz Małych i Średnich Przedsiębiorstw). Mamy ogromną nadzieję, że zespół, który stworzyliśmy i cały czas tworzymy, będzie nadal ze sobą współpracował i wspierał się nawzajem. Widzimy w tym dalszą perspektywę i wierzymy, że taka społeczność może pozostać otwarta, aby kolejne osoby chętne do pomocy innym mogły do nas dołączyć.

Chcę podkreślić także wartość tandemu PARP-FFR, co jest dość niecodziennym połączeniem, ale komplementarność naszych atutów jest z pewnością jedną z przyczyn sukcesu, jakiego jesteśmy świadkami w Polsce. PARP jako partner pro-

jektu daje ogromną przewagę instytucjonalną, zaplecze logistyczne, rozwiązania systemowe i dostęp do zasobów, jakimi nie dysponuje żaden inny podmiot w kraju. Bez PARP nie byłoby możliwe wysłanie informacji o Early Warning Europe do 450 tys. przedsiębiorców prowadzących działalność na podstawie wpisu do CEiDG. Nikt inny nie ma takiej bazy.

Z kolei my – Fundacja Firmy Rodzinne, wnosimy do projektu dynamizm, lekkość, zwinność i indywidualne podejście – tam, gdzie są one potrzebne. Dzięki temu równoważymy się nawzajem z PARP i możemy działać z taką mocą i zaangażowaniem.

Bo bez wątplenia kochamy ten projekt – po obu stronach – zarówno w PARP, jak i w FFR. Bez tego nie udało się zrobić tego, co zrobiliśmy. Na koniec chcę bowiem podkreślić nasze podejście do przedsiębiorców, którzy potrzebują pomocy. Okazuje się bowiem, że nie zgłaszają się oni po pomoc „z ogłoszenia”, ale co najmniej z polecenia – jak w przypadku opisanym na kolejnych stronach biuletynu. Natomiast największa część z nich zgłasza się o tym, jak już wejdą w pierwszą interakcję z projektem, najczęściej po wydarzeniu, na którym pojawiają się, aby opowiadać o EWE. Aby dotrzeć do przedsiębiorców byliśmy na 36 spotkaniach, podczas których wysłuchało nas łącznie prawie 15 tys. osób. A to wszystko przy zespole Fundacji Firmy Rodzinne, który liczy zaledwie 4 osoby, w tym jedna księgowa.

Ale dzięki temu do EWE zgłaszają się odpowiedni przedsiębiorcy – tacy, którzy nie tylko potrzebują pomocy, ale mają też w sobie gotowość do walki o swoje, o przetrwanie firmy. Bez tego żaden sukces nie byłby możliwy.



Eleni Tzoka-Stecka

koordynator projektów, odpowiedzialna za rozwój mentorów Early Warning Europe

CASE STUDY

Aby pokazać Wam jak wygląda cały proces pomocy w ramach projektu EWE, przygotowaliśmy dla Was historię jednej z firm, która skorzystała już z pomocy. Historia ta opowiedziana jest z trzech perspektyw: **konsultanta, mentora i mentee** – w tym przypadku właścicielki firmy, która wzięła udział w projekcie.



Co-funded by the COSME programme of the European Union

Ten artykuł stanowi część projektu Early Warning, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).

Uwolnić się od myślenia kreującego problemy

CASE
STUDY

CASE STUDY
z perspektywy
Konsultanta Early
Warning Europe

„Szaleństwem jest zachowywać się w ten sam sposób i oczekiwać odrębnego rezultatu”

~A. Einstein

Pracę z Kasią rozpoczęliśmy od zjedzenia ciastka.

Kasia zaprosiła mnie na rozmowę do swojego mieszkania, zaproponowała ciastko, zrobiła pyszną kawę i zaczęliśmy rozmawiać.

Swoją pracę rozpoczęłam od zadbania o relację. Od zbudowania zaufania i przestrzeni sprzyjającej uczeniu się. Moje doświadczenie podpowiada mi, żeby priorytetem w konsultingu z firmami w kłopotach było stworzenie warunków do dzielenia się refleksjami i wnioskami z błędów. Uczenie się nowych strategii, czy nawyków wymaga bezpiecznej i przyjaznej relacji, bez tego nie ma głębi, jest tylko powierzchowność. Bez szczerzej, otwartej i głębokiej relacji nie można opowiadać o tym co nie wyszło, trudno przyznać się do osobistych porażek. Taką relację warto zbudować na pierwszej sesji, po to aby można było przejść od etapu poznawania się do etapu konstruktywnej pracy.

Okazało się, że Kasia jest ekspertem w tym co robi i ma problem z rozwojem swojej firmy. I to była pierwsza definicja problemu. No ale do takiej definicji to Kasia nie potrzebowałaby konsultanta, taką definicję stworzyła samodzielnie.

Praca z Kasią polegała na zadawaniu pytań dotyczących mechanizmów powodujących ten problem. Tworzyliśmy mapy problemu ukazując jego kolejne odłogi. Patrzyliśmy na niego z różnych perspektyw: finansowej, marketingowej, wartości, wizji, celu, procesów, zarządzania, klientów.

W tym konsultingu pracowałam na dwóch płaszczyznach. Z jednej strony, tej diagnostycznej, dbałam o analizę informacji. Druga strona i druga płaszczyzna dotyczyła warstwy psychologicznej – warstwy samooceny, tożsamości wynikającej z bycia w roli przedsiębiorcy, businesswomen. To ta druga warstwa objawiła nam źródła problemu. To przekonania na temat siebie, biznesu, sposobu prowadzenia biznesu, sposobu budowania relacji biznesowych, sposobu rozwoju biznesu tworzyły mentalne bariery, które wymagały przebudowy i dopasowania do aktualnej rzeczywistości.

Udało nam się popracować rozkruszając niektóre z przekonań. Udało nam się. To był kluczowy moment w pracy z Kasią. Uświadomienie sobie sposobu myślenia kreującego problemy, w których znalazła się Kasia, okazał się dla niej bardzo uwal-

niający. Wydobycie tych modeli myślowych i zobaczenie ich pozwoliło też je rozpoznać i zacząć szukać możliwości do zarządzania nimi.

Sposobem, który sprawdził się w przypadku pracy z Kasią była też praca na jej mocnych stronach i zasobach. Wydobycie, uświadamianie sobie, mocnych stron i zasobów wynikających dosłownie z każdego działania, jakie podejmowała, dodało Kasi skrzydeł. Robiła więcej, a każde zadanie wykonywała z zaangażowaniem i dumą.

Kasia dostrzegła swój potencjał w różnych obszarach, a to uruchomiło proces świadomego go wykorzystywania. Kasia była zdziwiona i zdumiona swoimi możliwościami. Nie wiedziała, że ma go aż tyle.

Pamiętam emocje, jakie towarzyszyły tym odkryciom, obie byłyśmy poruszone. Ale jak już Kasia dowiedziała się czym dysponuje, to wiedziała co może z tym zrobić. I wtedy mógł rozpocząć się proces mentoringowy.

To co sprawdziło się w przypadku Kasi, to zbudowanie relacji pozwalającej na swobodne przyznanie się do swoich błędów. Kluczowe tutaj jest zadbanie o uwolnienie klienta od poczucia winy, które pojawia się bardzo często w takich sytuacjach.

Drugim kamieniem milowym była diagnoza pogłębiona, z której wyniknęły modele myślowe prowadzące Kasię do tworzenia jej problemów. Tutaj kluczowa okazała się świadomość związku skutkowo przyczynowego.

Trzecim kamieniem milowym była świadomość mocnych stron Kasi i jej biznesu.

Oczywiście całemu procesowi diagnozy towarzyszyła otwartość na potrzeby podopiecznego, coachingowe słuchanie rozumiane jako kompetencja, partnerska relacja określająca granice każdej ze stron, wykorzystywanie różnorodnych metod pracy dopasowanych do stylu klienta.



Agnieszka Szwejkowska

konsultant Early Warning Europe



Co-funded by the COSME programme
of the European Union

Ten artykuł stanowi część projektu Early Warning, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).

Rozprawić się z tematami, których unikamy

CASE
STUDY

CASE STUDY
z perspektywy
Mentee

O Early Warning Europe dowiedziałam się od znajomej z Wrocławia, która słysząc, co jej mówię i widząc moją energię uznała, że powinnam się nim zainteresować. Link podała mi bardzo szybko, za to ja długo odkładałam przejrzenie strony i sprawdzenie na czym to polega, nie mówiąc nawet o podejmowaniu decyzji czy to dla mnie. Gdy już usiadłam przy komputerze i przestudiowałam wszystkie informacje, uznałam, że to dla mnie bez sensu zgłaszać się do takiego programu. „Przecież ja wiem, co mam robić” – pomyślałam.

„Mam plan działania, kroki ustalone”. Po chwili przyszła jednak kolejna myśl: „Jakoś i tak tego nie robię”. Byłam rozdarta. Z jednej strony czułam, że coś nie gra i że potrzebuję wsparcia, z drugiej, coś mnie trzymało w starych schematach. Myślałam, że przecież nie jest tak źle, mam swoje silne „dlaczego?”, wiem do czego zmierzam, mam plany i wizje, po prostu brakuje mi dyscypliny, a ludzie doświadczają naprawdę poważnych kłopotów. Zadzwoniłam wtedy do wspomnianej już znajomej, tak jakby szukając jeszcze potwierdzenia czy abym na pewno powinna się na to decydować. I wtedy usłyszałam od niej:

– Wiesz, czasem potrzeba, żeby ktoś spojrział na twoją sprawę z innego punktu widzenia i zobaczył coś, czego Ty nie widzisz.

Wybrałam więc konsultanta i wysłałam zgłoszenie.

Był początek listopada 2017, gdy Agnieszka Szwejkowska zadzwoniła do mnie, aby umówić się na spotkanie. Pamiętam ile ten telefon wyzwolił we mnie pozytywnej energii i chęci do działania. Nadałam znaczenie temu okresowi. Po prostu wiedziałam, że idzie coś nowego. To był moment, w którym zrozumiałam też skąd ten przyływ energii – nie byłam jeszcze na spotkaniu z Agą, a już czułam, że sam fakt zgłoszenia się do programu był przełomowy. Świadczył o tym, że „zajęłam się sobą” i odważyłam się skierować czyjąś uwagę tylko i wyłącznie na mnie.

Potem, już w trakcie trwania projektu, coraz dobitniej rozumiałam fenomen poświęcenia drugiemu człowiekowi tego, co ma się tak naprawdę najcenniejsze: swojego czasu i uwagi. Z jednej strony już to wiedziałam, bo przecież sama pracuję jako mentor. Z drugiej, to „wiedzenie” odbywało się na coraz głębszym poziomie rozumienia i odczuwania. Wpłynęło to zarówno na moją pracę z samą sobą jak i na moją pracę z innymi ludźmi.

W kontakcie z Agnieszką ważne było dla mnie to, że praktykowała medytację i to, że była psychologiem. Potrzebowałam punktu widzenia kogoś kto zna „moje klimaty”, a jednocześnie ma wykształcenie psychologiczne. Agnieszka ma w sobie niesamowity spokój. To on i jej uwaga skupiona na mnie, stanowiły bezpieczną bazę, dzięki której mogłam się swobodnie „uzewnętrzniać” :) Absolutnie bezcennym było móc się samej usłyszeć, obserwować swoje wątpliwości, odpowiadać na pytania zadawane przez Agę, by w efekcie uświadomić sobie, że jedyne blokady, które mam to te tkwiące w moim myśleniu. Jednocześnie czułam olśnienie i ulgę.

Jestem osobą dość otwartą i skora do szczerych rozmów, jednak myślę, że gdyby nie podejście Agnieszki i warunki które stworzyła, nie powiedziałabym tyle, ile powiedziałam, i nie zrozumiałabym tyle, ile zrozumiałam. A nawet jeśli bym powiedziała, to niekoniecznie chciałabym podążać za wskazówkami.

Zaufanie, które wzbudziła we mnie Aga pozwoliło mi wierzyć w to co mówi, jej wnioski, punkt widzenia i sugestie. To przyspieszyło proces zmian i wyzwoliło większą energię do realizowania tego, co sobie założyłam. Nic dziwnego więc, że gdy zaproponowała mi mentora, gdy przedstawiła jego profil i argumenty dlaczego uważa, że akurat z tym człowiekiem będzie mi się dobrze i konstruktywnie pracować – powiedziałam „ok, działamy!”.

Ciekawiła mnie osoba Darka Urbasia, po mailach które wymienialiśmy w trójkę razem z Agnieszką umawiając nasze pierwsze spotkanie, czułam że ma w sobie dużo energii i pogody ducha.

Nie pomyliłam się. Darek właśnie taki jest: energiczny, uśmiechnięty, a przy tym konkretny i zdecydowany. Z moich wywodów i wątpliwości potrafił wyłuskać najważniejsze pa-

rametry, nadawał kierunek moim działaniom, pilnował żebym trzymała się kursu. Już od pierwszego spotkania był bardzo rzeczowy i przyjazny. Omówiliśmy pierwsze kroki, ustaliliśmy zasady współpracy. Potem było jeszcze lepiej :)

Praca z Darkiem koncentrowała się na tych aspektach mojej działalności, które do tej pory „przeciekały mi przez palce.” To cenne mieć obok siebie człowieka, z którym nie tylko dobrze się rozmawia, masz flow, żartujesz, ale z którym konstruktywnie pracujesz nad swoimi słabościami, którego natura i doświadczenie uzupełniają te kompetencje, których potrzebujesz. Mówiąc nieco inaczej, ale może bardziej obrazowo: Darek w moim rozumieniu reprezentował świat „twardy” podczas gdy ja byłam ze świata „miękkiego” z poczuciem i silnym postanowieniem, że nadszedł czas, by tę „twardość” wdrożyć.

Przełomowe były momenty kiedy Darek prezentował mi swoje podejście, bo tak nauczyło go życie, a które było spójne z moim rozumowaniem i odczuwaniem, „miękkim” podejściem. To tylko wyzwalało we mnie więcej energii i chęci do działania, bo czułam, że oto życie mnie wspiera w postaci człowieka, który siedzi przede mną i mówi zrozumiałym dla mnie językiem jakie są sprawdzone sposoby na skuteczne rozwiązanie się z tematami, których ja unikałam.

Efekty przyszły od razu. W końcu dzięki temu, że ktoś mnie monitorował, zaczęłam zajmować się sprawami naprawdę ważnymi. Mając solidny fundament wypracowany z Agniesz-

ką, wspierana przez słuchającego mnie Darka, przeszłam do działania. Do największych korzyści jakie dała mi ta współpraca zaliczam wzrost poczucia pewności siebie, które pociągnęło za sobą nowe, odważne decyzje, klarowną mapę działania, zbudowanie nowych nawyków oraz wzrost wewnętrznego spokoju z uwagi na świadomość, że nie jestem sama. Z jednej strony Darek był źródłem cennych dla mnie rad, a z drugiej strony zdarzało się, że wystarczyło, żebym się przed nim „wygadała”, po czym sama udzielałam sobie odpowiedzi. Jeszcze więcej powera dostawałam, gdy słyszałam, że nasza współpraca jest cenna także dla niego, a nasze spotkanie było czynnikiem sprawczym dla jego ważnych decyzji. Wtedy byłam wdzięczna za listopadową decyzję jeszcze bardziej i ponownie stwierdziłam, że życie jest fascynujące.

Dziękuję za to doświadczenie wszystkim osobom, które stoją za inicjatywą Early Warning Europe, w szczególności oczywiście Agnieszce i Darkowi i sobie, za to że się zdecydowałam.

Kasia – mentee

wzięła udział w projekcie

Early Warning Europe



Co-funded by the COSME programme
of the European Union

Ten artykuł stanowi część projektu Early Warning, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).



Jak wiele może osiągnąć człowiek, który wierzy mentorowi

CASE
STUDY

CASE STUDY
z perspektywy
Mentor

Kontakt do Kasi otrzymałem w okolicach połowy lutego. Agnieszka Szwejkowska jako konsultantka przekazała mi niezwykle bogatą i wyczerpującą analizę SWOT potencjału Kasi. Dzięki tym materiałom od razu miałem ułatwione zadanie, ponieważ od samego początku dokładnie wiedziałem czym musimy się zająć

Od pierwszego spotkania rozumiałem, że nie mam do czynienia z osobą załamana czy taką, której biznes upada, ale kimś, kto potrzebuje wsparcia i towarzyszenia w zmianach, jakie chce przeprowadzić w swoim życiu i swoim biznesie. Dzięki konsultacjom z Agnieszką Kasia dowiedziała się o takiej ilości spraw do ogarnięcia, że pojawiło się u niej z wątpliwe we własne możliwości. Nie była pewna czy poradzi sobie ze wszystkim i czy właściwie podejmie decyzje co do zadań, nad którymi powinna pracować najpierw.

Dzięki analizie Agnieszki i pierwszych spotkaniach z Kasią rozumiałem, że pracuję z osobą o niezwykłym potencjale, która uzyska szybkie i znaczące rezultaty, jeśli zrobi to, co trzeba w pierwszej kolejności.

Agnieszka w swojej przenikliwej analizie pokazała mi potencjał Kasi oraz zakres prac, którymi powinniśmy się zająć. W swoich pierwszych działaniach skupiłem się przede wszystkim na zagrożeniach. Uznałem, że to najbardziej przeszkadza Kasi w procesie zmian.

Rekomendacje, które otrzymałem, były dla mnie jak latarnia morska, na którą ciągle patrzyłem pracując z Kasią.

Od samego początku naszej wspólnej pracy towarzyszyła nam duża otwartość i wzajemność w relacji, która szybko procentowała. Na samym początku ustaliliśmy zasady naszej współpracy i to, że będziemy starali się mieć przynajmniej w fazie początkowej w miarę regularne spotkania również po to, by nabrała odpowiednich nawyków. Kasia wykazała się dużym zaufaniem do tego wszystkiego, o czym rozmawialiśmy i – ku mojemu zdziwieniu – wprowadzała to wszystko w życie.

Zaczęliśmy od pracy nad właściwymi nawykami, bo w ich braku rozpoznawałem kluczowy problem. Brak priorytetów oraz idący za nim chaos działań wywoływał w niej wcześniej poczucie strachu, że nie robi tego co trzeba. I od tego, co dla jej biznesu najważniejsze zaczęliśmy. Najpierw – by pra-

cowała zgodnie ze swoimi priorytetami, odrzucając na dalszy plan sprawy poboczne. Rozumiałem, że bez lepszego zorganizowania się nie będzie mogła w pełni wykorzystać swojego ogromnego potencjału. Wiele jej słabych stron wynikało z braku umiejętności poszeregowania spraw w odpowiedni i najlepszy dla siebie sposób.

Gdy zorientowałem się, że Kasia dokładnie już wie, jak planować swój czas, rozpoczynając od spraw kluczowych, przeszliśmy do rozwiązywania kolejnych problemów. Przepracowaliśmy czas nad podnoszeniem jej stawek i odpowiednim argumentowaniem tego potencjalnym klientom. Dla mnie samego było niezwykłym doświadczeniem obserwować jak wiele może osiągnąć człowiek, który wierzy swojemu mentorowi. Ja do tej pory nigdy nie sprzedawałem swoich usług w takich cenach, o jakich rozmawialiśmy, ale postawiłem się w sytuacji jej oraz obsługiwanych przez nią klientów i pokazałem jak może to zrobić.

Ku mojemu zdumieniu Kasia przyjmowała ten sposób i wprowadzała go w życie, przez co jej wyniki bardzo szybko eksplodowały. Ten szybki wzrost zysków był spowodowany przede wszystkim właściwym wykorzystaniem przez nią już istniejącego potencjału.

Na kolejnym etapie przeszliśmy do jej grupy docelowej i przygotowania oferty z jej szczególnym uwzględnieniem. Kasia miała już coraz więcej pewności siebie i praca stawała się dla mnie coraz prostsza. Wystarczyły niewielkie poprawki, by udoskonalila swoją ofertę.

Z każdym spotkaniem widziałem, że Kasia jest już coraz bardziej pewna siebie i coraz lepiej definiuje swoje priorytety, trzymając się wcześniej przyjętych założeń. Na jednym ze spotkań powiedziałem jej, że teraz już stała się prawdziwym przedsiębiorcą.

Z ogromną przyjemnością obserwowałem i obserwuję jak wiele może dokonać człowiek, który ma potencjał, a któremu

potrzeba tak niewiele albo tak wiele, by go rozwinąć. Potrzebuje jedynie (albo aż) zaufanego towarzysza zmiany, który wesprze go w trudnych chwilach i podpowie od czasu do czasu, co trzeba poprawić. Wielokrotnie Kasia wiedziała, co i jak chce zrobić, jednak potrzebowała potwierdzenia lub lekkiej korekty, by zacząć to robić. Często moja rola ograniczała się jedynie do roli człowieka, który krytycznie patrzy na każdy pomysł, ale i z życzliwością, którą myślę, że dostrzegała i z niej czerpała.

Samo towarzyszenie jej w procesie zmiany bardzo zmieniło również i mnie. Sądziłem, że w tym programie zajmował się będę osobami (firmami) które są blisko porażki, które będę musiał wyciągać z głębokiego dołu, a przynajmniej w tym wypadku okazało się, że pracowaliśmy nad czymś zupełnie innym. Pracowaliśmy nad tym jak poprawić to kim Kasia jest i co robi każdego dnia, i już samo to wystarczyło, by osiągać wyniki wcześniej dla niej niedostępne.

Moja zmiana dokonała się również na poziomie uznania moich kompetencji. Przychodząc do programu po ciężkich przeżyciach nie miałem w sobie zrozumienia dla wartości, jaką stanowić może moje wsparcie. Z każdym spotkaniem podnosiła się również i moja pewność siebie. Odkryłem, że posiadam wiele darów, które mogą pomóc innym. Zrozumiałem również, że posiadam do tego właściwe kompetencje i umiejętności, które czekały na ich pełne uaktywnienie.

Ta współpraca pomogła mi w wytyczeniu moich celów biznesowych, w których będę mógł te swoje na nowo odkryte dary lepiej wykorzystywać, rozwiązując ważne sprawy dla moich klientów. Nie miałem takiego świadomego celu przychodząc do Early Warning Europe, ale takie cele biznesowe pojawiły się w trakcie pracy, za co jestem ogromnie wdzięczny Kasi Gierczak-Grupińskiej, która wierzyła we mnie dużo bardziej niż ja sam, kiedy zapraszała mnie do uczestniczenia w tym działaniu.

Serdeczność całego zespołu Fundacji oraz odczuwalna akceptacja ze strony innych mentorów również przyczyniła się do szybszego rozwinięcia moich skrzydeł. Nie sądziłem, że ta bezpłatna pomoc na jaką się zdecydowałem tak bardzo zmieni moje życie i że tak bardzo może pomóc innym przedsiębiorcom. Ludziom w samotności borykającym się często ze swoimi problemami, które przynosi im każdy dzień. Tymczasem, rozwiązania są tak blisko, jak blisko jest zaufany człowiek, który z wrażliwością, szczerością i doświadczeniem może nas wesprzeć.



Dariusz Urbaś

Mentor Early Warning Europe



Co-funded by the COSME programme
of the European Union

Ten artykuł stanowi część projektu Early Warning, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).

BE KIND, FOR
EVERYONE YOU MEET IS
FIGHTING A HARD BATTLE.

SOCRATES

Uczciwość i rzetelność towarzyszyły nam do końca działalności

W lipcu na Targach Poznańskich zorganizowaliśmy spotkanie o dość ryzykownej nazwie - Fuck-up Night. Jego głównym przesłaniem było pokazanie, że porażka jest nieodłącznym elementem życia każdego człowieka, również przedsiębiorcy. Jedną z osób, które wystąpiły podczas spotkania i opowiedziały swoją historię był Wojciech Dziewolski. Jeśli nie mieliście okazji jej usłyszeć, przeczytajcie koniecznie.

Jest koniec lat 80-tych. Prawnicy i przedsiębiorcy na nowo odkrywają Kodeks Handlowy. Powstają spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Kapitał zakładowy: 500 zł. Wówczas – wielka kwota, ale pod koniec lat dziewięćdziesiątych stała się symboliczna.

Właśnie w tym momencie kilku przyjaciół kończy studia i zastanawia się nad przyszłością. Znamy się dobrze, łączy nas wspólna pasja: narciarstwo, góry i społeczna praca w zarządzie Akademickiego Klubu Narciarskiego.

W 1988 roku jako czterech udziałowców rejestrujemy (w notariacie w Szamotułach, ponieważ w Poznaniu wolne terminy u notariusza za pół roku...) Spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

Pierwsza siedziba to garaż w domu naszego kolegi, później również udziałowca spółki, sami przeprowadzamy adaptację. Zajmujemy go wraz z małym przyległym pokojem. Firma w pierwszym roku poszukuje tożsamości i kierunku działania. Pomimo braku kierunkowego wykształcenia, decydujemy się uczestniczyć w informatyzacji Polski. Naszą domeną staje się prywatny import z Berlina Zachodniego komputerów osobistych (PC) i automatyki wspierającej banki. Powstaje III Rzeczpospolita – tworzy się wolny rynek, nasza firma rozwija się szybko w naturalny sposób wypełniamy lukę rynkową. Spółka importuje wysoką technologię, już na swój rachunek. Możliwy staje się zakup waluty w banku, nie w kantorze. Aktywnie uczestniczymy w automatyzacji tzw. back office w bankach. Po 1990 roku następuje proces reorganizacji NBP, powstają banki komercyjne (WBK, BZ, BDK, BPH, Bank Śląski itd.). Potrzeby i skala rynku rosną jak na drożdżach, a gigantyczna inflacja wymusza zmiany wyposażenia.

Po kilku latach, postanawiamy dywersyfikować aktywność biznesową. Propozycję współpracy i inwestycji kapitałowej składają nam mój brat i kolega z klubu narciarskiego, pomysło-

dawcy utworzenia firmy reklamy zewnętrznej. Tak powstaje pierwsza polska firma outdoorowa.

Dotychczasowy prezes spółki ustępuje i prowadzi powołany przez nas mały „prywatny fundusz inwestycyjny”. Udziałowcy funduszu to czwórka założycieli i nowi partnerzy – twórcy kolejnych podmiotów, które powstają w kolejnych latach. Z wypracowanych nadwyżek w pierwotnych spółkach inwestujemy w podmioty rodzącego się rynku kapitałowego: kupujemy udziały domu maklerskiego i firmy leasingowej.

Około 2000 roku fundusz posiada w portfelu sześć spółek o wycenie idącej w dziesiątki, a nawet setki milionów złotych. Jesteśmy zafascynowani tempem wzrostu naszego portfela inwestycyjnego, w dwa lata jego wartość wzrosła kilkukrotnie!

Następne lata to dalszy wzrost aktywności inwestycyjnej oparty o niezachwianą wiarę w cud rynku kapitałowego. Firma outdoorowa jako pierwsza firma z grupy debiutuje na GPW. Po dwóch latach, dostajemy pierwszą lekcję pokory – następuje sprzedaż, a w zasadzie wrogie przejęcie naszej reklamowej spółki. Nie poddajemy się, pięć kontrolowanych przez nas podmiotów jest notowanych na GPW. To szczytowy moment: kapitalizacja akcji w funduszu sięga kilkuset milionów złotych.

W roku 2006 następuje ważny moment dla firmy „matki”: konsolidacja firm branży IT. Powstaje jeden z trzech największych integratorów IT w Polsce. Nasz niewielki pakiet (przy rozproszonym akcjonariacie) daje nam szansę na zarządzanie spółką. Niestety skala połączonych firm (około 3,5 tys. pracowników) przerasta nasze kompetencje, nie udaje się reforma, następuje powolny regres firmy. Stopniowo redukujemy poziom naszego zaangażowania, aż do wyjścia z inwestycji.

Dzieje każdej ze spółek to osobny rozdział. Jako inwestorzy



aktywni w GPW odczuliśmy boleśnie kryzys 2008 roku. Prawie wszystkie spółki były wtedy w fazie inwestycji, w znacznym stopniu lewarowanym przez banki i obligacje. Notowania naszego portfela gwałtownie spadły, burząc zabezpieczenia kredytów, przekładając się na płynność spółek. Było gorąco! Spłata zobowiązań, realizacja działań operacyjnych, kończenie inwestycji..., nie daliśmy rady, stopniowo następowała sprzedaż akcji związana z koniecznością regulowania zobowiązań.

W 2015 nastąpił moment, kiedy z bólem zdecydowaliśmy, po spłacie zobowiązań, o zakończeniu naszej biznesowej przygody.

Tyle faktów, nie zweryfikowałem dat... Ale to chyba bez znaczenia.

Rzecz jasna, historia przeszło dwudziestu lat budowania, a później ratowania naszego majątku, to mnóstwo doświadczeń, obserwacji i wniosków. Zapewne dla każdego z głównych akcjonariuszy będą to inne refleksje. W różnorodności naszych temperamentów i kompetencji była początkowa siła. To dla mnie pewnik: powodzenie startupu opierało się na przyjaźni, różnorodności i wzajemnym zaufaniu udziałowców. Uczciwość wobec siebie i „rzetelność kupiecka” w relacji z pracownikami i klientami to wartości towarzyszące nam do

końca naszej działalności. Wspominam do dziś z jaką radością i zaangażowaniem szło się do pracy w gronie najbliższych przyjaciół. Tę atmosferę „przyjaznej firmy” udało się utrzymać wiele lat. Nawet w momencie gwałtownego zwiększenia się liczby pracowników, do 100, 200..., pomimo tworzenia procedur i struktur nadających ramy organizacyjne, właścicielom bardzo zależało na podtrzymaniu świetnej atmosfery. Do dzisiaj pracownicy naszych firm spotykają się towarzysko kilka razy w roku!

Trudno jednoznacznie wskazać jakie fakty czy błędy spowodowały regres i zakończenie naszej biznesowej historii. Moje osobiste refleksje dalekie są od profesjonalnej analizy przypadku. Bezkrytyczna wiara w rynek kapitałowy, prawa ekonomii (wiara w podręcznikowe odbicie rynku po kryzysie 2008 roku) i zbyt szybki wzrost skali – to w mojej ocenie główne przyczyny braku ostatecznego sukcesu. Z perspektywy twórców przeszliśmy na pozycję inwestorów, ważniejsza stała się wycena aktywów a mniej uwagi poświęciliśmy operacyjnej działalności podmiotów. Może też za daleko posunięta dywersyfikacja, inwestycje w podmioty z bardzo różnych branż. Od odnawialnej energii, deweloperki, IT, do biura maklerskiego. Nie sposób zrozumieć mechanizmów biznesowych na tylu frontach. Oczywiście przy tak rozległej działalności rosta liczba i znaczenie kadry zarządzającej. Jak wszędzie, byli profesjonalni, błyskotliwi managerowie, ale zdarzali się też gracze, spryciarze, „grający do swojej bramki”. Chyba za późno stworzony został program opcji na akcje dla szczególnie istotnych managerów. Czas przyjaźni minął, należało „kupować” partnerów poprzez powiązania właścicielskie.

Pomimo braku happy endu, nie uznaję naszej historii za klęskę, przeżyliśmy bardzo wiele wspólnych chwil, poznaliśmy smak ciężkiej pracy, radość i satysfakcję, przez wiele lat prowadziliśmy „światowe życie”. Nasza przyjaźń przetrwała, choć każdy z nas poszedł swoją drogą. Wielu naszych pracowników, a dzisiaj przedsiębiorców, korzysta z doświadczeń i wiedzy zdobytej podczas pracy w naszej grupie. W Poznaniu z powodzeniem funkcjonuje pięć firm, które kontynuują historię rozpoczętą w 1988 roku w garażu. Z satysfakcją słyszę, że po wielu latach pracownicy wspominają czasy pracy z nami jako najlepszy czas ich aktywności zawodowej.



Wojciech Dziewolski

Mentor Early Warning Europe



Co-funded by the COSME programme of the European Union

Ten artykuł stanowi część projektu Early Warning, który otrzymał dofinansowanie Unii Europejskiej z Programu COSME (lata 2014-2020).