

Pokoleniowa zmiana warty

W polskich zakładach kamieniarskich trwa pokojowa rewolucja. Prym zaczynają wieść dobrze wykształceni synowie i córki ich założycieli. Jak twierdzą seniorzy kamieniarskich rodów proces przejmowania władzy przez młodych odbywa się bezkonfliktowo.

W naszym kraju bardzo wiele, jeśli nie większość, firm kamieniarskich to typowo rodzinne przedsiębiorstwa. Na ich sukcesy ramie w ramie pracują ojcowie ze swoimi synami, a niekiedy także córkami. Jak niemal jednogłośnie twierdzą przedstawiciele pokolenia seniorów, ich następcy są lepiej przygotowani do prowadzenia przedsiębiorstwa w wolnorynkowej rzeczywistości. Oni wszystkiego musieli uczyć się na własnej skórze, słono płacąc za każdą pomyłkę. Teraz ich następcy mogą z tego korzystać, nie muszą popełnić tych samych błędów. Zapytaliśmy przedstawicieli kilku rodzinnych firm, jak w ich przypadku wygląda przekazywanie pokoleniowej pałeczki.

Z myślą o następcach

Każda firma wypracowała swój model działania. Jeśli jednak chodzi o wprowadzanie w branżę następców, seniorzy w wielu punktach są niemal jednomyślni. Młode pokolenie musi tego chcieć – na siłę nic z tego nie wyjdzie. Kazimierz Wolski, właściciel zakładu w Czorsztynie, mówi, że wszystko zależy po prostu od tego, jak kto dzieci wychował. Najlepszą receptę na dobre wychowanie przekazał mu jego stryj. Brzmi ona tak: dzieci do siódmego roku życia trzeba chować jak króla, w szkole powszechnej jak niewolnika, a od 16 lat do pełnoletności jak przyjaciela i wtedy sukces murowany. – *To lepsza recepta niż jakieś mądrości z Zachodu. Dzieci muszą chcieć, nie można na siłę uszczęśliwić nikogo. Uważam, że nie zawsze wysłanie na studia przyniesie dobry rezultat. Po szkołach ktoś może przyjechać, jak to my po góralsku mówimy „zbycony” (zepsuty, niedouczony, leń – red.) i koniec. A w domu pod reżimem ojca można wychować wspianego następcę. Ja uczyłem się od swojego ojca, a teraz mój syn uczy się wszystkiego ode mnie. Mam czworo dzieci, ale nie chciałem, żeby każde było kamieniarem. Dlatego mamy też firmę zajmującą się produkcją okien i drzwi oraz firmę turystyczną. Wszystko się uzupełnia. Jak zrobimy piękną elewację z kamienia, to i okna muszą być piękne. A klienci, którzy przyjeżdżają do nas w interesach, mogą skorzy-*

stać z pensjonatu, który prowadzimy – mówi Kazimierz Wolski.

Kazimierz Rogala (Zakładu Obróbki Kamienia Budowlanego Rogala) twierdzi wręcz, że oddawanie „władzy” młodszemu pokoleniu jest czymś płynnym, naturalnym i powinno być niemal niezauważalne. – *Według mnie to właśnie na tym powinno polegać. Przecież jak coś ma być naturalne i normalne, to musi być płynne i wręcz niezauważalne. A nie robione z dnia na dzień. Ktoś, kto zamierza przekazać biznes w młodsze ręce, najpierw się przecież przygląda, obserwuje, ocenia swojego następcę. Dopiero jak dojdzie do przekonania, że osiągnął on pewien niezbędny poziom kompetencji, oddaje mu część swoich zadań i tak stopniowo aż do końca. W moim przypadku przekazywanie tej „władzy” odbywa się jakby dwutorowo, bo mam dwóch synów – stwierdza.*

Także w tym przedsiębiorstwie każdy ma określone kompetencje, wyznaczone tak, żeby nic się nie dublowało. – *Oczywiście spotykamy się, w zależności od sytuacji, i omawiamy ważniejsze sprawy. Jestem spokojny, bo synowie są moim zdaniem dużo lepiej przygotowani do prowadzenia firmy niż ja, kiedy zaczynałem. Są po prostu na wyższym poziomie: wykształcenia, praktyki i rzekłbym takiego biznesowego obycia. On weszli w otwarty już świat biznesu. Jak ja startowałem, to granice były pozamykane, oni mieli i mają swobodny kontakt z całym światem. Myślę też, że popełniają mniej błędów, bo uczą się na naszych błędach, a my byliśmy trochę takimi pionierami – dodaje Kazimierz Rogala.*

Dobry podział kompetencji

W przypadku firmy Jana Hybiaka jego synowie mają w określone zadania – jeden odpowiada za produkcję, drugi za kontakty z zagranicą. – *Budując firmę, cały czas myślałem, że synowie będą moimi następcami. Teraz mam jeszcze jedno marzenie, że w ich ślady pójdzie też wnuczek. Cieszy mnie bardzo, kiedy wnuk przychodzi do firmy i już interesuje się, na razie sztaplarkami, ale może coś z tego wyjdzie. Przecież szkoda byłoby zmarnować te*

kilkadziesiąt lat pracy. Wykształcenie synów było więc swego rodzaju inwestowaniem w firmę. Nawet jeśliby kiedyś zdecydowali pójść inną drogą, to wszystko zostanie w rodzinie. Każdy z nich oczywiście ma swoje zainteresowania, ale widzę, że coraz bardziej żyją firmą. Jak mnie nie ma na miejscu, to właśnie oni podejmują już decyzje. Uważam, że rodzinny interes w naszym przypadku sprawdza się w stu procentach – mówi.

Bogusław Skolak uważa wręcz, że w przypadku jego Graneksu przekazanie prezesury synowi jest konsekwencją wcześniejszych działań. – W momencie, kiedy syn skończył studia, zdobył praktykę w zawodzie – u nas i w Niemczech – mógł już bez problemów odciążyć stare pokolenie. Wszedł do firmy i po kilku latach bez obaw można było go wybrać na prezesa. Ja mam pewną wiedzę w zakresie obróbki kamienia. Tę wiedzę staram się mu przekazać, nie zatrzymuję jej dla siebie. Natomiast w zakresie marketingu, rozmów z klientami jest lepiej przygotowany ode mnie. Ja nie byłem do tego przygotowywany, kształcony. Przecież mojego pokolenia nikt nie uczył, jak się poruszać w prywatnym biznesie. Stara szkoła uczyła po prostu zawodu. Prowadzenie firmy przed 40 laty a dzisiaj to dwa zupełnie inne światy – tłumaczy.

Bogusław Skolak jako dewizę w swoim działaniu przyjął zdania wypowiedziane przed laty przez pana Piekulskiego, kamieniarza z Wołynia, którego znał. – Powiedział mi, że jak się przychodzi pierwszy raz do pracy, to już trzeba wiedzieć, co się będzie robiło na emeryturze. Wtedy – jeśli będę miał takie przekonanie – to przez całe życie będę wiedział, co mam robić. W związku z tym jak tworzyłem firmę, starałem się zainteresować nią syna, żeby ten zawód przyjął jako swój wybór i tak na szczęście dla mnie się stało. Ale nic na siłę – podsumowuje założyciel Graneksu.

Na ścisłą współpracę starszego i młodego pokolenia stawia też Zbi-



Jan Hybiak z synami Sebastianem (na motocyklu) i Marcinem w chińskim Shi-Shi koło Xiamen



Kazimierz Wolski z synem Grzegorzem (po lewej) i przedstawicielem firmy Pedrini



Zbigniew Dulniak z synem Michałem

gniew Dulniak, chociaż pod pewnymi warunkami: – Współpraca musi być, ale młodzież wymądrzać się na razie za bardzo nie może, bo ja takim starym dziadkiem jeszcze nie jestem (śmiech). A tak na poważnie – młodzież jest bardzo potrzebna. Znają się na komputerach, nowinkach technicznych. Pierwszy syn, Michał, pracuje w firmie i rozwija też swój biznes. Drugi syn, Rafał, studiuje na inżynierii produkcji i zarządzania. To przecież też będzie można wykorzystać w firmie. To wszystko musi współpracować. Takie połączenie doświadczenia z nowym spojrzeniem jest potrzebne. Według mnie firma rodzinna to jedyne słuszne rozwiązanie. Ona ma przyszłość, bo z obcymi bywa różnie. Wiem, że ktoś może powiedzieć, że w rodzinie też może być różnie, ale nawet jak ktoś z rodziny chce odejść na swoje, to i tak wszystko zostaje w rodzinie.

Włodzimierz Ratajczak z Wrimaru zapewnia, że w firmie należącej do niego i jego córek Marty i Pauliny nie ma problemów z podziałem kompetencji. – Każde ma swoją działkę, za którą odpowiada. Marta Stróżyk: – Ja zajmuję się głównie poszukiwaniem, wyborem i zakupem materiałów. Mam również kontakt z klientami, ale w mniejszym zakresie. Paulina natomiast jest odpowiedzialna za produkcję. Ona ma zdecydowany wpływ na organizację pracy w zakładzie oraz zakup maszyn i urządzeń niezbędnych do pracy. Żadna z nas na razie nie angażuje się w duże projekty. W tym zakresie aktywny jest przede wszystkim tato – mówi.

Informatyk kamieniarzem?

Jak się okazuje, przedstawiciele młodego pokolenia kamieniarzkiej branży dysponują wykształceniem, które w wielu przypadkach na pierwszy rzut oka trudno skojarzyć z tą profesją.

– Pracuję w firmie od 15 lat. Natomiast z wykształcenia jestem... informatykiem – mówi Sebastian Hybiak. – Przecież teraz w kamieniarstwie to bardzo potrzebna wiedza. Wszystkie

maszyny obsługiwane są komputerowo. Studia z zakresu informatyki ukończył także Michał Dulniak. – *Dopiero w połowie studiów zdecydowałem, że będę pracował razem z ojcem, więc kierunek nie był wybrany pod pracę, ale teraz to wykształcenie się sprawdza i przydaje* – wspomina.

Krzysztof Skolak z firmy Granex ukończył zarządzanie i marketing w przemyśle na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Jak mówi, w jego przypadku studia były wybrane „pod przyszłą pracę”. Na tej samej uczelni wykształcenie zdobył również Wojciech Rogala. Jak żartuje, w jego przypadku kierunek studiów nie był związany z kamieniem, ale metalem. Natomiast Marta Stróżyk, córka Włodzimierza Ratajczaka, jest z wykształcenia magistrem ekonomii o specjalności rachunkowość. – *Zaledwie półroczna praca w księgowości uzmysłowiła mi, że to nie jest zajęcie dla mnie. Odebrałam to jako bardzo monotonne, żeby nie powiedzieć nudne zajęcie. Na pewnym etapie mojego życia stanęłam przed pytaniem – co dalej? Wówczas tato zaproponował mi dołączenie do jego firmy, do której wcześniej dołączyła już moja siostra Paulina. Początkowo opierałam się trochę, co wynikało chyba raczej z braku wiedzy w tym temacie, jednak postanowiłam spróbować. Dziś uważam, że kamień jest niesłychanie ciekawym materiałem, a praca w tej branży daje wiele satysfakcji.* Fach w stu procentach kojarzony od razu z branżą kamieniarską ma natomiast Grzegorz Wolski. – *Jestem mistrzem kamieniarskim. Od małego wiedziałem, że będę pracował z ojcem. Dlatego zdobycie mistrzowskich papierów było tego konsekwencją* – tłumaczy.

Bez zgrzytów

Wielu seniorów kamieniarskich rodów zgodnie twierdzi, że przekazywanie władzy to długotrwały proces. Jak się okazuje, podobnego zdania są także ich następcy.

Bogusław Skolak z synem Krzysztofem podczas Barbórki w Strzegomiu. – Gdy tworzyłem firmę, starałem się zainteresować nią syna, żeby ten zawód przyjął jako swój wybór i na szczęście dla mnie tak się stało – mówi ojciec.



Myślę też, że młodzi popełniają mniej błędów, bo uczą się na naszych, a my byliśmy trochę takimi pionierami - mówi Kazimierz Rogala



Włodzimierz Ratajczak z córkami Pauliną i Martą. – Klienci są nieco zdziwieni, gdy w tym przecież uważanym za męski zawódzie przychodzi im o produkcji i maszynach rozmawiać z kobietą – mówi ojciec.

– *Firma przechodzi z pokolenia na pokolenie, więc miałem świadomość, że także ja będę z nią związany* – mówi Sebastian Hybiak. – *Teraz, mając swoje dzieci, chciałbym, aby także mój syn poszedł w moje ślady. Aktualnie, jak powiedział już ojciec, każdy z nas jest odpowiedzialny za inną działkę. Ja na przykład odpowiadam za kontakty z dostawcami zagranicznymi i projekty. Te ostatnie dają mi bardzo dużą satysfakcję. Każdy z nich jest przecież indywidualny, każdy klient ma inne wymagania, a taka indywidualność, niepowtarzalność bardzo mi odpowiada.*

Bez zgrzytów młode i starsze pokolenie współpracuje także w firmie Granex: – *Mam duży szacunek dla doświadczenia i wiedzy starszych, ale cieszy mnie także, kiedy starsi mają zaufanie do mnie i mojej wiedzy. To pozwala wykorzystać mocne strony wynikające z tych różnic pokoleń. Przecież to, co dla mojego ojca jest proste, niekoniecznie jest proste dla mnie. I odwrotnie* – mówi Krzysztof Skolak.

We Wrimarze oprócz różnicy pokoleń do pokonania jest także różnica płci. Jednak jak się okazuje, nawet to może być atutem. – *Moim zdaniem zależy to głównie od charakterów osób młodszego i starszego pokolenia. Na szczęście mój tato nie jest typem osoby dominującej, która zawsze musi mieć rację i postawić na swoim. Zarówno moja siostra, jak i ja mamy pewną swobodę w podejmowaniu niektórych decyzji niezbędnych w codziennej pracy, jednak kwestie kluczowe dla rozwoju firmy zawsze konsultujemy wspólnie, starając się znaleźć najlepsze rozwiązanie. Bardzo szanuję moją tatę ze względu na duże doświadczenie w pracy z kamieniem oraz na szacunek, jakim obdarza współpracowników. Myślę, że połączenie doświadczenia i nowego spojrzenia na rozwój firmy daje pozytywne efekty. Współpraca bez zgrzytów nie musi jednak oznaczać jedności. Jak mówi Michał Dulniak: – *Czasem**

mamy różne spojrzenie na pewne sprawy, ale przecież chodzi nam o to samo. Chcemy tę samą rzecz zrobić, tyle że różnymi metodami, drogami. Zdarzają się też sytuacje, że ojciec staje z boku i patrzy, jak sobie poradzę. Nigdy nie myślałem, żeby odejść z firmy. Lepiej wspólnie działać, bo to przynosi lepsze efekty. Mama pracuje w firmie, siostra Dorota w księgowości, mam jeszcze młodszego brata – jest na drugim roku studiów – i też się wdraża. Jeździ z nami na targi, ale czy zostanie z nami, to jeszcze nie wiadomo.

Tak bywa także, gdy w firmie panuje ścisły podział obowiązków. – Ja zajmuję się handlem, importem i obsługą klientów, czyli podlega mi dział handlowy. Bratu – strefa marketingowa i targi, a ojciec zajmuje się pozostałymi sferami działalności. Oczywiście w wielu sprawach różnimy się spojrzeniem na dany temat, chociażby ze względu na wspomniane różnice pokoleniowe, ale nie ma tu jakichś dużych tarć. Zawsze staramy się dojść do konsensusu – zapewnia Wojciech Rogala.

Najlepszą receptę na dobre wychowanie przekazał Kazimierzowi Wolskiemu jego stryj. Brzmi ona tak: dzieci do siódmego roku życia trzeba chować jak króla, w szkole powszechnej jak niewolnika, a od 16 lat do pełnoletności jak przyjaciela i wtedy sukces murowany.

Kilkuletnie doświadczenie to często za mało, by wiedzieć wszystko, ale od czego są rodzice.

– Pracuję w zawodzie dopiero pięć lat. Wiadomo, że ojciec steruje wszystkim, ale już pomatu „wpuszcza” mnie, żebym też decydował. Natomiast jeśli chodzi o logistykę, to już całkowicie moja domena – mówi Grzegorz Wolski.

Zafascynowani kamieniem

Dla jednych kamień to tylko materiał do obróbki, są jednak tacy, którzy dostrzegają w nim coś więcej.

– Jestem w firmie odpowiedzialna za dostawy, wybór i poszukiwanie materiałów. Z tego względu największe wrażenie robi na mnie niesamowita ilość przeróżnych rodzajów i kolorów kamieni. Trudno sobie wyobrazić, że natura stworzyła tak piękne i niesamowite kamienie. Równie niesamowite jest to, jakie wiele można z nich wykonać. Kamień jest naprawdę unikatowy i niezastąpiony. Poza tym lubię kontakt z ludźmi, spotkania z klientami i dostawcami, podróże w poszukiwaniu materiałów – mówi Marta Stróżyk. Szacunek do kamienia rośnie więc wraz ze zdobywym doświadczeniem. – Kamienie są naprawdę piękne. Mam do czynienia z materiałami z całego świata i mogę powiedzieć, że im więcej zdobywam doświadczenia, tym bardziej mnie one fascynują. Przy okazji wyjazdu na targi

czy w interesach to też ciekawe doświadczenia – przyznaje junior Wolski.

Fach może być też powodem dumy. – Uważam, że kamieniarstwo to najbardziej efektywna część budownictwa. To, co tworzy kamieniarz, w naszym przypadku budowlanka stylowa, to jest to, czym można się chwalić. Cieszy oko i zostanie długo po nas, bo to przecież trwałe budulec – mówi Krzysztof Skolak. Ale może też wymagać refleksu: – Nie ma dwóch takich samych kamieni, to czysta natura. Mnie podoba się także to, że niekiedy podczas obróbki trzeba szybko reagować – stwierdza Michał Dulniak.

Wielu przedstawicieli młodego pokolenia w poszukiwaniu ciekawego materiału podróżuje po całym świecie. – Wyjazdy wciąż są dla mnie pewnego rodzaju atrakcją. Mogę powiedzieć, że dzięki kamieniarstwu zwiedziłem kawał świata, ale z drugiej strony podróże stały się też bardziej męczące. Kiedyś wystarczył trzy-czterodniowy wyjazd do Włoch i można było załatwić, co się chciało. Teraz, kiedy np. wyjeżdżam do Azji czy Afryki, muszę na to liczyć najmniej tydzień, a nawet dwa. Te ciągłe zmiany, ruch, bardzo mi jednak odpowiadają. Nie lubię monotonii – twierdzi Wojciech Rogala.

Sprowadzili na ziemię

Usamodzielnianie się następców w każdym przypadku wygląda oczywiście inaczej. Niekiedy zdarzają się sytuacje, które po latach budzą uśmiech na twarzy, chociaż w chwili kiedy się działy, były z pewnością odbierane zupełnie inaczej.

Jak wspomina Jan Hybiak, gdy jeden z jego synów przejmował nowy zakład, założył, że będzie po swojemu układał stosunki z pracownikami. Chciał być dla wszystkich bardziej kolegą niż szefem. Wszystko było fajnie do pierwszej sobotniej wypłaty. W poniedziałek kilku już nie pojawiło się w pracy. – Wiem, że to było dla niego takie ostre sprowadzenie na ziemię.

We Wrimarze następczyniami Włodzimierza Ratajczaka są jego córki. Kobieta prowadząca biznesowe spotkania nie dziwi już nikogo, inaczej jednak, jeśli zaczyna dyskutować o maszynach. – Niekiedy zdarzają się sytuacje, kiedy klienci są nieco zdziwieni, gdy w tym przecież uważanym za bardzo męski zawodzie przychodzi im o produkcji i maszynach rozmawiać z kobietą. W zeszłym roku podczas targów prowadziliśmy taki panel dyskusyjny z architektami. Ja zaczynałem i potem włączyła się Paulina. Spoglądając na twarze niektórych uczestników, można było zauważyć zdziwienie. Jednak po zakończeniu panelu wszyscy mężczyźni byli pod wrażeniem jej znajomości tematu – wspomina Włodzimierz Ratajczak. Tę regułę potwierdza również siostra Pauliny Marta: – Osoby pracujące w tym fachu już raczej się nie dziwią. Jednak zdarza się, że osoby z zewnątrz bywają zaskoczone. Niektóre wyrażają swego rodzaju podziw, inne zaś z nutą lekkiej ironii zaczynają pytać o szczegóły. ●

Bogdan Lewicki