

RAPORT

wprost

SIŁA FIRM RODZINNYCH



PARTNER

LEX
KANCELARIA FINANSOWA



Fot. Piotr Woźniakiewicz Ars Lumen

MAŁŻEŃSTWO JAKO OŚ WŁAŚCICIELSKA FIRMY RODZINNEJ

DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER,
założycielka firmy rodzinnej Kancelarii Finansowej Lex

W wielu firmach rodzinnych KLUCZOWE DECYZJE NIE ZAPADAJĄ W SALACH KONFERENCYJNYCH, LECZ POZA FORMALNĄ STRUKTURĄ, w rozmowach prowadzonych między małżonkami. Niezależnie od tego, jak rozbudowany jest zarząd i jak precyzyjnie opisane są kompetencje, rzeczywiste centrum decyzyjne często znajduje się tam, gdzie krzyżują się relacja osobista i odpowiedzialność właścicielska.

Tekst: **DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER**

Zjawisko to jest dobrze rozpoznane w literaturze jako szczególny przypadek tzw. copreneurship, czyli współprowadzenia biznesu przez małżonków. Badania wskazują, że tego typu układy mogą stanowić istotne źródło przewagi, opartej na zaufaniu, szybkości decyzji i długoterminowej orientacji. Jednocześnie jednak podkreśla się ich podatność na napięcia wynikające z nakładania się ról rodzinnych i biznesowych.

W tym ujęciu małżeństwo przestaje być jedynie relacją prywatną współistniejącą z firmą. Staje się elementem architektury właścicielskiej, osią, wokół której organizuje się proces podejmowania decyzji. To właśnie ten wymiar decyduje o tym,

czy duet małżeński wzmacnia firmę, czy staje się źródłem jej niestabilności.

Podwójna natura relacji

Relacja małżeńska w firmie rodzinnej pełni jednocześnie dwie funkcje: osobistą i systemową. Pierwsza z nich opiera się na zaufaniu, historii i emocjach, druga na odpowiedzialności za decyzje, wynik i ciągłość biznesu. Nakładanie się tych ról jest jednym z głównych źródeł napięć w firmach rodzinnych.

Na potrzeby analizy można to zjawisko opisać jako sytuację, w której ta sama relacja funkcjonuje równolegle w dwóch porządkach, wymagających odmiennych reguł działania. Relacja osobista sprzyja intuicji, lojalności i szybkiemu uzgadnianiu stanowisk, natomiast mechanizm decyzyjny wymaga dystansu, zdolności do oceny ryzyka oraz gotowości do kwestionowania założeń. O ile w relacji prywatnej kluczowa jest ochrona więzi, o tyle w obszarze właścicielskim niezbędna jest zdolność do podejmowania decyzji, które mogą być trudne, niepopularne lub obciążone ryzykiem błędu.

W praktyce oznacza to, że decyzje biznesowe rzadko pozostają neutralne. Każda z nich funkcjonuje jednocześnie jako działanie operacyjne i jako komunikat relacyjny. Krytyka pomysłu może zostać odczytana jako brak zaufania, ostrożność finansowa jako ograniczanie ambicji, a odmienna wizja strategiczna jako podwa-



żenie dorobku lub kompetencji drugiej strony. W konsekwencji poziom interpretacji przesuwają się z obszaru faktów do obszaru znaczeń.

To przesunięcie ma istotne konsekwencje dla jakości procesu decyzyjnego. W klasycznych strukturach organizacyjnych spór dotyczy najczęściej argumentów, danych i scenariuszy. W duetach małżeńskich bardzo szybko zaczyna dotyczyć intencji, postaw i wzajemnego postrzegania. W efekcie dochodzi do sytuacji, w której formalny przedmiot rozmowy przestaje być rzeczywistym źródłem napięcia, a dyskusja toczy się wokół jego interpretacji.

Zjawisko to można określić jako „nakładanie się poziomów analizy”. Oznacza ono, że ta sama decyzja jest jednocześnie oceniana w dwóch różnych logikach – biznesowej i relacyjnej – które nie zawsze są ze sobą spójne. W logice biznesowej decyzja może być uzasadniona i racjonalna, natomiast w logice relacyjnej może być odbierana jako zagrażająca lub niesprawiedliwa. Brak rozdzielenia tych poziomów prowadzi do sytuacji, w której żadna z perspektyw nie zostaje w pełni uwzględniona.

W dłuższej perspektywie skutkuje to obniżeniem jakości zarządzania. Decyzje zaczynają być podejmowane nie tylko w oparciu o ich zasadność ekonomiczną, lecz również w celu ochrony relacji lub unikania napięć. Pojawia się tendencja do rezygnowania z trudnych tematów, odkładania decyzji lub podejmowa-

nia ich w sposób pośredni, bez pełnej transparentności. Z kolei próby bezpośredniego rozstrzygnięcia sporów mogą prowadzić do nadmiernej eskalacji, ponieważ uruchamiają oba porządki jednocześnie.

// *To właśnie nakładający się sens sprawia, że **KONFLIKTY W DUETACH MAŁŻEŃSKICH MAJĄ TENDENCJĘ DO SZYBKIEJ INTENSIFYKACJI** i trudniej poddają się racjonalnej analizie niż w relacjach czysto biznesowych. Nie wynikają one wyłącznie z różnicy stanowisk, lecz z odmiennych sposobów interpretowania tych samych zdarzeń.*

Z perspektywy zarządzania oznacza to konieczność świadomego rozdzielania tych dwóch porządków. Nie chodzi o eliminację wymiaru relacyjnego. Jest on nieodłącznym elementem funkcjonowania firmy rodzinnej, lecz o stworzenie takich ram, w których decyzje właścicielskie mogą być analizowane w sposób możliwie neutralny, a kwestie relacyjne mają odrębną przestrzeń do ujawnienia i przepracowania.

Dopiero wprowadzenie tego rozróżnienia pozwala ograniczyć zjawisko „przenoszenia znaczeń” i przywrócić zdolność

do prowadzenia rozmowy na poziomie adekwatnym do jej rzeczywistego przedmiotu. W przeciwnym razie nawet niewielkie różnice stanowisk mogą uruchamiać mechanizmy konfliktowe o znacznie większej skali niż wynikałoby to z ich merytorycznego znaczenia.

Napięcia interpretacyjne

W praktyce zarządzania firmą rodzinną szczególnie widoczny jest mechanizm, w którym decyzje operacyjne i strategiczne zaczynają pełnić funkcję komunikatów relacyjnych. Literatura dotycząca psychodynamiki organizacji wskazuje, że w systemach silnie powiązanych emocjonalnie znaczenia przypisywane działaniom wykraczają poza ich formalny charakter. Decyzja nie jest już wyłącznie działaniem skierowanym na osiągnięcie określonego rezultatu biznesowego, lecz staje się nośnikiem informacji o postawie, intencjach i wzajemnym uznaniu.

W przypadku małżeństw prowadzących biznes prowadzi to do sytuacji, w której spór przestaje dotyczyć wyłącznie kierunku działania, a zaczyna dotyczyć sposobu postrzegania siebie nawzajem. Różnica zdań dotycząca inwestycji, zatrudnienia czy tempa rozwoju może być interpretowana nie jako element procesu decyzyjnego, lecz jako sygnał braku zaufania, nadmiernej kontroli lub lekceważenia doświadczenia drugiej strony. Ta sama decyzja, analizowana z perspektywy ekono-

micznej, może być uznana za racjonalną, natomiast w wymiarze relacyjnym może zostać odebrana jako zagrażająca lub deprecjonująca.



*Powstaje wówczas zjawisko napięcia interpretacyjnego, polegające na **ROZBIEŻNOŚCI MIĘDZY INTENCJĄ NADAWCY DECYZJI A JEJ ODBIOREM PRZEZ DRUGĄ STRONĘ**. Mechanizm ten ma charakter samonapędzający się. Im więcej decyzji obciążonych jest dodatkowymi znaczeniami, tym większa staje się skłonność do ich nadinterpretacji.*

W efekcie kolejne działania są analizowane nie tylko przez pryzmat ich treści, lecz również przez pryzmat wcześniejszych doświadczeń i nierozstrzygniętych napięć.

Szczególnie istotne jest to, że napięcia interpretacyjne rzadko są komunikowane wprost. Zamiast tego wpływają na sposób prowadzenia rozmowy, ton wypowiedzi, gotowość do współpracy oraz poziom zaufania. Spór, który na poziomie formalnym dotyczy konkretnej decyzji, w rzeczywistości staje się nośnikiem szerszego konfliktu, który pozostaje nienazwany. To z kolei utrudnia jego rozwiązanie, ponieważ działania naprawcze są kierowane nie

do rzeczywistego źródła problemu, lecz do jego powierzchownej manifestacji.

W konsekwencji firma zaczyna funkcjonować w logice reakcji, a nie strategii. Decyzje nie są podejmowane wyłącznie w oparciu o ich zasadność biznesową, lecz również jako odpowiedź na wcześniejsze doświadczenia relacyjne. Pojawia się tendencja do kompensowania wcześniejszych napięć poprzez kolejne działania, co prowadzi do utraty spójności strategicznej. Proces decyzyjny staje się mniej przewidywalny, a jego jakość zależy w coraz większym stopniu od bieżącej dynamiki relacji.

Długofalowym efektem jest obniżenie zdolności organizacji do prowadzenia rzeczowej, opartej na faktach dyskusji. Każda kolejna decyzja obciążona jest historią wcześniejszych interpretacji, co zwiększa ryzyko błędów i ogranicza możliwość podejmowania trudnych, ale koniecznych działań. W skrajnych przypadkach dochodzi do sytuacji, w której firma unika kluczowych decyzji strategicznych nie ze względu na ich złożoność, lecz ze względu na obawę przed konsekwencjami relacyjnymi.

Z perspektywy zarządzania kluczowe znaczenie ma uświadomienie istnienia tego mechanizmu oraz wprowadzenie rozróżnienia między decyzją jako działaniem a decyzją jako komunikatem. Dopiero takie rozdzielenie pozwala przywrócić zdolność do analizy na poziomie merytorycznym i ograniczyć wpływ narastających napięć na funkcjonowanie firmy.

Asymetria ról

Badania nad firmami rodzinnymi wskazują, że jednym z kluczowych czynników wpływających na jakość współpracy jest jasność ról i struktury władzy. W praktyce duetów małżeńskich często występuje asymetria zaangażowania. Jedno z małżonków pełni funkcję operacyjną, bezpośrednio odpowiedzialną za zarządzanie firmą, drugie natomiast działa w obszarze strategicznym, właścicielskim lub wspierającym.

Sama asymetria nie stanowi problemu, dopóki jest rozpoznana, nazwana i zaakceptowana przez obie strony. W rzeczywistości wiele stabilnych firm rodzinnych funkcjonuje właśnie w oparciu o komplementarność ról, a nie ich symetrię. Ryzyko pojawia się w sytuacji, gdy asymetria pozostaje nieuświadomiona lub nie zostaje przełożona na jasno określone zasady współpracy.

Wówczas dochodzi do powstania rozbieżności między rzeczywistym a postrzeganym wpływem na funkcjonowanie firmy. Osoba pełniąca funkcję operacyjną może posiadać formalną decyzyjność, ale jednocześnie pozostawać zależna od nieformalnych uzgodnień z małżonkiem. Z kolei osoba funkcjonująca poza strukturą operacyjną może mieć znaczący wpływ na decyzje, mimo braku formalnej roli. Tego rodzaju układ prowadzi do powstania tzw. „rozproszonej władzy niejawnej”, która nie znajduje odzwierciedlenia w strukturze organizacyjnej.



KONSEKWENCJĄ JEST NARASTANIE

NAPIĘĆ, które rzadko przybierają formę otwartego konfliktu. Osoba bardziej zaangażowana operacyjnie może doświadczać przeciążenia, poczucia nadmiernej odpowiedzialności lub braku realnego wsparcia w podejmowaniu decyzji.

Jednocześnie może pojawiać się poczucie, że odpowiedzialność za wyniki nie idzie w parze z adekwatnym poziomem wpływu. Z drugiej strony osoba pełniąca rolę wspierającą lub właścicielską może doświadczać marginalizacji, szczególnie w sytuacji, gdy jej wkład nie jest widoczny w codziennym funkcjonowaniu organizacji.

Specyfika tego typu napięć polega na ich pośrednim charakterze. Zamiast bezpośredniego zakwestionowania podziału ról, pojawiają się symptomy wtórne, w szczególności opóźnianie decyzji, podważanie ustaleń, selektywne angażowanie się w procesy lub unikanie odpowiedzialności. Konflikt nie jest artykułowany jako spór o strukturę, lecz ujawnia się poprzez zachowania, które stopniowo obniżają efektywność współpracy.

Asymetria ról wpływa również na sposób funkcjonowania procesu decyzyjnego. W sytuacji braku jasnych granic kom-

petencyjnych decyzje podejmowane są w sposób hybrydowy, częściowo formalnie, częściowo w ramach nieformalnych konsultacji. Prowadzi to do wydłużenia procesu decyzyjnego, obniżenia jego transparentności oraz zwiększenia ryzyka niekonsekwencji. Decyzje mogą być formalnie podjęte przez jedną osobę, ale faktycznie zależne od akceptacji drugiej, co osłabia klarowność odpowiedzialności.

W dłuższej perspektywie brak uporządkowania asymetrii prowadzi do systemowej nieczytelności organizacji. Pracownicy i menedżerowie nie mają jasności, kto jest rzeczywistym decyzyjnym, co utrudnia komunikację i obniża skuteczność zarządzania. Pojawia się tendencja do omijania formalnych struktur i poszukiwania wpływu poprzez nieformalne kanały, co dodatkowo wzmacnia chaos decyzyjny.

Szczególnie istotne są konsekwencje tego zjawiska w kontekście rozwoju firmy oraz sukcesji. Brak jasno zdefiniowanych ról na poziomie małżeństwa utrudnia budowanie kolejnego pokolenia liderów, ponieważ nie istnieje jednoznaczny model struktury właścicielskiej. Sukcesorzy wchodzą w system, który jest dla nich nieczytelny, co zwiększa ryzyko powielania tych samych napięć.

Z perspektywy zarządzania kluczowe znaczenie ma zatem nie eliminacja asymetrii, lecz jej świadome uporządkowanie. Oznacza to konieczność nazwania ról, określenia zakresu wpływu oraz

rozdzielenia odpowiedzialności w sposób, który jest zrozumiały zarówno dla samych małżonków, jak i dla całej organizacji. Dopiero wówczas asymetria przestaje być czynnikiem destabilizującym, a zaczyna pełnić funkcję komplementarnego podziału ról, wzmacniającego efektywność systemu.

Zamknięty system decyzyjny

Małżeństwo jako centrum decyzyjne często funkcjonuje jako system zamknięty, w którym kluczowe decyzje zapadają w wąskim gronie. Taki model sprzyja szybkości działania, ogranicza koszty koordynacji i pozwala utrzymać wysoką spójność kierunku strategicznego. W szczególności w początkowych fazach rozwoju firmy stanowi istotną przewagę. Umożliwia podejmowanie decyzji w warunkach niepewności bez konieczności budowania rozbudowanych struktur konsultacyjnych.

Jednocześnie jednak zamknięty charakter tego systemu oznacza ograniczony dostęp do zewnętrznych perspektyw oraz mechanizmów weryfikacji przyjmowanych założeń. Literatura zarządzania i psychologii organizacji wskazuje, że brak konfrontacji z alternatywnymi punktami widzenia zwiększa ryzyko tzw. zamknięcia poznawczego. Polega ono na stopniowym utrwalaniu określonych schematów myślenia, które z czasem przestają być poddawane krytycznej analizie.

W praktyce oznacza to, że decyzje zaczynają opierać się nie tylko na danych i analizie, lecz również na przekonaniach wypracowanych w przeszłości, które nie zawsze są adekwatne do aktualnych warunków rynkowych. Mechanizm ten jest szczególnie silny w duetach małżeńskich, gdzie wysoki poziom zaufania i wspólna historia sprzyjają szybkiemu uzgadnianiu stanowisk, ale jednocześnie ograniczają naturalną potrzebę wzajemnego kwestionowania założeń.

Zamknięty system decyzyjny prowadzi także do powstania specyficznej asymetrii informacyjnej wewnątrz organizacji. Pracownicy i menedżerowie funkcjonują w oparciu o formalne komunikaty, które nie zawsze odzwierciedlają pełen kontekst decyzji podejmowanych poza strukturą. W efekcie pojawia się rozdźwięk między tym, co jest komunikowane, a tym, co rzeczywiście determinuje kierunek działania firmy. Zjawisko to osłabia transparentność i utrudnia budowanie zaangażowania zespołu.

W miarę rozwoju organizacji ograniczenia tego modelu stają się coraz bardziej widoczne. Wzrost skali działalności, złożoności procesów oraz liczby interesariuszy wymaga szerszego spojrzenia i bardziej zróżnicowanych źródeł wiedzy. Model oparty wyłącznie na wąskim centrum decyzyjnym przestaje być wystarczający, ponieważ nie zapewnia odpowiedniego poziomu różnorodności poznawczej.



W dłuższej perspektywie **ZAMKNIĘTY SYSTEM DECYZYJNY MOŻE PROWADZIĆ DO OBNIŻENIA ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNYCH** firmy. Organizacja reaguje na zmiany wolniej lub w sposób nieadekwatny, ponieważ decyzje są filtrowane przez ograniczony zestaw doświadczeń i przekonań.

Jednocześnie rośnie ryzyko powielania błędów, które nie są identyfikowane na wczesnym etapie ze względu na brak zewnętrznej weryfikacji.

Nie oznacza to jednak, że model ten powinien zostać całkowicie zastąpiony. Jego siłą pozostaje szybkość działania i spójność decyzji. Kluczowe znaczenie ma natomiast jego uzupełnienie o elementy, które wprowadzają kontrolowaną „otwartość”, umożliwiając konfrontację z alternatywnymi perspektywami bez utraty efektywności decyzyjnej. Dopiero takie połączenie pozwala zachować przewagi wynikające z bliskiej współpracy małżeńskiej, jednocześnie ograniczając ryzyka wynikające z zamknięcia systemu.

Małżeństwo a sukcesja

Proces sukcesji stanowi moment, w którym jakość współpracy małżeńskiej zostaje poddana szczególnej próbie. To właśnie na tym etapie konieczne jest uzgodnienie kluczowych kwestii dotyczących przyszłości firmy, w szczególności wyboru sukcesora, modelu zarządzania oraz zakresu wpływu kolejnego pokolenia. O ile na wcześniejszych etapach rozwoju firmy różnice perspektyw mogą pozostawać w tle i być kompensowane przez bieżącą współpracę, o tyle sukcesja wymaga ich jednoznacznego ujawnienia i rozstrzygnięcia.

Badania nad sukcesją w firmach rodzinnych wskazują, że brak spójności na poziomie właścicielskim jest jednym z głównych czynników niepowodzenia tego procesu. W przypadku duetów małżeńskich oznacza to, że sukcesja staje się momentem, w którym wszystkie nierozstrzygnięte wcześniej napięcia – dotyczące władzy, wpływu, wizji przyszłości czy relacji z dziećmi – ulegają intensyfikacji. Różnice, które wcześniej mogły funkcjonować w sposób niejawni, wymagają w tym momencie przełożenia na konkretne decyzje.

Szczególną trudność stanowi fakt, że sukcesja w firmie rodzinnej nie jest wyłącznie procesem biznesowym, lecz jednocześnie procesem relacyjnym i tożsamościowym. Dla jednego z małżonków może oznaczać stopniowe wycofywanie się

z aktywnej roli i redefinicję własnej pozycji, dla drugiego konieczność oddania części wpływu lub zmiany dotychczasowego modelu współpracy. Jednocześnie decyzje dotyczące wyboru sukcesora bardzo często są obciążone dodatkowymi znaczeniami emocjonalnymi, związanymi z relacją rodzicielską, poczuciem sprawiedliwości czy oceną kompetencji dzieci.

W takiej sytuacji brak uzgodnionej perspektywy właścicielskiej prowadzi do powstania tzw. rozszczepienia decyzyjnego. Oznacza ono, że różne decyzje dotyczące sukcesji podejmowane są według odmiennych kryteriów, raz dominują argumenty biznesowe, innym razem relacyjne. W efekcie firma traci spójność kierunku, a komunikaty przekazywane kolejnemu pokoleniu stają się niejednoznaczne.

Sukcesja przestaje być wówczas procesem planowanym, a staje się polem negocjacji lub konfliktu. Decyzje są odkładane, rozproszone lub podejmowane w sposób fragmentaryczny. Firma funkcjonuje w stanie zawieszenia, w którym formalnie nic się nie zmienia, ale faktycznie maleje zdolność do podejmowania decyzji strategicznych. Pojawia się również ryzyko powstania nieformalnych koalicji, zarówno między członkami rodziny, jak i wśród menedżerów – co dodatkowo komplikuje sytuację.



Długofalowym SKUTKIEM BRAKU SPÓJNOŚCI NA POZIOMIE MAŁŻEŃSTWA JEST PRZENIESIENIE KONFLIKTU NA KOLEJNE POKOLENIE. *Sukcesorzy wchodzi w system, który nie posiada jasno określonych zasad, a ich rola definiowana jest w sposób niejednoznaczny. To z kolei zwiększa prawdopodobieństwo powielania tych samych napięć w przyszłości, zamiast ich rozwiązania.*

Z perspektywy właścicielskiej sukcesja może zostać uznana za moment weryfikacji całego modelu funkcjonowania firmy. Pokazuje, czy małżeństwo jako oś właścicielska jest w stanie przejść od współpracy operacyjnej do świadomego zarządzania ciągłością biznesu. Jeżeli na tym poziomie nie zostanie osiągnięta spójność, nawet najlepiej zaprojektowane rozwiązania formalne nie będą w stanie zapewnić stabilności procesu sukcesyjnego.

Iluzja stabilności

W relacjach małżeńskich opartych na wieloletnim zaufaniu często pojawia się przekonanie, że dotychczasowy sposób współpracy będzie wystarczający również w przyszłości. Zjawisko to można

opisać jako iluzję stabilności, czyli przekonanie, że relacja osobista, ze swoją historią, lojalnością i zdolnością do porozumienia, jest wystarczającym fundamentem dla funkcjonowania coraz bardziej złożonej organizacji.

Mechanizm ten ma swoje źródło w doświadczeniu sukcesu. Jeżeli przez lata decyzje podejmowane w sposób intuicyjny i oparty na relacji przynosiły dobre rezultaty, naturalne staje się założenie, że ten model jest uniwersalny i nie wymaga modyfikacji. W efekcie relacja zaczyna pełnić funkcję substytutu struktury. Zastępuje potrzebę formalizacji zasad, procedur i mechanizmów decyzyjnych.

W rzeczywistości jednak rozwój firmy wprowadza jakościową zmianę. Wraz ze wzrostem skali działalności, liczby pracowników, poziomu ryzyka i złożoności otoczenia rynkowego rośnie również stopień skomplikowania decyzji właścicielskich. Decyzje przestają dotyczyć wyłącznie bieżącego funkcjonowania, a zaczynają obejmować długoterminową strategię, strukturę organizacyjną, zarządzanie kapitałem czy przygotowanie do sukcesji.

W takich warunkach model oparty wyłącznie na relacji przestaje być wystarczający, ponieważ nie zapewnia odpowiedniego poziomu przewidywalności i powtarzalności procesu decyzyjnego. Brak formalnych ram powoduje, że każda decyzja jest negocjowana od podstaw, a jej jakość zależy od aktualnej dynamiki relacji między małżonkami, a nie od ustalonych zasad.

Iluzja stabilności prowadzi również do specyficznego zjawiska opóźnionej adaptacji. Sygnały ostrzegawcze, takie jak rosnące napięcia, niejasności decyzyjne czy trudności komunikacyjne, są interpretowane jako przejściowe i nie wymagają systemowej reakcji. Zaufanie do relacji powoduje, że problemy są minimalizowane lub odkładane, zamiast być traktowane jako sygnał konieczności zmiany modelu współpracy.

// W konsekwencji **NAPIĘCIA NIE ZNIKAJĄ, LECZ ULEGAJĄ KUMULACJI**. Ponieważ nie są na bieżąco nazywane i porządkowane, zaczynają wpływać na kolejne obszary funkcjonowania firmy. Decyzje stają się coraz bardziej obciążone wcześniejszymi doświadczeniami, a zdolność do prowadzenia rzeczowej dyskusji ulega stopniowemu ograniczeniu.

Moment krytyczny pojawia się wtedy, gdy skala napięć przekracza zdolność systemu do ich absorpcji. Wówczas konflikt ujawnia się w sposób gwałtowny i trudny do kontrolowania, często w sytuacjach wymagających szybkich i jednoznacznych decyzji. Brak wcześniej wypracowanych mecha-

duje, że organizacja nie dysponuje narzędziami pozwalającymi na jego konstruktywne przepracowanie.

Dodatkowym aspektem iluzji stabilności jest jej wpływ na postrzeganie potrzeby wsparcia zewnętrznego. Wysoki poziom zaufania między małżonkami może prowadzić do przekonania, że angażowanie doradców lub wprowadzanie formalnych struktur jest zbędne lub wręcz niepożądane. Tymczasem to właśnie wprowadzenie elementów zewnętrznej perspektywy często stanowi warunek przejścia z modelu intuicyjnego do modelu świadomie zarządzanego.

Z perspektywy właścicielskiej kluczowe znaczenie ma rozpoznanie momentu, w którym relacja przestaje być wystarczającym mechanizmem koordynującym funkcjonowanie firmy. Zaufanie pozostaje fundamentem współpracy, jednak nie może zastępować struktury. Dopiero połączenie relacji z jasno określonymi zasadami działania pozwala utrzymać stabilność systemu w warunkach rosnącej złożoności i zmiany pokoleniowej.


Od relacji do modelu współpracy

Małżeństwo jako oś właścicielska może stanowić jeden z najsilniejszych zasobów firmy rodzinnej, pod warunkiem że zostanie poddane świadomej strukturyzacji. Oznacza to konieczność

przejścia od modelu intuicyjnego, opartego wyłącznie na zaufaniu i doświadczeniu, do modelu systemowego, w którym relacja osobista i mechanizm decyzyjny są rozdzielone funkcjonalnie.

Warunkiem trwałości takiego układu jest przede wszystkim nazwanie ról oraz rzeczywistego zakresu wpływu każdej ze stron, uporządkowanie procesu podejmowania decyzji oraz wprowadzenie zasad, które pozostają stabilne niezależnie od bieżącej dynamiki relacji. Kluczowe znaczenie ma również stworzenie przestrzeni do ujawniania różnic w sposób kontrolowany, zanim przekształcą się one w konflikt destabilizujący organizację.

Z perspektywy praktycznej oznacza to konieczność podjęcia kilku zasadniczych działań. W pierwszej kolejności niezbędne jest świadome oddzielenie rozmów o charakterze relacyjnym od rozmów o charakterze właścicielskim, tak aby decyzje biznesowe mogły być analizowane w oparciu o kryteria merytoryczne, a nie przez pryzmat emocji. Następnie konieczne jest uporządkowanie zasad współpracy, nawet w formie półformalnej, tak aby jasność ról i kompetencji nie zależała wyłącznie od bieżących ustaleń. Wreszcie, w miarę wzrostu złożoności organizacji, istotne staje się wprowadzenie zewnętrznej perspektywy, która pozwala przełamać naturalne ograniczenia zamkniętego systemu decyzyjnego.

Wspólnym mianownikiem tych działań jest przejście od przekonania, że relacja sama w sobie zapewnia stabilność, do świadomego projektowania sposobu współpracy. Dopiero wówczas małżeństwo przestaje być wyłącznie fundamentem emocjonalnym firmy, a staje się jej rzeczywistym zasobem strategicznym, zdolnym do podejmowania decyzji w warunkach rosnącej złożoności i zmiany pokoleniowej. 

© Wszelkie prawa zastrzeżone



DR N.PR. MAŁGORZATA REJMER

Prezes Zarządu i Nestorka. Kancelaria Finansowa LEX sp. z o.o.
Doradza firmom rodzinnym od 30 lat.
Pierwsza wnioskodawczyni fundacji rodzinnej w Polsce.

WWW.KF-LEX.PL

wprost



**20 NAJBOGATSZYCH
MAŁŻEŃSTW**

MAŁŻEŃSTWO ZYSKÓW I STRAT

*Ślubowali miłość, wierność i uczciwość małżeńską oraz to, że się nie opuszczą aż do śmierci. A po drodze zbudowali firmy warte miliardy złotych. Poznajcie **20 NAJBOGATSZYCH MAŁŻEŃSTW W POLSCE**.*



Tekst: **SZYMON KRAWIEC**



WIĘCEJ

Badania dotyczące małżeństw w biznesie nie są zbyt odkrywcze. Te opublikowane w amerykańskim czasopiśmie „Family Business Review” wzięły pod lupę pary, które prowadzą biznes razem oraz te, które wprawdzie biznes razem prowadziły, ale się rozwiodły. Rezultaty były dość oczywiste: przedsiębiorstwa małżeństw, które przetrwały urosły i miały lepsze wyniki finansowe. Firmy rozwodników zatrzymały się w rozwoju. Badań o wpływie małżeństw na sukces i trwa-

20 NAJBOGATSZYCH MAŁŻEŃSTW

łość wspólnego przedsiębiorstwa nie ma na świecie za wiele. 6 lat temu naukowcy z Nigerii przebadali 55 firm prowadzonych przez małżeństwa. Wnioski wysnuli podobne. „Relacja małżeńska ma wpływ na wyniki finansowe, wzrost i długoterminowy rozwój firmy” – czytamy w podsumowaniu. 3 lata temu „Journal of Business Venturing” opublikował efekt badań przeprowadzonych na 18 parach przedsiębiorców. Esencja wielostronicowego artykułu jest krótka: sukces firmy zależy od dopasowania ról między małżonkami oraz sztuki negocjacji i kompromisów w związku.



*Wszystkie te naukowe doniesienia prowadzą do jednego prostego wniosku – **W BIZNESIE JAK W ŻYCIU**. Dobre małżeństwa zwiększają szansę na dobre życie i dobrą firmę. Złe – psują relację i narażają na ryzyko bankructwa.*

My postanowiliśmy się przyjrzeć tym pierwszym, bo w Polsce naprawdę mamy się kim pochwalić. Są małżeństwa, które dekady temu zaczęły tworzyć od zera swoje wspólne firmy – nie tylko przetrwały, ale po drodze zbudowały potężny biznes.

20 NAJBOGATSZYCH MAŁŻEŃSTW

Razem na szczycie

– Wiem to od mojej córki, że mój mąż tuż przed swoją chorobą powiedział jej, że gdyby nie mama, to nie dałoby się tego wszystkiego zrobić. Mowa oczywiście o zbudowaniu Solarisa. Chociaż ja nie śmiałabym dzisiaj powiedzieć, że zrobiłabym taką firmę sama, bez udziału męża – mówi Solange Olszewska. Wraz z Krzysztofem Olszewskim zbudowała w podpoznańskim Bolechowie gigantycznego producenta autobusów Solaris, którego kilka lat temu sprzedali hiszpańskiemu koncernowi CAF.

Jej przepis na udany związek, to przede wszystkim uzupełnianie się kompetencjami. – Wiadomo, że inne kompetencje wykształciły się u kobiet, bardziej inteligencja emocjonalna, a inne u mężczyzn, bo to oni szli na polowanie zatłuc tego mamuta. I to żaden wstyd, że tak po prostu było. Kiedy budowaliśmy Solarisa, to dbałam nie tylko o dom, żeby było czysto i ugotowane, ale robiłam też wiele rzeczy w samej firmie. Jako wiceprezes ds. obsługi klienta zajmowałam się choćby sprzedażą i serwisem. To była nasza duża przewaga nad konkurencją, bo zachodnie koncerny z tej samej branży trochę sobie tę działkę odpuściły – mówi.

Kiedy jej mąż ciężko zachorował, sama przyznaje, że wpadła w dziurę. – Samej było mi ciężko Firmę uratował zespół i reszta pracowników. Ani świat, ani biznes nie jest zero-jedynkowy. To jest zawsze wspólne dzieło – opowiada.

20 NAJBOGATSZYCH MAŁŻEŃSTW

Podobnie u Doroty Soszyńskiej, która wspólnie z mężem tworzyła potężną firmę kosmetyczną Oceanic od takich marek jak AA, Oillan czy Long4Lashes.

– Pracujemy wspólnie od 1982 roku, czyli od początku firmy Oceanic. Każdy, kto nas zna wie, że firma jest naszą pasją. Nigdy w pojedynkę nie osiągnęlibyśmy tego, co zbudowaliśmy wspólnie. Doskonale się uzupełniamy w działaniu. A w ciągu tych 43 lat było wiele bardzo trudnych momentów, które wymagały niełatwych decyzji. Razem się wspierając, podołaliśmy tym wyzwaniom. Zawsze mawiam: Łatwiej jest wejść na szczyt, ale najtrudniej utrzymać się na nim przez wiele lat. Nam się to udało – tłumaczy Dorota Soszyńska.



*Rozmawiając z najbogatszymi Polkami, **PATENT NA MAŁŻEŃSKI SUKCES** w biznesie wydaje się prosty: podział ról, uzupełnianie się w działaniu i przede wszystkim ciężka praca.*

– Oboje pracowaliśmy bardzo ciężko. Do dziś nie skorzystałmy z żadnej dotacji unijnej ani żadnej innej do żadnego z naszych biznesów, tak więc co cztery ręce, to nie dwie. Do tego dwie głowy zamiast jednej. W międzyczasie udało się urodzić i wychować czwórkę dzieci, wybudować dom oraz uratować i uświetnić

20 NAJBOGATSZYCH MAŁŻEŃSTW

kawałek historii w postaci rewitalizacji XIX-wiecznego Pałacu w Brzeźnie, dzisiaj już Pałac Brzeźno Spa & Golf – mówi Marzena Gradecka, która wspólnie z mężem budowała Polską Grupę Drogerijną, wiodącego dystrybutora kosmetyków, chemii gospodarczej czy artykułów higienicznych w kraju. Nie wszystkim jednak tak wychodzi.

Rozwód z kasą

Praktycznie co drugie małżeństwo w Polsce kończy się już rozwodem. W ubiegłym roku Polacy zawarli ok. 133 tys. związków małżeńskich. W tym samym czasie rozwiodło się ok. 61 tys. polskich par. Według rozmaitych badań i sondaży, przyczyny rozwodów pozostają w Polsce takie same. Na pierwszym miejscu wymienia się niezgodność charakterów między małżonkami. Na drugim, niedochowanie wierności małżeńskiej, czyli po prostu zdradę. Na trzecim, nadużywanie alkoholu lub środków odurzających. Kolejne miejsca zajmują: przemoc psychiczna lub fizyczna, nieporozumienia na tle finansowym lub długa rozłąka spowodowana nieobecnością jednego z małżonków. Patrząc statystycznie, to rozwody w Polsce najczęściej inicjują kobiety – w 70 proc. przypadków.

Listy najbogatszych tego świata znają już wiele historii rozstań miliarderów.

20 NAJBOGATSZYCH MAŁŻEŃSTW

Koniec małżeństwa Bezosów był najdroższym rozwodem w historii. Oprócz znanych małżonków podzielił też największą fortunę na świecie. „Po długim okresie spędzonym na poszukiwaniu miłości i tymczasowej separacji, zdecydowaliśmy się rozwieźć i żyć dalej jako przyjaciele”. To najważniejsze zdanie z krótkiej informacji opublikowanej w 2019 r. przez Jeffa i MacKenzie Bezos na Twitterze. W ten sposób najbogatsza para na świecie postanowiła zakomunikować, że po 25 latach małżeństwa przyszła pora na rozwód i podział fortuny Bezosa szacowanej wtedy na 139 mld dolarów.



Donald Trump po rozwodzie z czeską narciarką i modelką Ivaną Zelníčková jeszcze przez wiele lat musiał odrabiać
STRATY W MAJĄTKU.

Mel Gibson po 30-letnim związku z Robyn Moore musiał nie tylko dzielić się swoimi 850 mln dolarów majątku, ale też prawami do wpływów z filmów, które aktor wyreżyserował w trakcie trwania ich związku.

Jan Kulczyk po rozstaniu z Grażyną Kulczyk spadł z pierwszego na trzynaste miejsce listy 100 najbogatszych tygodnika „Wprost”.

Kiedy o rozwód pytano Zygmunta Solorza, odpowiedział dziennikarzom, że sprawę zostawił adwokatom, ale denerwuje

20 NAJBOGATSZYCH MAŁŻEŃSTW

go to, że stał się bohaterem tabloidów, które na bieżąco relacjonowały jego rozstanie z byłą żoną Małgorzatą Żak. „Nie ukrywam, że ma to na mnie wpływ, ale bardziej psychiczny. Chciałbym już normalnie funkcjonować i mieć to za sobą, a nie myśleć, co było kiedyś” – mówił.

Dlaczego najbogatsi się rozwodzą? Ciekawe badanie przeprowadził amerykański SunTrust Bank. Na przepytanych 2 tys. małżonków 35 proc. przyznało, że ze swoją drugą połówką głównie spiera o pieniądze. Z badań amerykańskiego banku centralnego wynika natomiast, że im większa dysproporcja w zarobkach między żoną a mężem, tym większe ryzyko, że para znajdzie się w separacji w ciągu pierwszych pięciu lat małżeństwa. Analitycy z globalnej firmy Prince&Associates przebadali z kolei 433 amerykańskich milionerów. Wyszło im, że przyczyną ich rozwodów był głównie romans. O dziwo do zdrady przyznało się więcej pań (61 proc.) niż panów (43 proc.).

Prosta ścieżka do porażki

Jednak wbrew stereotypom najbogatsi tego świata nie rozwodzą się tak często.

Phil Knight, legendarny współzałożyciel Nike, z majątkiem szacowanym na grubo ponad 100 mld zł, jest ze swoją żoną Penny nieprzerwanie od 58 lat. Michael Dell od znanej firmy IT z jego nazwiskiem w nazwie pozostaje w związku małżeńskim

20 NAJBOGATSZYCH MAŁŻEŃSTW

z Susan Dell od 37 lat. Steve Ballmer z Microsoftu jest ze swoją żoną Connie od ponad 30 lat. Bernard Arnault, król luksusu od znanych marek Louis Vuitton, Dior czy Bulgari, jest z Hélène Mercier od 1991 r. Za długodystansowca uchodził też Warren Buffett, który ze swoją pierwszą żoną był przez 52 lata aż do jej śmierci w 2004 r. Chociaż para była długi czas w separacji, mieszkając w oddzielnych domach, to podkreślali, że pozostają dalej w przyjacielskiej relacji. Rozwodu nigdy nie wzięli.




*Dzisiaj w mediach społecznościowych różnego rodzaju psychoterapeuci twierdzą, że **NIE DA SIĘ ZBUDOWAĆ** sukcesu biznesowego i rodzinnego jednocześnie.*


Zapytany o to przez nas Rafał Brzoska, mówił w ten sposób: „Proszę zapytać o to moją żonę. Nie uważam, że jedno trzeba robić kosztem drugiego. Wszystko to kwestia podejścia. Kwestia wspierania się nawzajem w życiu prywatnym i zawodowym. Czasem nakręcania się, ale też i hamowania. Jeżeli mamy dobre podejście do tego, co chcemy osiągnąć, a celem jest nie samo gromadzenie, ale też dzielenie się z innymi, zdrowy balans przychodzi naturalnie.

Natomiast jeśli ktoś jest skupiony tylko na biznesie i zarabianiu pieniędzy, to jest to prosta ścieżka do porażki – w sfe-

20 NAJBOGATSZYCH MAŁŻEŃSTW

rze rodziny, relacji lub zdrowia. Nie można ograniczyć się tylko do kwestii materialnych, bo prędzej czy później na czymś się to negatywnie odbije. Ale równowagę można zbudować.”

Patrząc na polskie podwórko, mamy całą listę długich, udanych małżeństw, które połączyła nie tylko miłość, ale również wspólny biznes. Równowagę między życiem firmy a życiem rodziny udało im się, pewnie raz lepiej, a raz gorzej, ale jednak zbudować. Oto 20 najbogatszych małżeństw w Polsce. 

METODOLOGIA: Wycena majątku przy nazwisku pochodzi z ubiegłorocznych zestawień „Wprost”: Listy 100 najbogatszych Polaków 2025 oraz Listy 50 najbogatszych Polek 2025.  © Wszelkie prawa zastrzeżone



1. JERZY STARAK I ANNA WOŹNIAK-STARAK 18,8 MLD ZŁ

On kontroluje Polfarmę, jeden z największych koncernów farmaceutycznych w naszej części Europy. Ona prowadzi w warszawskich Łazienkach ekskluzywną restaurację Belvedere. Wspólnie prowadzą Fundację Rodziny Staraków, która promuje polskich artystów i wspiera utalentowaną młodzież.



2. **PAWEŁ I ALEKSANDRA MARCHEWKOWIE** **8,2 MLD ZŁ**

Fot. instagram

Wspólnie pracowali w Techlandzie, gigantycznym producencie gier stworzonym przez Pawła Marchewkę, a sprzedanym kilka lat temu Chińczykom z Tencent za 6 mld zł.

3. **BOGDAN I ELŻBIETA KACZMARKOWIE** **7,4 MLD ZŁ**

Jedni z największych producentów mebli w Polsce. Tylko ich dwie największe spółki z tego sektora, czyli Correct i Com40, przynoszą rocznie ponad 3 mld zł przychodów.

4. **ZBIGNIEW I URSZULA JUROSZKOWIE** **6,2 MLD ZŁ**

Najwięksi deweloperzy w Polsce. Kontrolują Atal, którego warszawska giełda wycenia na ponad 2,5 mld zł.

Fot. Materiały prasowe





5. **RAFAŁ BRZOSKA I OMENAA MENSAH** **4,8 MLD ZŁ**

– Wszystko to kwestia wspierania się nawzajem w życiu prywatnym i zawodowym – mówił Rafał Brzóska o tym, czy da się odnieść sukces i w życiu zawodowym, i prywatnym. On koncentruje się na rozwoju InPostu. Jego druga połówka na filantropii, ale też promocji sztuki. Jej najnowszą inicjatywą jest projekt Art Cat ASANTE, pływająca galeria sztuki na katamaranie ze stoczni Sunreef Yachts.

6. **ZBIGNIEW JAKUBAS I EWA ORŁOWSKA-JAKUBAS** **4,3 MLD ZŁ**

Wspólnie kontrolują udziały w Mennicy Polskiej, jednej z najbardziej zaawansowanych mennic na świecie z ponad 250-letnią tradycją. Jest jedynym producentem złota inwestycyjnego w Polsce. Obsługuje również warszawski system karty miejskiej oraz obraca metalami szlachetnymi.

7. **HENRYK I ANNA STOKŁOSOWIE** **3,5 MLD ZŁ**

Są małżeństwem od 1989 r. Gdy jej mąż rozwijał spożywczy biznes, ona uruchomiła własną oficynę wydawniczą oraz zarządzała restauracjami i hotelami w rodzinnym majątku.

Fot. Rafał Siderski/Wprost





8. ANTONI I AGNIESZKA PTAKOWIE **3,2 MLD ZŁ**

Fot. Marian Zubrzycki / Forum

„Agnieszka jest przede wszystkim żoną i matką. To ona tworzy doskonałą atmosferę w domu. Dopilnowuje wszystkiego, co jest istotne dla rodziny” – mówił Antoni Ptak. Wspólnie mają czworo dzieci. Ich najważniejszym składnikiem majątku jest Ptak Fashion City, miasto mody zlokalizowane na skrzyżowaniu autostrad A1 i A2 w Rzgowie pod Łodzią. Zaraz obok postawili Mandorię – największy zadaszony park rozrywki w Europie.



9. **BOGUSŁAW I MAŁGORZATA WYPYCHEWICZOWIE** **2,6 MLD ZŁ**

Najcenniejszym składnikiem ich majątku jest spółka ZPUE, jeden z największych producentów urządzeń dla elektroenergetyki w naszej części Europy. Rodzina Wypychewicz zatrudnia 3,5 tys. pracowników. Swoje produkty oferuje na 35 rynkach świata.

20 NAJBOGATSZYCH MAŁŻEŃSTW

10. PRZEMYSŁAW GACEK I AGNIESZKA GRABOWSKA-GACEK 2,4 MLD ZŁ

Poprzez wspólne family office kontrolują Grupę Pracuj, największą europejską platformę rekrutacyjną. Codziennie publikują kilkaset tysięcy nowych ofert pracy.

11. DARIUSZ I JOANNA OSKROBOWIE 2,3 MLD ZŁ

Najwięksi piekarze w Polsce. Ich pieczywo czy ciasta można kupić w sklepach, marketach, a także sieci 250 punktów franczyzowych.



12. ZBIGNIEW NIEMCZYCKI I KATARZYNA FRANK-NIEMCZYCKA 2,2 MLD ZŁ

Fot. Michał Wozniak/East News

Z garstką dolarów w kieszeni wyjechali jeszcze w czasach PRL do Stanów Zjednoczonych, gdzie Niemczycki poznał dr. Beurta SerVaasa, swojego biznesowego guru, z którym zaczynał od eksportu polskich dętek dla Amerykanów. Już w Polsce wspólnie budowali imperium Curtis Group, które działa w branży farmaceutycznej, przemysłowej, automotive czy hotelarskiej.



13. **JAN I BARBARA KOLAŃSCY** **2,1 MLD ZŁ**

Fot. Colian

W biznesie startowali wspólnie w latach 90., kiedy założyli spółkę Ziotopek od produkcji przypraw. Dzisiaj Kolańscy kontrolują spółkę Colian, wielkiego producenta słodyczy od takich marek jak Goplana, Grześki czy Jeżyki.



14. ROMAN I GRAŻYNA KARKOSIKOWIE **2 MLD ZŁ**

Poznali się w Czernikowie, małej wiosce niedaleko Torunia. Ona była barmanką w barze prowadzonym przez jej matkę, a Karkosik rozkręcał wtedy własny gastronomiczny interes, gdzie sprzedawał trudno dostępne w PRL piwo. Dzisiaj najważniejszym składnikiem ich majątku jest grupa Boryszew – międzynarodowy koncern wytwarzający na czterech kontynentach komponenty motoryzacyjne dla samochodów Volkswagen, Citroën czy General Motors.



Fot. Andrzej Wawok/REPORTEREast News

15. ANDRZEJ I ZYTA OLSZEWSKY **1,9 MLD ZŁ**

Właściciele Grupy Farmacol, którzy co roku sprzedają leki za kilka miliardów złotych. Ich spółka to jeden z największych dystrybutorów farmaceutyków w Polsce. Prowadzi sprzedaż hurtową oraz detaliczną przez własną sieć aptek Cefarm 36,6.

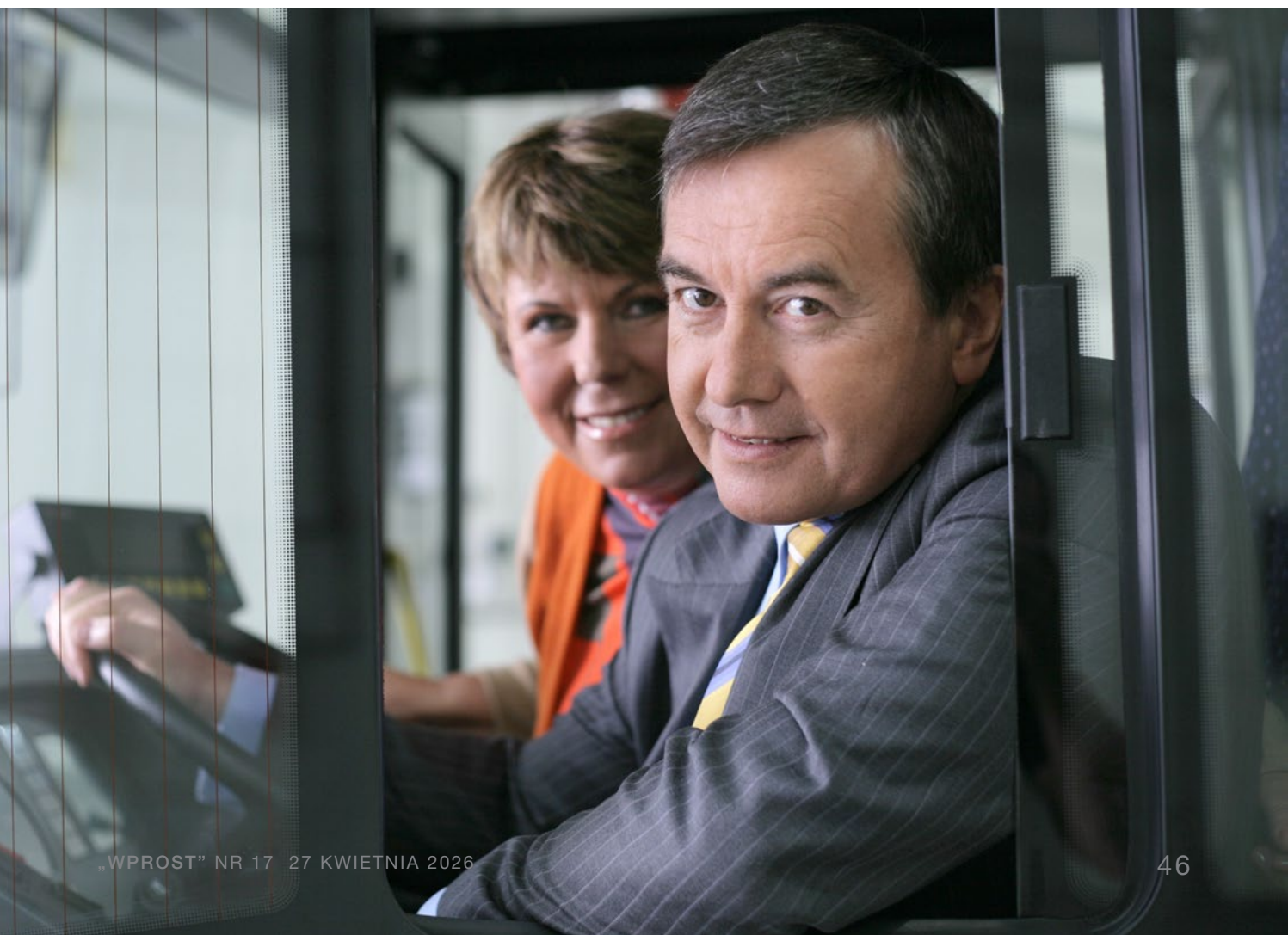
16. **ADAM I EWA GÓRALOWIE** **1,6 MLD ZŁ**

Poprzez fundację rodzinną kontrolują drugi największy pakiet akcji w giełdowym Asseco, największym producencie oprogramowania w naszej części Europy.

17. **KRZYSZTOF I SOLANGE OLSZEWSKY** **1,4 MLD ZŁ**

Twórcy i wieloletni właściciele Solarisa, jednego z największych producentów taboru miejskiego w Europie. Spółkę zdecydowali się kilka lat temu sprzedać hiszpańskiemu koncernowi motoryzacyjnemu CAF. Dzisiaj życie dzielą między Polskę a Szwajcarię.

Fot. Solaris





18. **TERESA I KAZIMIERZ MOKRYSZOWIE** **1,1 MLD ZŁ**

Założyciele Mokate. Z małej spółki, która zaczynała od sprzedawania śmietanki do kawy, stworzyli spożywczego giganta z 1,5 mld zł przychodów rocznie. 80 proc. z tej kwoty to wpływy z eksportu. Herbaty, kawy i inne produkty spożywcze z Ustronia są znane na ponad 70 zagranicznych rynkach.

19. **ZENON I ALEKSANDRA ZIAJOWIE** **1,1 MLD ZŁ**

W 1989 r. założyli wspólny biznes – firmę Ziaja Ltd Zakład Produkcji Leków. Z małej firmy stworzyli jednego z największych wytwórców kosmetyków w Europie.

20. **JACEK I ELŻBIETA TARCZYŃSCY** **1,06 MLD ZŁ**

Właściciele giełdowej spółki Tarczyński, producenta wędlin, kabanosów, parówek i przekąsek białkowych. Ich produkty są dzisiaj sprzedawane na 30 rynkach.

