

ADRIANNA  
LEWANDOWSKA



# SEDNO SUKCESJI

Strategiczna mapa ról,  
decyzji i emocji w przekazywaniu  
firmy rodzinnej

## Spis treści

Zanim zaczniesz czytać	9
Wstęp	11
1 Sukcesja – główne wyzwanie	18
2 Cylinder właściciela – własność, majątek, kapitał	41
3 Kapelusz szeryfa – wiedza, władza, operacyjne zarządzanie	53
4 Beret – relacje rodzinne, empatia, emocje	64
5 Kapelusz wizjonera – strateg, innowator	76
6 Czapka agenta FBI – kontrola, analiza, ryzyko	84
7 Hełm strażaka – gaszenie pożarów, reagowanie w kryzysach	92
8 Kapelusz ogrodnika – wartości, perspektywa pokoleniowa, zrównoważony rozwój	101
9 Gdy zobaczysz kapelusze	112
10 Mistrz ról. O codziennej walce z czasem, emocjami i decyzjami	123
11 Diagnoza – który kapelusz nosisz najczęściej?	143
12 Ostateczny test wielkości	182
13 Gdy kapelusze nie pasują	205
14 Zaplanuj zmianę	228
15 Od intuicji do dowodów. Jak powstał model 7 Kapeluszy dr Lewandowskiej©	256
Zakończenie	261
Bibliografia	267

## Wstęp

Kocham moją pracę.

Bycie doradcą firm rodzinnych to więcej niż zawód. Śmiało mogę powiedzieć, że to moja misja. Codzienna podróż przez światy ludzi, którzy budują coś większego niż biznes – tworzą dziedzictwo. Za każdym razem, gdy siadam do rozmowy z rodziną przedsiębiorców, czuję, że staję się na moment uczestnikiem czegoś bardzo ważnego.

Widzę emocje – nadzieję, dumę, a czasami niepewność, nawet strach. Często czuję ogromny stres właścicieli. Schowany głęboko, by nikt się go nie dopatrzył. Widzę właścicieli, którzy patrzą na swoje firmy jak na dzieci, widzę, jak sukcesorzy chcą udowodnić, że są gotowi, jak rodzeństwo stara się znaleźć równowagę między firmą a relacjami.

To jest świat, w którym rodzina i firma to nie są dwa osobne byty, ale jedna, splątana rzeczywistość – jak korzenie starego, dużego drzewa. Każdego dnia te korzenie rosną, przenikają się, wzmacniają, ale czasem także wchodzą sobie w drogę. I nie można ich całkowicie rozdzielić – trzeba nauczyć się je widzieć. A gdy, tak jak i ja, już w wyobraźni widzisz to piękne drzewo, to czujesz też, jak duży rzuca cień. Przyjemnie w nim usiąść tylko wtedy, gdy świeci słońce. Ale jak pomyślisz o tym, co w takim cieniu wyrośnie... to już czujesz, że robi się trudno. I już wiesz, że na tym właśnie polega myślenie

o firmie rodzinnej: piękne konary przynoszą duże korzyści w gorący dzień, ale jednocześnie utrudniają wzrost kolejnym małym roślinom, którym łatwiej byłoby się rozwijać w oddaleniu od drzewa. I to ta świadomość specyfiki firmy rodzinnej jest tu kluczowa. Bo jeśli próbujesz zarządzać firmą rodzinną tak, jakby była tylko firmą – zgubisz się w niezrozumiałych emocjach. A jeśli potraktujesz ją wyłącznie jak rodzinę – stracisz sterowność i profesjonalizm, a ostatecznie też kontrolę nad jej efektywnością.

Każdego dnia właściciele i sukcesorzy poruszają się po cienkiej granicy między światem biznesu a światem relacji osobistych. W klasycznych firmach role są jasne – tu właściciel, tam zarządzający. W rodzinie biznesowej granica między tym, co osobiste, a tym, co zawodowe, jest cienka jak papier, a każde nieporozumienie, które w klasycznej korporacji skończyłoby się zimnym e-mailem, tutaj może się przerodzić w rodzinny konflikt trwający pokolenia. Właściciel jest jednocześnie szefem, ojcem, strażakiem, który gasi firmowe pożary, i wizjonerem. Wszystko w jednej osobie.

Świadomość istnienia tych dwóch światów jest pierwszym krokiem do mądrego zarządzania. Trzeba umieć wchodzić raz w jeden, raz w drugi – i nie mylić ich ze sobą. Kiedy ojciec w firmie mówi do syna o opóźnieniach w projekcie, a syn słyszy w tym ocenę swoich działań – to nie jest problem procedury, tylko pomieszania ról. Gdy córka proponuje nową strategię, a matka odczytuje to jako krytykę pracy jej całego życia – to nie brak profesjonalizmu, tylko zderzenie światów.

I to właśnie jest źródłem chaosu. To tutaj – nie w braku informacji, nie w pomyłkach, nawet nie w emocjach – zaczyna się prawdziwe wyzwanie. Nie chodzi tylko o to, że ktoś czegoś nie powiedział, a ktoś inny źle coś zrozumiał. To tylko powierzchnia. Chaos w firmach rodzinnych rodzi się głębiej, w niewidzialnej przestrzeni między ludźmi. W przestrzeni, w której spotykają się role, które... nie

zostały nazwane. To nie jest zwykle nieporozumienie. To zderzenie światów, tożsamości, ról, które mówią do siebie innymi językami, często nawet nie wiedząc, że nie mówią o tym samym.

Po raz pierwszy „zobaczyłam” kapelusze lata temu, gdy uczestniczyłam w rozmowie ojca z synem. Pojawił się w niej wtedy moment napięcia, którego nie można było rozładować żadnym uśmiechem, żadnym logicznym argumentem.

Ojciec – założyciel firmy. Surowy, precyzyjny, odpowiedzialny. Mężczyzna, który przez trzy dekady budował biznes, który rozwinął się na dużą skalę. Spłacił kredyty, przetrwał kryzysy, stał się symbolem siły i konsekwencji. Siedział naprzeciwko swojego syna – człowieka z entuzjazmem i wielką lojalnością wobec ojca. Młodego, wykształconego, pełnego idei, nowoczesnych wizji i gotowego z impetem otworzyć kolejne drzwi rozwoju. Obaj chcieli dobrze.

Rozmawiali. A raczej – próbowali. Bo każde kolejne zdanie tylko pogłębiało dystans między nimi. Ojciec mówił o odpowiedzialności, o ryzyku, o tym, jak długo spłacał zobowiązania i w zasadzie dopiero teraz może z mniejszym stresem działać i planować, co dalej. Mówił to jak właściciel, który teraz dobrze pilnuje tego, co ma. Nie z lęku, lecz z poczucia obowiązku i odpowiedzialności za ten majątek. Syn natomiast opowiadał o przyszłości, o ekspansji zagranicznej, o technologii, o potrzebie szybkiego działania. Nie było w nim agresji, był entuzjazm. Jednak ojciec nie słyszał wizjonera. Słyszał zagrożenie. Atak. Krytykę swoich decyzji. Syn zaś, słyszał ojca, który znowu mu nie ufa i ponownie mówi: „Nie teraz, jeszcze nie jesteś gotów”. Rozmawiali różnymi językami i w ogóle nie byli tego świadomi! Obaj z wielkim zaangażowaniem i równocześnie frustrującym ich poczuciem, że są niezrozumiani.

Właśnie wtedy to zobaczyłam. Po raz pierwszy i bardzo wyraźnie. To nie oni się kłócili. To nie był konflikt między ludźmi. To był konflikt między rolami. Między niewidzialnymi kapeluszeniami, które mieli

na głowach i które w tym właśnie momencie zupełnie do siebie nie pasowały. Zrozumiałam, że w firmach rodzinnych wyzwaniem jest nie tylko sposób zarządzania, lecz dużo bardziej tożsamość i role. Niewidzialne nakrycia głowy, które zmieniają sposób, w jaki mówimy, słuchamy, decydujemy, wspieramy... lub ranimy.

Jeśli nie nauczymy się rozpoznawać własnych kapeluszy i widzieć tych, które noszą inni, nie spotkamy się, nawet stojąc naprzeciwko siebie czy siedząc przy tym samym stole. Niewidzialne nakrycia głowy. Niepozorne, a jednak potrafią całkowicie zmienić styl rozmowy. To one decydują o tym, jak mówimy, słuchamy, wspieramy... lub nieświadomie ranimy. Każde z nich niesie inną rolę, inną odpowiedzialność, inny sposób bycia w relacji i w firmie. Z dobrych intencji rodzi się napięcie. Z troski – nieporozumienie. Bo to nie ludzie się nie rozumieją. To ich role nie potrafią się spotkać.

Z biegiem czasu, gdy miałam coraz większe doświadczenie w pracy nad sukcesjami, coraz lepiej rozumiałam, że to jest klucz do odkrycia, jak mądrze i profesjonalnie zarządzać całą zmianą pokoleniową. Coraz bardziej czułam, że rozumienie kapeluszy, czyli ról odgrywanych przez właściciela firmy rodzinnej, może być absolutnie fundamentalne. To opowieść o tożsamości – o tym, kim jesteś w danej chwili dla firmy, dla rodziny, dla siebie. Bo właśnie te role – najczęściej nieuświadomione – wpływają na to, jak podejmujesz decyzje, jak się komunikujesz, jak widzisz innych... i jak sam jesteś widziany.

Kapelusze pozwalają nie tylko zrozumieć siebie, ale też rozmawiać o tym, co naprawdę się dzieje w relacjach międzyludzkich. Uczą odróżniania sytuacji, w których trzeba działać, od tych, w których wystarczy... po prostu być. Pokazują również, że czasem największym darem dla rodziny i firmy jest zdjęcie kapelusza – świadomie, z godnością i spokojem – po to, by zrobić miejsce dla kolejnych symbolicznych nakryć głowy.

Właściciel firmy rodzinnej to często człowiek, który przez dziesiątki lat był jednocześnie założycielem, liderem operacyjnym, strategiem, kontrolerem, opiekunem, ogniomistrzem gaszącym kryzysy, a także – i przede wszystkim – członkiem rodziny. Te wszystkie funkcje skupiały się w jednej osobie. To ogromna odpowiedzialność, ale też wielkie obciążenie.

Właśnie dlatego powstał model: **7 Kapeluszy dr Lewandowskiej**<sup>®</sup>. Stworzyłam go na podstawie badań, które prowadziłam w latach 2008–2018, wykorzystując takie metody, jak FGI, IDI, case studies, testy projekcyjne i analizę języka opowieści. Natomiast w latach 2022–2025, gdy nabierałam pewności co do tej metody, przeprowadziłam walidację uczestniczącą, angażując respondentów w ocenę trafności i przydatności wyłonionych kategorii oraz interpretacji (dla zainteresowanych pełną architekturę badań zamieszczam na końcu książki).

Szukałam nie tylko tego, co właściciele robią, ale też dla czego to robią – jakie przekonania, emocje i wartości kryją się za ich decyzjami. Dzięki strategii kodowania wzorcowego odkryłam siedem powtarzalnych ról, przyjmowanych przez przedsiębiorców – dynamicznych, często nieuświadomionych. To, że role są dynamiczne, oznacza, że kapelusze zmieniają się w zależności od sytuacji, emocji i kontekstu – często bardzo szybko, nawet w ciągu kilku minut. Przedsiębiorca może wejść na spotkanie jako właściciel, po chwili mówić jak rodzic, a za moment reagować jak strażak w kryzysie. To niezwykle trudne dla otoczenia, bo role te są – rzecz jasna – niewidoczne! Dzięki zastosowanej w badaniach dominującej logice kodowania wzorcowego udało się uchwycić te siedem powtarzalnych ról, które są zmienne, płynne, często przyjmowane nieświadomie, ale mają realny wpływ na relacje, decyzje i sposób prowadzenia firmy rodzinnej. Każdą z nich ukryłam za symbolem kapelusza, bo

każda z ról reprezentuje inną odpowiedzialność, inną perspektywę. Zaprosiłam właścicieli i sukcesorów do statystycznie istotnej walidacji modelu – 87% uczestników warsztatów uznało, że kapelusze trafnie oddają ich rzeczywistość.

W tym czasie kolejny z właścicieli, któremu towarzyszyłam w zmianie pokoleniowej, planował swoje finalne rozstrzygnięcia sukcesyjne. Długie rozmowy z nim – nie tylko o firmie, ale też o zmęczeniu, odpowiedzialności, potrzebie zmiany – stały się dla mnie czymś więcej niż konsultacją. To były spotkania pełne pytań: co dalej, jak to zrobić dobrze, jak nie zgubić ważnych dla niego wątków rodzinnych? Rozmawialiśmy o tym, co naprawdę służy firmie, a co pomaga rodzinie i co przynosi ukojenie jemu samemu. Dzięki tej wspólnej drodze, krok po kroku, zobaczyłam brakujący element. To właśnie wtedy domknęłam mój model – zrozumiałam, że kapelusze są w ruchu, że nie chodzi tylko o ich nazwanie, ale o to, komu, kiedy i dlaczego trzeba je oddać. Zrozumiałam, że zmiana sukcesyjna może być symbolicznie i czytelnie opisana właśnie przez kapelusze jako role oddawane w różnych momentach procesu sukcesji. Zobaczyłam też, w których kapeluszach warto zostać po sukcesji. Zobaczyłam tym samym sedno sukcesji!

Zawsze będę mu wdzięczna. Za gotowość do tego, by odpowiadać na trudne pytania i mierzyć się z odpowiedziami, które nie zawsze były łatwe. Za zaufanie, które pozwoliło nam wspólnie wejść w przestrzeń wykraczającą daleko poza bieżące decyzje i wyzwania. Dotknęliśmy razem tematów, które sięgają przyszłości – tej, która ma znaczenie nie tylko dla firmy, ale dla całej rodziny, dla pokolenia dzieci i wnuków. I właśnie dlatego ten model nosi w sobie coś więcej niż strukturę – nosi ślad rozmów, które zmieniają sposób myślenia.

Dzięki tej książce poznasz 7 Kapeluszy dr Lewandowskiej® – siedem ról założyciela firmy rodzinnej. To przewodnik po tym, kim jesteś w różnych porach dnia (a czasem i nocy). To nie jest teoria – to

praktyczna mapa, która pozwoli ci zrozumieć, skąd płyną twoje decyzje, emocje i napięcia. Dzięki niej zobaczysz siebie wyraźniej. To książka o świadomości – tej prawdziwej, nieudawanej. O roli, którą jako właściciel firmy rodzinnej odgrywasz w swojej firmie i w życiu swoich bliskich – czasem z wdziękiem, innym razem z ciężarem, a często nieświadomie. Za tym, co mówisz i robisz, stoją ukryte stany wewnętrzne – kapelusze, które wybrałaś albo których nie potrafisz zdjąć.

Każdy kapelusz jest ważny. Jednak, jeśli zonglujesz nimi bez ustan-ku, prędzej czy później poczujesz zmęczenie lub samotność. Możesz też po prostu nie mieć już sił na rzecz najważniejszą z perspektywy trwania – sukcesję! A niektóre kapelusze trzeba powoli oddawać.

Zapraszam cię do świata kapeluszy. Do uważnego spojrzenia na siebie – nie jak na przedsiębiorcę, rodzica czy lidera, ale jak na człowieka, który każdego dnia przybiera różne role, czasem zupełnie nieświadomie. To podróż do sedna rodzinnego biznesu. Do miejsca, gdzie strategia spotyka się z emocją, a decyzje z relacjami.

Zatrzymaj się. Zobacz, który kapelusz nosisz najczęściej, może jeden z nich ci ciąży lub dominuje, a nie potrafisz go zdjąć. Z pewnością są kapelusze, które warto już oddać, żeby zrobić miejsce innym. Ta książka to nie tylko refleksja. To droga do większego spokoju, głębszej komunikacji i mądrzejszego przekazywania firmy następnym pokoleniom. Mam nadzieję, że dzięki niej spotkasz się z samym sobą, ze swoją rodziną, z własnym dziedzictwem.

Zapraszam cię do tej podróży!

dr Adrianna Lewandowska  
Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

W firmach rodzinnych największe napięcia nie wynikają z błędnych decyzji, lecz z nie-uświadomionych ról, niedopowiedzianych emocji i sprzecznych oczekiwań.

- Właściciel mówi, że oddaje ster, ale wciąż zatwierdza każdą decyzję.
- Cóрка nie proponuje zmian, by nie zranić matki.
- Rodzina milczy, bo rozmowa zbyt łatwo przeradza się w konflikt.

A właściciel nie śpi spokojnie, choć wydaje się, że ma wszystko.

To książka o tym, co się dzieje między słowami i jak zapadają decyzje, które wpływają na przyszłość firmy i rodziny. Dr Adrianna Lewandowska – doradczyni właścicieli i sukcesorów, od lat pracująca z polskimi firmami rodzinnymi – ujawnia swoją autorską koncepcję.

**Model 7 Kapeluszy**  
to zestaw ról, które  
zmieniają się w czasie:  
od właściciela i lidera,  
przez stratega, kontrolera,  
opiekuna relacji,  
aż po ogrodnika  
myślącego  
o pokoleniach.



**Każda rola**  
wymaga innej siły.  
**Każda budzi inne emocje.**  
**A zlekceważona – może**  
odebrać ci spokój,  
rodzinę  
i dziedzictwo.

Ta książka:

- uczy rozpoznawać, w jakiej roli jesteś jako właściciel – i kiedy powinienś ją zmienić
- pozwala zrozumieć mechanizmy emocjonalne, które prowadzą do impasu
- proponuje język, którym można rozmawiać z rodziną, zanim będzie za późno.

To efekt wielu lat pracy z właścicielami firm rodzinnych – ich historiami, kryzysami i transformacjami.

- Jeśli chcesz, by twoje **dziedzictwo trwało** przez pokolenia
- Jeśli chcesz **zrozumieć rodzica** prowadzącego biznes
- Jeśli chcesz zbudować silniejsze **więzi w rodzinie**

...sięgnij po *Sedno sukcesji*. Ta książka odkryje przed tobą, jak różne kapelusze zmieniają sposób widzenia, decyzje i relacje w rodzinie.

Patroni:

wprost

MOUNT TFI

IBR  
INSTYTUT  
BIZNESU  
RODZINNEGO

Książka dostępna także jako **e-book**.

ISBN 978-83-8231-716-9

KOZ  
MIN  
SKI

humanites  
CZŁOWIEK I TECHNOLOGIA

CT  
CENTRUM ETYKI  
TECHNOLOGII  
INSTYTUTU HUMANITES



9 788382 317169

mtbiznes.pl

MT25059 Cena 79,90 zł