SEZON 6

OGNIA NIE GAŚCIE
POKOLENIE Z

BIOLOGIKA SUKCESJI POKOLENIOWEJ



PAWEŁ PIOTR NOWAK

twosense

WYBRANE FRAGMENTY · E-BOOK

Wybrane fragmenty VI sezonu

Ten e-book zawiera wybrane fragmenty książki Pawła Piotra Nowaka „Biologika Sukcesji Pokoleniowej", sezon VI: „Ognia nie gaście". Pokazuje sukcesję od strony ludzi: sensu ich pracy, prawa do własnej drogi oraz więzi rodziców, dzieci, dziadków i wnuków.

Cztery fragmenty jednej opowieści

Pełny sezon prowadzi przez perspektywy pokoleń Y, Z, Alfa i Beta, młodzieńczy bunt, przyszłość rodziny i końcowe wezwanie do obecności. W tej kompilacji wybrano cztery teksty, które tworzą drogę od zrozumienia młodych do refleksji nad tym, co przekazujemy im każdego dnia.

To fragmenty książki, a nie jej pełne wydanie ani streszczenie wszystkich rozdziałów. Zachowano osobisty język autora, jego wspomnienia, pytania i metafory. Uogólnienia o pokoleniach warto czytać jako

zaproszenie do rozmowy z konkretnym człowiekiem, z jego własną historią.

Nota o opracowaniu

Wybrane teksty zachowano bez parafrazowania i skracania ich treści. Przeniesiono je ze składu sezonu VI z 17 września 2026 r. Zmieniono układ stron, usunięto powtarzające się nagłówki wydania książkowego i przeniesiono przypisy na koniec odpowiednich fragmentów. Pytania autora pozostawiono w tekście. Wprowadzenie, spis treści, dodatkowe miejsca na refleksję i końcowe zaproszenie są dodatkami do tej kompilacji.

© Paweł Piotr Nowak. Wybrane fragmenty sezonu VI cyklu Biologika Sukcesji Pokoleniowej. E-book do lektury i rodzinnej rozmowy.

Spis treści

Wybrane fragmenty VI sezonu.....2
Fragmenty w pełnym sezonie VI.....5
Przeczytaj i porozmawiaj.....6
Sześć sezonów jednej rozmowy.....8
O autorze.....10
Zetki nie chcą kariery – chcą sensu.....12
Sukcesja bez spiny.....24
Jak kochać wnuki z pokoleń Z i Beta.....36
Ognia nie gaście.....49
Niech rozmowa trwa dalej.....63

Fragmenty w pełnym sezonie VI

Zetki nie chcą kariery – chcą sensu: strony 58–62 wydania źródłowego.

Sukcesja bez spiny: strony 198–203 wydania źródłowego.

Jak kochać wnuki z pokoleń Z i Beta: strony 204–210 wydania źródłowego.

Ognia nie gaście: strony 225–230 wydania źródłowego.

Przeczytaj i porozmawiaj

Zacznij od fragmentu, który dotyka Twojej obecnej sytuacji. Jeśli myślisz o przyszłości rodzinnej firmy, przeczytaj o sensie pracy i sukcesji bez spiny. Jeśli jesteś dziadkiem lub babcią, zajrzyj do części o wnukach. List autora domyka całość pytaniem o obecność i ślad, który zostawiamy w życiu innych.

Zatrzymaj się przy jednym zdaniu

Nie musisz zgadzać się z każdym sformułowaniem. Zaznacz zdanie, które budzi poruszenie, sprzeciw albo ciekawość. Sprawdź, z jakim doświadczeniem Twojej rodziny się łączy. Zapytaj bliskich, jak oni czytają ten sam fragment.

Daj miejsce drugiej perspektywie

Zaproś do rozmowy także dzieci, które nie pracują w firmie. Zapytaj o ich zainteresowania i plany, zanim przedstawisz własny pomysł na ich przyszłość. Z wnukami możesz zacząć od opowieści, spaceru lub

wspólnego zajęcia. Rozmowa nie musi od razu kończyć się decyzją.

Wybierz mały krok

Na końcu zapisz jedną rzecz, którą chcesz zrobić inaczej: znaleźć czas na wspólną kolację, opowiedzieć historię rodziny, zapytać dziecko o marzenia albo wysłuchać odpowiedzi bez oceniania. Pytania pod rozwagę z książki pomogą Ci wrócić do tego zamiaru.

Zdanie, do którego chcę wrócić

Moja pierwsza rozmowa lub zmiana

Sześć sezonów jednej rozmowy

Biologika Sukcesji Pokoleniowej to cykl sześciu książek Pawła Piotra Nowaka. Kolejne sezony zapraszają do spojrzenia na przyszłość rodziny i przedsiębiorstwa z różnych stron. Majątek, odpowiedzialność, relacje i osobiste wybory spotykają się w tej samej rodzinnej historii.

Od świadomości do młodszych pokoleń

Sezon I – Świadomość: początek rozmowy o przyszłości i własnej odpowiedzialności.

Sezon II – Za życia i po życiu: spojrzenie na ciągłość rodzinnego dorobku i decyzje podejmowane zawczasu.

Sezon III – Konflikty na terytorium: relacje, granice i napięcia towarzyszące zmianie pokoleniowej.

Sezon IV – Prawne i podatkowe aspekty sukcesji: narzędzia służące uporządkowaniu rodzinnych i biznesowych ustaleń.

Sezon V – Kobiety Sigma, Alfa, Beta: kobiece perspektywy i role w rodzinie oraz przedsiębiorstwie.

Sezon VI – Pokolenie Z: spotkanie ze światem młodych, ich potrzebą sensu i prawem do własnej drogi.

Dlaczego „Ognia nie gaście”?

Tytuł tej kompilacji pochodzi z zamykającego VI sezon listu autora. Cztery wybrane teksty można czytać jako zaproszenie do podtrzymywania więzi między pokoleniami. Zacznij od ciekawości drugiego człowieka i pozostaw miejsce na jego odpowiedź.

→ Poznaj sześć sezonów cyklu

O autorze

Paweł Piotr Nowak

Twórca Biologiki Sukcesji Pokoleniowej, prezes Krajowej Izby Doradców Sukcesyjnych oraz twórca programu MasterClass Doradców Sukcesyjnych. Autor książek poświęconych sukcesji, w tym sześciu sezonów cyklu Biologika Sukcesji Pokoleniowej.

Jego praca koncentruje się na przedsiębiorcach, rodzinach i firmach rodzinnych. Łączy perspektywę prowadzenia biznesu i przekazywania odpowiedzialności z pytaniami o relacje, gotowość następnego pokolenia oraz przyszłość osób ustępujących z dotychczasowych ról.

Rodzina, firma i człowiek

W autorskim podejściu do sukcesji zestawia prawo, podatki, finanse, psychologię oraz biologię i zdrowie. Zaprasza do wspólnej rozmowy o tym, jak decyzje właściciela wpływają na rodzinę i jak rodzinne relacje wpływają na przedsiębiorstwo.

W wybranych fragmentach VI sezonu ta perspektywa nabiera osobistego charakteru. Autor przygląda się sensowi pracy młodych ludzi, rozmowom rodziców z dziećmi oraz obecności dziadków w życiu wnuków. Zostawia czytelnikowi pytania, z którymi można wrócić do własnych bliskich.

Zaproszenie do lektury

Przeczytaj te teksty we własnym tempie. Zaznacz myśl, którą chcesz sprawdzić w swojej rodzinie, i zapytaj drugą osobę o jej spojrzenie.

→ Biografia i działalność autora

Zetki nie chcą kariery – chcą sensu

Tytuł tego podrozdziału to nie tylko slogan do reklamy szkolenia z employer brandingu, to zmiana tektoniczna w sposobie myślenia o pracy, przyszłości i życiu. Pokolenia Y i Z, a w jeszcze bardziej surowej formie Alfa, nie są i nie będą zorientowane na robienie kariery. Pokolenia te są i będą przygotowane do autentyczności, chęci posiadania wpływu i poczucia znaczenia. Ich pytanie brzmi: „Czy to, co robię, ma sens?", a nie: „Czy awansuję w ciągu pięciu lat?".

To pokolenia, które obserwowały (lub jeszcze obserwują) LIVE wypalenie zawodowe swoich rodziców – Iksów. Słuchały (lub słuchają), jak ci po pracy wyrażali głośno: „Mam dość", „Szef to idiota", „Gdybym tylko mógł rzucić wszystko…". Zetka słyszała to codziennie i postanowiła, że tak nie chce. Rzecz jasna Zetka w swoim okresie Mentoringu minus 0–7 zapisywała te sukcesyjne

ustawienia nieświadomie. Ten przekaz rodziców trafiał na podatny grunt podświadomości (został zapisany w mózgu w czasie, kiedy jego fale miały częstotliwość od 4 do 12 Hz, czyli gdy mózg znajdował się w stanie głębokiej hipnozy), a po latach zaczął manifestować się w świadomych postawach i życiowych decyzjach. Taki, a nie inny scenariusz kroczenia życiową ścieżką to nie przyczyna niechęci do objęcia firmy rodziców, ale jej konsekwencja. Takie postępowanie nie wzięło się z TV czy innych mediów. Choć oczywiście mogły one wpłynąć na utrwalenie programu strachu, braku i oporu lub być inspiracją alternatywnego stylu życia.

Kontekst psychologiczny

W pierwszym sezonie zwracałem uwagę na to, że wszystko zaczyna się od świadomości. Zetka już tam jest. To pierwsze pokolenie, które chodzi na terapię przed trzydziestką (a często już w liceum). Potrafi mówić: „To mnie przerasta", „To mnie nie rozwija", „Czuję się wypalony" – i nie jest to wymówka, ale diagnoza.

Zetka nie definiuje siebie przez stanowisko, lecz przez to, czy jej działania są spójne z jej wartościami. Dla niej kariera to nie wyścig. Kariera to tylko środek, narzędzie, a nie cel sam w sobie.

Jako reprezentant pokolenia X przyznaję, że wiele zdrowia i energii koniecznej do podejmowania wyzwań i przezwyciężania problemów w małżeństwie i w relacjach z dziećmi kosztował mnie brak tego ustawienia właściwego Zetkom. Dążąc do rozwoju kariery, za to, by stać na piedestale – wygrywać konkursy, dobrze zarabiać, być ciągle na pierwszym miejscu – zapłaciłem zbyt wysoką cenę[6]. Gdybym pochodził z pokolenia Z, nie traktowałbym tego jako celu, tylko obszar doświadczania. Moja kariera była jednak trudnym okresem porównywania się i bycia porównywanym. Nie zafundowałem sobie tego sam. Po prostu żyłem w czasach, które dawały takie doświadczenia i mimo wszystko również szanse, ponieważ z tej wojenki z samym sobą ostatecznie wyszedłem zwycięsko.

Kontekst socjologiczny

Pokolenie Z urodziło się w rzeczywistości zdominowanej przez niepewność. Postępująca globalizacja, zamachy terrorystyczne, kryzys klimatyczny, kryzysy finansowe, pandemia, wojny na Bliskim Wschodzie i w Ukrainie, wzrastająca dominacja Chin, rozwój cyfryzacji i sztucznej inteligencji – wszystko to wpłynęło i wpływa na utratę poczucia stabilności. Kariera, jako obietnica liniowego rozwoju, przestała istnieć. Zetka to rozumie, więc szuka sensu, który wytrzyma każde tąpnięcie. Nie chce już piąć się w górę, jak poprzednie pokolenia. Chce być w miejscu, które z nią w pełni rezonuje.

Kontekst sukcesyjny

Pokolenie Z to największe wyzwanie dla Nestorów i właścicieli firm rodzinnych. Starsze pokolenia patrzą na Zetki i pytają: „Czemu oni nie chcą tej firmy?! Przecież to pewny biznes!". A odpowiedź brzmi: „Bo mnie to nie kręci", „Bo to nie moje", „Bo tam nie ma mojego «dlaczego»". Zetka

nie chce przejmować firmy, w której nie czuje się przez innych widziana, słyszana i potrzebna i która nie robi różnicy w świecie.

I wiesz co? Dotyczy to również w dużej mierze części pokolenia X. My również, będąc za często odcinanymi od źródła wpływu w firmach ojców, po cichu odchodziliśmy na swoje. Dlatego w czwartym sezonie napisałem, że nawet najlepsza struktura prawna firmy rodzinnej nie wystarczy, jeśli nie będzie sensu i relacji. To właśnie tutaj sens staje się walutą Sukcesji.

Kontekst trendów rynkowych

Raporty Deloitte, McKinsey i EY z ostatnich lat jednoznacznie wskazują, że Zetki odchodzą z pracy, jeśli firma nie działa zgodnie z ich wartościami (ESG, DEI, well-being). Przedkładają autentyczność lidera nad autorytet. 64% z nich chce pracować w firmie, która ma realny wpływ na świat. Praca zdalna, elastyczność, wolność wyboru to nie benefity. To norma.

Przykład kulturowy

Zamiast wyścigu szczurów (w którym ja uczestniczyłem przez większość życia) – slow life. Zamiast kredytu hipotecznego na 30 lat – wynajem i podróże. Zamiast „zostań kimś" – „już jestem sobą".

W Polsce przedstawiciele pokolenia Z zakładają własne marki z misją społeczną nie po to, żeby być milionerami, ale by zmieniać rzeczywistość. Patrzę na to z podziwem, a nawet z zazdrością, ale taką twórczą i wspierającą dwie strony tego sukcesyjnego medalu.

Cieszę się, że tworząc nowe naukowe podejście do Sukcesji – Biologikę Sukcesji™ – wpisuję się w ten nurt.

Podsumowując, Zetka nie chce robić kariery, bo kariery ich dziadków i rodziców wypaliły się w korporacyjnym ogniu, prowadząc do rozczarowania. Zetka chce sensu, bo wie, że jeśli nie ma sensu, to nawet najpiękniejsza oferta Sukcesji brzmi jak: „Weź moje zmęczenie i zrób z tego swoje życie". Nic dziwnego, że odpowiedź brzmi: „Dziękuję, ale nie tym razem".

Algorytmy, nie autorytety

Pokolenia Z i Alfa nie szukają mędrców, szukają… rekomendacji. Kiedyś dzieci pytały ojca, co sądzi o kredycie, obecnie młodzi pytają Google'a o ranking kont oszczędnościowych, a TikToka o to, „czy ta relacja to red flag". Ich „mentorem" jest algorytm, a właściwie: sieć społecznych punktów odniesienia. Polecenia, opinie, oceny, rankingi, testy, platformy do ich publikowania (np. TripAdvisor, Google Reviews), a wreszcie „wszechwiedzący" ChatGPT – a wszystko to na wyciągnięcie ręki. Korzystanie ze społecznych dowodów słuszności (social proof) rzeczywiście ułatwia życie i pracę, choć zalecam ostrożność i docieranie do źródeł, gdyż treści te są zarazem środkami wpływu.

Autorytet? To ktoś, kto zyskał wystarczająco wiele subów (czyli subskrypcji), by być słuchanym, ale nie dlatego, że jest starszy czy mądrzejszy, tylko dlatego, że mówi ich językiem i rozumie ich realia. W Sukcesji to dramat i szansa jednocześnie. Bo dziadek-Nestor z zasługami

wojennymi może być dla Zetek mniej interesujący niż… youtuber, który opowiada o emocjach, relacjach i tym, jak wyjść z cienia ojca. Warto jednak wyciągnąć z tego następującą lekcję: jeśli jako Boomers lub X nie wejdziesz do tego świata, pozostaniesz na marginesie narracji i wpływu.

I tu nie chodzi o to, żeby senior rodu nagrywał rolki, ale żeby potrafił wejść w rozmowę, nie zaczynając od: „Za moich czasów…". Czasy się zmieniły. Autorytety muszą się przebudować. STOP.

Cyfrowe dzieci offline'owych rodziców to największy paradoks współczesnych relacji rodzinnych. Rodzice – często milenialsi lub Iksy – zakazywali dzieciom dostępu do ekranów, a sami scrollowali fejsa przy obiedzie. Mówili: „Nie siedź na TikToku", po czym sami odpalali Netflixa, by odreagować dzień. Pokolenia Z i Alfa nie są tylko cyfrowe. Są cyfrowo wychowane, ale emocjonalnie zaniedbane. Offline'owi rodzice nie mieli mapy do rozmów o emocjach, bo nikt ich tego nie nauczył. Ich dzieci – zanurzone

w ekranach – chłonęły świat szybciej, ale często… samotnie. Bardziej samotnie, niż myślisz.

W kontekście Sukcesji to oznacza jedno: dzieci dorastały, patrząc na zmęczonych, nieobecnych, zapracowanych rodziców. Zamiast rozmów – kontrola rodzicielska (czasem ograniczająca się do obsługi na smartfonie służącej w tym celu aplikacji oraz aplikacji do sprawdzania ocen dziecka w szkole). Zamiast ciekawości – oczekiwania. A pewnego dnia rodzice mówią: „Przejmij firmę, bo to twoja przyszłość". Jaka będzie odpowiedź Zetki? „Nie było was przy mnie, kiedy szukałem siebie. Czemu mam teraz być przy was, kiedy szukacie spokoju?".

Znieczuleni memem – pokolenie ironii i świadomości

Podczas gdy Boomersi próbowali zmieniać świat ciężką pracą, a Iksy kontestacją systemu i rozwojem kariery, Zetki nauczyły się przetrwać dzięki… memom. Ironia to ich mechanizm obronny. Sarkazm to nowy język komunikacji, który daje

wytchnienie i dystans. Gdy boli – wrzucają żart. Gdy nie mają wpływu – robią z tego viral. To takie zawoalowane mechanizmy obronne, a wśród nich te znane Ci z poprzednich sezonów: kompensacja, izolacja, tłumienie, wyparcie i idealizacja.

Sam wiem, jak rozluźniające bywa pośmianie się czasem z choćby „głupich" memów, które swym wysokowibracyjnym cynizmem dają odetchnąć.

(Nawiasem mówiąc, myślę, że nie pomylę się, pisząc, że prześmiewcze memy są naszą narodową specjalnością – przypadek?).

To pokolenie, które nie płacze przy dzienniku telewizyjnym, ale śmieje się do łez, widząc kolejny mem o depresji, wojnie czy polityce. Nie dlatego, że Zetek to nie obchodzi. Wręcz przeciwnie – dlatego, że obchodzi je to za bardzo. I nie mają innej formy wyrazu. W Sukcesji rodzinnej objawia się to w najgorszy możliwy sposób: milczeniem, dystansem, brakiem zaangażowania i wielce głośną ciszą. Ale nie dlatego, że im nie zależy. Tylko dlatego, że nie widzą w tej

narracji swojej roli. Widzą dramat. I czują, że musiałyby być aktorem w cudzym teatrze. Wolą więc trzymać się na dystans.

Jeśli chcesz je odzyskać, wejdź w ich świat z szacunkiem, a nie z kpiną. Zobacz, że pod tym całym „XD" i „cringe"[7] jest ktoś, kto bardzo chce być usłyszany. Ale nie zniesie moralizowania.

Przypisy autora

6 Pracując przez 30 lat jako doradca klienta w spółce finansowej, 26 razy osiągnąłem wynik plasujący mnie na podium rankingu, a 13 razy byłem najlepszym doradcą o największym wolumenie sprzedaży.

7 XD – emotikon z internetowego slangu, symbolizujący szeroki uśmiech z mocno zmrużonymi oczami. Pochodzi z czasów forów i komunikatorów (ok. 2000–2010). Dziś używany ironicznie przez pokolenie Z, jako reakcja na coś absurdalnego, niewygodnego, żenującego lub… niewartego komentarza. To raczej uśmiech politowania. Cringe – zapożyczenie z angielskiego oznaczające uczucie zażenowania, wstydu,

skrętu w żołądku na widok czyjegoś zachowania. Dla Zetek to codzienne słowo oceniające treści i ludzi, którzy „próbują, ale nie czują". Najczęściej przypisywane rodzicom, nauczycielom, markom i politykom, którzy „chcą być cool", ale wychodzi im to… no właśnie, cringe'owo.

Po lekturze – Twoja refleksja

Co nadaje sens pracy młodszego pokolenia?

Jak mogę lepiej wysłuchać jego planów?

Sukcesja bez spiny

Twoje dziecko nie przyszło na świat po to, żeby przejąć Twoje biuro rachunkowe

Nie myl firmy z rodziną. Dziecko nie jest Twoim Sukcesorem z urzędu. Nie urodziło się z pieczątką firmową i numerem KRS na czole. To, że Ty zbudowałeś firmę z krwi, potu i leasingów, nie oznacza, że ono ma to kontynuować. Rodzina to relacja. Firma to projekt. Jeśli zaczynasz mówić do dziecka jak do dyrektora marketingu, a podczas kolacji rozmawiacie o fakturach… to coś poszło bardzo nie tak.

Uwaga! Biuro w domu nie oznacza, że dzieci mają w nim etat od urodzenia.

Rozmawiaj z dziećmi o emocjach związanych z pieniędzmi

Nie udawaj, że pieniądze „po prostu są". Albo że „na pieniądze trzeba harować jak wół". Rozumiejąc, skąd biorą się pieniądze, oraz to, że są one tylko symbolem tego, co można za nie mieć, dzieci uczą się zasad

odpowiedzialnego gospodarowania, wartości pracy oraz świadomego podejmowania decyzji finansowych. I jeśli słyszą tylko: „Na to nas nie stać", „Pieniądze nie rosną na drzewach" albo: „Mamusia musi pracować więcej, bo mamy kredyt", to emocjonalna mapa finansowa, którą im rysujesz, może przypominać pole minowe.

Rozmowy o pieniądzach to nie tylko liczby, to przekaz o bezpieczeństwie, wolności i… o miłości, ponieważ pieniądze są energią.

Pieniądze nie są tylko liczbami, są kodem miłowania, pragnienia i odpowiedzialności. Rozmowy o pieniądzach to nie tylko tabelki, budżety i arkusze kalkulacyjne. To rozmowy o bezpieczeństwie: „Czy będziemy mieli co jeść, gdy wszystko się zawali?", o wolności: „Czy mogę wybrać inaczej niż moi rodzice?", i o miłości: „Czy czuję się wystarczająco ważna, by dostać coś więcej niż resztki po rozwodzie albo napiętym budżecie firmy?".

Pieniądze są energią – są przekaźnikiem emocji. Co do zasady uważaj na ludzi, którzy zbyt często mówią, że pieniądze nie są

ważne. W związkach i rodzinach wspólna i najlepiej zgodna deklaracja na temat pieniędzy może budować i pomnażać dobro, tak samo jak brak zgody może rujnować bardziej niż wirus biedy i świadomości ubóstwa.

Kiedy ktoś daje Ci pieniądze z lekceważeniem – czujesz upokorzenie. Kiedy daje je z nadopiekuńczości – czujesz kontrolę. Kiedy odmawia bez rozmowy – czujesz odrzucenie. Ale kiedy daje z szacunkiem, intencją i zaufaniem – czujesz miłość. Czystą, dorosłą i odpowiedzialną miłość.

Pieniądze w kontekście Sukcesji

Nie chodzi o to, czy przekażesz firmę, nieruchomość, konto w banku szwajcarskim czy w banku spółdzielczym, chodzi o to, jaką energię przekażesz razem z tym majątkiem. Dziecko nie dziedziczy tylko pieniędzy – dziedziczy przekonania:

– Czy trzeba harować do bólu, by być „czegoś wartym"?

– Czy bogactwo wiąże się z winą albo odrzuceniem?

– Czy miłość da się kupić?

– Czy bieda uszlachetnia?

Sukcesja to nie tylko spadek, to emocjonalne dziedzictwo skupione wokół majątku. Jeśli Twoje dziecko nigdy nie słyszało: „Mam pieniądze, ale ty jesteś ważniejszy niż one" albo: „Zarobiłem to, ale przekazuję ci z miłością, a nie z oczekiwaniem wdzięczności" – to może odziedziczyć tę wartość jako kapitał. Jeśli jednak nie będzie w tym przekazaniu pierwiastka miłości, będzie ono ciężarem.

Co mam na myśli? Te zdania są dwupoziomowe:

1. Poziom intencji darczyńcy (Nestora): Jeśli przekazujesz majątek, ale nie robisz tego z czystej intencji obdarowania, tylko z potrzeby kontroli, lęku przed samotnością lub chęci otrzymania wdzięczności, to obciążasz dar emocjonalnym rachunkiem do zapłaty.
2. Poziom skutku dla Sukcesora: W takiej sytuacji dziecko (czy inny spadkobierca) nie dziedziczy tylko kapitału, ale

dziedziczy także napięcie, winę, presję – czyli bagaż emocjonalny.

W skrócie:

Obdarowywanie warunkowe („Daję ci to, ale oczekuję wdzięczności, lojalności, uznania") = dziedziczenie z ciężarem.

Obdarowywanie bezwarunkowe („Daję ci, bo cię kocham, bez agendy") = dziedziczenie jako zasób i wolność.

Przykład z mojej praktyki doradczej: Ojciec przekazuje synowi w darowiźnie mieszkanie, mówiąc: „Masz, ale pamiętaj, kto ci to załatwił". Syn w nim mieszka, ale nie oddycha swobodnie. Przestrzeń ta stale przypomina mu o tym, że coś jest mu wypominane. To nie dar, to narzędzie przemocy psychicznej, kontroli i manipulacji. Z doświadczenia wiem, że w małych firmach rodzinnych podobna sytuacja ma miejsce każdego miesiąca przy okazji wypłacania wynagrodzenia, którego oficjalna część dociera przelewem, a ta nieoficjalna, będąca narzędziem manipulacji, jest przekazywana w kopercie, której zawartość nigdy nie jest pewna i jasno określona.

Pożądanie: W świecie, w którym miłość jest warunkowa i zbyt krucha, pożądanie często wchodzi w rolę świadka Sukcesji:

Pożądam sukcesu, ponieważ boję się bliskości.

Pożądam pieniędzy, ponieważ nie wiem, czym jest miłość.

Pożądam władzy, ponieważ nikt mnie nigdy bezinteresownie nie przytulił. Odpowiedzialność: Jeśli pieniądze są energią, to Ty decydujesz, jaka to będzie energia – pozytywna czy negatywna. Możesz przekazać fortunę i… złamać komuś życie. Możesz przekazać niewiele, ale z miłością i dodać komuś skrzydeł. W Sukcesji nie chodzi o to, by zostawić dzieciom wszystko, chodzi o to, by nie zostawić im bólu ukrytego w darowiźnie. Nie: „Masz tu, ale się nie odzywaj", tylko: „Masz, bo jesteś ważny i wierzę, że zrobisz z tym coś dobrego".

To nie pieniądze wychowują dziecko, lecz serce, które je przekazuje

Buduj międzypokoleniowe mosty, przekazując wartości, a nie sprawując kontrolę.

Twoje wartości to Twoje złoto, ale tylko do czasu, zanim zabetonujesz Waszą relację. Zamiast pytać: „Czy przejmiesz firmę?", zapytaj: „Co jest dla ciebie w życiu ważne?", a potem słuchaj. Nawet jeśli w odpowiedzi usłyszysz, że to sztuka, konie, joga albo bycie cyfrowym nomadą. Międzypokoleniowy most to nie betonowy przymus, tylko przestrzeń spotkania. Jeśli dziecko samo dostrzeże i doceni Twoje wartości, będzie chciało je przekazać dalej. W przeciwnym wypadku usłyszysz jedynie deklaracje pod Twoje dyktando.

Nie strasz dziecka schedą! „To wszystko kiedyś będzie twoje" – to jedno z najbardziej toksycznych zdań, które mogą usłyszeć dzieci od właścicieli rodzinnych firm. Więc zanim przejdę dalej, muszę zostawić Ci w tym miejscu przestrzeń na refleksję.

Rozważ to odpowiedzialnie: Wypowiadane z dumą, z przekonaniem o budowaniu dziedzictwa, a jednak ciągnące za sobą cień oczekiwania, presji i emocjonalnego szantażu: „To wszystko kiedyś będzie twoje", znaczy często: „Mam nadzieję, że mnie

nie zawiedziesz", „Nie zburz mojego pomnika". Ale dziecko – często już dorosłe – słyszy: „Nie masz wyjścia". I zamraża swoje marzenia.

A przecież dziecko może wcale NIE CHCIEĆ „tego wszystkiego". Może niczego nie czuć do Twojego świata Exceli, rejestrów VAT, 37 pracowników, 4 biur i dramatów z ZUS-em. Nie dlatego, że jest leniwe. Nie dlatego, że nie docenia. Tylko dlatego, że jego dusza przyszła na ten świat z inną misją. Pokolenia Z, Alfa i Beta mogą nie chcieć dziedziczyć – mogą chcieć tworzyć. Mogą nie chcieć dźwigać Twojego świata, ale chcieć zbudować swój własny.

Zadaj dziecku inne pytanie: „Co ty byś chciał/chciała zbudować?". To pytanie nie odbiera firmie wartości, ono oddaje wartość dziecku. Nie odbiera Tobie autorytetu, ale oddaje dziecku sprawczość. Nie niszczy dziedzictwa, tylko pokazuje, że dziedzictwo to więź, a nie własność. Twoja rola wtedy się nie kończy, tylko się zmienia:

– z Nestora stajesz się mentorem,

– z szefa stajesz się towarzyszem,

– z inwestora – człowiekiem, który kocha swoje dziecko lub wnuka bardziej niż pomysł na jego życie.

I jeśli dziecko odpowie: „Chcę wyjechać, studiować design, wrócić i zbudować coś swojego", to może właśnie w ten sposób rodzi się prawdziwa Sukcesja. Nie przekazanie schedy, tylko przekazanie wartości: odwagi, samodzielności, odpowiedzialności.

Pułapka „zwrotu z dziecka"

Wielu rodziców-przedsiębiorców podświadomie inwestuje w dzieci tak, jak w projekt. Opłaca szkoły, lekcje języków, fundusz, egzotyczne wakacje, a potem nieświadomie oczekuje zwrotu. „Teraz mi to zwrócisz, budując firmę dalej". To nie jest miłość, to transakcja w przebraniu troski. Sukcesyjny trik. To tak, jakby powiedzieć dziecku: „Nie kocham cię za to, kim jesteś, tylko za to, kim masz się stać dla mnie". A przecież nie taka jest istota Sukcesji.

Jak powiedział mi pewien mądry dziadek z firmy rodzinnej: „Wolałbym, żeby moje dziecko było szczęśliwe bez mojego biznesu, niż nieszczęśliwe w nim, tylko dlatego, że chciało mnie zadowolić". To jest miara dojrzałości: umieć oddać, nie kontrolować, nie uwarunkowywać miłości od ścieżki kariery.

„Czy przejmiesz firmę?" – to nie jest pytanie sukcesyjne. Poprawne pytania sukcesyjne skierowane do dziecka/wnuka brzmią:

– Co cię naprawdę ciekawi?

– Gdzie się widzisz za 10 lat, gdybyś nie musiał mnie zadowalać?

– Jaką wartość chciałbyś zostawić po sobie światu?

Pytania pod rozwagę:

– Czy rozdzielam rolę rodzica od roli przedsiębiorcy, czy wszystko w mojej rodzinie kręci się wokół firmy?

– Kiedy ostatnio zapytałem dziecko o jego marzenia, a nie o jego gotowość do Sukcesji?

– Jakie emocje w moim domu towarzyszą rozmowom o pieniądzach i przyszłości?

– Czy Sukcesja w mojej rodzinie to nadal przymus, czy może staje się przestrzenią spotkania?

Moje wnioski pod rozwagę:

Data realizacji:

Notatki do rodzinnej rozmowy

Miejsce na refleksję po lekturze. Wróć do pytań autora i zapisz, jak chcesz wykorzystać je w najbliższej rozmowie z bliskimi.

Co chcę przekazywać dzieciom razem z dorobkiem?

O jakie marzenie dziecka chcę zapytać?

Jaki nawyk w rozmowach o pieniądzach zmienię?

FRAGMENT 3 / SEZON VI

Jak kochać wnuki z pokoleń Z i Beta

Pokolenie, którego jeszcze nie rozumiesz, ale już kochasz

Siedzą przed ekranami, znają hasła do YouTube'a, zanim poznają swoje nazwisko, a na pytanie: „Gdzie jest mama?", odpowiadają: „W pracy" – mimo że mają dwa i pół roku. Pokolenie Beta – dzieci przyszłości, wnuki Twojej teraźniejszości.

To pokolenie z niesamowitym pakietem startowym. Ma umiejętność multitaskingu, zanim jeszcze zacznie mówić, wrodzoną intuicję do urządzeń i… tęsknotę za prawdziwą bliskością, której nie jest jeszcze świadome. To dzieci wychowywane przez mężczyzn i kobiety sukcesu. Nierzadko przez zagubionych wojowników i samotne wojowniczki, kontrolerów na granicy wytrzymałości i perfekcjonistki na granicy wypalenia. Z ojcami tego pokolenia bywa różnie. Czasem są obecni, ale

niewidoczni, czasem nieobecni, ale wspominani.

Ty – jako babcia czy dziadek należący do pokolenia Boomersów lub do pokolenia X – jesteś dla nich kimś więcej niż tylko starszą osobą od zupy i prezentów na święta.

Jesteś ich MOSTEM między światem analogowym a cyfrowym. Między historią a przyszłością, między korzeniami a gałęziami. Nie musisz ich nauczać, masz ich zainspirować. I nie musisz być nowoczesny, wystarczy że będziesz autentyczny.

Nie krytykuj ekranów – pokaż alternatywę

Boomerze, Iksie, zakoduj to sobie raz na zawsze: to nie jest walka, tylko próba przyciągnięcia uwagi, która i tak jest już przeciążona. Zakazy? Działają jak zakazany owoc. TikTok nie zniknie, choćbyś nie wiem jak się wkurzał. Ale może się zmniejszyć jego siła rażenia, jeśli zaprosisz wnuka do świata offline, który naprawdę pachnie, smakuje i błyszczy.

Zamiast: „Zostaw ten telefon", spróbuj: „Chodź, pokażę ci, jak się robi pierogi tak, jak robiła je moja mama, a twoja prababcia". Nie buduj muru, tylko wzbudź ciekawość.

To, co dla Ciebie było zwykłe, dla nich jest egzotyczne. Gra w kapsle, kręcenie bączka, teatrzyk z kartonu – może to być dla nich prawdziwa podróż w czasie. Ale tylko wtedy, gdy poczują Twoje zaangażowanie. Zakazywanie dostępu do technologii jest przeciwskuteczne. Nie wygrasz tej walki, ale możesz wygrać walkę o uwagę.
A wygrywa ją ten, kto jest bardziej interesujący, a nie głośniejszy.

Opowiadaj historię rodziny. Pokolenia Alfa i Beta potrzebują i będą potrzebowały tożsamości.

Żyjemy w epoce tożsamościowych dylematów. Dzisiejsze dzieci pytają nie tylko: „Kim jestem?", ale też: „Czy w ogóle jestem sobą, czy tylko projektem do zrealizowania?".
W tej płynnej i niepewnej rzeczywistości Ty możesz być latarnią. Opowieści o sobie i o rodzinie, o szkole, podwórku

i harcerstwie, o wojnie lub życiu w PRL-u, o pierwszej miłości i pierwszych rozczarowaniach, o tym, jak poznałeś babcię i jak rodziły się i wychowywały Wasze dzieci, jaki był ojciec/matka Twojego wnuka w jego wieku, to nie są „pierdoły z przeszłości" – to korzenie. A każde drzewo, które ma przetrwać burzę, musi mieć silny system korzeniowy.

Nie musisz znać dat, wystarczy, że pamiętasz uczucia. Co czułaś, gdy pierwszy raz jechałaś na kolonie? Co czułeś, gdy złamałeś rękę, ale nie powiedziałeś mamie? To są historie, które budują emocjonalną matrycę wnuka. Takie opowieści to nie tylko słowa, ale zaszyfrowane w emocjach instrukcje obsługi życia.

Zadbaj o ciało. Twoja kondycja może być inspiracją

„Starość się Panu Bogu nie udała" – mawiają z przekąsem niektórzy. Jednak to nie do końca prawda. Nawet jeśli masz już więcej zmarszczek niż wnuk gier na tablecie, to jedno się nie zmieniło: w pierwszej kolejności dzieci uczą się

przez obserwację i naśladowanie, w drugiej przez relacje i rozmowy. Jako ojciec trójki dzieci pokolenia Z wiem o tym naprawdę dużo. Nie chodzi o to, żebyś przebiegł maraton, choć jest to realny cel nawet w wieku 70 lat, ale żebyś był przykładem ruchu, energii i radości z życia. Pokaż, że można mieć 70 lat i wciąż kochać rower lub nordic walking, lub choćby grę w karty – ale z pasją.

Twoja forma to Twoje dziedzictwo. Jeśli wnuk lub syn, córka widzi Cię nadal w akcji, widzi, że życie się nie kończy po pięćdziesiątce. Ani po sześćdziesiątce. Wnuki nie potrzebują herosów z filmów Marvela. Mają Ciebie. Wystarczy, że będziesz.

Wykorzystaj swój czas

Zamiast prezentów oddaj im swój czas, ponieważ masz wybór: możesz być bankomatem albo bohaterem. Wnuki nie będą pamiętały, kto im kupił najnowszą konsolę, ale będą pamiętały, jak robiłeś z nimi domowe lody z malin, jak robiłaś SPA dla lalek, jak słuchaliście piosenek z Twojej

młodości, śmiejąc się wspólnie z ich tekstów.

W świecie, w którym wszystko jest na wynajem, Twoja darmowa obecność jest bezcenna. Nie kupuj miłości od wnuka, zasłuż na nią swoją obecnością. To jedyna waluta, która się nie dewaluuje. Kiedyś dzieci/wnuki powiedzą: „Najlepsze chwile mojego dzieciństwa to były te spędzone z ojcem, matką, z babcią, dziadkiem…". Ucz dzieci szacunku, ale nie moralizuj. I pokaż im nowy, złożony język emocji.

Nie musisz cytować Biblii ani Seneki, by mówić o wartościach. Wystarczy, że pokażesz, że słowo ma znaczenie, że dłoń służy do pomocy, a nie do bicia. Pokolenie Beta nie zniesie pouczania, ale zakocha się w Twojej mądrości, jeśli przestaniesz je pouczać, a zaczniesz z nim być.

To dzieci, które będą znać własne emocje lepiej niż pokolenie ich rodziców. Ale w tej emocjonalnej różnorodności potrzebują drogowskazów, nie osądów. Ty możesz być ich emocjonalnym słownikiem. Tłumaczem przekładającym język serca na język

rozumu. Możesz uzupełnić energię rodziców, którzy byli w pracy – uzupełnić, a nie zastąpić.

Zamiast: „Kiedyś dzieci były grzeczne", powiedz: „Cieszę się, że umiesz mówić o tym, co czujesz". Zamiast „Jak ty się do mnie odzywasz?!", powiedz: „Powiedz to jeszcze raz, ale spokojnie – jestem ciekawy, co naprawdę chcesz mi powiedzieć". Szacunek nie jest przywilejem starszych. Jest wspólnym językiem, którego pokolenia tworzące rodzinę muszą się nauczyć.

Cykl „Biologiki Sukcesji Pokoleniowej" dotyczy esencji tego, czym powinna się stawać świadoma rodzina w obecnym świecie – każdy z jej członków indywidualnie i wszystkie pokolenia razem. To nie są tylko książki o Sukcesji. To nie jest tylko poradnik dla rodzin, które nie chcą się pokłócić o testament. To nie jest tylko analiza pokoleniowych konfliktów, epigenetyki czy emocjonalnego dziedzictwa. To zapis drogi. W tym mojej drogi: ojca, który nie zawsze potrafił, męża, który nie zawsze był, brata, który czasem zawiódł, Doradcy

Sukcesyjnego, który słuchał tysięcy historii i zaczął rozumieć, że rodzina to nie transakcja, ale żywy i pulsujący system energetyczny – czasem niezdrowy, ale zawsze z potencjałem uzdrowienia. Tworzę ten cykl, ponieważ wierzę, że kolektywna świadomość zaczyna się od jednego zdania, które trafi we właściwe serce.

Że kiedy dziadek zrozumie, że nie musi „nadążać", ale wystarczy, że będzie obecny – świat dziecka się zmieni. Że gdy matka wybaczy swojej matce, a syn powie ojcu: „Już nie musisz być twardy" – to nie będą tylko słowa, ale Sukcesja miłości. „Biologika Sukcesji Pokoleniowej" to manifest sukcesyjnej prawdy dla rodzin, które chcą wrócić do rdzenia. Do tego, co poprzedzało firmę, tabelki w Excelu, majątek. Rodzina to nie Excel – to ekosystem. I choć sam nie wszystko naprawiłem, choć moja własna opowieść ma pęknięcia, dzielę się nią dalej z nadzieją, że może komuś z Was uda się to, co mnie nie wyszło. Może Twój wnuczek spojrzy

za 20 lat na Wasze wspólne zdjęcie i powie: „To była moja bezpieczna przystań".

Niech każda strona tej książki będzie nie tylko refleksją, ale i impulsem. Niech niesie pamięć, czułość, wolę zrozumienia. Niech to będzie nasza Sukcesja istoty świadomej.

Nie jesteś z innego świata, jesteś z innego czasu. To jest Twój dar

To nie przypadek, że właśnie teraz jesteś dziadkiem/babcią. Że właśnie teraz masz możliwość być kimś ważnym w życiu tych nowych dzieci. To Twoja ostatnia misja w świecie Sukcesji. Nie jest nią przekazanie firmy, ale przekazanie serca. I nie jest nią „zrobienie z wnuka" Sukcesora, tylko człowieka gotowego kochać, tworzyć i współodczuwać.

Jak mawia stare nowozelandzkie przysłowie: „Nie dziedziczymy ziemi po przodkach, lecz pożyczamy ją od wnuków".

To samo można powiedzieć o wartościach. Nie są Twoje, ale znajdują się pod Twoją opieką, dopóki nie przekażesz ich dalej.

I nie chodzi tylko o opowieści, ale o energię. O to, czy Twoja obecność koi, czy napina. Czy Twoja obecność pomaga wzrastać korzeniom, czy tylko jest echem pokoleń. Dziadek i babcia w XXI wieku nie są archiwum, są API[27] dla duszy – systemem wymiany danych międzypokoleniowych.

Pytania pod rozwagę:

– Czy potrafię być ciekawszy od ekranu?

– Jakie historie z mojej młodości zna moje wnuczę?

– Czy moje ciało mówi: „Warto żyć", czy „Jest już po mnie"?

– Ile razy w ostatnim miesiącu byłem, a nie tylko dawałem?

– Czy jestem emocjonalnym tłumaczem, czy tylko recenzentem?

Moje wnioski pod rozwagę:

Data realizacji:

PS. Nie bój się być staromodny, jeśli Twoja „stara moda" to: miłość, obecność i ciekawość. One nigdy nie wychodzą z mody. To sukcesyjna klasyka. Sukcesja pokolenia Alfa i Beta to nie jest temat na potem, to temat na teraz! Bo już sama świadoma obecność rodzica czy dziadka to najlepsze dziedzictwo. Pamiętaj: przekazujesz dzieciom nie tylko to, co masz, ale i to, kim jesteś.

Pytania pod rozwagę skierowane do tych, którzy chcą zostawić potomstwu coś więcej niż spadek:

– Czy znam prawdziwe potrzeby moich wnuków, czy tylko to, co im daję?

– Czy potrafię oddzielić własne niespełnienia od przestrzeni, której potrzebują nowe pokolenia?

– Jak chcę być zapamiętany – jako ten, który dawał rady, czy jako ten, który dawał obecność?

– Jakie jedno zachowanie mogę zmienić od jutra, żeby moje dzieci lub wnuki czuły się ważne i widziane?

„Największym prezentem, jaki możesz dać dziecku, jest Twoja istota bycia świadomym. Reszta to tylko opakowanie".

Moje wnioski pod rozwagę:

Data realizacji:

Przypisy autora

Stare chińskie przysłowie mówi: Pokręcone drzewo żyje Swoim życiem, podczas gdy proste kończy jako deski

27 API – Interfejs Programowania Aplikacji (Application Programming Interface), to zestaw reguł i specyfikacji, które pozwalają różnym aplikacjom na komunikację i wymianę danych. Innymi słowy, API

to pomost między różnymi systemami oprogramowania, umożliwiający im współdziałanie i korzystanie z zasobów innych aplikacji.

FRAGMENT 4 / SEZON VI

Ognia nie gaście

Kiedy kończę pisać ten sezon, czuję satysfakcję i lekką obawę. Czuję wewnętrzne rozdygotanie, jakby mój organizm chciał mi powiedzieć: „To dopiero początek". Choć stworzyłem już sześć sezonów tego sukcesyjnego serialu, choć opisałem terytorium, lojalność, miłość i śmierć, kobiecą siłę i sukcesyjne dzieciństwo, największe wyzwanie dopiero przed nami. I nie chodzi o wyzwanie biznesowe. Chodzi o wyzwanie bycia świadomą istotą.

Jak już wspomniałem, troje moich dzieci to Zetki. Dzisiejszego poranka, gdy odwoziłem syna do szkoły, rozmawialiśmy o motylach. Wtedy usłyszałem od niego: „Tato, nie trzeba łapać motyli. Wystarczy stworzyć piękny ogród". Oświeciło mnie. Bartosz ma 17 lat. Więc tworzę. Dziś, jeśli jesteś rodzicem, to jesteś także… potężnym programistą. Poprzez Twoje słowa, reakcje, decyzje, dzięki Twojej emocjonalnej i zaangażowanej obecności tworzy się system operacyjny kolejnego pokolenia. Z tą

różnicą, że tego systemu nie da się zainstalować z pendrive'a. On koduje się dzień po dniu przez dotyk, słuch, wzrok, a także przez odbiór emocjonalny. To właśnie ten ostatni „zmysł" sprawia, że milczenie bądź brak obecności koduje wspomniany przeze mnie sukcesyjny Traumaland.

Z tego miejsca, z tego poziomu, chcę powiedzieć bardzo wyraźnie i bardzo odważnie: przestańmy okłamywać swoje dzieci.
I nie mam tu na myśli samego mijania się z prawdą, ale niewypowiedziane założenia wypowiedzianych zdań, które dzieci świetnie wyczuwają. Mówienie:

– „Tata jest zajęty" – kiedy tak naprawdę ucieka przed bliskością;

– „Mama musi pracować" – kiedy tak naprawdę już nie czuje sensu i nie wie, jak się zatrzymać; – „Wszystko w porządku" – kiedy dziecko widzi, że serce pęka.

Pokolenia Y, Z, Alfa nie kupują ściemy. Dzieci rodzą się dziś z radarami emocjonalnymi, które wykrywają fałsz szybciej niż AI znajdzie literówkę w Twoim mailu. One nie słuchają Twoich słów, one skanują

Twoje ciało, Twój ton, Twój wdech. One czują, czy naprawdę jesteś, czy tylko „odtwarzasz obecność". Dlatego jeśli masz dziecko, wnuka lub nosisz dziecko w sobie, to wiedz: nie chodzi już tylko o to, by spisać testament. Chodzi o to, by przestać żyć w kłamstwie nieprzeżytej przeszłości.

Bo dziecko nie dziedziczy firmy, dziecko dziedziczy Ciebie. Dziedziczy Twoje napięcia mięśniowe, dziedziczy Twoje lęki o przyszłość, dziedziczy sposób, w jaki kochasz i w jaki patrzysz na innych ludzi, na siebie samego, na ciało, na chorobę. I na pieniądze! Dziedziczy nie tylko Twój majątek, ale i Twój sposób milczenia.

Milczenie przy stole. Milczenie w sypialni. Milczenie po rozwodzie. Milczenie o stracie. Znasz je? To milczenie krzyczy w kolejnych pokoleniach. Bo wszystko, co nieprzeżyte, wraca jako los. A najgorsze, co możesz zrobić, to zostawić dzieciom majątek zbudowany na Twojej ciszy. Dlatego na zakończenie zamiast podsumowania chcę dać Ci coś innego.

Chcę dać Ci prawdę.

Nie jako dogmat, ale jako osobistą, rozpaloną do białości refleksję. Ta książka to nie poradnik, to nie teoria, to krzyk duszy człowieka, który widział wielokrotnie, co się dzieje, kiedy ogień gaśnie.

PRAWDA PIERWSZA: ŚWIAT SIĘ ZMIENIŁ. TWOJE DZIECKO NIE CHCE TWOJEGO DOMU

„Ale przecież tyle w to włożyłem… Przecież budowałem go dla nich!" – słyszę to codziennie. Tyle że Ty zbyt często budowałeś dom bez budowania relacji, a relacja to jedyne, co trzyma dzieci przy nas. Pokolenie Z nie chce Twojej firmy, jeśli ona pachnie stresem i brakiem czasu.

Pokolenie Alfa nie chce Twojego domu, jeśli w jego ścianach ukrywa się lęk. Pokolenie Beta – ono jeszcze nie mówi, ale już czuje…

To dzieci, które urodziły się w permanentnym szumie. W niepokoju. W przyspieszeniu. W przebodźcowaniu płynącym z ekranów – i nawet jeśli jeszcze nie swoim, to swoich rodziców. To dzieci, które

bardziej niż firm potrzebują bezpiecznych relacji. To dzieci, które potrzebują dorosłych, którzy będą gotowi rozmawiać o bólu – zanim ten ból ich zdefiniuje. Technologia nie zastąpi więzi. A jeśli odniesie „wychowawczy sukces", stworzy pokolenie, które nawet nie będzie wiedziało, że czegoś mu brakuje.

PRAWDA DRUGA: DZISIEJSZE MATKI TO ARMIA CICHEJ CENY

To może być kontrowersyjne, ale piszę to świadomie: kobiety – dzisiejsze matki Sukcesji – płacą najwyższą cenę za to, że „mogą wszystko".

Możesz być szefową, prezeską, polityczką, influencerką, autorką, założycielką fundacji, ale kiedy to wszystko robisz, Twoje ciało coraz częściej krzyczy:

– „Nie odpoczywam",

– „Nie widzę dzieci",

– „Nie czuję partnera".

Będąc Sigma-wojowniczką o samostanowienie, jesteś kobietą sukcesu… ale nie jesteś Nestorką i Sukcesorką życia. Bo

sukces bez zdrowia to bankructwo ciała. Bo sukces bez związku to pustka w oczach dziecka. Nie ma i nie będzie substytutu relacji! Bo sukces bez miłości do siebie to depresja mimo pełnego konta. Znam takie kobiety. Mam je przed oczami. Współpracuję z nimi. Widzę, jak duma zamienia się we łzy.

Jak grafiki zamieniają się w lekarskie skierowania. Jak mąż zamienia się w „pomocnika przy logistyce dziecka". A co jest najgorsze? Że ich dzieci nie dziedziczą odwagi. Dziedziczą… napięcie. To dzieci, które od małego czują, że mama jest blisko, ale jej nie ma. Dzieci, które nie nauczyły się marzyć, bo w domu było tylko planowanie. Dzieci, które uczą się sukcesu, ale nie czują… sensu.

PRAWDA TRZECIA: OJCIEC-DUCH NIE WRÓCI, OJCIEC-CIAŁO MUSI STANĄĆ OBOK

To nie są czasy ojców-widm. To nie są czasy „głowy rodziny", która tylko decyduje i podpisuje. Dzieci nie potrzebują generała, potrzebują świadomego

kompana. Tylko że pokolenia mężczyzn X i Boomersów nie zostały do tego przygotowane. Nie nauczono nas mówić o emocjach. Uczono nas jeść, milczeć, działać.
Nie uczono nas słuchać dzieci. Uczono nas mówić: „Jak będziesz ojcem, to pogadamy". Dlatego dziś, jako mężczyźni, stoimy z boku – nie dlatego, że tak chcemy, ale dlatego, że nie wiemy, co mamy robić. Jednak to nie może być wymówka! Dziś – jeśli jesteś ojcem – musisz się nauczyć być emocjonalnie obecny. Nie jako kontroler, nie jako świadek wzrastania, ale jako towarzysz. Twoja córka nie potrzebuje trenera, potrzebuje bezpieczeństwa. Twój syn nie potrzebuje żołnierza, potrzebuje przykładu mężczyzny, który potrafi przyznać się do słabości – bez utraty męskości.

PRAWDA CZWARTA: NIE DA SIĘ ZOSTAWIĆ WZORU MIŁOWANIA NA USB

To nie działa tak, że spiszesz testament, nagrasz parę filmików i już – „dzieci wszystko zrozumieją". Bo najwięcej emocji dziedziczy się… w milczeniu. W cieniu.

W przestrzeni między słowami. Dziedziczy się sposób, w jaki mówisz „dzień dobry". Dziedziczy się sposób, w jaki się żegnasz, gdy nie wiesz, czy wrócisz na czas.

Sukcesja to nie tylko akt prawny. Sukcesja to dziedziczenie sposobu radzenia sobie z wyzwaniami, jakie niesie życie, radzenia sobie z emocjami, radzenia sobie z konfliktami, radzenia sobie z relacjami i wreszcie radzenia sobie z samotnością i śmiercią. To emocjonalna instrukcja obsługi życia. Jeśli nie dasz jej dzieciom, będą ją pisały same, zdobywając własne blizny.

PRAWDA PIĄTA: OGNIA NIE GAŚCIE!

To nie metafora, tylko wezwanie. I nie chodzi mi tu o podtrzymywanie żaru Twoich pasji, ale o ogień Twojej obecności, przy którym siadają Twoje dzieci. To światło, do którego wraca Twój syn po rozwodzie. To ciepło, które będzie pamiętała wnuczka, kiedy będzie rodzić swoje dziecko. Ogień to rytuały. To kawa o 7:00 rano, pytanie: „Co cię dzisiaj zaskoczyło?", to zapach i smak pomidorówki, który wywołuje łzy po 15 latach. Niech

dzieci mają gdzie wracać. Niech wiedzą, że wciąż jest tam ogień. Niech czują, że nie muszą nosić Twoich ran, tylko mogą po prostu posiedzieć przy Twoim cieple.

NA SAM KONIEC...

Nie wiem, kiedy będziesz czytać te słowa. Może będzie to jeszcze w roku 2025, może już w 2035 albo i 2044, w którym to roku będę miał 74 lata życia za sobą. A może to już świat, w którym książki są hologramami, a wspomnienia przechowuje się w chmurze. Może to już moment, gdy Twoje dzieci mają własne dzieci. A może jeszcze się nie urodziły.

Ale jeśli trzymasz tę książkę w rękach, to znaczy, że coś w Tobie nadal czuje, że ogień nie zgasł. Może i przygasł, zalewany obowiązkami, został zduszony przez przeszłość, a może ledwie jeszcze się tli pod popiołem win, przemilczeń i wypartych emocji – ale nie zgasł.

Bo gdyby zgasł, nie szukałbyś tej książki, nie czytałbyś tego rozdziału, nie miałbyś łez w oczach ani guli w gardle. I właśnie

dlatego muszę to powiedzieć jasno, choć wiem, że wielu się skrzywi, wielu się zdziwi, a jeszcze inni wzruszą ramionami:

Sukcesja to miłowanie. To nie tylko przekazanie wartości, nie tylko przekazanie struktury, majątku, planu i nadziei na perpetuum mobile rodzinnej firmy. To miłowanie tego, co kruche. Tego, co jeszcze nie gotowe. Tego, co u Ciebie zawiodło, ale u Twoich dzieci może się udać.

Największym wyzwaniem dla mnie – jako człowieka, autora, doradcy – nie było połączenie biznesu z miłością. Największym wyzwaniem było mówienie o tym głośno, pisanie o tym, stanie za tym, nawet gdy wiedziałem, że dla świata Sukcesji, dla świata finansów, notariatu, prawa i podatków to będzie wyglądało jak ryzykowny, miękki, nieopłacalny temat. Bo przecież „to się nie sprzedaje". Tylko że tu nie chodzi o to, co się sprzedaje. Tu chodzi o to, co się ratuje. Tu chodzi o to, co się przekazuje, kiedy już nikogo nie ma w pokoju. Nie chodzi o to, co ludzie

powiedzą. Chodzi o to, co Twoje dziecko poczuje, gdy zabraknie Ciebie.

Wielkie pytanie Sukcesji nie brzmi: Co im zostawisz?

Tylko: Jak się będą czuli, kiedy staniesz się tylko wspomnieniem?

Bo może to właśnie Ty jesteś tą jedyną osobą w całym swoim rodzie, która ma odwagę powiedzieć: „STOP":

– „Nie chcę powtarzać tego, co było",

– „Nie chcę przekazywać bólu",

– „Nie chcę kontynuować milczenia!".

Może to Ty jesteś punktem zwrotnym całej linii rodu?

Nie tym, który miał najwięcej osiągnięć i pieniędzy, ale tym, który miał odwagę się zatrzymać. Wtedy ta książka nie będzie tylko książką – będzie Twoją pochodnią. Światłem w jaskini, której nie rozświetli żaden przepis prawny.

Jeśli Ty nie zapalisz ognia, nie zrobi tego nikt inny. Twoje dzieci będą szukały ciepła w ekranach. Twoje wnuki będą szukały

tożsamości w algorytmach. Twoja linia rodowa będzie jak cień – istniejąca, ale niewidzialna.

Ale jeśli zapalisz ogień…

Jeśli wrócisz do rytuałów…

Jeśli znów będziesz gotować zupę… Jeśli przytulisz dziecko, choć ono mówi, że „już nie trzeba”…

Jeśli weźmiesz wnuka na spacer i zamiast mówić, po prostu posłuchasz…

Jeśli napiszesz list, w którym nie ma punktów, ale jest prawda… to może – za 20 lat – Twoje dziecko powie:

„Nie dostałem od ojca firmy. Nie dostałam od matki pieniędzy. Ale otrzymałem coś więcej. Otrzymałem ogień, który grzeje, a nie ten, który parzy. Otrzymałem obecność, tylko dlatego, że istnieję. Otrzymałem miłość, której warunkiem nie było osiągnięcie sukcesu. Otrzymałem historię, do której mogłem dopisać nowy rozdział”.

I wtedy – naprawdę, głęboko, totalnie – dokona się Sukcesja.

Wyobraź sobie drzewo. Ogromne, z grubym pniem, z popękaną korą, z rozległymi konarami, tak starymi, że niektóre z nich już nie mają liści. To Ty jesteś tym drzewem, Twoje dzieci są gałęziami, a Twoje wnuki liśćmi, które jeszcze nie wiedzą, że będą musiały opaść.

Ale nie o to chodzi, by liść nigdy nie spadł. Chodzi o to, żeby miał na co spaść.

Żeby wiedział, że pod nim jest ziemia. Ciepła, własna, ukochana.

I właśnie Ty jesteś także tą ziemią.

To jest Sukcesja.

Nie szczyt drzewa, nie najgrubsza gałąź, ale ziemia.

Niech ta książka zapuści w Tobie korzenie. Niech wyrośnie z niej nowy człowiek.

Nie nowy właściciel. Nie nowy dyrektor.

Ale nowy Ty.

I jeśli kiedyś, za lat 10 albo 50, Twoje dziecko otworzy tę książkę – niech poczuje ciepło dłoni, które ją kiedyś trzymały.

Niech poczuje Ciebie.

„Bo są ognie, których nie wolno gasić.

Są płomienie, które są dziedzictwem.

I są dzieci, które rozpalą świat – jeśli tylko sami im na to pozwolimy”

—Paweł Piotr Nowak

Niech rozmowa trwa dalej

Cztery fragmenty prowadzą do wspólnego pytania: co bliscy otrzymują od nas poza majątkiem? Do tego pytania możesz wracać w rozmowach z bliskimi, bez presji natychmiastowej odpowiedzi.

Twój pierwszy krok

Z kim chcę porozmawiać i o czym?

Co zmienię w najbliższym tygodniu?

Kiedy wrócę do tego ustalenia?

Przeczytaj cały sezon VI

Ta kompilacja pokazuje cztery wybrane fragmenty. W pełnym sezonie znajdziesz szerszą opowieść o pokoleniach, ich różnicach, poszukiwaniu sensu oraz relacjach, które współtworzą przyszłość rodziny.

→ Poznaj sezon VI „Ognia nie gaście”

→ Poznaj cały cykl Biologika Sukcesji Pokoleniowej

Jeśli chcesz połączyć rodzinną rozmowę z przygotowaniem sukcesji przedsiębiorstwa, możesz rozpocząć od INTRO Sukcesyjnego.

→ Umów INTRO Sukcesyjne