

Narodowy coaching

JAK ZDOBYĆ ŚWIAT



PONIEDZIAŁEK 15 WRZEŚNIA 2014

➔ILUSTRACJA JANUSZA KAPUSTY



Polska dwupółkulowa

JAN SZOMBURG

Przez ostatnie 25 lat konkurowaliśmy – jako kraj i naród – przede wszystkim lewą półkulą, odgrywając rolę tanich i dobrych podwykonawców. Czas uruchomić również prawą półkulę, wcielając się w kreatorów i integratorów. Tylko w ten sposób możemy się wyrwać z peryferyjności i stać się naprawdę atrakcyjnymi zarówno dla siebie (w tym emigrantów), jak i dla świata.

Mamy do tego naturalne predyspozycje. Aby je wykorzystać, musimy przewartościować myślenie o tym, co służy naszemu sukcesowi w życiu indywidualnym i zbiorowym. Przeprogramowania wymaga także system edukacji podporządkowany dziś myśleniu lewopółkulowemu, a zabijający myślenie prawopółkulowe.

Jesteśmy „pomiędzy”

Kiedy zastanawiamy się, co robić w życiu, mądrzy ludzie podpowiadają: to, do czego jesteśmy najbardziej uzdolnieni, do czego mamy największe predyspozycje. To samo pytanie możemy sobie zadać jako naród i społeczeństwo. Co chcemy zaoferować światu? W czym chcemy się specjalizować? W czym możemy być dobrzy (potencjalnie lepsi od innych)? Jeszcze do niedawna modne było pytanie o to, co powinno być polską Nokią lub polską Doliną Krzemową. Ten naśladowczy typ myślenia został już zdezurowany, ale samo pytanie o polską specjalizację, o polską rolę w układzie międzynarodowym staje się coraz ważniejsze. Są narody wyraziste – świadome swej specyfiki i na niej budujące swe przewagi. W Skandynawii jest takie powiedzenie: „co Fin wymyśli, Szwed wyprodukuje, Duńczyk sprzeda, a Norweg kupi”. Wiadomo, że silną stroną Niemców jest przemysł, a Brytyjczyków usługi. Wiadomo również, że Chińczycy są mistrzami w naśladownictwie, wykonawstwie i naukach ścisłych, a Hindusi są bardziej twórczy i bardziej nastawieni duchowo.

Warto się więc zastanowić nad tym, co jest – lub mogłoby być – naszą silną stroną, jakie wartości mamy zapisane w naszym uwarunkowanym historycznie genotypie. Wydaje się, że są to dwie cechy: wszechstronność i adaptacyjność. Kiedy patrzemy dziś na sytuację w Europie, uświadamiamy sobie, że nie tylko geograficznie, ale także kulturowo i politycznie jesteśmy jakby „pomiędzy”. Nie należymy do Południa (mamy zdecydowanie więcej cech Północy), ale nie jesteśmy też typowym reprezentantem Północy (mamy więcej przymiotów Południa). Nie jesteśmy tak zachodni jak europejski Zachód, ale też nie tak wschodni jak typowy Wschód.

Krótko mówiąc, należymy w jakimś stopniu do każdego z tych kręgów kulturowych – jesteśmy wszechstronni. Możemy zrozumieć wszystkich, bo pierwiastki wszystkich mamy niejako w sobie. Jest w nas jakaś niejednorodność, jakaś ambiwalentność, jakieś twórcze napięcie, które zwykle nam przeszkadza w budowaniu spójnego obrazu samego siebie, swej tożsamości, ale może być też naszą siłą, swoistą przewagą konkurencyjną.

Potencjał wszechstronności

Rozwój społeczno-gospodarczy potrzebuje zarówno myślenia i kompetencji lewopółkulowych (analitycznych, specjalistycznych i ścisłych – bazujących na logice), jak i prawopółkulowych – syntezujących, odwołujących się do intuicji, emocji, kontekstowych, bazujących na podejściu nelineiowym.

Polacy mają to i to, dlatego Polska jest dwupółkulowa. Możemy mieć np. inżynierów myślących kontekstowo i intuicyjnie oraz specjalistyczno-wykonawczych o wycinkowym i logiczno-formalnym podejściu. Polak lubi kwestionować to, co jest, i wymyślać wszystko na nowo. Ta wszechstronność, kreatywność i adaptacyjność to nasza szansa i wielki potencjał. Tym bardziej że ciągle jeszcze mamy dużo energii, głód sukcesu i zainteresowanie światem.

Czy świat będzie chciał „kupić” te prawopółkulowe uzdolnienia? Jak najbardziej, i to właśnie teraz. Punkt ciężkości w rozwoju świata przesuwają się bowiem z myślenia lewopółkulowego do prawopółkulowego. Widać wyraźnie, że postęp na świecie będzie wymagał bardziej niż dotychczas wszechstronności, podejścia interdyscyplinarnego, holistycznego, zintegrowanego, międzykulturowego.

To „między” staje się coraz ważniejsze dla rozwoju nauki, innowacji, biznesu i polityki. Steve Jobs był bardziej integratorem niż „wymyślnikiem” lub producentem poszczególnych elementów iPhone’a czy iPod’a. Zbyt technologiczne nastawienie Nokii przyniosło porażkę. Specjalizacje technologiczne poszły tak daleko, że wąskim gardłem wykorzystania ich potencjału jest zdolność do rozumienia całościowego i integracja. Nauka, technologia, wiedza socjo-antropologiczna i biznes muszą się ze sobą łączyć. Bazujące na empatii kompetencje dotyczące rozumienia kulturowego i zdolność do interakcji z kompetencjami technologicznymi i biznesowymi mają ogromną wartość.

ciąg dalszy ➔L2

Komentarz

Putin zmusza nas do myślenia o przyszłości



BOGUSŁAW
CHRABOTA

redaktor naczelny
„Rzeczpospolitej”

Niby nic nowego, że świat się zmienia, ale to właśnie na naszych oczach w ostatnich miesiącach klęskę poniósł Francis Fukuyama, a triumfuje Samuel Huntington, który znalazł wiernego ucznia w osobie rosyjskiego prezydenta.

Nieważne, czy Władimir Putin buduje, jak chce tego Aleksander Dugin, „cywilizację eurazjańską”, czy wypycha sobie rublami kieszenie. Ważne jest jedno – iluzja pokojowej drzemki świata, w którym żyjemy, ostatecznie przysła. Dla jednych to hasło do zbrojeń, prężenia muskułów i wypinania piersi do orderów, inni, w tym ludzie „Rzeczpospolitej” i Kongresu Obywatelskiego, intensywnie szukają nowych ścieżek rozwoju. Bo, co świetnie wiemy, skończyły się szanse na prosty eksport polskich jabłek i ogórków na wschód. Co prawda na Tajwanie popyt na polski gęsi puch nie wygasa (to nasz hit eksportowy do Republiki Chińskiej!), ale budowanie przyszłości na ogórkach, jabłkach, gęsim puchu czy nawet polskim węglu to za mało. Nie możemy być również, co podkreślają wszyscy życzliwi nam analitycy polskich zasobów, rezerwuarem taniej siły roboczej. Ta ostatnia bowiem jest z natury ruchliwa i dawno dostrzegła szanse szukania lepszych ofert za zachodnimi granicami.

Polska taka, jaka jest, jabłczano-buraczano-folwarczna, musi prędzej czy później stoczyć się na

marginie cywilizacji. To oczywiście nie nowa obserwacja i można by było nawet zarzucić jej ocieranie się o banał, gdyby nie fakt, że świat polskiej polityki niewiele robi, by to zmienić. Gdziekolwiek biorę udział w debatach politycznych czy gospodarczych, jak stada jaskółek szybują nad zebranymi hasła o konieczności kreatywności, innowacyjności, sięgania po zasoby narodowego IQ.

W gruncie rzeczy jest to słuszne, ale czemu tak niewiele w tej sprawie się dzieje? Czyżbyśmy byli jak polskie kino, by posłużyć się trafną obserwacją uczestnika słynnego „Rejsu”? Można odnieść takie wrażenie. Tym ważniejsze jest przygotowanie konsekwentnego, pełnego i konkretnego narodowego programu innowacyjności.

Trzeba nowemu już rządowi rozpisać, jakich zmian musi dokonać, jakie przepisy zmienić, jakie urzędnicze „barykady” wywrócić. Bo Polacy są wulkanami energii i inwencji. Pokazują to na całym świecie, tylko w Polsce – jak u Wyśnińskiego – wciąż nie mogą się wyrwać z chocholego tańca.

Bardzo liczę na to, że taki program budowania kreatywnej Polski powstanie podczas albo wskutek prac Kongresu Obywatelskiego. Głęboko wierzę, że jest to możliwe, i wiem, że konieczne. Polska ma przyszłość, a o to, byśmy wreszcie o niej pomyśleli, zadbał właśnie Putin z Duginem. Zróbmy im na złość. Uruchommy prawą półkulę. ■

Polska dwupółkulowa

dokończenie ➤ L1

Współczesna innowacyjność w ogromnej mierze polega na nowej konfiguracji tego, co już jest, a nie na wynajdywaniu wszystkiego od nowa. Ponadto popyt na myślenie i kompetencje lewopółkulowe zabija wzbierająca fala automatyzacji i wszelakich działań rutynowych, nawet w takich dziedzinach jak medycyna i prawo. W sferze myślenia i działania rutynowego mamy największą i stale rosnącą konkurencję międzynarodową („czerwony ocean”), pobudzaną zwłaszcza przez kraje azjatyckie. Z kolei dla myślenia i działania prawopółkulowego (kreatywnego, nierutynowego) robi się na świecie coraz więcej przestrzeni („niebieski ocean”).

Jakie z tego wnioski płyną dla nas? Nie mamy takich pieniędzy (ani prywatnych, ani publicznych), aby inwestować w nowe, przełomowe technologie – to wymaga miliardów. Natomiast możemy być ich dobrymi integratorami i adapterami. Możemy wykorzystać potencjał naszej wszechstronności i zdolności dostosowawczych.

Jak to uczynić? Po pierwsze, przewartościowując nasze myślenie o tym, co może nam zapewnić dobrą przyszłość. Miękkim kompetencjom, traktowanym dotychczas jako mniej wartościowe, trzeba nadać pozycję równorzędną z kompetencjami twardymi. Po drugie, przebudowując system kultur edukacyjnych. Po trzecie, dokonując przemiany organizacyjnej zarówno w biznesie (co już się częściowo dzieje), jak i w sferze administracyjnej. Po czwarte, wykorzystując potencjał kompetencyjny Polaków mieszkających za granicą.

W pułapce testocentryzmu

Musimy przede wszystkim postawić na wszechstronność i podmiotowość w edukacji. Nie na wyinkową wiedzę testową, ale rozumienie świata i aktywne, twórcze, podmiotowe postawy, a do tego kompetencje komunikacyjne i umiejętność współpracy. „Integratorzy” muszą mieć silną, ale nie „podporządkowującą” osobowość, łączącą autentyczne (nie obronne) poczucie własnej wartości z empatią oraz umiejętnościami słuchania i porozumiewania się, znajdowaniem konsensusu, „miękkim” przywództwem. Warto się pokusić o narodową strategię budowy kompetencji, która odzwierciedlałaby tę ideę. Budowanie na wszechstronności wymagałoby swoistego przewrotu kopernikańskiego w edukacji. Postawienia na rozwój osobowy, na rozwijanie szacunku dla innych oraz umiejętności pracy w zespole i kompetencje komunikacyjne.

Musimy stworzyć drogę wyjścia z pułapki testocentrycznego systemu, który skazuje nas jedynie na rolę dobrych specjalistów do wynajęcia w kraju i za granicą. Strategia rozwoju Polski pozwalająca lepiej wykorzystać nasz potencjał myślenia i działania prawopółkulowego uczyni nas atrakcyjnymi dla siebie i innych. Pozwoli nam skutecznie sięgnąć po owoce globalizacji.

Założenie o zasadniczej zmianie w edukacji może w wielu wywołać odruch głębokiej niechęci – tyle ich już było i wszystkie źle przeprowadzone. Większość nauczycieli jest zmęczona ciągłymi, odgórnymi, technokratycznie przeprowadzanymi zmianami – chociaż ciągle nie brakuje entuzjastów zmiany. A poza tym zmiany w edukacji kojarzą się nam zwykle z bardzo odroczonym terminem „nagrody”. To wszystko prawda. Ale przy dobrej woli można osiągnąć duże efekty – nawet w tak trudnej dziedzinie jak zmiana postaw uczących – w stosunkowo krótkim czasie. Trzeba tylko otworzyć polską szkołę na osoby i kompetencje, które ją otaczają. W Polsce powstał ogromny sektor szkoleniowo-coachingowo-mentoringowy. Można go stosunkowo szybko włączyć w proces doskonalenia i rozwoju osobistego kuratorów, nauczycieli, dyrektorów, całej administracji edukacyjnej. By pomóc im na nowo zrozumieć swoją rolę, wesprzeć w zmianie postaw i dostarczyć dobrych narzędzi wspierania rozwoju dzieci i ich talentów oraz rozbudzania ciekawości światem. Jednocześnie ułatwiłoby to (od)budowanie prestiżu zawodu nauczyciela, który – będąc bardziej coachem i przewodnikiem niż „nalewającym” wiedzę – nie stałby od razu na straconej pozycji w stosunku do Google. Wielką rezerwę stanowi też bardzo liczne grono pasjonatów. Trzeba tylko stworzyć warunki organizacyjno-prawne, by mogli oni dzielić się swoim zaangażowaniem i wiedzą z uczniami oraz nauczycielami. Wreszcie olbrzymim zasobem jest edukacja nieformalna, rozwinięta w sektorze edukacji pozaszkolnej – do którego przynależą zarówno instytucje publiczne, jak i organizacje społeczne. Musimy stworzyć efektywne drogi wykorzystania wszechstronnego potencjału edukacji takich instytucji jak Centrum Edukacji Obywatelskiej czy Centrum Nauki Kopernik, włączając je w proces edukacji formalnej.

Mamy nadzieję, że również realizowany w ramach Kongresu Obywatelskiego projekt „Narodowy coaching” będzie dobrze służył tej sprawie.

Dr Jan Szomburg jest ekonomistą, prezesem Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, inicjatorem i organizatorem Kongresów Obywatelskich

Ekspansja potrzebna od zaraz

INNOWACYJNOŚĆ | Korzystając z globalizacji, możemy zwiększyć produktywność i płace



ANDRZEJ
HALESIAK



MACIEJ
DZIERŻANOWSKI



Polską gospodarkę, w szczególności sektor przedsiębiorstw, charakteryzuje niski poziom nasycenia technologicznego. Towarzyszy mu niska produktywność i poziom płac (pod względem „taniości” pracy zajmujemy czwarte miejsce w UE). Trwały rozwój wymaga wytrącenia polskiej gospodarki z tej mało atrakcyjnej społecznie równowagi.

Efekt skali...

Kluczem do tego jest większa innowacyjność, której potrzeba powoli przebija się w świadomości polityków i przedsiębiorców. Jednym z jej stymulatorów jest międzynarodowa ekspansja firm: to właśnie chęć obecności na rynkach zagranicznych wymusza wzrost za-

awansowania produktów i usług oraz skłania do współpracy, będącej źródłem innowacyjnych pomysłów.

Ekspansja zagraniczna i eksport są szansą na uzyskanie efektów skali, a tym samym wzrost dochodów, które mogą posłużyć do zwiększenia nakładów na kapitał fizyczny (maszyny i urządzenia), kapitał ludzki oraz badania i rozwój. Na poziomie konkretnej firmy eksport może więc być sposobem na „wyrwanie” się z pułapki przeciętności, bodźcem do wejścia na nowy, wyższy poziom efektywności i konkurencyjności.

Sukces eksportowy poszczególnych firm wywołuje z kolei efekty mnożnikowe w gospodarce. Zwiększone zapotrzebowanie na dobra i usługi dostarczane przez poddostawców i usługodawców tworzy nowe miejsca pracy i zwiększa siłę nabywczą społeczeństwa. Wyż-

sze dochody ludności to silniejszy popyt krajowy, a więc wtórne, pozytywne efekty dla koniunktury.

...i domina

Liczne badania międzynarodowe pokazują, że obecność na rynkach zagranicznych ma także pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw na poziomie mikro. Wymusza ona niejako większe zainteresowanie ogólnymi trendami w branży, mobilizuje do współpracy i nawiązywania nowych relacji. W rezultacie firmy obecne za granicą więcej wydają na badania i rozwój, inwestują w proefektywnościowe rozwiązania telekomunikacyjno-informatyczne i pracowników (szkolenia, wyjazdy zagraniczne na imprezy branżowe itp.), stając się tym samym bardziej innowacyjne.

Te pozytywne efekty promieniają potem na całą gospodarkę, gdyż wyższe wymagania zagranicznego rynku sprzyjają modernizacji nie tylko bezpośredniego wykonawcy, ale także jego poddostawców, którzy, chcąc nie chcąc, muszą się dostosować do wyżej zawieszonych poprzeczki.

Innowacyjny popyt zagraniczny

Dla firm, które już dziś są zawaansowane technologicznie obecność za granicą ma dodatkowe walory. Na bardziej rozwiniętych i zasobnych rynkach łatwiej znaleźć klientów, którzy będą skłonni zapłacić za innowacyjne rozwiązania, a tym samym partycypować w kosztach prac badawczo-rozwojowych zawartych w cenie produktu czy usługi. Większa będzie także gotowość inwestorów kapitałowych działających na tych rynkach do sfinansowania prac rozwojowych i związanego z nimi ryzyka.

Dla polskich firm technologicznych dostęp do innowacyjnego popytu zagranicznego ma szczególne znaczenie. W kraju napotykać bowiem nie tylko na bariery niższych dochodów, ale także na dużą awersję do podejmowania ryzyka ze strony polskiej administracji czy dużych

krajowych przedsiębiorstw kontrolowanych częściowo przez Skarb Państwa.

Skuteczna ekspansja zagraniczna wymaga jednak dobrego rozpoznania potrzeb klientów i wejścia w sieci kontaktów biznesowych na danym rynku. Pomoc w tego typu działaniach może być także elementem wspierania innowacyjności polskiej gospodarki. Jednocześnie pożądane byłoby również stworzenie mechanizmów, które dawałyby polskim firmom technologicznym referencje z pierwszego wdrożenia zrealizowanego w kraju w ramach np. zamówień publicznych lub w odpowiedzi na innowacyjny popyt ze strony narodowych czempionów.

Obrona przez atak

Ostatecznym argumentem za koniecznością geograficznej ekspansji jest to, że w warunkach globalnej gospodarki międzynarodowej konkurencji i tak nie da się uniknąć. Zresztą import ma również pozytywne znaczenie dla modernizowania się gospodarki i stymulowania jej innowacyjności. Rodzi bowiem presję na krajowych producentów, dając sygnał, że odstają – jakościowo lub kosztami – od międzynarodowych standardów, zmuszając ich tym samym do modernizacji.

Ponieważ globalizacja w tej czy innej formie jest już obecna na każdym rynku, nie można biernie czekać, broniąc się jedynie na własnym podwórku. Przyjmując, że najlepszą formą obrony jest atak, warto planować i realizować ekspansję zagraniczną. Do tego niezbędne jest jednak budowanie odpowiednich kompetencji do konkurowania na rynku globalnym. Mamy nadzieję, że niniejsza wkładka Kongresu Obywatelskiego realizowana w ramach przedsięwzięcia „Narodowy coaching” dostarczy odpowiednią wiedzę, ale także doda wiary i odwagi, niezbędnych przy każdym wychodzeniu ze strefy komfortu.

Autorzy są ekonomistami. Andrzej Halesiak jest dyrektorem Biura Analiz Ekonomicznych Banku Pekao SA, a Maciej Dzierżanowski – dyrektorem obszaru badawczego Przedsiębiorstwa i Innowacje w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową

Informatyka – nasz hit eksportowy

IT | Polska – centrum świadczenia usług programistycznych w modelu offshoring



JERZY SURMA

Od kilkunastu lat stanowi my światową potęgę informatyczną. Nasi programiści wracają obsypani nagrodami z olimpiad informatycznych i akademickich mistrzostw świata w programowaniu. W sierpniowym rankingu

prestiżowego Topcoder nasi programiści zajęli trzecie miejsce, ustępując tylko przedstawicielom Rosji czy Chin, a wygrywając z USA i Indiami! Czy jest inna dziedzina, w której czuliśmy się tak pewnie w towarzystwie niekwestionowanych potęg? I najważniejsze: jak podtrzymać i wzmacniać ten prymat?

Kluczem jest odpowiedź na pytanie, dlaczego to właśnie Polacy odnoszą takie sukcesy. Tajemnica tkwi w edukacji. Najlepsze szkoły średnie i wyższe łączy wspólny mianownik: informatyki uczą tam pasjonaci wychowani w duchu i tradycji polskiej szkoły matematycznej. Międzywojenne osiągnięcia naukowców z Warszawy i Lwowa przyniosły im sławę na całym świecie. Wypracowana wówczas przez Alfreda Tarskiego definicja prawdy jest uznawana za kanon współczesnej logiki.

Zważywszy, że systemy informatyczne są krwiobiegiem

współczesnej gospodarki globalnej, projektowanie i wdrażanie rozwiązań informatycznych stanowią kluczową umiejętność. Skala potrzeb jest olbrzymia i będzie rosnąć. Oczywiście wyborem powinno więc być budowanie przewagi konkurencyjnej Polski na potencjale doskonałości naszej szkoły inżynierii oprogramowania. Strategiczne zasoby naturalne Polski nie leżą pod ziemią, ale są ukryte w potencjale intelektualnym naszej młodzieży.

Jak wykorzystać to bogactwo? Po pierwsze, opiszmy i upowszechnijmy najlepsze – wypracowane przez pasjonatów – praktyki edukacyjne. Stwórzmy nasz hit eksportowy: polską szkołę edukacji informatyki. Po drugie, wykorzystajmy informatyczny potencjał, by budować nowoczesną i konkurencyjną gospodarkę. Polska jest naturalnym centrum świadczenia zawaansowanych usług programi-

stycznych w modelu offshoring. Indie w ramach tej formuły wypracowały niezwykle dochodowy sektor gospodarki. Dlaczego Polska nie miałaby w tym obszarze skutecznie konkurować? Atutem naszej młodzieży są nie tylko umiejętności programowania na najwyższym poziomie, ale i lepsza znajomość angielskiego.

Jest tylko jedno „ale”. Pan Bóg nie pomaga tym, którzy nie pomnażają talentów. Brak rządowej strategii w tym zakresie ociera się o grzech zaniechania, ale źródła tej niemocy tkwią jeszcze głębiej. To jest pytanie o stan polskiej elity, zarówno politycznej, jak i biznesowej. Elity, która powinna się wyróżniać myśleniem kreatywnym, obywatelskimi cnotami oraz umiejętnościami układania gier, w które zagra reszta świata.

Autor jest ekonomistą, profesorem w Manning School of Business, University of Massachusetts Lowell



PAWEŁ POTOROCZYN

Kreatywne zagłębienie Europy

KULTURA | Czeką nas zmiana wektora transferu idei

+ILUSTRACJA JANUSZA KAPUSTY



Narody konkurują kulturą. Gdyby zdanie to padło z ust filozofa, poety lub kaznodziei, z pewnością nie miałyby aż takiej tektonicznej, poznawczej wartości. Ale wygłosił je dr Jan Szomburg, szef liberalnego think tanku. Słowa otwierające IV Kongres Obywatelski nie padły ani przypadkiem, ani dlatego, że stanowią atrakcyjny bon-mot. Teza ta wytycza ścieżkę rozwoju, którą może i powinna podążać polska gospodarka.

Wizja zapisana w strategii Instytutu Adama Mickiewicza wyznacza Polsce rolę „kreatywnego zagłębienia Europy”. W podobnym duchu – Poland as a Europe's creative hub – już dziś piszą o nas poważne światowe media. Zawdzięczamy tę wyjątkową pozycję bezprecedensowej podaży talentu we wszystkich dziedzinach kultury – od architektury czy muzyki poprzez design, komiks po kuchnię – ale także pewnej, oryginalnie polskiej, refleksji. Wszyscy rozumiemy, że kultura jest częścią gospodarki

lecznej odpowiedzialności, zdolności do zarządzania wiedzą i sieciowania – tyle przewagi konkurencyjnej. Jaki pułap identyfikacji z wartościami firmy i marki – taki sukces rynkowy. Ile kapitału intelektualnego – tyle

osadzona na fundamencie wartości, by cechowała je wrażliwość i społeczna odpowiedzialność, by były zdolne do uczenia się, budowania kapitału wiedzy i wszechstronnego wspierania pracowników. I kto tu jest romantykiem?

Już dziś są kraje, w których przemysły kreatywne generują nawet 8 proc. PKB. Również w Polsce zdaniem wielu cenionych ekonomistów nadchodzi czas zmiany wektora transferu idei, tak by mogły teraz one płynąć również w odwrotnym kierunku – od kultury do gospodarki. Przemysł kultury jest na to gotowy. Kongres Obywatelski może być okazją, by przekonać do tego również polski biznes.

Autor jest menedżerem kultury, dyrektorem Instytutu Adama Mickiewicza

„Już dziś są kraje, w których przemysły kreatywne generują nawet 8 proc. PKB

– i są na to liczne dowody. Ale na naszych oczach dojrzała świadomość odwrotnej zależności: gospodarka jest częścią kultury. Jakie kompetencje kulturotwórcze i zdolność absorpcji kultury – taka zdolność do biznesowej współpracy i wielkich, innowacyjnych przedsięwzięć. Ile spo-

rozwoju. Jaka kultura – taka gospodarka.

Przenikanie obu światów widać na każdym kroku. Profesjonaliści kultury sumiennie implementują w swoich organizacjach biznesowe protokoły, standardy, technologie, skrypty i procedury. Przedsiębiorcy marzą, by strategia ich firm była

ANDRZEJ MARIA
FALIŃSKI

Rolnicza dolina krzemowa

ŻYWNOSĆ | Doświadczenie wielkiej zmiany trzeba przenieść na wieś

W poszukiwaniu dziedzin, które mogłyby stać się jedną z naszych „dolin krzemowych”, nie zapominajmy o sektorze żywnościowym. Dokonana w ostatnim ćwierćwieczu rewolucja może nam zapewnić trwałe istnienie na światowych rynkach. Pod jednym warunkiem.

Sektor żywnościowy jest jednością rolnictwa, przetwórstwa i dystrybucji. W Polsce jednak tę symbiozę tworzą sektory o odmiennej logice gry rynkowej. Segmenty nierolnicze przeszły gruntowną konsolidację, lecz rolnictwo pozostało zmodernizowaną technologicznie, ale ekonomicznie nieefektywną, ostoją struktur.

Stoimy przed wyzwaniem przeniesienia doświadczenia wielkiej zmiany kulturowej na wieś jako całość. Prekursorzy – nawet liczni – już są, ale to za mało. A gra jest warta świeczki: chodzi o to, by nierolnicze segmenty nie musiały poszukiwać poza Polską tańszych i lepiej przygotowanych do wejścia

w łańcuch dostawy partnerów. To szczególnie ważne, jeśli chcemy – a powinniśmy – budować mocną tożsamość marek produktów i kraju jako całości (na wzór tego, jak wina i sery wspierają wizerunek Francji).

Mamy silne, skonsolidowane i wzmocnione miliardami inwestycji przetwórstwo oraz uznane zakłady tradycyjne, chronione unijnymi instrumentami wsparcia. Popyt zapewnia wielokształtny handel, gdzie wbrew prognozą o dominacji globalnych graczy rodzimy sektor kupiecki znalazł pomysł na skuteczne i niekapitałochłonne formy koncentracji, choćby poprzez franczyzę. Giganci zaczęli zaś eksportować nasze produkty poprzez swoje sklepy w innych krajach.

Owa rewolucja mentalna w środowisku kupieckim, połączonym w wielotysięczne sieci, to wielkie osiągnięcie ostatnich lat. Okazało się, że dla wszystkich jest miejsce na sukces. Kupcy potrafili przezwyciężyć swój indywidualizm i weszli płynnie w świat dyscypliny sieciowej, otrzymując

w zamian licencję na przetrwanie i rozwój.

Coś podobnego musi stać się na wsi. Powinniśmy, wzorem Francji czy Austrii, dążyć do koncentracji, która racjonalizowałaby produkcję, ale także uczyła wieś współdziałania. Koordynacja inwestycji w uprawę i przygotowanie produktu do wejścia w łańcuch dostawy to szansa na to, że więcej wartości dodanej (czyli zysku) zostanie na wsi, a nie u pośredników.

Muszą się upowszechnić formy wspólnego władania ziemią (grupy producenckie, spółdzielnie, spółki rolne) oraz logistyka (centra logistyczne, chłodnie, pakownie, terminale załadunkowe, wytwórnie półproduktów itp.). Działając razem, naprawdę zaczniemy zarabiać na eksporcie, ale także zagospodarujemy ludzi i ziemię z gospodarstw najmniejszych, zapewniając im ścieżkę wyjścia z pułapki eksploatacji prostych zasobów, głównie rodzinnej, taniej pracy.

Autor jest dyrektorem generalnym Polskiej Organizacji Handlu i Dystrybucji



HERBERT WIRTH

Mówi się czasem, że „kapitał dziś nie ma narodowości”, ale chyba niewielu w to wierzy. Dlatego tak powszechne i żywe jest marzenie o silnych odnoszących sukcesy narodowych championach.

Niestety, globalną skalą działalności może się pochwalić, przynajmniej to uczucie, niewiele firm o polskim rodowodzie. Z dumą zaliczam do tej grupy KGHM Polska Miedź SA, ale poziom aktywności polskich przedsiębiorstw za granicą może i powinien być zdecydowanie większy. Dlaczego polskie firmy nie potrafiły przebić się skutecznie na międzynarodowe rynki? Dlaczego nie mamy prawdziwie światowych korporacji, obecnych na świecie nie tylko przez sieć handlową, ale obecność produkcyjną albo usługową?

Postawiłem sobie te pytania kilka lat temu i doszedłem do wniosku, że przeszkodą nie są możliwości finansowe, ale pierwiastek ludzki. Jakość przywództwa, zarządzanie z wizją i odwagą, wychodzenie poza wąskie ramy i planowanie rozwoju firmy na dłużej niż trzyletnia kadencja zarządu. Pod tym względem

obecny stan jest daleki od ideału. To być może cena za wychowanie większości polskich przedsiębiorców w czasach socjalistycznego niedoboru. Zdobyta w skali krajowej pozycja i majątek skłania ich raczej do myślenia w kategoriach zadowolenia z siebie, a nie snucia odważnych wizji ekspansji. Tym bardziej że gwarancji sukcesu takich planów nikt im nie da.

Odwaga to jedno. Drugim, niezwykle istotnym warunkiem powodzenia jest wypracowanie spójnej i realistycznej wizji rozwoju za granicą. Analizie poddać trzeba nie tylko dane finansowe, ale także otoczenie społeczne, lokalne przepisy prawa, najbliższą konkurencję, koszty i alternatywy dla logistyki dostaw surowców oraz finalnych produktów. Dobrze rozpoznanie „terenu” wymaga obok umiejętności analitycznych, świetnie wykształconych umiejętności miękkich: sztuki dostrzegania potencjalnych problemów na linii relacji z otoczeniem, komunikowania się, nagradzania i karania w uzasadniony sposób, rozwiązywania konfliktów i rozładowywania napięć. Przy wyjściu za granicę nabierają one jeszcze większego znaczenia, gdyż musimy zmierzyć się z inną obyczajowością, kulturą pracy czy formami integracji pracowników. Musimy pamiętać także o roli doświadczenia. Szefowie firm z każdej porażki powinni umieć wyciągnąć wnioski i rozwijać te pomysły, które się sprawdziły. Ale doświadczenie nie może być tylko próbą naśladowania pozytywnych przykładów z przeszłości. Musi być połączone z elastycznością i zdolnością szybkiego dostosowywania się do zmian w galopującym świecie.

Autor jest prezesem zarządu KGHM Polska Miedź SA

Odrzućmy model Zosi Samosi



DANIEL STACHOWIAK

Czy doczekamy czasów, kiedy to właśnie w Polsce powstanie globalna firma, w której każdy chciałby pracować? To zależy od tego, czy uda nam się obudować polską myśl techniczną tkanką organizacyjną, której DNA nie pochodzi z Polski. Nie odniesiemy bowiem, niestety, sukcesu za granicą, powielając polską kulturę prowadzenia biznesu. Jaka jest polska przedsiębiorczość? Nieufna wobec innych, zmagająca się z brakiem wystarczających rezerw finansowych, odpowiednich doradców czy pracowników na miarę nieraz bardzo innowacyjnych przedsięwzięć. Kowalski prędzej wprowadzi firmę na polski NewConnect, sprzeda udziały, kupi posiadłość i przejdzie na emeryturę, niż pomyśli o debiucie na NADAQ. Żeby to zmienić, potrzebne są fundusze venture capital, dobrze osadzone w głównych centrach finansowych i innowacyjnych świata, które zaoferują usługę umiędzynarodawiania polskich firm.

Wielokrotnie rozmawiałem o polskiej kulturze biznesu za granicą.

Obserwacje nie nastrajają optymistycznie. „Polacy to świetni eksperci, ale pamiętaj, żeby nie trzymać ich w tym samym pokoju zbyt długo, bo bez kontroli się pogryzą” – tak jeden angielski inwestor radził innemu. „Najlepsi klienci to Rosjanie – są mili, płacą dobrze, choć wymagają. Najgorsi to Polacy – chcą wszystko na już, z kulturą to różnie, i patrzą na każdą złotówkę” – to już opinia polskiego pośrednika w obrocie ekskluzywnymi nieruchomościami w centralnym Londynie. „Nie chcę pracować dla Polaków, bo nie szanują ludzi i trudno od nich wyegzekwować pieniądze. Jestem w Polsce, ale pracuję wyłącznie dla klientów z zagranicy” – to z kolei opinia kilku informatyków, z którymi współpracuję. „Świetny prezes, ale nie umie zbudować wokół siebie zespołu ludzi lepszych od siebie” – tak często mówią o polskich założycielach firm technologicznych inwestorzy z Doliny Krzemowej. „Eksportowalnej” kultury – opartej na etyce, wzajemnym szacunku, poczuciu współodpowiedzialności za swój los, poczuciu misji, że chcemy wspólnie dać światu rzeczy, które naprawdę zmieniają go na lepsze – nie da się wyczarować. Nie zapewni tego też ani technologia, ani nowa ustawa. Na to potrzeba pracy kolejnych pokoleń. Niestety, nie możemy tyle czekać. Dlatego pożyczajmy anglosaski system prawny do organizowania nowoczesnych firm, wydajmy na zachodnich ekspertów od sprzedaży, marketingu czy PR, budujmy relacje z polską diasporą. Aby polskiemu przedsiębiorcy chciało się chcieć więcej. Bo od tego zależeć będą nasze emerytury.

Autor jest partnerem zarządzającym Ambient Ventures LLP

Zbudujmy w sobie osobowość zdobywcy!

SMALL BUSINESS | Sukces wyrasta z pasji i niewiedzy, że się nie da



MARCIN BEME

Sukces każdego przedsięwzięcia, niezależnie od skali, wymaga konsekwencji, koncentracji na celu i pasji. Musimy zwyczajnie lubić to, co robimy. Ale myśląc o ekspansji, zwłaszcza zagranicznej, warto też zachować pewną dozę naiwności. Czasami po prostu lepiej nie wiedzieć, że się nie da.

Pomysł na Audiotekę narodził się podczas zwykłej rozmowy. Cemu nie dostarczać ludziom żyjącym w biegu wartościowego contentu? Rozrywki na

wysokim poziomie? Treści edukacyjnych? Od początku napędzało nas przekonanie, że walczymy nie o dotację czy inwestora, ale o rozpoznawalność naszej marki na światowym rynku i maksimum zadowolonych użytkowników. Naszym celem od początku był rynek międzynarodowy, ale z mądrze – według nas – sformułowaną strategią opanowania nieanglojęzycznego rynku audiobooków. To był taki nasz błękitny ocean, pozwalający uniknąć starcia z Amazonem i jego spółką zależną Audible.

Ostatni rok upłynął pod znakiem rozwoju nowych zagranicznych serwisów Audioteki. Teraz czeka nas jeszcze więcej wyzwań związanych ze specyfiką rynków, które dopiero poznajemy, takich jak Chiny czy Rosja. Często ma się w takich chwilach poczucie, że im więcej wiesz, tym mniej wiesz. To uczy pokory, wymusza rozwój i ciągłe szukanie nowych, lepszych rozwiązań. Dlatego nie można się wstrzymywać od podejmowania decyzji. Zmiany na rynku są bardzo dynamiczne i nie ma czasu do stracenia.

Chcąc osiągnąć coś na większą skalę, trzeba być bardzo skoncentrowanym na najmocniejszych stronach swojego przedsięwzięcia i nigdy nie zadowalać się

status quo. Sam w pracy najbardziej lubię początkowy etap każdego projektu – bardzo kreatywny, ale też wyczerpujący. Szybko nauczyłem się jednak, że przechodząc na wyższy poziom rozwoju, chęć zmieniania świata trzeba łączyć z twardą analizą danych. To podstawa każdego trwałego biznesu.

Po drodze, oczywiście, zawsze zdarzają się błędy, ale ważne, by cały czas mieć przed sobą cel, z którym identyfikuje się cały zespół. To procentuje. Nie lubię pracować z ludźmi, którzy mówią, że czegoś „się nie da”, że „to niemożliwe”. Ani z osobami, które uciekają, gdy pojawiają się problemy, i udają, że ich nie ma.

Świetnie czuję się zaś wśród ludzi, którzy działają z pasją i radością, są otwarci na innych, mają milion pomysłów i niewyczerpaną energię. W tak twórczym środowisku łatwiej dostrzec potencjał tam, gdzie nie widzą go inni. Sam wierzę w to, co robię, a pracę traktuję przede wszystkim jako dobrą zabawę i nowe wyzwania. Gdyby chodziło tylko o pieniądze, już wielokrotnie bym się poddał lub umarł z nudów...

Autor jest przedsiębiorcą, prezesem zarządu Audioteki.pl

Jak stworzyć wylegarnie orłów



ZOFIA LISIECKA

Chcemy, by polska szkoła była wylegarnią orłów wyposażonych w miękkie kompetencje: umiejętność komunikacji i współpracy, innowacyjność, kreatywność, otwartość na różnorodność czy postawę partycypacyjną. Same wykłady i deklaracje są w tym zakresie niewystarczające, kluczowa jest obserwacja zachowań nauczycieli w szkolnej rzeczywistości. Nauczyciel, który określonych postaw nie prezentuje, nie jest w stanie „zarazić” nimi uczniów. Z kolei jeśli nie są one normą w naszym społeczeństwie – a nie są – nie możemy oczekiwać, że będą normą wśród nauczycieli. Trzeba zatem szkoły i nauczycieli przygotować.

Diagnoza prosta, realizacja już nie tak oczywista. Zmiany postawy nie można bowiem nikomu narzucić. Nie da się jej wprowadzić przepisami, wymusić monitoringiem i sprawozdaniami. Rzeczywista zmiana wymaga woli nauczycieli. Tymczasem brak gotowości większości nauczycieli do zmiany wydaje się umykać świadomości większości osób zaangażowanych w jej kreowanie. Może dlatego, że na sympozjach, konferencjach i warsztatach poświęconych tym zagadnieniom spotyka się grupa osób świadomych, już przekonanych i pełnych zapału? Niestety, większość nauczycieli nie podziela tego entuzjazmu. Zniechęceni i sfrustrowani, nie chcą żadnych zmian, nie widzą ich sensu. Chcą spokoju i stabilizacji. Złazcza za system edukacji rozlicza ich z efektywności, rozumianej jako wyniki w testach. Motywacja do rozpoczynania żmudnego procesu zmiany jest więc bardzo mała. A przemiana polskiej edukacji może się dokonać tylko na taką skalę, na jaką są jej gotowi dokonać nauczyciele, rodzice i samorządy.

Jak w takim razie rozpocząć ten proces? Musimy szukać i szkolić liderów zmiany wśród przedstawicieli wszystkich tych grup. Zaangażować nauczycieli w tworzenie koncepcji zmiany, zostawiając sobie rolę inspiratorów i moderatorów. Tylko jeśli nauczyciele będą autorami zmiany, wezmą za nią odpowiedzialność. Możemy im pomóc, budując klimat zaufania i współpracy wszystkich podmiotów zaangażowanych w edukację, zwłaszcza rodziców oraz podmiotów zarządzających i finansujących szkolnictwo. Wsparciem będzie też modyfikacja systemu oceniania szkół, tak by premiował on nie tylko przyrost wiedzy, ale także rozwój miękkich kompetencji i postaw. Przyjęcie właśnie takiego partycypacyjnego modelu działania daje szansę na to, że zmiana nie będzie tylko „na papierze”, a szkoły staną się tym, czym chcemy żeby były: wylegarniami orłów.

Autorka jest trenerką, prezesem Fundacji ODTIK, opiekunem merytorycznym programu SMOK – Skutecznego Modelu Kształcenia Nauczycieli

KONGRES
OBYWATELSKI

Organizator – Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

„Narodowy Coaching. Jak rozwinąć nasze skrzydła?” to debata poświęcona postawom i umiejętnościom potrzebnym nam, Polakom, by odnieść indywidualny i zbiorowy sukces w XXI wieku. Jej celem jest odpowiedź na pytanie: jacy jako społeczeństwo jesteśmy, jacy chcielibyśmy być, jakie są nasze silne i słabe strony, jakich kompetencji wymaga od nas jutro, jak pogłębić rozumiejącą i nieobronną świadomość naszego „ja”? Liczymy na to, że debata wywoła szeroką refleksję nad kondycją naszych kompetencji osobowych i cywilizacyjnych oraz sposobami ich poprawy. A także spowoduje realne zmiany we wzorcach myślenia i zachowań Polaków, czerpiąc z doświadczeń, które już mamy oraz wzajemnego wspierania się we wzrastaniu i dojrzewaniu osobowym i społecznym. Uroczyste rozpoczęcie debaty społecznej będzie miało miejsce **25 października br. na IX Kongresie Obywatelskim**, który odbędzie się pod hasłem „Polska jutro. Jak rozwinąć nasze skrzydła?”

Więcej informacji: www.kongresobywatelski.pl oraz na profilu facebook.com/kongresobywatelski

Zespół redakcyjny: Jan Szomburg, Piotr Zbieranek, Magdalena Iwanowska, Małgorzata Remisiewicz

Autor ilustracji: Janusz Kapusta

Autor portretów: Krzysztof Wieliczko

Partner wkładki: BZ WBK

Partner

Bank Zachodni WBK
Grupa Santander

Zmiana zaczyna się w szkole

EDUKACJA | Otwartość na świat wymaga wierności wartościom ogólnoludzkim



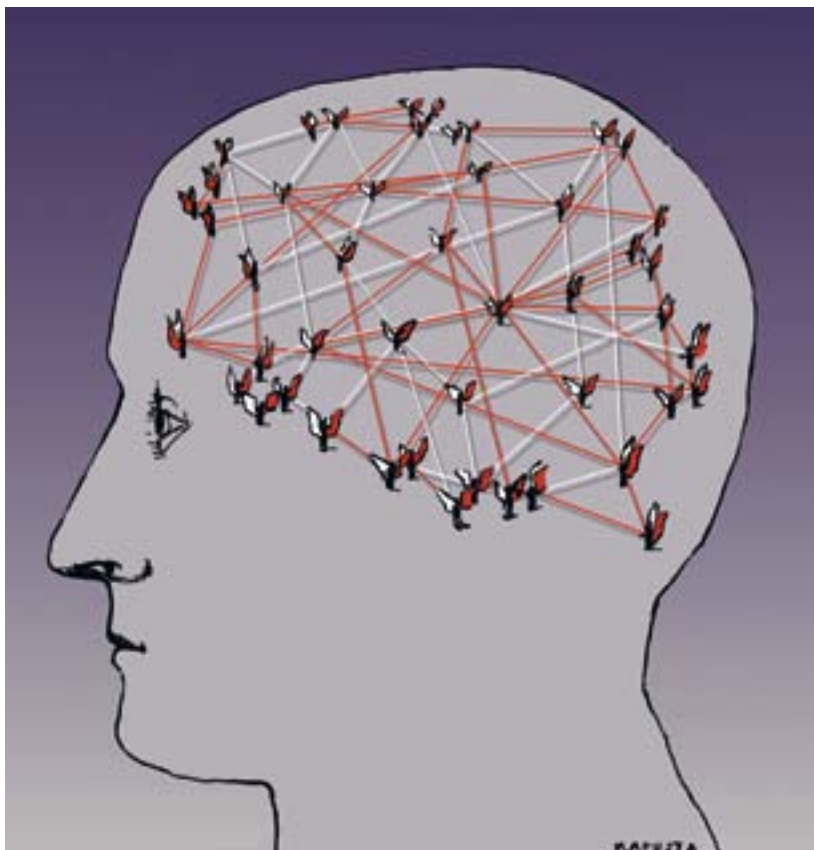
JACEK STRZEMIECZNY

Sprawczość, empatia i współpraca – tego potrzebujemy, by móc aspirować do roli kraju, który ma realny wpływ na rozwój świata. To wyzwanie dla całego systemu edukacji: szkoły powinny się zmienić, by same reprezentowały cechy, które chcemy rozwinąć u uczniów.

Nic nie uczy sprawczości lepiej niż działanie. Dlatego istotnym elementem edukacji powinny być projekty edukacyjne, w tym inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej i globalnej. Wymagają one od ucznia wytrwałości, ale pozwalają poczuć autorstwo i satysfakcję z osiągnięcia celu. Taka edukacja skupia się na tym, co jest ważne dla ucznia, a nie tylko zostało zawarte w podstawie programowej lub ma się znaleźć na egzaminie. Nauczyciel przeistacza się zaś w coacha, który pomaga uczniom osiągnąć sukces. W gimnazjach taką możliwość stwarza obowiązkowy projekt edukacyjny.

Kształtowaniu empatii sprzyjają projekty motywowane życzliwością i zrozumieniem dla rówieśników, sąsiadów, mieszkańców Polski, innych krajów i kontynentów. Postawa otwartości na świat wymaga wierności wartościom ogólnoludzkim, w tym tak cenionej przez nas solidarności. Przyjazne, wspierające relacje nauczycieli z uczniami pomagają młodym ludziom w podejmowaniu wyzwań i pokonywaniu trudności. Nauczyciele, niezależnie od oceny podsumowującej, mogą dawać uczniom cenną informację zwrotną, wskazując, co zostało

➤ILUSTRACJA JANUSZA KAPUSTY



wykonane dobrze, a co i jak należy poprawić. Krokiem w tym kierunku jest coraz częstsze stosowanie przez nauczycieli oceniania kształtującego.

Jeśli zależy nam na tym, by kolejne pokolenia ceniły współpracę, musimy odejść od szkoły, która premiuje rywalizację. Współcześnie kreatywność polega bowiem także na zdolności do wzajemnego inspirowania się oraz tworzenia na bazie pomysłów innych osób. Warto w tym celu przy ocenie projektów uczniowskich częściej stosować publiczną prezentację efektów pracy zespołowej.

Chcąc zmieniać system, pamiętajmy, że największą siłę mają oddolne mechanizmy. Wprowadzane naprędce zmiany

instytucjonalne niosą zagrożenie, że pozostaną one jedynie na papierze – destabilizujące i iluzoryczne, niemające przełożenia na kształcenie wartościowych kompetencji i postaw uczniów. Tylko nauczyciele wykorzystujący swoje doświadczenie oraz wiedzę o tym, jak młodzi ludzie się uczą, mogą poprawić szkolne nauczanie. Taką „oddolną” zmianę wprowadza między innymi kilkaset szkół zaangażowanych w program Szkoła Ucząca Się, prowadzony przez Centrum Edukacji Obywatelskiej i Polsko-Amerykańską Fundację Wolności.

Autor jest pedagogiem i działaczem społecznym, prezesem Fundacji Centrum Edukacji Obywatelskiej