

K O N G R E S



OBYWATELSKI

PO IX KONGRESIE OBYWATELSKIM



# JAK ROZWINAĆ NASZE SKRZYDŁA? NARODOWY COACHING



WOLNOŚĆ I SOLIDARNOŚĆ NR 61

JAN  
SZOMBURG

„Musimy zamienić filozofię przetrwania (...) na filozofię rozwoju. A zmiany musimy rozpocząć od samych siebie. Nie możemy zgadzać się na wzajemne oszukiwanie się, sprytne wykorzystywanie okazji kosztem innych, niedotrzymywanie umów, omijanie prawa, ostentacyjne dbanie wyłącznie o własny interes”.



JERZY BUZEK

„Potrzebujemy naszego «lotu na księżyc». Jakiejś idei, która mogłaby nas połączyć. Może abstrakcyjnej, ale wyraźnej, mocnej”.



MARCIN BEME

„Chodzi o to, żebyśmy próbowali myśleć pozytywnie i opowiadali historię Polski, opierając się na naszych sukcesach, a nie na trudnej historii pełnej porażek”.

MAREK  
BORZESTOWSKI

„Aby rozwinąć skrzydła, nie uczmy się na własnych błędach. Podpatrujemy, jak to robią inni, uczmy się na ich błędach i dopasowujemy rozwiązania do potrzeb naszego kraju”.

JANUSZ  
PIECHOCIŃSKI

„(...) kiedy dzisiaj mówimy o polskich skrzydłach, mówimy o tym, że nic nie zastąpi gospodarki mniej dymiących kominów. Ale obok niej musi powstawać gospodarka dymiących głów”.

PIOTR  
GLIŃSKI

“(…) warunkiem realnej zmiany i reform rozwojowych jest podmiotowy charakter polskiego państwa. Polska – i jej polityka – musi być podmiotowa (...). We współczesnym świecie każde państwo musi liczyć przede wszystkim na siebie”.

## OPINIE PO IX KONGRESIE OBYWATELSKIM

„Chciałam Panu i Zespołowi zaangażowanemu w organizację IX Kongresu Obywatelskiego złożyć serdeczne podziękowania za umożliwienie nam wzięcia w nim udziału. Jestem pod wrażeniem rozmachu, profesjonalizmu, ale przede wszystkim pewnego ducha, tej atmosfery jaką udaje się Państwu na tak dużym wydarzeniu zbudować. Słyszałam w kulisach od kilku osób, które brały udział w wielu poprzednich Kongresach, jak bardzo się Państwo rozwijacie, jak z wydarzenia na wydarzenie coraz wyraźniej widać właśnie tę **atmosferę otwartości, optymizmu, zaufania i wiary w ludzi, w ich potencjał.** Słyszałam również wypowiedzi „zwykłych” uczestników podkreślające, że jest to dla nich wielka wartość (ale i pewna nowość) – **publiczna dyskusja, do której zaproszeni są wszyscy i w której każdy zostaje wysłuchany.**”

**ZOFIA LISIECKA**  
PREZESKA FUNDACJI EDUKACYJNEJ ODITK

„Bardzo dziękuję za zaproszenie i możliwość uczestniczenia w tak kapitalnym przedsięwzięciu.”

**ARTUR LIEBHART**  
PLANETE DOC+ FESTIWAL

„Gratulacje dla inicjatorów i organizatorów IX Kongresu. Tak, **potrzeba nam celu, determinacji i pasji by opuścić utarte drogi i wejść na ścieżkę współpracy obywateli w kraju i Polaków na emigracji.** Emigranci to wielki skarb, niewykorzystany potencjał, który możemy wykorzystać na zasadzie partnerstwa.”

**MAŁGORZATA BOS-KARCEWSKA**  
POLONIA.NL



Uczestnicy IX Kongresu Obywatelskiego



Panel dyskusyjny IX Kongresu Obywatelskiego



Uczestnicy IX Kongresu Obywatelskiego

# Jak rozwinąć nasze skrzydła? Narodowy Coaching



GDAŃSK 2015

Partner sesji tematycznej pt: „Narodowy Coaching w edukacji,  
kulturze i biznesie – jak rozwinąć nasze skrzydła?”



WOLNOŚĆ I SOLIDARNOŚĆ NR 61

© Copyright by  
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową  
ul. Do Studzienki 63  
80-227 Gdańsk  
tel. 58 524 49 00  
faks 58 524 49 08  
[www.ibngr.pl](http://www.ibngr.pl)  
e-mail: [ibngr@ibngr.pl](mailto:ibngr@ibngr.pl)

Redakcja serii: JAN SZOMBURG  
Redaktorzy: JAN SZOMBURG, PIOTR ZBIERANEK  
Redakcja językowa: ALICJA DĄBROWSKA-NOWACKA

Projekt graficzny: TATASTUDIO, PRACOWNIA 63A

ISBN 978-83-7615-118-2

CIP - Biblioteka Narodowa

Jak rozwinąć nasze skrzydła? : Narodowy Coaching /  
[red. Jan Szomburg, Piotr Zbieranek]. - Gdańsk :  
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2015. -  
(Wolność i Solidarność ; nr 61)



# Spis treści

- 7 **Jan Szomburg**  
*Myśleć o rozwoju, a nie przetrwaniu*
- 11 **Jan Szomburg, Piotr Zbieranek**  
*Nowi liderzy*
- 17 **Jerzy Buzek**  
*„Polski lot na Księżyc”*
- 23 **Janusz Piechociński**  
*Duch Polski obywatelskiej*
- 27 **Piotr Gliński**  
*Osiem warunków rozwoju Polski*
- 33 **Rozmowa z Mateuszem Morawieckim**  
*Potrzebujemy sprawnych instytucji i bogactwa kompetencji*
- 39 **Rozmowa z Marcinem Beme**  
*Recepta na sukces: koncentracja, konsekwencja i pasja*
- 43 **Joanna Bagniewska**  
*Wypromujmy Polskę!*
- 49 **Monika Kuszyńska**  
*Zarażmy się optymizmem i pozytywną energią*
- 55 **Łukasz Grass**  
*Rozwój oparty na pasji*
- 61 **Rozmowa z Kamilem Dąbrową**  
*Jak biegi uliczne budują wspólnotę*
- 65 **Rozmowa z Mariuszem Wlazłym**  
*Bez wspólnych celów, zaufania i szacunku nie ma szans na zwycięstwo*
- 69 **Paweł Fortuna**  
*Między Syzyfem a Ikarem. W poszukiwaniu złotego środka dla polskich skrzydeł*
- 77 **Wojciech Wróblewski**  
*Jakich pracowników potrzebuje nasza gospodarka?*
- 89 **Wojciech Popławski**  
*Import kompetencji dodał nam skrzydeł*
- 95 **Dorota Zimnoch**  
*Rola emigracji w podnoszeniu kompetencji*

- 99 **Zofia Lisiecka**  
*Jak możemy rozwinąć nasze skrzydła w szkole?*
- 105 **Magdalena Tyszer**  
*Szkola dla orłów?*
- 109 **Wojciech Domosławski**  
*Czy poprzez wspólnotowość do modernizacji,  
czy poprzez modernizację do wspólnotowości?  
Refleksje po IX Kongresie Obywatelskim*

#### **GŁOS MŁODYCH**

- 123 **Adam Leśniewicz**  
*Miejmy odwagę sobie zaufać*
- 127 **Agata Tereba**  
*Dlaczego nie można odkładać myślenia o Polsce na później?*
- 129 **Dariusz Standerski**  
*Rozwijanie skrzydeł. Świadomość prawna a rozwój cywilizacyjny*
- 133 **Jan Król**  
*Uczmy się żyć (cyber)społecznie*
- 137 **Magdalena Bobel**  
*Polskę jutra trzeba tworzyć już dziś*
- 141 **Natalia Księżarek**  
*Quo vadis?*
- 143 **Oliwia Kujawa**  
*Tolerancja, sprawiedliwość, MŁODZIEŻ!*
- 147 **Paula Sawicka**  
*Przyszłość Polski w naszych rękach*
- 151 **Paulina Adamczyk**  
*Pozytywny rozwój Polski*





## JAN SZOMBURG

---

prezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, doktor nauk ekonomicznych z doświadczeniem akademickim (w l. 1974–1990 pracował na Uniwersytecie Gdańskim). Założyciel Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (1989). Od 1980 działacz gdańskiej „Solidarności”; współorganizował regionalny ruch samorządów pracowniczych; w stanie wojennym współpracował z podziemiem; od II połowy lat 80. związany z gdańskimi liberałami. W 1988 wspólnie z Januszem Lewandowskim opracował pierwszy w Europie Wschodniej program powszechnej prywatyzacji oparty na kuponach prywatyzacyjnych (wykorzystywany w reformach własnościowych niemal w całej Europie Wschodniej). Współtwórca polskiej myśli transformacyjnej dotyczącej gospodarki. Inicjator i organizator nowych, innowacyjnych platform debat publicznych służących dialogowi międzyśrodowiskowemu i międzypokoleniowemu: Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej (2003–2007), Polskiego Forum Wartości i Rozwój (2004–2005), Polskiego Forum Obywatelskiego (od 2005 do dziś). Promotor publicznej refleksji i debaty nad tożsamością i wspólnotowością Polaków, inicjator i organizator Kongresów Obywatelskich.



## Myśleć o rozwoju, a nie przetrwaniu

**G**ŁÓWNĄ IDEĄ IX KONGRESU OBYWATELSKIEGO BYŁ Narodowy Coaching jako droga do rozwijania naszych skrzydeł. Do uczynienia z Polski lepszego miejsca do pracy, życia i rozwoju oraz zwiększenia konkurencyjności naszego kraju.

Jak rozumieć tę ideę? Narodowy Coaching to proces uczenia się od siebie nawzajem rzeczy najważniejszych. Proces wzrastania i dojrzewania zarówno w wymiarze osobowym (każdego z nas), jak i społecznym (nas jako zbiorowości). Chodzi o nasze wzorce myślenia i działania, nasze postawy oraz podstawowe kompetencje i umiejętności. Z jednej strony, rozumienie i szacunek do samego siebie i do innych, empatia, kultura dialogu, rozwiązywania konfliktów i osiągania kompromisu, otwartość, umiejętność współpracy, obdarzania się zaufaniem, dzielenia się, dotrzymywania umów. Z drugiej zaś niezgoda na wzajemne oszukiwanie, cwaństwo kosztem innych, bylejakość, krótkowzroczność, nadmierny partykularyzm. Tych zmian potrzebujemy wszędzie – w gospodarce, administracji, edukacji, kulturze, sporcie, nauce. Po to, by hierarchiczno-folwarczną kulturę organizacyjną przekształcić w partnersko-kooperacyjny model działania.

*Narodowy Coaching to proces uczenia się od siebie nawzajem rzeczy najważniejszych. Proces wzrastania i dojrzewania zarówno w wymiarze osobowym (każdego z nas), jak i społecznym.*

*Hierarchiczno-folwarczną kulturę organizacyjną trzeba przekształcić w partnersko-kooperacyjny model działania.*

Ta zmiana społeczno-kulturowa jest niezbędna, by w pełni wykorzystać nasze talenty i zasoby materialne, by uczynić Polskę bardziej przyjazną dla nas samych, a jednocześnie lepiej zorganizowaną i bardziej efektywną w sferze publicznej.

IX Kongres Obywatelski pokazał, że ta zmiana już się dokonuje – za sprawą liderów zmian. Szczególnie istotną rolę odgrywają w niej liderzy biznesu, wła-

czający się w sferę życia społecznego i publicznego. Potrzeba jednak więcej – powszechnego zrozumienia sensu tych zmian, zwłaszcza wśród młodych ludzi, uznania i wsparcia dla liderów, budowania ich wzajemnych relacji, udziału me-

*Bez zmian naszych postaw i kultury wzajemnych relacji i współdziałania – Polsce nie uda się zmienić dotychczasowego modelu konkurowania opartego na niskich kosztach i stać się ważnym podmiotem światowej gospodarki.*

diów, mądrzejszego wykorzystywania środków unijnych. To właśnie powinien być ten nasz nowy polski Wielki Projekt, który uzyskuje przynajmniej ciche poparcie wszystkich sił politycz-

nych. Konsensusy w polityce zagranicznej już były – NATO, UE – i widać, że to nie wystarczy. Teraz potrzebujemy konsensusu na rzecz wielkiego, wewnętrznego impulsu rozwojowego. Bez zmian naszych postaw i kultury wzajemnych relacji i współdziałania – Polsce nie uda się zmienić dotychczasowego modelu konkurowania opartego na niskich kosztach i stać się ważnym podmiotem światowej gospodarki, krajem bardziej bezpiecznym dzięki swej sile ekonomicznej.

Realizacja idei Narodowego Coachingu wymaga zasadniczych zmian w naszym dotychczasowym sposobie myślenia o tym, co jest dla nas dobre. Dotyczy to przede wszystkim sfery kompetencji. Czas dostrzec, jak ważne są kompetencje osobowe, w tym etyczne, i społeczne. Z postawą typu „milcz, jak do mnie mówisz” nie stworzymy orłów, które będą przewodzić społeczeństwu i przeprowadzą proces ekspansji zagranicznej polskich firm. Lekceważąc kompetencje miękkie, nie wykorzystamy w pełni kompetencji twardych. Inżynier, który ma świetny pomysł, nie będzie go umiał sprzedać dysponentom kapitału. Bez empatii nie będziemy

*Czas dostrzec, jak ważne są kompetencje osobowe, w tym etyczne, i społeczne. Lekceważąc kompetencje miękkie, nie wykorzystamy w pełni kompetencji twardych.*

w stanie wymyślać produktów i usług, które w pełni zaspokajałyby potrzeby ludzi, ani umiejętnie ich sprzedawać. Nadmierna koncentracja na twardych i wysoce specjalistycznych kompeten-

cjach sprowadza nasze firmy do roli poddostawców o niskich marżach, a nasz kraj obciąża kosztami kształcenia kadr dla wyżej rozwiniętych gospodarek. Wysokie marże osiąga się nie w sferze produkcji, ale projektowania i sprzedaży – a tu konkurencja wymaga zarówno kompetencji twardych, jak i miękkich, takich jak umiejętność interdyscyplinarnej współpracy czy rozumienia odmienności kulturowych klientów.

Musimy zamienić filozofię przetrwania („synu, świata nie zmienisz, nie trać czasu na jego zrozumienie, ucz się czegoś konkretnego i bądź sprytny, a będziesz miał bezpieczne życie”) na filozofię rozwoju. A zmiany musimy rozpocząć od sa-

mych siebie. Nie możemy zgadzać się na wzajemne oszukiwanie się, sprytnie wykorzystywanie okazji kosztem innych, niedotrzymywanie umów, omijanie prawa, ostantacyjne dbanie wyłącznie o własny interes. Taka postawa powoduje ogromne koszty ekonomiczne wynikające z potrzeby utrzymywania rozbudowanego systemu kontroli państwowej i wzajemnego „pilnowania się” uczestników obrotu gospodarczego. Wynikiem tego są ciągłe napięcia, utrata energii oraz korzyści z zaniechanych wspólnych projektów. Jeśli bardziej uczłowieczymy relacje między nami, produkt krajowy brutto z pewnością będzie rósł szybciej.

*Musimy zamienić filozofię przetrwania na filozofię rozwoju. A zmiany musimy rozpocząć od samych siebie.*

I na koniec kwestia, czy chcemy rozwijać swoje, czy też nasze skrzydła. Nie trudno dostrzec, że rozwijając tylko swoje skrzydła, nie wzbijemy się wysoko. Talenty, które zostały uskrzydłone przez rodzinę, przedszkole i szkołę (są już takie!), najprawdopodobniej zetkną się z folwarcznymi strukturami w życiu zawodowym i opartymi na logice sprytu relacjami międzyludzkimi. Z podciętymi skrzydłami staną przed dylematem – wyjechać z kraju czy wybrać emigrację wewnętrzną? Nie ma wątpliwości, że strategie indywidualne stają się coraz mniej skuteczne. Czas, byśmy – parafrazując słowa Jana Pawła II wypowiedziane na gdańskiej Zaspie w 1987 roku – jeden drugiemu skrzydła rozwijali.

Jako Kongres Obywatelski chcemy temu służyć przez szerokie uświadamianie potrzeby zmian i pokazywanie ich liderów oraz ułatwianie przepływu dobrych praktyk i dobrej energii.

*Czas, byśmy jeden drugiemu skrzydła rozwijali.*



## JAN SZOMBURG

---

prezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, doktor nauk ekonomicznych z doświadczeniem akademickim (w l. 1974–1990 pracował na Uniwersytecie Gdańskim). Założyciel Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (1989). Od 1980 działacz gdańskiej „Solidarności”; współorganizował regionalny ruch samorządów pracowniczych; w stanie wojennym współpracował z podziemiem; od II połowy lat 80. związany z gdańskimi liberałami. W 1988 wspólnie z Januszem Lewandowskim opracował pierwszy w Europie Wschodniej program powszechnej prywatyzacji oparty na kuponach prywatyzacyjnych (wykorzystywany w reformach własnościowych niemal w całej Europie Wschodniej). Współtwórca polskiej myśli transformacyjnej dotyczącej gospodarki. Inicjator i organizator nowych, innowacyjnych platform debat publicznych służących dialogowi międzyśrodowiskowemu i międzypokoleniowemu: Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej (2003–2007), Polskiego Forum Wartości i Rozwój (2004–2005), Polskiego Forum Obywatelskiego (od 2005 do dziś). Promotor publicznej refleksji i debaty nad tożsamością i wspólnotowością Polaków, inicjator i organizator Kongresów Obywatelskich.



## PIOTR ZBIERANEK

---

socjolog i psycholog, pracownik naukowo-badawczy w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową. Jego zainteresowania badawcze, oprócz życia publicznego, obejmują sferę kultury, edukacji oraz komunikacji społecznej. Koordynował między innymi panele „Edukacja i wiedza” i „Wartości i style życia” w ramach foresightu regionalnego „Pomorze 2030”. Od 2010 zaangażowany w pracę Kongresu Obywatelskiego. W 2011 na podstawie autorskich badań opublikował książkę *Polski model organizacji typu think tank*.

**K**IEDY OBSERWUJEMY SFERĘ PUBLICZNĄ W NASZYM KRAJU, możemy mieć uzasadnione wątpliwości, czy istnieją w Polsce siły przywódcze zdolne do inicjowania zmian na lepsze. Możemy także zadać sobie słuszne pytanie, czy kiedykolwiek uda nam się upowszechnić myślenie w kategoriach dobra wspólnego i wzbogacić strategię indywidualne o komponent wspólnotowy. Na szczęście Polska nie żyje tylko tymi – eksploatowanymi przez media – negatywnymi zjawiskami. Wystarczy rozejrzeć się wokół, by zauważyć, że tuż obok nich zachodzą zmiany pozytywne. Jest ich coraz więcej i są coraz bardziej widoczne.

Nie są to jednak zwykłe zmiany systemowe związane z wdrażaniem reform przez elity polityczne i aparat państwowy, lecz działania pojedynczych osób i ich zespołów, prowadzone w różnych sferach i na różnym szczeblu. I to właśnie oni – środowiskowi liderzy – zmieniają otoczenie, w którym żyjemy. Nadają nowy kształt rzeczywistości, zaczynając od siebie. A poprzez własny przykład starają się wpływać na otoczenie.

*Środowiskowi liderzy – zmieniają otoczenie,  
w którym żyjemy. Nadają nowy kształt  
rzeczywistości, zaczynając od siebie. A poprzez  
własny przykład starają się wpływać na otoczenie.*

To dzięki nim stajemy się bardziej empatyczni. To oni uczą nas, jak wyciągać wnioski z własnych błędów. To oni nam pokazują, że można krytykować konstruktywnie, to znaczy w taki sposób, by się nawzajem doskonalić, nie zaś podcinać sobie skrzydła. Ich droga zresztą nie stanowi pasma samych sukcesów – po-

trafiają jednak nawet z porażek czerpać siłę i motywację do dalszego działania. To oni właśnie – dzięki swojej energii, wiedzy i mądrości – napędzają rozwój Polski, zmieniając jednocześnie kulturę naszego zbiorowego funkcjonowania.

## Pasja

Liderzy zmiany są aktywni we wszystkich dziedzinach naszego życia. Są wśród nich społecznicy, jak siostra Małgorzata Chmielewska z Fundacji Domy Wspólnoty Chleb Życia czy Ewa Błaszczyk z Fundacji Akogo? (tej od Kliniki Budzik), którzy pochylają się nad potrzebami najślabszych. Nie brakuje też ludzi kultury,

*To właśnie suma ich działań przekłada się na poprawę rzeczywistości, jaka nas otacza. To oni bowiem wyznaczają kierunki zmian na lepsze.*

takich jak Artur Liebhart i Roman Gutek, dzięki którym mamy dostęp do ambitnej, wzbogacającej nas kultury na światowym poziomie. Są także

przedstawiciele biznesu – choćby Ryszard Florek z Fakro, Tomasz Zaboklicki z bydgoskiej Pesy, Marcin Beme z Audioteki czy Krzysztof Domarecki z Seleny – którzy bez kompleksów wcielają w życie odważne wizje i zdobywają szturmem zagraniczne rynki.

Nie można zapomnieć również o biznesowych społecznikach nowego typu, jak np. Mateusz Morawiecki, prezes BZ WBK SA, czy Witold Radwański, prezes Krokus Private Equity. Liderów zmian spotkać można także w instytucjach publicznych, gdzie – jak Mariusz Haładyj z Ministerstwa Gospodarki – tworzą zupełnie nowe w sektorze publicznym wzorce komunikacji i współdziałania. Kuźniami takich liderów są wreszcie nowoczesne instytucje (np. Centrum Nauki Kopernik kierowane przez Roberta Firmhofera), tworzone w ostatnich latach zgodnie z nową logiką.

Nie inaczej jest w przypadku bibliotek, które dzięki Programowi Rozwoju Bibliotek, realizowanemu przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyj-

*Są to przy tym ludzie łączący dwie wielkie polskie tradycje – romantyczną i pozytywistyczną. Mają oni w sobie naturalny autorytet, dzięki któremu stają się dla otoczenia punktem odniesienia, zarażając je jednocześnie swoją pasją.*

nego, przeistaczają się w centra rozwoju lokalnych społeczności. W ten sposób rodzi się realne, pożyteczne przywództwo tysięcy nieznanych publicznie osób, które działają w swoich środowiskach i w nich cieszą

się szacunkiem. To właśnie suma ich działań przekłada się na poprawę rzeczywistości, jaka nas otacza. To oni bowiem wyznaczają kierunki zmian na lepsze. Mimo iż działają w tak różnych obszarach, mają wiele wspólnego. Tworzą bowiem



nową – choć rozproszoną – warstwę liderów, która ma kluczowe znaczenie dla rozwoju Polski. Są to przy tym ludzie łączący dwie wielkie polskie tradycje – romantyczną i pozytywistyczną. Z jednej więc strony to wizjonerzy, którzy często opierają swoje idee na idealistycznych fundamentach. Idealizm ten polega jednak nie tyle na uleganiu ideologicznym ułudom, ile raczej na zdolności wyjścia poza swój indywidualny interes i myśleniu w kategoriach dobra wspólnego szerszej zbiorowości.

*Dojrzałość liderów zmian wiąże się również z umiejętnością znalezienia złotego środka pomiędzy „ja” a „my”, pomiędzy własnymi celami i dążeniami a poczuciem odpowiedzialności za innych.*

Motorem działania w ich przypadku stają się nie tylko pobudki materialne – ważną rolę odgrywają także pasja, dążenie do samorealizacji i chęć osiągnięć mających większy sens. Z drugiej strony są oni zaprzeczeniem stereotypu romantycznego lekoducha: twardo stąpają po ziemi, potrafią konsekwentnie i z determinacją wcielać w życie swoje wizje, a swoją energią motywują do działania innych.

## Dojrzałość

Jaki jest ten oddolny mechanizm zmiany, stymulowany przez owych prawdziwych liderów? Przede wszystkim mają oni w sobie naturalny autorytet, dzięki któremu stają się dla otoczenia punktem odniesienia, zarażając je jednocześnie swoją pasją. Autorytet wynika z ich dojrzałości osobowej – silnego poczucia własnej wartości, zdolności do refleksji, świadomości siebie i swojej tożsamości, poczucia sensu i odnalezienia życiowej równowagi. Ich wpływ na otoczenie bierze się także z wysokiego ilorazu inteligencji emocjonalnej i empatii, która się z nim wiąże. Dzięki tej cesze są w stanie nie tylko odwołać się do innych niż bezpośrednie materialne bodźce czynników motywujących współpracowników do pracy, ale też umieją rozpoznać i wykorzystać ich talenty oraz uwalniać tkwiący w nich potencjał.

Dojrzałość osobowa liderów zmian wiąże się również z umiejętnością znalezienia złotego środka pomiędzy „ja” a „my”, pomiędzy własnymi celami i dążeniami a poczuciem odpowiedzialności za innych.

Dzięki tej dojrzałości liderzy nie boją się snuć dalekosiężnych planów i kreślić śmiałych wizji, a potem znajdują w sobie tyle woli, aby je konsekwentnie realizować. Także dzięki niej nie nadużywają swojego autorytetu – działają na rzecz otoczenia wraz z nim i przewodzą swojemu środowisku, nie narzucając mu jednak autorytarnie własnej woli. W efekcie przemianie ulega kultura organizacyjna polskich przedsiębiorstw, instytucji publicznych i organizacji społecznych, co z kolei prowadzi do procesu zmiany kulturowo-mentalnej zachodzącej w nas samych.

Chociaż część liderów zmian jest powszechnie znana i szanowana, to znakomita większość z nich pozostaje anonimowa. Tymczasem potrzebują oni – bo też na to zasługują – naszego uznania i szacunku. Podobnie jak rzesze „niewidzialnych” współautorów zmian, bez których pomocy liderzy nie mogliby realizować swoich wizji. Chodzi tu o tych wszystkich, którzy wykonują mało efektywną, żmudną, mrówczą pracę, niezbędną, by owe zmiany się dokonywały.

I jedni, i drudzy powinni mieć możliwość spotkania się ze sobą i przekonania, że nie są sami. Co więcej – że ich działania nie zmieniają jedynie środowisk, w których żyją, lecz wspólnie napędzają rozwój całej Polski. Świetną okazją ku

*Rzesze „niewidzialnych” współautorów zmian, bez których pomocy liderzy nie mogliby realizować swoich wizji. Chodzi tu o tych wszystkich, którzy wykonują mało efektywną, żmudną, mrówczą pracę, niezbędną, by owe zmiany się dokonywały.*

temu jest IX Kongres Obywatelski.

Jest on poświęcony między innymi temu, w jaki sposób, wykorzystując potencjał nowej warstwy liderów, wesprzeć proces nowej transformacji.

Transformacji, która nie dotyczyłaby już sfery regulacji i instytucji, lecz nas samych – naszych postaw, umiejętności i zachowań. Tak, byśmy potrafili wygrać wspólnie kolejne ćwierćwiecze wolności.





## JERZY BUZEK

---

polski polityk, profesor nauk technicznych, poseł na Sejm III kadencji oraz premier Rządu RP w latach 1997–2001, od 2004 poseł do Parlamentu Europejskiego VI, VII i VIII kadencji, w latach 2009–2012 jego przewodniczący; kawaler Orderu Orła Białego

## „Polski lot na Księżyc”

**C**ORAZ CZĘŚCIEJ POJAWIA SIĘ TEZA, ŻE POLSKA POTRZEBUJE nowego impulsu rozwojowego, zmian – zarówno w gospodarce, państwie, jak i w życiu społecznym. Poszukując owego impulsu, warto wspomnieć rok 1961. Prezydent Stanów Zjednoczonych, John Kennedy, zaproponował wtedy, żeby w ciągu 10

*Polska potrzebuje nowego impulsu rozwojowego, zmian – zarówno w gospodarce, państwie, jak i w życiu społecznym.*

lat wylądować na Księżycu. Było to dość „księżycowe” hasło, biorąc pod uwagę stan ówczesnej techniki, chociażby same komputery. Wtedy w Polsce powstawała nasza Odra, wielkości mniej więcej piętrowego budynku. Lądowanie na Księżycu, będące urzeczywistnieniem wydawałoby się abstrakcyjnej idei, dało Amerykanom przewagę technologiczną, gospodarczą, społeczną, kulturową i psychologiczną na dziesięciolecia. Ta przewaga trwa do dzisiaj.

Może my też, Europejczycy, potrzebujemy „naszego Księżyca”, na którym moglibyśmy wspólnie wylądować. Idei – może abstrakcyjnej, ale wyraźnej, mocnej – która mogłaby nas połączyć. My w Polsce mieliśmy taką ideę jeszcze stosunkowo niedawno. To była idea mieszkania w wolnym kraju. Nas – pokolenie, które tę ideę budowało – połączyło bardzo proste hasło: „Solidarność”. Zapewne znamy podręcznikowe określenia tego hasła. Wobec przesłania Kongresu Obywatelskiego, że musimy działać razem, zaś by móc działać, musimy się ze sobą porozumieć, warto wrócić do tych prostych, jasnych skojarzeń, które łączyły Polaków 30–40 lat temu.

*Lądowanie na Księżycu, będące urzeczywistnieniem wydawałoby się abstrakcyjnej idei, dało Amerykanom przewagę technologiczną, gospodarczą, społeczną, kulturową i psychologiczną na dziesięciolecia.*

„Solidarność” była rodzajem uczucia i postawy zarazem; to była idea porozumienia ponad podziałami która nasyciała naszą wspólnotę wrażliwością i stabilnością. Miała ona także międzyludzki, bardzo pozytywny wymiar. Poznawaliśmy tysiące nieznanych sobie ludzi, do których mogliśmy mieć zaufanie.

„Solidarność” była jednak przede wszystkim doświadczeniem politycznym. To doświadczenie jest nadal żywe i ważne; było ono bowiem nie tylko lekcją polityki, ale

*Może my też, Europejczycy, potrzebujemy „naszego Księżyca”, na którym moglibyśmy wspólnie wylądować. Idei – może abstrakcyjnej, ale wyraźnej, mocnej – która mogłaby nas połączyć.*

także jej kwintesencją. Co się na nie składało? Przede wszystkim praca nad wizją Polski – nieustanna, bezinteresowna, otwarta na innych. Po drugie wejście do polityki wielu ludzi, którzy

w innych warunkach nigdy by do niej nie weszli. I wreszcie tworzenie koncepcji rządzenia, wdrażanie jej: zmiana, ciągła zmiana, reforma wszystkiego, co nas otacza, a co przeszkadzało nam żyć, bez myślenia o słupkach popularności i najbliższych wyborach parlamentarnych. To wszystko wyrastało z doświadczeń „Solidarności”. Zaczęło się wcześniej już na pierwszym Zjeździe Delegatów w 1981 roku, potem przetrwało stan wojenny i było kontynuowane przez całe lata 90.

Dzisiaj często brakuje nam takiej energii do działania. Czy to oznacza, że zabrakło nam idei, że żadna już nie jest żywa? Nie, ale trzeba ciągle zaczynać od nowa, a zadaniem, które dziś przed nami stoi, jest „wymyślenie” Polski jutra. Zastanowienie się wspólnie, jak ona ma wyglądać. Dla mnie Polskę jutra opisują trzy jej cechy: nowoczesna, otwarta i obywatelska.

Nowoczesna – z jednej strony powinna kultywować tradycję; z drugiej zaś – w obszarze ekonomii, technologii, rynku pracy, edukacji czy kultury musi się dynamicznie rozwijać. A jakie dwa warunki są kluczowe, aby Polska jutra była nowoczesna? Pierwszy to innowacyjność, a drugi to nasza przedsiębiorczość.

Mówiąc o innowacyjności myślę o pomysłowości, o tworzeniu nowych wartości w oparciu o to, czego się nauczyliśmy i o sięganiu po to, czego jeszcze nikt nie dokonał. Mamy niezwykle, przełomowe dokonania np. w medycynie – nasi lekarze z Wrocławia po raz pierwszy w świecie przeprowadzili operację przeszczepu

*„Solidarność” była rodzajem uczucia i postawy zarazem; to była idea porozumienia ponad podziałami, która nasyciała naszą wspólnotę wrażliwością i stabilnością.*

komórek glejowych, dzięki czemu sparaliżowany pacjent znowu zaczął chodzić. Albo operacja przeszczepu twarzy w szpitalu gliwickim. Pierwsza na naszym kontynencie, a druga

operacja na świecie, zmieniająca życie człowieka – wprawdzie pojedynczego, ale to przecież epokowe wydarzenie. Mamy do dyspozycji programy badawcze jak

„Horyzont 2020”, które mogą nam pomóc we wdrażaniu w życie nawet najśmielszych pomysłów. Ale tak naprawdę potrzebna jest nam nasza własna wiara w to, że innowacyjność ma sens i przełożenie na nasze indywidualne życie.

*Dla mnie Polskę jutra opisują trzy jej cechy: nowoczesna, otwarta i obywatelska.*

Drugim warunkiem nowoczesności jest jak wspomniałem przedsiębiorczość. Powinniśmy uczyć się ducha przedsiębiorczości np. od Amerykanów. W Polsce dziś na szczęście nie brakuje ku temu okazji – mamy dziesiątki programów, z których możemy skorzystać. To są programy, które pozwalają naszym młodym przedsiębiorcom łatwiej rozpoczynać działalność i uzyskiwać tanie pożyczki, wyjeżdżać za granicę i zdobywać doświadczenie.

A teraz otwartość: musimy być otwarci na nowe wyzwania, bo zamknięcie oznacza stagnację. A najważniejszym wyzwaniem dla naszego pokolenia jest wspólna Europa. Zapewne wszyscy zgodzą się z tym, że czujemy klimat zagrożeń; europejskość wyhamowała, coraz silniejsze są tendencje odśrodkowe. Dlatego dzisiaj my, Polacy, w zdecydowanej większości popierający integrację w ramach Unii Europejskiej, powinniśmy uznać zadanie wzmocnienia Unii za zasadnicze. I odpowiedź na pytania jak z tak różnych narodów zbudować polityczną wspólnotę, nie niszcząc różnic i autentyzmu tych narodów. Bo Europa polegająca tylko na wspólnocie ekonomicznej – nie przetrwa.

I tu polskie doświadczenie Solidarności może być prototypem prawdziwej, ponadnarodowej Europy, która równocześnie nie niszczy narodowych wartości. W Solidarności nie niszczyliśmy przecież niczyjego przywiązania ani do religii, obyczaju, ani do przeszłości; potrafiliśmy się porozumieć pomimo wielu różnic. Ta solidarność na poziomie europejskim w jakimś stopniu jest widoczna w czasach kryzysu, mimo że pomoc dla Grecji czy Portugalii była dla wielu trudna do przełknięcia, w sprawie Ukrainy z trudem budujemy wspólne stanowisko. Ale daleko nam przecież do solidarności, która można by uznać za wystarczającą.

*A jakie dwa warunki są kluczowe, aby Polska jutra była nowoczesna? Pierwszy to innowacyjność, a drugi to nasza przedsiębiorczość.*

I wreszcie ostatni punkt: od nowoczesności poprzez otwartość, a więc budowanie Europy i naszą za Europę odpowiedzialność, dochodzimy do obywatelskości. Jeśli Polska bez nowoczesności i otwartości nie przetrwa, to na pewno bez obywatelskości nie będzie warta przetrwania. Musimy w naszych działaniach i praktykach ożywić tę wartość, przywrócić jej pierwotny, republikański sens. Amerykanie robią to nieźle. Nie musimy kochać wszystkiego co amerykańskie, ale uważam, że z amerykańskich doświadczeń trzeba korzystać.



A ten wspomniany republikański sens: idea obywatelstwa *de facto* zrodziła się przecież w Europie. To były czasy Arystotelesa, który uważał, że bycie obywatelem jest tożsame z byciem człowiekiem. A to znaczy, że wszelka działalność na rzecz dobra wspólnoty po prostu uczłowiecza. Chciałbym tu zacytować fragment

*Doświadczenie „Solidarności” może być prototypem prawdziwej, ponadnarodowej Europy, która równocześnie nie niszczy narodowych wartości.*

z *Boskiej komedii*, w którym Dante zapytywał: „Powiedz, co byłoby gorsze dla człowieka na ziemi, jeśli nie byłby obywatelem?”. Odwołuję się do tego

pytania nie tylko, dlatego, że jesteśmy na Kongresie Obywatelskim, nie dlatego też, że zbliżają się wybory, w których wszyscy mamy obowiązek uczestniczyć. Nasza aktywność i partycypacja są po prostu niezmiernie ważne. Według mnie wspólnota, przyszłość, polityka bez obywatelskiego zaangażowania i obywatelskich wartości nie mają ani znaczenia, ani mocy sprawczej.

Na koniec ważna uwaga, do której przejdę przez kolejne nawiązanie do czasów „Solidarności”, a dokładnie do jednego szczególnego momentu. Otóż w stanie wojennym – na pewno wielu z Państwa dobrze to pamięta – odcięto nam telefony. To miała być kara, która powinna była uniemożliwić nam wzajemne kontakty. Od-

*Jeśli Polska bez nowoczesności i otwartości nie przetrwa, to na pewno bez obywatelskości nie będzie warta przetrwania.*

tąd każdą rzecz, każdy kawałek bibuły czy wszelkie informacje o tym, gdzie odbędzie się kolejna podziemna zbiórka, trzeba było dostarczyć oso-

biście do wybranego człowieka. Trzeba było go spotkać, dotknąć przy powitaniu, czasami powiedzieć hasło, poznać go bliżej. Po prostu niezbędne było osobiste, bezpośrednie spotkanie. Nie było to możliwe, tak jak dzieje się to dzisiaj skorzystanie z telefonu czy z Internetu. Te osobiste spotkania budowały niezwykle poczucie wspólnoty obywatelskiej i odpowiedzialności.

*Wspólnota, przyszłość, polityka bez obywatelskiego zaangażowania i obywatelskich wartości nie mają ani znaczenia, ani mocy sprawczej.*

Tu mała dygresja. Nie mam nic przeciwko Internetowi. Miałem okazję, jako przewodniczący Parlamentu Europejskiego, zobaczyć zbawienne

skutki Internetu w Północnej Afryce. Przecież cała Arabska Wiosna w Północnej Afryce była możliwa dzięki mediom społecznościom. Ale okazało się, że ten tłum można było zwołać tylko pod hasłem „na nie”. Ten tłum nie miał hasła „na tak”. Te wielkie problemy, które tam wyrosły, chciano rozwiązać przez negację. Zebrał się tłum, który nie miał poczucia obywatelskości ani wspólnoty, które buduje się przez osobisty kontakt. My – wielu z nas obecnych na tej sali – mogliśmy budować takie poczucie właśnie w czasie bardzo trudnych działań „Solidarności”, a także znacznie wcześniej – w latach 70. i 60.

Temu samemu służy Kongres Obywatelski. Budowaniu wspólnoty i pielęgnowaniu obywatelskich wartości. Sam brałem udział już w pięciu naszych kongresach. Odbywały się one w Gdańsku, w Warszawie – i każdy z nich pamiętam jako wielkie przeżycie. Dlatego kontaktujemy się, na kongresach i poza nimi, wymyślamy wspólnie „nasz europejski, polski Księżyc”, na którym chcielibyśmy wylądować. A na co dzień sprawujemy się dzielnie jako obywatele, bo tego od nas wymaga – mówiąc górnolotnie, ale pięknie – Ojczyzna.

*Kontaktujemy się, na kongresach i poza nimi,  
wymyślamy wspólnie „nasz europejski, polski  
Księżyc”, na którym chcielibyśmy wylądować.*



## JANUSZ PIECHOCIŃSKI

---

polski polityk, poseł na Sejm I, II, IV, VI i VII kadencji, wiceprezes Rady Ministrów i minister gospodarki

## Duch Polski obywatelskiej

**Z**A NAMI 25 LAT PRZEMIAN, KTÓRE ZMIENIŁY NIE TYLKO nasz system, ale również porządek i strzeżenie obywateli i sposób działania. Dziękuję wszystkim, którzy wsparli proces transformacji. i byli gotowi do zmiany po roku '89, którzy wsłuchali się w wołanie o ducha solidarności, wspólnoty, racjonalności, aktywności i przedsiębiorczości. Także ducha, który każe z młodymi naprzód iść. Wspólne działania przyniosły efekt.

Mamy za sobą udaną reformę samorządową. Przypomnę, że to nie było tylko powołanie instytucji, wybranie radnych i zmiana sztytułów. To był wielki, bardzo potrzebny, na lata i pokolenia, narodowy, obywatelski ruch. Oznaczający, że razem możemy więcej, że razem to znaczy solidarnie, odpowiedzialnie, kompetentnie, z życzliwością i przyjaźnią.

Dzisiaj dyskutując o tym, że nic nie zastąpi konsekwentnie unowocześnianej gospodarki musimy też pamiętać o tych, którzy ją tworzą i budują m.in. swoimi pomysłami i wiedzą. Cenne w tym procesie jest doświadczenie, które pomaga budować stabilny i konkurencyjny rynek. Dlatego w przyszłość trzeba korzystać także ze sprawdzonych rozwiązań, ze zrozumieniem, że świat niesie ze sobą nie tylko szanse, ale i zagrożenia. Jesteśmy dzisiaj w nowej Polsce i w nowej Europie. A przed nami, nie tylko w wymiarze globalnej rywalizacji, zasadnicze, ciągle aktualne pytanie: jaka Polska – i jaka nasza Europa?

*Bardzo potrzebujemy nowego kapitału; obok już świetnego kapitału ludzkiego niezbędny jest kapitał społeczny.*

Kryzys współczesnego świata dotyka nie tylko spraw gospodarczych, politycznych i społecznych. Przede wszystkim objawia się zanikiem właściwych postaw,

brakiem aktywności, wiary i nadziei, że razem możemy więcej, że kończy się czas rywalizacji poprzez walkę – także między nami – a zaczyna się czas rywalizacji poprzez zdolność do współdziałania i współpracy.

Nasza polska aktywność bywa często postrzegana jako romantyczna, spontaniczna. Dlatego tak bardzo potrzebujemy nowego kapitału, obok już świetnego kapitału ludzkiego – niezbędny jest kapitał społeczny. Kapitał, który potrafimy

*Bo tylko okazując szacunek innym, można liczyć na to, że ów szacunek samemu się zdobędzie. Tylko okazując i budując zaufanie, można na zaufanie zasłużyć.*

uzupełniać i dobrze wykorzystywać nie tylko wewnątrz, ale przede wszystkim w kontaktach międzynarodowych. Dowodem takiego myślenia jest m.in. wielki sukces Polski,

która stała się dzisiaj europejskim liderem w sektorze BPO.

Dlatego cieszę się, że spotykamy się tu – w jednej z najstarszych i najlepszych uczelni, w historycznym budynku, gdzie pracuje się nad współczesnymi rozwiązaniami, takimi jak grafen; gdzie tak ważne jest, by obok kształcenia do zawodów technicznych, przekazywać wartości humanistyczne. Człowiek powinien umieć selekcjonować wiedzę, co pozwoli mu lepiej pracować w zespole. To co dzisiaj jest szczególnie ważne, może nawet najważniejsze – to także szacunek. Bo tylko okazując szacunek innym, można liczyć na to, że ów szacunek samemu się zdobędzie. Tylko okazując i budując zaufanie, można na zaufanie zasłużyć.

W perspektywie pokoleniowej na przyszłość bardzo ważne jest to, czy mamy w sobie właśnie te wartości i kompetencje. Czy jesteśmy ludźmi „na tak”, którzy

*Bardzo ważnym zadaniem jest ciągłe pobudzanie ducha obywatelskości – w każdym wymiarze, nie tylko gospodarczym.*

nie boją się przesuwac granic wolności, ale mają jednocześnie świadomość, że oznacza to zarazem większą odpowiedzialność – nie tylko za

siebie, ale także za innych. Doświadczenia ostatnich 25 lat pokazały, że mamy tę odwagę, a najwyższe wartości zwyciężyły.

Kontynuując proces, który zapoczątkowaliśmy 25 lat temu, musimy także pamiętać o tym, aby nie tracić czasu na spory i kłótnie. Trzeba pogodzić się z tym, że możemy myśleć i odczuwać inaczej. Okazując szacunek i zrozumienie dla różnorodności, budujemy z niej siłę naszej Polski, naszej Europy i naszego świata.

Bardzo ważnym zadaniem jest ciągłe pobudzanie ducha obywatelskości – w każdym wymiarze, nie tylko gospodarczym. Trzeba nam nowego impulsu przywództwa. Gdy mówię „przywództwo”, nie wzywam do tego, żeby wskazać dwóch, trzech, pięciu najważniejszych polityków, dziennikarzy czy wizjonerów. Wzywam do nowego, zbiorowego przywództwa. Wszędzie. Cieszę się, że Polska

obywatelska spotyka się i nie mówi do polityków: „Zróbcie”, lecz do polityków i z politykami mówi: „Wskażcie nam cele, wsłuchajcie się w nas uważnie i razem chodźmy i zrobmy”. To jest właśnie odpowiedź na pytanie, jak myśleć o przyszłości – mądrze, solidarniej niż dotychczas, lepiej niż dotychczas, kompetentniej niż dotychczas.

Dlatego składam głęboki ukłon obywatelom naszej Polski i naszej Europy, którzy każdego dnia, poprzez osobistą działalność potwierdzają, że razem możemy więcej.



## PIOTR GLIŃSKI

---

polski socjolog, profesor, wykładowca akademicki w Instytucie Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, na Uniwersytecie w Białymstoku oraz w Instytucie Socjologii i Instytucie Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. W latach 2005–2011 przewodniczący Polskiego Towarzystwa Socjologicznego. Przewodniczący Rady Programowej Prawa i Sprawiedliwości.

## Osiem warunków rozwoju Polski

**M**USIMY SIĘ W POLSCE BARDZO STARAĆ, BY „wyciągnąć się za włosy” z niedobrej sytuacji, w jakiej się znajdujemy; i rzeczywiście mamy wielkie problemy z tym, by „rozwinąć nasze skrzydła”, by Polska mogła się w dalszym ciągu rozwijać. Nasze problemy, jako polityk, opisałem niedawno poprzez diagnozę dziewięciu systemowych kryzysów toczących współczesną Polskę (kryzys gospodarki znajdującej się w pułapce średniego dochodu, kryzys fiskalny i długu publicznego, demograficzny, rynku pracy, zaufania do władzy, socjalny, stylu uprawiania polityki, niesprawnego państwa, wreszcie kryzys demokracji i kryzys wartości), których cechą znamionną jest to, że nie wszystkie one są jeszcze w pełni widoczne i uświadamiane społecznie, a wiele negatywnych skutków, które ze sobą niosą, ujawni się dopiero za jakiś czas, nie-które już wkrótce, inne za kilka nawet lat. Najpoważniejszym problemem Polski jest natomiast fakt, że kryzysy te na ogół nie są obecnie rozwiązywane, nikt im nie przeciwdziała (między innymi dlatego, że jest to politycznie, krótkookresowo, nieopłacalne), i w rezultacie ich nieuchronny i destrukcyjny charakter staje się coraz bardziej oczywisty. Sytuacja jest naprawdę poważna, gdyż grozi nam utrata jakichkolwiek szans rozwojowych i zmarnowanie okazji do zbudowania podstaw przyszłego rozwoju kraju. Negatywne procesy się po prostu cały czas pogłębiają.

*Aby wydobyć się „za włosy” z marazmu i kryzysów, konieczne jest, moim zdaniem, spełnienie ośmiu podstawowych warunków wstępnych.*

Aby temu przeciwdziałać, aby wydobyć się „za włosy” z marazmu i kryzysów, konieczne jest, moim zdaniem, spełnienie ośmiu podstawowych warunków wstępnych, warunków koniecznych, choć być może jeszcze niewystarczających do osiągnięcia finalnego sukcesu rozwojowego. Przedstawię je teraz w formie bardzo skrótowej.



Po pierwsze, musi – po stronie władzy – istnieć **wola polityczna zmian**. W mojej ocenie takiej woli obecnie nie ma. Rządząca Polską ekipa polityczna nie chce zmian i reform, nie chce odważnej polityki rozwojowej, nie chce realnie rządzić, to znaczy rozwiązywać naszych polskich problemów i przeciwdziałać kryzysom.

*Musi istnieć wizja rozwoju kraju, przełożona na odpowiednie strategie i priorytety rozwojowe, a te muszą być konsekwentnie realizowane.*

Woli jedynie administrować i realizować „politykę ciepłej wody w kranie”. Jej celem jest utrzymywanie władzy, a nie używanie władzy do realnego

rządzenia, czyli rozwiązywania licznych trudnych problemów rozwojowych kraju – co obarczone jest ryzykiem utraty tejże władzy. W tej sytuacji trudno mówić o jakiegokolwiek możliwości rozwinięcia skrzydeł.

Po drugie, musi istnieć **wizja rozwoju kraju**, przełożona na odpowiednie strategie i priorytety rozwojowe, a te muszą być konsekwentnie realizowane. Proces ten powinien być monitorowany i kontrolowany przez demokratyczne instytucje państwa prawa, a politycy powinni być ze swych dokonań w tym zakresie systematycznie rozliczani. Tymczasem w Polsce takich wizji i strategii rozwojowych praktycznie nie ma a rządzenie polega na tzw. zarządzaniu *ad hoc*, polegającym na medialnym „gaszeniu pożarów”, które samemu się wywołuje. Innymi słowy rząd rozpaczliwie i jedynie w warstwie propagandowej rozwiązuje problemy, które sam stwarza (między innymi nie rozwiązując ich w sposób systematyczny, i zgodny z priorytetami rozwojowymi, zawczasu). W systemie organizacyjnym państwa nie

*W naszym, zachodnim kręgu cywilizacyjnym demokracja, wypełniona chrześcijańskimi wartościami, które tę cywilizację stworzyły, jest do rozwoju niezbędna.*

istnieje żadne centrum studiów i zarządzania strategicznego; słynna strategia „Polska 2030” zespołu Michała Boniego służyła jedynie do celów propagandowych a jej filozofia polegała

na forsowaniu rozwoju polaryzacyjno-dyfuzyjnego, który w naszych warunkach pogłębia, a nie rozwiązuje problemy społeczne, kulturowe i ekonomiczne kraju. Wieloletni, nieporadny proces tworzenia dziewięciu strategii kierunkowych (układanych z mozołem przez niekompetentnych ministerialnych urzędników, a nie fachowe zespoły doradcze czy think tanki) potwierdza jedynie fakt, że omawiany warunek zmiany systemowej nie jest w Polsce spełniony.

Po trzecie, warunkiem realnej zmiany i reform rozwojowych jest **podmiotowy charakter polskiego państwa**. Polska i jej polityka musi być podmiotowa. Musi wynikać z niezależnych decyzji władz wybranych przez suwerena (naród) i służyć polskiej racji stanu. Oczywiście nie przeczy to dynamicznej współpracy międzynarodowej, także w ramach integracji europejskiej, która zawsze może przynosić wiele

korzyści, ale powinna mieć zawsze charakter wartości dodanej, a nie determinującej. We współczesnym świecie każde państwo musi liczyć przede wszystkim na siebie. Tymczasem Polska jest coraz bardziej zależna politycznie i gospodarczo od innych podmiotów. Jak wyraził to obrazowo Ryszard Bugaj – jesteśmy zależni od surowców ze Wschodu i koniunktury na Zachodzie. Nie jesteśmy podmiotowi ani w polityce obronnej (a stać na to np. państwa o porównywalnym potencjale – Finlandię czy Izrael), ani w wymiarze bezpieczeństwa energetycznego (na co stać np. małą Litwę), ani w kwestii innowacyjności (kompromitujący spadek we wszystkich klasyfikacjach innowacyjności w trakcie pierwszej europejskiej perspektywy budżetowej), ani w sensie politycznym (nikt już nie liczy się z nami w sprawach Ukrainy; nasza polityka zagraniczna jest poddana interesom niemieckim i europejskim).

*Polska, aby właściwie wykorzystać swój potencjał, musi realizować w praktyce zasadę zrównoważonego rozwoju i niwelować różnicowania i dystanse społeczne i przestrzenne.*

Po czwarte, warunkiem pozytywnych zmian jest **dobra jakość demokracji**. Tymczasem w Polsce demokracja jest bardzo słaba:

- mamy jedno z najsłabszych w Europie społeczeństw obywatelskich (o charakterze enklawowym);
- sektor medialny jest skrajnie niesymetryczny i tendencyjny;
- parlamentarne prawa opozycji są bardzo ograniczone;
- obywatelskie inicjatywy ustawodawcze są arogancko lekceważone przez władze;
- instytucje państwa są dysfunkcyjne;
- brak jest republikańskiego etosu i kultury politycznej elit i mas.

W efekcie demokracja nie pełni swej roli równoważenia rozmaitych sił w społeczeństwie i kontroli władzy. Pozostaje jeszcze odpowiedź na pytanie: czy demokracja jest rzeczywiście konieczna do rozwoju? Odpowiadam na nie pozytywnie: wydaje się, że w naszym, zachodnim kręgu cywilizacyjnym demokracja, wypełniona chrześcijańskimi wartościami, które tę cywilizację stworzyły, jest do rozwoju niezbędna.

Po piąte, warunkiem prawdziwego rozwoju i rozwinięcia skrzydeł jest w Polsce realizacja hasła **solidarności** społecznej i regionalnej. Polska, aby właściwie wykorzystać swój potencjał, musi realizować w praktyce zasadę zrównoważonego rozwoju i niwelować a nie – jak obecnie – powiększać różnicowania i dystanse społeczne i przestrzenne. Zapewni to w procesie rozwoju wykorzystanie całego potencjału kraju i wzmocni jedność (społeczną, moralną i aksjologiczną) naszej wspólnoty politycznej.

Po szóste, warunkiem rozwoju jest **profesjonalizm**. Postulat ten dotyczy zarówno osób i elit, jak i instytucji. O kształcie państwa i jego polityce decydować muszą fachowcy, ludzie najlepsi. Tymczasem polska merytokracja kadrowa jest – jak wykazały ostatnio badania socjologa Mariusza Kwiatkowskiego – na bardzo niskim poziomie, stanowi istotną barierę rozwojową. Obecny system państwa upolitycznionego w złym sensie tego słowa, oplecionego gorsetem wielopoziomowego

*Konieczny jest narodowy, wieloletni program rozwoju gospodarczego.*

klientelizmu, nie sprzyja innowacyjności, kreatywności i fachowości w kluczowych węzłach decyzyjnych.

Instytucje publiczne są niesprawne i obezwładnione sieciami antyrozwojowych nieformalnych grup interesów (Andrzej Zybertowicz).

Po siódme, warunkiem prawdziwych zmian o charakterze rozwojowym jest **odważna polityka gospodarcza**. Aby wyrwać Polskę z pułapki średniego dochodu i stworzyć szanse na dogonienie państw bogatych, potrzebne jest tempo rozwoju w granicach 5–6% PKB rocznie, co oznacza konieczność podniesienia średniej stopy inwestycji z obecnych 18% do ok. 25–27%. Konieczny jest więc narodowy, wieloletni program rozwoju gospodarczego, wpompowanie w polską gospodarkę dodatkowego ok. 1 bln PLN w ciągu najbliższych siedmiu lat. Można to zrobić, mówiąc bardzo skrótowo, poprzez:

- lepsze niż w poprzedniej perspektywie budżetowej wykorzystanie pieniędzy europejskich;
- rozwiniecie i urealnienie (m.in. poprzez obniżenie oczekiwanej stopy zwrotu) projektu Polskich Inwestycji Rozwojowych;
- powołanie zamkniętego Funduszu Inwestycyjnego spółek skarbu państwa;
- rozwój akcji kredytowej w oparciu o gwarancję BGK;
- uruchomienie za pomocą zachęt fiskalnych (ulg inwestycyjnych, deregulacji itp.) szacowanych na ok. 200 mld PLN prywatnych zasobów inwestycyjnych polskich przedsiębiorców.

Program ten powinien zostać wzmocniony:

- specjalnymi działaniami w zakresie dynamizacji innowacyjności, rozwoju mieszkalnictwa;
- narodowym programem zatrudnienia;
- deregulacją dla małych i średnich przedsiębiorstw połączoną z urealnieniem polityki podatkowej wobec wielkich podmiotów gospodarczych;
- uzupełnieniem polityki rozwoju przez dynamiczny rozwój instytucji obywatelskich.

Po ósme, warunkiem wstępnym reform rozwojowych, stwarzającym szanse do „rozwinienia skrzydeł” przez Polskę, powinna być **zmiana stylu i treści komunikowania się władzy ze społeczeństwem**. Chodzi o odejście od agitacji i propagandy na rzecz normalnej rozmowy ze społeczeństwem: szacunku dla obywateli, obiektywnej polityki informacyjnej oraz dialogu społecznego i obywatelskiego. Tylko w ten sposób władza może budować, kompletnie zniszczone obecnie, zaufanie we wzajemnych relacjach ze społeczeństwem. Prawdziwe i efektywne reformy instytucjonalne można bowiem przeprowadzać tylko w warunkach wzajemnego zaufania.

*Prawdziwe i efektywne reformy instytucjonalne  
można bowiem przeprowadzać tylko w warunkach  
wzajemnego zaufania.*

Takie są, w mojej opinii, **wstępne, ogólne warunki**, od spełnienia których zależy szansa na realizację ambitnych i odważnych zmian rozwojowych w Polsce. Bez ich spełnienia nie „rozwinimy skrzydeł” i nie „wyciągniemy się za włosy” z bagna kryzysów i niemożności.



## MATEUSZ MORAWIECKI

---

prezes zarządu Banku Zachodniego WBK, który pod jego kierownictwem stał się trzecią co do wielkości instytucją finansową w Polsce. W Komitecie Integracji Europejskiej dyrektor departamentu negocjującego warunki akcesji Polski do UE. Były członek Rady Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów. Członek rad programowych kilku uczelni.

# Potrzebujemy sprawnych instytucji i bogactwa kompetencji

Rozmowa z Mateuszem Morawieckim

**P**OTRZEBUJEMY SZEROKIEGO WACHLARZA UMIEJĘTNOŚCI, kompetencji i cech, by osiągnąć powodzenie. Możemy stale poprawiać swój charakter i postawy społeczne, ale bez dobrego prawa, solidnej infrastruktury, sektora finansowego, silnej armii i prężnej oraz twórczej, a nie tylko odtwórczej gospodarki pójdziemy do przodu, ale z ciężką kulą u nogi – mówi Mateusz Morawiecki, prezes Banku Zachodniego WBK SA, wiceprzewodniczący Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

**Dorota Goliszewska:** – W wielu pokongresowych wystąpieniach pojawia się opinia, że tegoroczne spotkanie było przełomowe. Na czym polegał przełom i czego w związku z tym możemy się spodziewać za rok?

**Mateusz Morawiecki:** – Myślę, że udało się nam przełamać dość sztuczny podział, który funkcjonował dotąd w naszych debatach. Był to podział na akcentowanie z jednej strony ważnych umiejętności wspólnotowych, wspomagających rozwój społeczeństwa obywatelskiego, z drugiej zaś strony widoczny był nurt akcentujący potrzebę wzmacniania instytucji państwa, zmian prawnych, wprowadzania odpowiednich regulacji. Nie były to nurty przeciwstawne, ale były jakoś obok siebie. W tym roku oba się spotkały – istnieje podstawowa zgoda co do charakteru naszych priorytetowych wyzwań. W przyszłości zatem Kongres Obywatelski ma szansę być czymś więcej niż wielką debatą. Może być miejscem wypracowywania ważnych dla Polski rozwiązań, dla realizacji których uda się zawrzeć narodowy konsensus i wokół którego uda się zjednoczyć nie tylko elity władzy, ale szerokie rzesze społeczeństwa. Niemcy to potrafią, Francuzi to potrafią, Brytyjczycy to potrafią – dla czego szósty kraj w Europie pod względem potencjału nie mógłby tego uczynić?

**Podczas dyskusji na Kongresie zidentyfikowano kilka obszarów, których reform pomogłaby w budowie społeczeństwa obywatelskiego. Wśród nich znalazła się polityka emigracyjna. Jak sprawić, by emigracja (i imigracja) stały się naszymi atutami i impulsami zmian?**

W tej kwestii musimy być w jednakowym stopniu realistyczni i ambitni. Realistyczni, bo nie sposób przekonać wszystkich, by wrócili. Żyjemy w epoce, gdy więź emocjonalna z krajem może być nawiązywana za pomocą Skype'a czy Facebooka, a bywa, że jest ona zanikająca albo ma jedynie charakter rodzinnego sentymentu. Kiedy łatwo znaleźć atrakcyjną pracę i płacę za granicą, chęć pracy za mniejsze pieniądze w Ojczyźnie, która buduje swoją drogę do bogactwa 25, a nie 100, czy 200 lat, może wiązać się z poczuciem obowiązku patriotycznego. Ja do takich ludzi mam bardzo pozytywny stosunek, choć wiem, że taka postawa do łatwych nie należy. Z pewnością musimy poprawiać poziom rozwoju gospodarczego kraju, bo wtedy będzie to magnes dla reemigracji i napływu ludzi do pracy w Polsce. I tu dochodzimy do ambicji – Polska mogłaby stać się np. zagłębiem informatycznym, w którym znajdują pracę informatycy z całego regionu. Mamy odpowiednie do tego zaplecze edukacyjne, o czym świadczą sukcesy naszych informatyków w świecie. Pomocne mogą być też programy prorodzinne oraz duże projekty budujące współpracę naszych firm ze studentami i absolwentami polskimi pracującymi teraz za granicą.

**Poszukiwanie liderów, wzorców, oddziaływanie poprzez przykład to jeden z powtarzających się motywów dyskusji panelowych. W jaki sposób przywództwo, np. narodowych czempionów gospodarczych, może pobudzić rozwój mniejszych przedsiębiorstw? W jakich obszarach pojawia się przestrzeń na coaching i współdziałanie?**

To dwie różne sprawy. Narodowe czempiony są naturalnymi siłami napędowymi gospodarki, widać to dobitnie po najbogatszych krajach Europy. Czempiony mogą transferować do kraju zyski z ekspansji zagranicznej, angażować małe i średnie firmy do swoich projektów, wykładać pieniądze na badania i rozwój, wspomagając w ten sposób sektor start-upów. Mają łatwiejszy dostęp do kapitału i możliwość ponadgranicznych zakupów innych firm. Wielkie firmy wreszcie mają ogromny wpływ na poziom innowacyjności gospodarek. Oddziaływanie takich firm jest zatem szerokie i przekłada się bardzo pozytywnie na rodzimą gospodarkę. Współpraca między firmami w Polsce powinna przybierać formy w jak największym

stopniu zinstytucjonalizowane. To mniej kwestia coachingu, a bardziej zrzeszania się w kooperatywy, działania w klastrach, dolinach przemysłowych, czy grupach producenckich.

**Jeszcze przed uruchomieniem środków z nowej unijnej perspektywy finansowej przez wszystkie przypadki odmieniam się słowo „innowacje”. To one mają być priorytetem polityki unijnej i motorem wzrostu nie tylko Polski, ale i całej wspólnoty. Jak nie zmarnować pieniędzy, które popłyną do naszego sektora B+R?**

Innowacja jest pojęciem szerszym niż B+R – oznacza usprawnianie działalności, pokonywanie barier, umiejętność dostosowania się do zmian. Nakłady na B+R są natomiast potrzebne, byśmy konsekwentnie podnosili nasz poziom zaawansowania technologicznego. Bardzo ważne jest to, aby zaistniał silny związek między B+R, a realną gospodarką. Dlatego fundusze unijne powinny służyć głównie budowie pasm komunikacyjnych i wdrożeniowych między nauką a biznesem. Tak rozumiana innowacyjność może w perspektywie i ze wsparciem dodatkowych działań przyczynić się do odbudowy i wzmocnienia polskiego przemysłu, który jest potrzebny dla zrównoważonego i długofalowego rozwoju Polski.

**Polska może być przemysłowym tygrysem Europy?**

A dlaczego nie? Korea Południowa czy Singapur nie zawsze były tak rozwinięte jak dzisiaj. Długi marsz składa się z wielu mniejszych kroków. Na przykład takich jak odbudowa krajowych oszczędności, zarówno publicznych jak i prywatnych. Powstały w ten sposób polski kapitał inwestowany byłby w Polsce albo nawet poza nią, a zysk z inwestycji pomnażałby nasze zasoby. Polski kapitał uczestniczyłby w globalnej konkurencji silniej niż obecnie, zmniejszając nasze uzależnienie od inwestycji zagranicznych. Tym samym malałaby ujemna pozycja międzynarodowa netto obecnie wynosząca niestety aż 70%. Wyrwanie się z tej spirali zależności od zagranicy jest dla Polski absolutnie kluczowe. Rosłaby siła krajowych firm, także tych produkujących i eksportujących, a wraz z tym także zarobki, a więc i poziom życia Polaków. Warto więc dbać o rozwój polskiego kapitału, tak jak o dobre warunki działania dla biznesu czy lepszą administrację. Mniejszy wypływ środków z tytułu odsetek od obligacji, depozytów czy kredytów oznaczałby jednocześnie więcej pieniędzy na rozwój w kraju. Chodzi o to, by ciężka praca Polaków przekładała się w jak największym stopniu na siłę gospodarki rodzimej.



**Reprezentuje Pan branżę, która kojarzy się z wiedzą ścisłą i twardymi kompetencjami, tymczasem zaangażował się Pan w przedsięwzięcie (Kongres), które grzmi o potrzebie budowania kompetencji miękkich, w nich właśnie widząc szansę na zmianę mentalności Polaków. Dlaczego?**

Bo nie widzę między nimi sprzeczności. Są to zestawy wartości komplementarne wobec siebie i wzajemnie się potrzebujące. Potrzebujemy szerokiego wachlarza umiejętności, kompetencji i cech, by osiągnąć powodzenie. Zarówno w społeczeństwie, jak i gospodarce. Możemy stale poprawiać swój charakter i postawy społeczne, ale bez dobrego prawa, solidnej infrastruktury, sektora finansowego, silnej armii i prężnej oraz twórczej, a nie tylko odtwórczej gospodarki, możemy łatwo wpaść w tzw. pułapkę średniego dochodu, czyli iść do przodu, ale z ciężką kulą u nogi. Celem naszej współpracy nie powinna być zmiana mentalności Polaków, ani zdefiniowana przez Aleksandra Wata tzw. *pierekowka dusz*, bo tego mieliśmy za dużo w historii. Konieczne są za to konkretne działania na rzecz umacniania polskich instytucji i polskiego potencjału gospodarczego.

Rozmawiała: Dorota Goliszewska





## MARCIN BEME

---

założyciel i CEO Audioteki. Wierzy, że żyjemy w mobilnych czasach, a audiobooki idealnie pasują do naszego, coraz szybszego stylu życia. Za kierowanie firmą otrzymał wiele prestiżowych nagród, najważniejsza z nich to Złoty Krzyż Zasługi otrzymany od prezydenta Bronisława Komorowskiego za wkład w rozwój polskiej kultury, przedsiębiorczości i myśli technologicznej. Przed założeniem Audioteki był oddany budowaniu start-upów, takich jak firma teleinformatyczna i producencka. Jest absolwentem Uniwersytetu Warszawskiego i Politechniki Warszawskiej w specjalizacjach: finance i marketing, matematyka i ekonometria oraz informatyka stosowana.

# Recepta na sukces: koncentracja, konsekwencja i pasja

Rozmowa z Marcinem Beme<sup>1</sup>

**M**ARCIN BEME, ZAŁOŻYCIEL AUDIOTEKI, PRZEKONUJE, że pytanie o przyczyny braku sukcesu polskich firm jest fałszowaniem rzeczywistości.

Polacy mają duży niewykorzystany potencjał. Ale są tacy, którym się udaje. – Znam całą masę superfirm. Sęk w tym, że my ciągle albo mówimy, że takich firm u nas nie ma – albo pytamy, dlaczego tak jest – mówi Marcin Beme, założyciel serwisu Audioteka.pl, mówca IX Kongresu Obywatelskiego.

**Kamil Sikora: – Jakiego audiobooka teraz Pan słucha?**

**Marcin Beme:** – Biografii Michała Anioła autorstwa Irvinga Stone’a pt. *Udręka i Ekstaza* nagranej przez Janusza Zadurę. Ale już kończę, niestety. Bo to świetny audiobook. Kupiłem Miłoszewskiego *Uwikłanie* – czeka na półce. Wczoraj miał u nas premierę *Krüger* – najnowszy audiobook Ciszewskiego, który pojawia się przed książką w drukowanej formie – więc będę miał ciężki orzech do zgryzienia, od czego zacząć.

**Czego potrzeba Polakom, żeby mogli rozwinąć skrzydła? Jesteśmy inteligentni, pomysłowi, a niewiele naszych firm jest w czołówce, jeśli chodzi o innowacje.**

Jak to niewiele? Znam całą masę superfirm. Sęk w tym, że my ciągle albo mówimy, że takich firm u nas nie ma, albo pytamy, dlaczego tak jest. A one są. Uwierzymy w naszych przedsiębiorców. Parę dni temu świetna polska firma Brainly pozyskała bardzo poważną rundę finansowania z bardzo poważnymi inwestorami i będzie podbijać USA.

.....  
<sup>1</sup> Wywiad ukazał się na stronie <http://natemat.pl/120799,marcin-beme-zalozyciel-audioteka-pl-ciagle-pytamy-dlaczego-malo-firm-z-polski-odnioslo-sukces-to-zla-perspektywa>

Wcześniej zrobiła to firma Base, jeszcze wcześniej firma Estimote. Ivona Software została kupiona przez Amazona. Nie wspominając już o CD Projekt. A patrząc poza branżę internetowo-mobilno-technologiczno-mediową, tych przykładów jest jeszcze więcej – Inglot, Selena, Maspex, HTL. Tak więc może warto kiedyś policzyć, jak wiele – a nie jak niewiele – jest takich firm.

### **Co było podstawą sukcesu w Pana przypadku?**

Do sukcesu przede mną jeszcze bardzo długa droga – ale jeśli mamy odnieść jakiś sukces, to wierzę, że zrobimy to dzięki koncentracji, konsekwencji i pasji związanej z naszym produktem. I co bardzo ważne – dzięki wręcz obsesyjnej dbałości o niego i staranności.

### **Problemem dla Polaków jest współpraca. Czy mamy szansę na tworzenie firm, które nie opierają się na genialnym pomysle jednego człowieka, ale na pracy zespołu?**

Na pewno. Ale trzeba zacząć od siebie. Na przykład w Audiotecce prowadzę osobiście pewien „tajny” projekt (śmiech). Robimy go z dwiema zewnętrznymi firmami. Każdy z nas pewnie mógłby zrealizować to przedsięwzięcie sam, ale prawda jest taka, że suma naszych wspólnych mózgów czy pomysłów da coś znacznie lepszego. I zupełnie się nie obawiam, że ktoś komuś coś zabierze.

### **Audioteka powstała dzięki systemowi stworzonemu przez państwo czy pomimo niego?**

Powstała z głowy. Ale nie powstała w próżni, tylko w określonym otoczeniu. Mieliśmy szansę i możliwość skorzystać z tego, co państwo przygotowało. Mam na myśli dotacje UE, które bardzo nam pomogły.

### **Czy powinniśmy się nastawić na wymyślanie biznesów, które nie wymagają dużego zaawansowania technicznego, a raczej pomysłu i marketingu? Mam wrażenie, że takim właśnie jest Audioteka.**

Wydaje mi się, że tak. Tak jak każda firma ma swoje USP, silne strony itp., tak też jest w przypadku państwa, społeczeństwa. I akurat Polska nie ma przewagi ani w jakiejś gigantycznej bazie złóż naturalnych, gigantycznym zapleczu technologicznym, ani też wielkich pieniądzach, więc powinniśmy szukać swojej siły w kreatywności i pomysłowości.

**Audioteka działa w kilkudziesięciu krajach. Jak z tej perspektywy wygląda przedsiębiorczość Polaków i pomoc państwa w jej realizowaniu?**

Na tyle, na ile miałem okazję poznać inne firmy, to uważam, że my jesteśmy *young, smart and hungry*. Nam się bardziej chce. Nie mamy może tak dużo doświadczenia, bo „bawimy się w biznes” krócej. Nie mamy rozeznania, jak wygląda wsparcie państwa dla przedsiębiorców w innych krajach.

Rozmawiał: Kamil Sikora



## JOANNA BAGNIEWSKA

---

zoologka, wykłada m.in. ekologię i bioróżnorodność na Nottingham Trent University. Ukończyła licencjat w Jacobs University w Bremie, a magisterium i doktorat obroniła na Uniwersytecie Oksfordzkim. Jest współzałożycielką Federacji Polskich Stowarzyszeń Studenckich w Wielkiej Brytanii. Wyróżniona w finale międzynarodowego konkursu FameLab 2014 nagrodą laureatów.

**K**ILKA LAT TEMU, JAKO PREZYDENT OXFORD UNIVERSITY POLISH SOCIETY, miałam możliwość zaproszenia do Oksfordu dowolnej znanej osoby z Polski. O sugestie poprosiłam zagranicznych znajomych. O ile potrafili wymienić postaci historyczne (Chopin, Skłodowska-Curie, Jan Paweł II, Kopernik, Banach), o tyle ze współczesnymi sławnymi Polakami mieli spory problem. Wymieniono Wałęsę, po czym, po długim namyśle, dodano modelkę Joannę Krupę, bramkarza Artura Boruca, Joannę Rutkowską (specjalistkę od bezpieczeństwa internetowego) i Olę Jordan, tancerkę brytyjskiego „Tańca z gwiazdami”. Dodam, że rozmawiałam z osobami kształcącymi się na Uniwersytecie Oksfordzkim – czytanyymi, ciekawymi świata.

*W międzynarodowej świadomości brakuje Polski współczesnej. Zlewamy się w jedną masę z innymi postkomunistycznymi krajami.*

We wrześniu brałam ślub. Na moim trójmiejskim weselu pojawili się znajomi z osiemnastu krajów. Polska zaskoczyła ich słońcem, morzem, kolorami, dobrymi lodami i kawą. Byli zachwyceni uliczkami Gdańska i zamkiem w Malborku, kąpali się w Bałtyku, zauroczyła ich życzliwość i serdeczność Polaków. Do tej pory kojarzyli nasz kraj z II wojną światową, szarością, zimą i komunizmem. Mój australijski mąż stwierdził: dziwisz się? A jak pokazywana jest Polska w filmach? Co ci ludzie widzą? *Pianista, Katyń,*

*Potrzebujemy silnego, pozytywnego skojarzenia, czegoś, co jednoznacznie określa Polskę.*

*Wałęsa, Ida...* Filmy te poruszają bardzo ważną tematykę, ale ukazują Polskę przeszłości – co samo w sobie nie jest złe, ale potrzeba odrobiny równowagi: w międzynarodowej świadomości brakuje Polski współczesnej. Zlewamy się w jedną masę z innymi postkomunistycznymi krajami, a obcokrajowcom przyjazd do Polski nie przychodzi nawet do głowy. Pomyślmy o Rumunii: przeciętnemu Polakowi kojarzy się z żebrakami na polskich dworcach, ewentualnie z biedą i Ceausescu – czy



to zachęca do zwiedzenia Bukaresztu? Kto wie, że Rumunia ma piękną przyrodę, wspaniałe jedzenie i niesłuchanie zdolnych naukowców? Niewiele osób. Dla reszty Europejczyków Polska jest (z wizerunowego punktu widzenia) taką właśnie Rumunią, czy też innym krajem bloku wschodniego.

Potrzebujemy silnego, pozytywnego skojarzenia, czegoś, co jednoznacznie określa Polskę. Mówimy: Hiszpania, myślimy: słońce i dobra zabawa, Niemcy

*Jesteśmy odważni. Nie boimy się wziąć rzeczywistości w swoje ręce.*

– solidność i precyzja, Francja – elegancja i wyrafinowanie. Co kojarzy się z Polską? Na razie szarość i ko-

munizm, ale liczę na to, że możemy to zmienić, ponieważ kraj nasz ma sporo do zaoferowania.

Na co dzień mieszkam w Wielkiej Brytanii – w tym kraju żyje się bardzo wygodnie; pensje są przyzwoite, emeryci zadowoleni z życia, kierowcy przyjaźni rowerzystom, a kosze do recyklingu spotyka się na każdym kroku. Niemniej jednak w niektórych kwestiach Brytyjczycy mogliby się od nas trochę nauczyć.

Jesteśmy odważni. Nie boimy się wziąć rzeczywistości w swoje ręce. Jeśli widzimy lepsze możliwości gdzieś indziej – podążamy za nimi. Brytyjczyk nie wyjedzie „za chlebem”, czy „za nauką”. Po co? Do jakiegoś dzikiego kraju, gdzie nie mówią po angielsku? Polacy nie mają tego typu oporów. Brytyjczycy nie korzystają w pełni z dobrodziejstw Unii Europejskiej – tutejsi studenci wolą płacić 9000 funtów czesnego za rok studiów na przeciętnym uniwersytecie, niż wyjechać do Niemiec lub Holandii, gdzie za dobrej jakości program studiów (w języku angielskim!) płaci się ułamek tej ceny. Polacy nie boją się opuścić swojej strefy komfortu; znamy języki, lub nie boimy się ich nauczyć.

Jesteśmy przedsiębiorczy. Wielokrotnie przeżywaliliśmy trudne czasy i nie boimy się ciężkiej pracy. Wielokrotnie też zaczynaliśmy od zera, więc potrafimy poradzić sobie w każdych warunkach. Brytyjczycy, w porównaniu z nami, żyli w warunkach cieplarnianych. A Polak potrafi.

Nam się chce! W Polsce aż furkocze – cały czas coś się dzieje, zmienia, buduje; powstają nowe projekty, jesteśmy w ciągłym ruchu i jeśli tylko są chęci, można zdziałać bardzo wiele. To oczywiste, że mamy sporo do nadgonienia w porów-

*Jesteśmy przedsiębiorczy. Wielokrotnie przeżywaliliśmy trudne czasy i nie boimy się ciężkiej pracy.*

naniu z Europą Zachodnią – ale atmosfera możliwości, twórczości, entuzjazmu to coś, czego mi w Wielkiej

Brytanii brakuje. „Syty” obywatelom Europy Zachodniej wielu rzeczy się po prostu nie chce; w obliczu niewygody Brytyjczyk czy Francuz ponarzeka, ale ostatecznie nie zrobi nic – Polak zaś zmienia świat wokół siebie.

Polska jest naprawdę niezłym krajem – potrzeba jej tylko spójnej strategii wizerunkowej. Kluczowym sojusznikiem w jej rozpowszechnianiu może być Polonia. Każdy polski emigrant jest ambasadorem naszego kraju – takich ambasadorów mamy (według szacunków MSZ) ok. 20 milionów. Wielu z nich podejmuje działania promujące Polskę na własną rękę, formalnie lub nieformalnie. Wizja Polski bywa różna. Z jednej strony mamy instytucje, które promują Polskę folklorystyczną – np. poprzez zespoły pieśni i tańca; z drugiej organizacje typu Instytut Adama Mickiewicza, stawiające na polską kulturę wysoką; z trzeciej organizacje zorientowane biznesowo, jak choćby Polish City Club w Londynie. Młodzi polscy naukowcy na Wyspach Brytyjskich od trzech lat organizują konferencję „Science. Polish Perspectives”, promującą polskich badaczy w dziedzinach nauk ścisłych i przyrodniczych. Wszystkie te działania stwarzają jakiś obraz Polski, jednak dobrze byłoby postawić na wizję wspólną, wpisującą się w jeden klucz.

*Nam się chce! W Polsce aż furkocze – cały czas coś się dzieje, zmienia, buduje; powstają nowe projekty, jesteśmy w ciągłym ruchu i jeśli tylko są chęci, można zdziałać bardzo wiele.*

Emigranci sprawiają, że zainteresowanie krajem może wzrosnąć, bo dzięki nim informacja o Polsce dotrze do przeciętnych zjadaczy chleba. Aby najlepiej wykorzystać ten dwudziestomilionowy potencjał, konieczny jest kontakt pomiędzy najbardziej zaangażowanymi jednostkami polonijnymi, a także przepływ informacji między nimi a Polską. Przykładem dobrych praktyk jest Szkoła Liderów Polonijnych, inicjatywa łącząca i wspierająca aktywnych polskich emigrantów.

Jednocześnie w pogoni za „europeizacją” nie możemy się zatracić. Jeden z moich weselników, Anglik, odwiedził Gdańsk kilka miesięcy później. Wracaliśmy ze Starego Miasta tramwajem – akurat podjechał jeden z nowszych modeli. Pomyślałam: uff, dobrze, że żaden z rzęch nie podjechał, przynajmniej widać, że u nas jest cywilizacja! Wsiadamy, a znajomy nieśmiało pyta, czy u nas czasami się trafiają takie „urocze, zabytkowe tramwaje”, jak są na przykład w Pradze, bo bardzo chciałby przejechać się takim pojazdem. Dla nas to straszliwe „trzęsignaty”, a dla nich – piękny relikw.

*Każdy polski emigrant jest ambasadorem naszego kraju – takich ambasadorów mamy ok. 20 milionów.*

Polska boryka się z problemem migracji. Dużo się mówi o emigracji – wyjazdach na zmywak, ale też i o drenażu mózgów: emigracji utalentowanych, wykwalifikowanych Polaków. Jednak równie ważna jest imigracja, a raczej jej brak. Nie przyciągamy zagranicznych specjalistów; dla nich przyjazd do Polski nie wchodzi w grę nawet nie ze względów ekonomicznych – taki pomysł po prostu nie rodzi się

w ich głowach. Nie istniejemy na ich mapach. Zero skojarzeń; jeśli są – to ponure. Z kolei specjaliści spoza UE, zwłaszcza zza wschodniej granicy, zupełnie bezpod-

*Nie przyciągamy zagranicznych specjalistów; dla nich przyjazd do Polski nie wchodzi w grę nawet nie ze względów ekonomicznych. Nie istniejemy na ich mapach.*

stawnie traktowani są jak pracownicy gorszej kategorii. Nasz kraj musi zmienić swoją politykę imigracyjną. Musimy być krajem przyjaznym, a wtedy nie tylko przyjadą tu obco-

krajowcy, ale też wrócą dobrze wykształceni Polacy. Oni sami mogą z przyczyn sentymentalnych chcieć wrócić, ale trzeba przekonać np. ich współmałżonków, że Polska zapewni im dobry start.

Polsce potrzeba jak najwięcej międzynarodowych konferencji, wydarzeń – mieliśmy Euro i mistrzostwa siatkarskie, mieliśmy szczyt klimatyczny, będziemy mieli Światowe Dni Młodzieży. Bardzo dobrze! Nie muszą to być wydarzenia bardzo drogie i masowe – mogą to być konferencje międzynarodowe na mniejszą skalę.

*Musimy być krajem przyjaznym, a wtedy nie tylko przyjadą tu obcokrajowcy, ale też wrócą dobrze wykształceni Polacy.*

Potrzebny jest haczyk, żeby przyciągnąć obcokrajowców; gdy przyjeżdżają, to na ogół im się podoba. W ten sposób informacja o kraju dociera

do obcokrajowców niejako podstępem. W grudniu wysłałam osiemnastoosobową grupę brytyjskich studentów w Beskid Żywiecki, gdzie tropili polskie wilki i rysie. Wrócili zachwyceni.

Warto pamiętać, że obcokrajowcy często wyrabiają sobie zdanie o Polsce na podstawie jednej znanej im osoby. Zawsze staram się zachowywać tak, jakbym dla mojego zagranicznego rozmówcy była jedyną okazją do poznania Polski. Bardzo polecam takie nastawienie.

Liczę na to, że Polska jutra będzie podążać torem, na jakim w tej chwili się znajduje – uważam, że rozwijamy się dobrze i w odpowiednim kierunku – mam też nadzieję, że jej współczesny wizerunek przedostanie się do świadomości międzynarodowej i się w niej utrwali.





## MONIKA KUSZYŃSKA

---

piosenkarka i autorka tekstów, w latach 2001–2006 wokalistka grupy Varius Manx. Z jej udziałem powstały albumy *Eta* (2001), *Eno* (2002), *Emi* (2005), *Varius Manx symfonicznie* (2006). Jej największe przeboje to *Moje Eldorado* (Grand Prix na Festiwalu Krajów Nadbałtyckich 2002), *Maj*, *Bezimienna*. W maju 2006 uległa wypadkowi samochodowemu, w wyniku którego jest częściowo sparaliżowana i porusza się na wózku. Po kilku latach intensywnej rehabilitacji wróciła do aktywnego życia i do swojej pasji – śpiewania. Wspólnie z Beatą Bednarz nagrała piosenkę *Nowa rodzę się* (2009). W 2012 wzięła udział w *Bitwie na głosy*, zaśpiewała na festiwalu w Opolu i nagrała swą pierwszą solową płytę *Ocalona*. W 2013 z rąk Prezydenta RP otrzymała Złoty Krzyż Zasługi.

## Zaraźmy się optymizmem i pozytywną energią

**C**ZĘSTO CZYTAMY O NAS, POLAKACH, ŻE JESTEŚMY NARODEM zamkniętych w sobie pesymistów, niechętnych do współpracy, nastawionych negatywnie do rzeczywistości. Wśród naszych głównych cech wymienia się również nieufność.

Być może kilka lat temu zgodziłabym się z tą charakterystyką. Dziś jest inaczej, coś się we mnie buntuje, gdy się z nią spotykam. Co się zmieniło? W 2006 roku uległam ciężkiemu wypadkowi samochodowemu, w konsekwencji którego do dziś poruszam się na wózku. Miejsce spędzone w szpitalach i centrach rehabilitacji spowodowały spore przewartościowanie w moim życiu.

*Ukradkiem obserwowałam ludzi, którzy dzielili mój los w szpitalnych salach, i ze zdumieniem przyglądałam się praktykowaniu przez nich optymizmu.*

Sytuacja kryzysowa, w której się znalazłam, spowodowała ujawnienie się cech, których istnienia nie byłam świadoma. Okazało się, że jest we mnie wiele optymizmu i cierpliwości. Dzięki tym cechom udało mi się wdrożyć w życie program pozytywnego myślenia, który instynktownie wydał mi się w tamtym czasie jedyną sensowną opcją.

Czy dałabym radę podnieść się z kryzysu, gdyby nie taki obrót spraw? Wątpię. Zastanawiam się więc, czy optymizm lub jego brak są kwestią osobowości, czy jedynie wyboru. Mam wrażenie, że w moim życiu był to świadomy wybór, a dramatyczne okoliczności były, paradoksalnie, mu sprzyjające. Z pełnym przekonaniem mówię o wyborze i doskonale pamiętam chwilę jego podjęcia. Moje życie dotarło do punktu, w którym czułam się bardzo niezszczęśliwa. Leżałam w łóżku, sparali-

*Chciałam tak jak oni móc się uśmiechać, ale nie potrafiłam. Podjęłam więc pierwszą z decyzji – chcę to zmienić, powinnam więc ich naśladować, uczyć się od nich, odnajdować radość w drobnych codziennych sytuacjach, szukać pozytywów, skupiać się na wykonywanych czynnościach, czerpiąc z nich jak największą radość.*

żowana, bez perspektyw na przyszłość. Dawny świat przestał istnieć. Wiedziałam, że muszę coś zrobić, bo tak dalej żyć się nie da. Ukradkiem obserwowałam ludzi,

*Dzięki konsekwentnej pracy nad sobą, wykorzystującej ów potencjał, dotarłam do miejsca, w którym czuję się usatysfakcjonowana i spokojna.*

którzy dzielili mój los w szpitalnych salach, i ze zdumieniem przyglądałam się praktykowaniu przez nich optymizmu, nie wierząc początkowo

w jego prawdziwość. Jak można przecież uśmiechać się w podobnych okolicznościach? Jakie mogą być ich powody do radości? Po polsku więc nie dowierzałam, byłam podejrzliwa, ba, denerwowało mnie takie zachowanie. Wreszcie zaczęłam zazdrościć.

Chciałam tak jak oni móc się uśmiechać, ale nie potrafiłam. Podjęłam więc pierwszą z decyzji – chcę to zmienić, powinnam więc ich naśladować, uczyć się od nich. Zaczęłam zatem odnajdować radość w drobnych codziennych sytuacjach, szukać pozytywów, skupiać się na wykonywanych czynnościach, czerpiąc z nich jak największą radość, nie pozwalając myślom dryfować w kierunku zakazanych rewirów smutku. To była regularna praca, która z każdym dniem przynosiła drobne efekty, krok po kroku. Sumiennie odbierałam lekcje pozytywnego myślenia. Dziś, po ponad ośmiu latach od wypadku, jestem w miejscu, które wówczas nie było dla mnie osiągalne nawet w najśmielszych marzeniach. Dzięki decyzji o po-

*To wszystko nie byłoby jednak możliwe, gdyby nie kolejny ważny czynnik, jakim jest zaufanie do drugiego człowieka.*

prawie jakości swojego życia, dzięki pozytywnemu myśleniu, jako niezmiernie użytecznemu narzędziu, odkryłam w sobie potencjał i ogrom-

ną siłę. Wreszcie dzięki konsekwentnej pracy nad sobą, wykorzystującej ów potencjał, dotarłam do miejsca, w którym czuję się usatysfakcjonowana i spokojna.

To wszystko nie byłoby jednak możliwe, gdyby nie kolejny ważny czynnik, jakim jest zaufanie do drugiego człowieka. Nam, Polakom, podobno brakuje tej cechy. Skąd się bierze nieufność? Być może tak jesteśmy uczeni od najmłodszych lat. Że wdrapując się po drabinie kariery, musimy liczyć wyłącznie na siebie. Że wokół czyha wroga konkurencja, że nie wolno okazać słabości, bo to obróci się przeciwko nam. W obliczu choroby wszystkie podobne nauki przestają być ważne. Walka o uznanie ustępuje miejsca walce o przetrwanie. Instynkt samozachowawczy słusznie podpowiada nam, że współpracując z innymi, pomagając i pozwalając sobie pomagać, mamy większe szanse, by przeżyć. Prozaicznie rzecz ujmując, altruizm i empatia dają nam wymierne korzyści i poprawiają jakość naszego życia.

Zrozumienie tego zajęło mi wiele miesięcy, bo niezmiernie silnie zakodowało się we mnie poczucie niezależności za wszelką cenę. Niezależność jest oczywiście

bardzo pożądaną cechą, w moim mniemaniu jednak wiązała się ona z potrzebą robienia wszystkiego samodzielnie. Pomoc z zewnątrz była nastawieniem na ową niezależność, a moje przyjmowanie pomocy stanowiło ujmę i okazanie słabości. Do dziś nie mogę zrozumieć, skąd bierze się w nas takie przekonanie. Moment, w którym porzuciłam ten sposób myślenia, był jednym z najbardziej uwalniających w moim życiu.

*Altruizm i empatia dają nam wymierne korzyści i poprawiają jakość naszego życia.*

Tak więc zaufanie, uwolnienie się od podejrzeń dotyczących ludzkich intencji, stanowiło kolejny milowy krok w moim samorozwoju. Zresztą, jeśli dotykamy tematu własnego potencjału, to czy bylibyśmy w stanie odkryć go samodzielnie? Jestem przekonana, że potrzebny jest nam do tego drugi człowiek. Gdyby nie wsparcie z zewnątrz, mobilizacja, wiara w moje poczynania, sama nie znalazłabym w sobie odwagi, by realizować tak śmiało swoje cele. Weźmy chociażby mój powrót na scenę. Mimo pasji do muzyki, towarzyszącej mi od najmłodszych lat, mimo tęsknoty za śpiewaniem, przez wiele miesięcy miałam opór przed powrotem. Paraliżował mnie strach.

Strach jest czynnikiem, który warunkuje wiele z naszych wyborów. Boimy się nieznanego, boimy się konsekwencji naszych działań; tego, że się nie uda, że zaliczymy porażkę, że okażemy się nie dość dobrzy. Taki sam strach paraliżował mnie w owym czasie, a wózek inwalidzki był oczywistym czynnikiem, który go potęgował. Mimo wszystko podjęłam decyzję o powrocie do aktywności, kolejną z najważniejszych decyzji w swoim życiu. Nie byłaby ona możliwa, gdyby nie zaufanie do tych, którzy mnie do tego mobilizowali.

*Jeśli dotykamy tematu własnego potencjału, to czy bylibyśmy w stanie odkryć go samodzielnie? Jestem przekonana, że potrzebny jest nam do tego drugi człowiek.*

Zresztą od momentu otwarcia się na ludzi, okoliczności wokół zaczęły radykalnie zmieniać się na plus. Coraz liczniej pojawiali się przy mnie ciepli, wartościowi ludzie. Jedna po drugiej spływały ciekawe propozycje, a każde podjęte wyzwanie owocowało kolejnym interesującym przedsięwzięciem. I wszystko to bez większego wysiłku i starań. Taki obrót sprawy zadziwiał mnie na każdym kroku.

Z uśmiechem pobbazania wracam do czasu sprzed wypadku, kiedy to przekonana o złych intencjach moich kolegów po fachu, omijałam ich szerokim łukiem. Każde spojrzenie wzbudzało we mnie poczucie zagrożenia, czułam się wiecznie oceniana i zaszczuta. Ulegałam wszechobecnej teorii spisków. Dziś spotykam na swojej drodze tych samych ludzi i wiem, że moje podejrzania były nieuzasadnione. Były niczym więcej niż wytworem wyobraźni. Na szczęście dziś rozumiem ten mechanizm.



Po latach doświadczeń postanowiłam wykorzystać ów nagromadzony potencjał w sposób mi najbliższy. Mianowicie, staram się przy okazji swoich koncertów i występów publicznych, opowiadać o wnioskach wyciągniętych z tej lekcji życia, tak by zachęcić ludzi do zmiany ich własnego nastawienia do świata. Jest to po części poczucie powinności przekazywania dalej dobrej energii, którą dostałam

*Poprawa jakości własnego samopoczucia leży w naszych rękach, wszystko jest kwestią zrozumienia mechanizmów prowadzących do zmian, podjęcia decyzji i konsekwentnej pracy nad sobą.*

od innych na przestrzeni ostatnich lat i którą wciąż jestem obdarowywana. Ale jest to także próba przekonania ludzi do tego, że zmiany w naszym życiu są możliwe. Poprawa jakości

własnego samopoczucia leży w naszych rękach, wszystko jest kwestią zrozumienia mechanizmów prowadzących do zmian, podjęcia decyzji i konsekwentnej pracy nad sobą. Może zatem w dalszej perspektywie istnieje również szansa na zmianę naszego wizerunku w świecie. Wierzę, że tak.

Żyjąc przez pewien czas w zamkniętym środowisku tak zwanych ludzi po przejściach, zrozumiałam, że umiemy wykrzesać z siebie dobre cechy i zachowania. Że potrafimy być otwarci i pomocni, cierpliwi i pracowici, pozytywnie myślący i życzliwi. Potrafimy również te cechy w sobie utrzymywać.

Oczywiście kryzysowa sytuacja odgrywa tu często kluczową rolę. Niemniej jednak obserwacje te napawają mnie optymizmem. Skoro ci ludzie, a wśród nich ja, mogli przewartościować swoje życie i stać się szczęśliwsi, dając przy okazji radość innym, to może jesteśmy w stanie zarazić podobnym conceptem większą

*Drzemie w nas ogromny potencjał, którego żał nie wykorzystać. Potrzebujemy jedynie odpowiedniego zapłonu do uruchomienia tych procesów.*

część społeczeństwa, a w rezultacie stać się narodem bardziej pozytywnym, otwartym i w konsekwencji lepiej postrzeganym w świecie? Jakkolwiek utopijnie by to nie brzmiało,

wierzę, że to możliwe. Wszak stałam się optymistką! Zresztą wielokrotnie byłam świadkiem podobnych przemian. Drzemie w nas ogromny potencjał, którego żał nie wykorzystać. Potrzebujemy jedynie odpowiedniego zapłonu do uruchomienia tych procesów. I głęboko wierzę, że jest to osiągalne nie tylko za sprawą kryzysu.





## ŁUKASZ GRASS

---

dziennikarz radiowy i telewizyjny. Pracuje w TVP Polonia, gdzie prowadzi cotygodniowy program *Polacy tu i tam*. Współpracuje z telewizją Discovery Channel. Jest prowadzącym serię filmów dokumentalnych pod tytułem *Polska – operacja zmiana* i *Jak zmieniliśmy świat*. Współzałożyciel i redaktor naczelny Akademii Triathlonu ([www.akademiatriathlonu.pl](http://www.akademiatriathlonu.pl)). Prezes spółki Wydawnictwa Sportowe i Naukowe – właściciela Akademii Triathlonu i portalu biegowego [www.biegimasowe.pl](http://www.biegimasowe.pl).

## Rozwój oparty na pasji

„JAK WYCIĄGNĄĆ SIĘ ZA WŁOSY?”. „JAK ROZWINĄĆ NASZE SKRZYDŁA?” To pytania, nad którymi się zastanawialiśmy na IX Kongresie Obywatelskim. Zanim przejdę do osobistego przykładu, chciałbym podkreślić, że to jednostkowe “wyciąganie się za włosy” nie oznacza wyłącznie ratowania siebie, bo – co za chwilę udowodnię – każdy z nas ma ukryte pokłady energii i pomysłów, które w konsekwencji pozwalają tworzyć tzw. *opportunities for improvement*. Owe „możliwości do doskonalenia”, w skali lokalnego środowiska aż po globalną sieć kontaktów, budowania więzi i tworzenia biznesu – w większości przypadków trzeba stworzyć sobie samemu. A do „wyciągania się za włosy” potrzebne są w moim przekonaniu trzy rzeczy: cel, determinacja i co najważniejsze – pasja. Aby uruchomić współdziałanie tego trio, potrzebna jest jeszcze odwaga.

*Do „wyciągania się za włosy” potrzebne są w moim przekonaniu trzy rzeczy: cel, determinacja i co najważniejsze – pasja. Aby uruchomić współdziałanie tego trio, potrzebna jest jeszcze odwaga.*

Mam 38 lat, żonę, dwie córki, od 13 lat jestem dziennikarzem, współpracuję z Telewizją Polską i Discovery Channel, a 3 lata temu razem ze swoim przyjacielem założyłem spółkę wydawniczą, w ramach której działa portal internetowy dla triathlonistów – Akademia Triathlonu. Jestem jej redaktorem naczelnym, pracuję również jako trener personalny od motywacji. Było to możliwe tylko dzięki temu, że w pewnym momencie swojego życia postawiłem wszystko na jedną kartę i – jak my, Polacy, mawiamy – wziąłem sprawy w swoje ręce. Niezadowolony

z kierunku drogi zawodowej, jaką obrałem, nieco ją zmodyfikowałem, pozostając w mediach w innym charakterze niż dziennikarz newsowy. Impulsem do zmiany było m.in. złe samopoczucie psychofizyczne, związane z poczuciem braku sensu w to, co robię, wypaleniem zawodowym, a bardziej wymiernym i przyziemnym

*Potrzeba właśnie tej odwagi, aby rzucić wszystko i zająć się tym, co naprawdę kochamy, dzięki czemu możemy rozwijać skrzydła i stwarzać możliwości rozwoju dla siebie i innych.*

impulsem była waga, która w moim przypadku pokazała 103 kg. Niedawno w „Rzeczpospolitej” odbyła się debata poświęcona m.in. roli sportu masowego w budowaniu zdrowego

i bogatego społeczeństwa. Jak podkreślił profesor Witold Zatoński, „kapitał ludzki w naszym kraju jest chory, bo co trzeci mężczyzna nie dożywa 65. roku życia. Koszty leczenia i opuszczanie miejsca pracy powodują duże obciążenie finansowe dla państwa”<sup>1</sup>.

Ubolewam, że promocja i inwestowanie w sport powszechny w Polsce jest na niskim poziomie w porównaniu do wiodących krajów Europy, bo sport był obecny w moim życiu prawie zawsze i wiem, ile mu dziś zawdzięczam. Ze sportem wiązałem przyszłość, ale jak to bywa, czasami odkładamy swoje marzenia na później. A później okazuje się, że potrzeba właśnie tej odwagi, aby rzucić wszystko i zająć się tym, co naprawdę kochamy, dzięki czemu możemy rozwijać skrzydła i stwarzać możliwości rozwoju dla siebie i innych.

Dla mnie przełomowa była ta symboliczna wskazówka wagi, która uruchomiła cały ciąg zdarzeń prowadzących do tego, że dziś realizuję się prywatnie i zawodowo

*Realizacja pasji dała nam okazję do spotkania, i o ile w naszym przypadku przekształciło się to nie tylko we współpracę, ale również w przyjaźń, o tyle w wielu innych przypadkach takie spotkania rozpoczynają budowanie biznesu i osobisty rozwój.*

w stu procentach, a kulminacyjnym momentem był start w zawodach triathlonowych Ironman: prawie 4 km pływania, 180 km jazdy rowerem i na koniec maraton – 42 km 195 m. Jedno po drugim, jednego dnia, najlepiej jak

najszybciej. Porwałem się na coś niemożliwego, ale ten wewnętrzny bunt, o którym wspominałem, i chęć realizacji pasji, ważyły więcej niż moje 103 kg. Udało się! Od prawie 6 lat startuję w zawodach tego typu, a podczas ostatnich, w Kopenhadze, dystans ten udało mi się pokonać w 10 godzin. Będąc w rozumieniu sportu zawodowego „dziadkiem”, zakwalifikowałem się do mistrzostw świat w triathlonie na dystansie o połowę krótszym, i mam nadzieję, że kiedyś zrealizuję cel główny, czyli udział w mistrzostwach świata na pełnym dystansie Ironman na Hawajach.

.....  
1 <http://www.ekonomia.rp.pl/arttykul/1151052.html?print=tak&p=0>

Był bunt, była odwaga podjęcia decyzji o zmianie, było to, co najważniejsze – czyli pasja, a później cel i determinacja w dążeniu do jego osiągnięcia. Tak zrodziła się m.in. Akademia Triathlonu i spółka wydawnicza pod nazwą Wydawnictwa Sportowe i Naukowe, którą założyłem razem z moim współnikiem Michałem Drelichem ze Sport Evolution – jednej z największych agencji marketingu sportowego w Polsce.

Rozpoczęliśmy ciężką, ale pełną pasji pracę nad promocją triathlonu i projektem ściągnięcia z USA do Polski marki Ironman, który się udało zrealizować w sierpniu tego roku. A jeszcze 4 lata temu mało kto w naszym kraju słyszał o triathlonie – w największych zawodach w Polsce startowało 150 osób, a liczba triathlonistów nie przekraczała tysiąca. Imprez sportowych było kilka. Dziś w największych zawodach startuje ponad 2,5 tysiąca zawodników na różnych dystansach, imprez jest kilkadziesiąt, a zawodników i osób zainteresowanych triathlonem około 15 tysięcy. W okresie od końca maja do początku września nie ma tygodnia, aby gdzieś w Polsce nie rozgrywano zawodów triathlonowych.

*Tę niewidzialną nitkę prowadzącą od realizacji siebie, swojej pasji, do budowania czegoś większego – czegoś, co „wyciąga za włosy” nie tylko w wymiarze osobistym, ale również w skali makro – bo tworzy więzi międzyludzkie, biznesowe i międzynarodowe.*

Program ambasadorski z gwiazdami kina, teatru i telewizji, którego autorem był Michał, a w który byłem zaangażowany jako ambasador, a później redaktor naczelny Akademii Triathlonu, spowodował gigantyczny skok popularności tej dyscypliny sportu. Ludzie zaczęli wierzyć, że to nie jest zajęcie dla herosów. Ale nie tylko o sport tu chodziło. Okazało się, że budujemy dla jednych sposób na życie, dla drugich odskocznię, która pozwala zachować równowagę między pracą, rodziną i własnymi zainteresowaniami, a dla jeszcze innych – okazję do tworzenia więzi, budowania społeczności, w której funkcjonują różne osoby o podobnych lub skrajnych profesjach. Bo jak inaczej nazwać spotkanie profesora chirurgii naczyniowej Artura Pupki z dziennikarzem-triathlonistą Grassem? Prawdopodobnie w żadnych innych okolicznościach nigdy byśmy się nie spotkali. To realizacja pasji dała nam okazję do spotkania, i o ile w naszym przypadku przekształciło się to nie tylko we współpracę, ale również w przyjaźń, o tyle w wielu innych przypadkach takie spotkania rozpoczynają budowanie biznesu i osobisty rozwój na wielu płaszczyznach.

Mam nadzieję, że zauważyli już Państwo tę niewidzialną nitkę prowadzącą od realizacji siebie, swojej pasji, do budowania czegoś większego – czegoś, co „wyciąga za włosy” nie tylko w wymiarze osobistym, ale również w skali makro

– bo tworzy więzi międzyludzkie, biznesowe i międzynarodowe, bo „wyciąga za włosy” dyscyplinę sportu poprzez jej umasowienie, bo „wyciąga za włosy” biz-

*Jeśli chcemy, by nasze społeczeństwo było zdrowsze, bogatsze intelektualnie i materialnie, powinniśmy stawiać na „lekarzy więzi”, którzy stawiają cele i uświadamiają, że w życiu trzeba mieć pasję.*

nes sprzętu sportowego – 15 tysięcy triathlonistów to już nie tysiąc, a za kilka lat, miejmy nadzieję, będzie tak jak w Niemczech, gdzie ten sport uprawia około 250 tysięcy amatorów.

Sport jest potężną inwestycją, która zwróci się nie tylko w postaci zdrowego społeczeństwa, ale społeczeństwa mądrego, uśmiechniętego, mającego marzenia, wiedzącego, co to ciężka praca i konsekwentnie dążącego do celu.

Bardzo często dostaję pytania, co tak magicznego jest w triathlonie, że ludzie się do niego garną. Otóż paradoksalnie nie chodzi o wysiłek fizyczny – chodzi o pokonywanie barier i udowadnianie sobie, że można. Niezwykle inspirującym przykładem jest historia Ricka i Dicka Hoytów – ojca i niepełnosprawnego syna, który sparaliżowany porusza się na wózku, a jedyną formą jego kontaktu ze światem jest ekran komputera, na którym może pisać specjalnym urządzeniem trzymanym w ustach. Któregoś dnia ojciec zabrał chorego syna na zawody biegowe, po których chłopiec napisał: „tato, jak tak ze mną biegasz, nie czuję, że jestem chory”. Ojciec postanowił zrobić dla syna coś więcej. Razem z nim wystartował w mitycznym Ironmanie. Płynął prawie 4 km, ciągnąc syna leżącego w pontonie, a kiedy skończył, posadził go na specjalny fotel zamontowany z przodu roweru

*Pasja jest motorem napędowym wszystkich wizjonerskich projektów i prowadzi do innowacyjności.*

i jechał z nim 180 km, aby na koniec przebiec 42 km, pchając wózek z chorym synem. To jedno wydarzenie nadało sens życiu wielu innych

chorych i niepełnosprawnych ludzi. Pasja, cel, determinacja – trzy składowe, jak w triathlonie, które są gwarancją skutecznego „wyciągania się za włosy”.

Dlatego jeśli chcemy, by nasze społeczeństwo było zdrowsze, bogatsze intelektualnie i materialnie, powinniśmy – parafrazując słowa Marii Rogaczewskiej – stawiać na „lekarzy więzi”, przedsiębiorców łączących ludzi, nauczycieli pasjonatów, wymagających coachów, którzy stawiają cele i uświadamiają, że w życiu trzeba mieć pasję. Musimy za wszelką cenę pomóc, przede wszystkim dzieciom, odkryć swoją pasję, a później utwierdzać je w przekonaniu, że pod żadnym pozorem nie wolno z niej rezygnować. Jak mówiła autorka książki *Eat, Pray, Love*<sup>2</sup>, Elizabeth

.....  
2 Wydanie polskie: *Jedz, módl się, kochaj*, Rebis, Warszawa 2007.

Gilbert: „Między sukcesem a porażką jest to najważniejsze – pasja!”. Ani sukces, ani porażka nie mogą spowodować, że przestaniemy ją realizować. To pasja jest motorem napędowym wszystkich wizjonerskich projektów i prowadzi do innowacyjności, a więc tego, co w najbliższych latach będzie decydować o miejscu Polski w świecie.





## KAMIL DĄBROWA

---

dziennikarz, absolwent filozofii na Uniwersytecie Warszawskim, dyrektor Programu 1. Polskiego Radia, prowadzący programu TVP2 *Kultura, głupcze*.

# Jak biegi uliczne budują wspólnotę

Rozmowa z Kamilem Dąbrową <sup>1</sup>

**B**IEGANIE TO PRAWDZIWY KATALIZATOR ZMIANY SPOŁECZNEJ. W Polsce jesteśmy tuż przed jego eksplozją – mówi Kamil Dąbrowa, dyrektor Programu 1. Polskiego Radia, mówca IX Kongresu Obywatelskiego.

**Dorota Goliszewska: – Jak biegi uliczne budują wspólnotę?**

**Kamil Dąbrowa:** – Truizm: w mediach najlepiej sprzedają się rzeczy łatwe i banalne, a winę za to ponosimy również my, dziennikarze. Czy możemy to zmienić? I... czy w ogóle chcemy to zmienić? Niski poziom mediów to jeden z powodów, dla których w ciągu ostatnich 25 lat zgubiliśmy tzw. kapitał społeczny. Od lat 90. zarówno rządzący, media, jak i społeczeństwo – wszyscy chcieli, żeby Polska rozwijała się błyskawicznie. Chodziło o wyższe tempo wzrostu gospodarczego, lepsze zarobki, większą konsumpcję. Nie twierdzę, że to był zły kierunek, warto się jednak zastanowić, czy gdzieś po drodze nie zgubiliśmy swoistej tkanki, która łączyła Polaków. Następstwa tego procesu ujawniają się w poziomie zaufania społecznego. Profesor Piotr Sztompka w książce Zaufanie postawił tezę, że niskie zaufanie społeczne w Polsce to spuścizna jeszcze z czasów II RP. Już wtedy Polacy nie potrafili sobie zaufać ani ze sobą współpracować. To blokuje rozwój.

**Kontrapunktem są kraje skandynawskie i anglosaskie, gdzie z zaufaniem społecznym jest dokładnie na odwrót. Dlaczego nie kopiujemy dobrych wzorców?**

Rów jest bardzo głęboki. Prosty przykład: dwóch Szwedów czy Amerykanów jest w stanie uzgodnić warunki umowy przez telefon. Polacy muszą się spotkać, podpisać

.....  
<sup>1</sup> Wywiad ukazał się na stronie: <http://obywatelski.natemat.pl/122299,jak-biegi-uliczne-buduja-wspolnote-wywiad-z-kamilem-dabrowa>

umowy i klauzule poufności, a kontrahent traktowany jest jako potencjalny oszust. Dziś Polska potrzebuje debaty na temat tego, czego brakuje do wzmocnienia kapitału społecznego. Musimy zdać sobie sprawę, że konieczne jest zwiększenie jakości naszego życia i rezygnacja z wyścigu szczurów. To się zresztą powoli dzieje, a doskonałym przykładem jest pokolenie miejskich aktywistów, których działalność ilustruje przemiana miejskich placów. Kilka lat temu mieściły się na nich tylko placówki bankowe. Dziś funkcjonuje mnóstwo kawiarni, restauracji. Najbardziej optymistyczne jest to, że młodych ludzi coraz rzadziej interesuje praca w korporacjach, nawet za dobre pieniądze. Ich priorytetem jest dobre, wolne życie. Życie, w którym mają więcej czasu dla siebie i przyjaciół, i w którym mogą tworzyć przestrzeń wokół siebie.

**To pragnienie nie dotyczy tylko młodego pokolenia. Moja koleżanka, matka dorosłych synów, zaczęła w tym roku studia nie po to, by awansować, zdobyć lepszą pracę, ale... dla siebie.**

To prawda, w Polsce funkcjonują już nie tylko uniwersytety trzeciego, ale i drugiego wieku. Dorośli zaczynają żyć życiem młodych ludzi, bo ten styl podoba się bardziej niż model przypisany im przez tradycję. Jednym z aspektów tego zjawiska jest wzrost zaangażowania ludzi w życie społeczności na poziomie lokalnym. Ważnym impulsem była tu reforma samorządowa za rządów Buzka. Ale dziś potrzebne są nowe rozwiązania, wchodzimy bowiem w kolejny etap transformacji systemowej.

**W Polsce wciąż jeszcze powstają osiedla odgradzające swoich mieszkańców od życia lokalnej społeczności.**

Jestem pewien, że to echo minionego trendu. Według ostatniego raportu OECD, jeśli chodzi o poziom bezpieczeństwa, Polska zajmuje wysoką pozycję. Nasza policja jest coraz skuteczniejsza. To odgradzanie się, ciągłe życie pod okiem kamer nie jest już dziś wcale konieczne. W pewnym momencie zaczęliśmy sami siebie straszyć, pokazując – tu znów kamyczek do ogródka mediów – same negatywne przykłady. Jeśli przestawimy się na przekaz pozytywny, wiele się zmieni.

Kluczowa w procesie zmian jest kultura. Dzięki niej stajemy się lepszymi ludźmi. Niestety, nie potrafimy z niej korzystać: nie czytamy książek, za rzadko chodzimy do teatru i do muzeów. To trzeba zmienić – i to zadanie powierzyłbym mediom publicznym. Kultura to doskonałe narzędzie budowania kapitału społecznego. Ona nas łączy. Nie bez kozery motywem przewodnim polskiej prezydencji w Unii Europejskiej była właśnie kultura.

### **Wspomniał Pan o misji mediów publicznych. Wątpię, czy da się ją jeszcze obronić.**

Media publiczne są wystawione na rywalizację z mediami komercyjnymi o udział w rynku reklam i realne pieniądze. Tak będzie, dopóki nie zadamy o należyte ich finansowanie. Marzą mi się media bez reklam, czyli całkowicie finansowane z budżetu. Przykład: brytyjskie BBC. W Polsce jedna z ostatnich prób zmiany ustawy o opłacie audiowizualnej nie przyniosła wystarczająco dobrych rozwiązań. Nie pomagają także wypowiedzi polityków, którzy mówią o abonamencie jak o czymś złym, niepotrzebnym. Na horyzoncie nie widać alternatywy, a coś przecież trzeba zrobić.

### **Co, poza kulturą, może uskrzydlić Polaków?**

Na przykład sport. Biegi masowe, które są mi szczególnie bliskie, stają się coraz bardziej popularne. Zmienia się do nich stosunek społeczeństwa. Jeszcze nie tak dawno kierowcy zlorzeczyli biegaczom, bo blokowali ulice. W tym roku w czasie maratonu w Warszawie widziałem ludzi, którzy z ciekawością i uśmiechem kibicowali uczestnikom. Już nie denerwowali się, że ulice są wyłączone z ruchu. Rozumieją, że lepiej pobiegać czy pospacerować niż siedzieć godzinami przed telewizorem. Czuję zmianę.

### **Co takiego w jest w sporcie, że zbliża ludzi?**

Masowo uprawiany sport – biegi narciarskie, biegi uliczne, jazda na rowerze – zmienia polskie społeczeństwo. Rośnie wzajemne zaufanie – na trasie rodzą się dobre emocje, można zawrzeć ciekawe znajomości, pomóc drugiej osobie. Ludzie z radością robią coś wspólnie. Zygmunt Baumann w 2011 roku w czasie Kongresu Kultury powiedział, że kultura będzie narzędziem zmiany społecznej. Dziś, kiedy myślę o kulturze, dociera do mnie, że kluczowa w jej rozwoju staje się kultura fizyczna. Już w starożytnej Grecji zapaśnicy uprawiali poezję, a poeci – zapasy. To jest prawdziwy katalizator zmiany. W Polsce jesteśmy tuż przed jego eksplozją.

Rozmawiała: Dorota Goliszewska



## MARIUSZ WLAZŁY

---

siatkarz, reprezentant Polski, we wrześniu 2014, wraz z drużyną, zdobył złoty medal Mistrzostw Świata i tytuł najbardziej wartościowego zawodnika turnieju. Od 2012 prowadzi fundację, której celem jest m.in. upowszechnianie kultury fizycznej i sportu oraz kształtowanie pozytywnych cech charakteru młodych sportowców.

# Bez wspólnych celów, zaufania i szacunku nie ma szans na zwycięstwo

Rozmowa z Mariuszem Wlazłym <sup>1</sup>

**J**EŚLI W ZESPOLE CZY WIĘKSZEJ GRUPIE WIĘZI MIĘDZYLUDZKIE są oparte na wspólnocie celów, szacunku i zaufaniu, jeśli ludzie chcą ze sobą współpracować, to jest duże prawdopodobieństwo, że sprawy pójdą w dobrym kierunku – mówi Mariusz Wlazły, siatkarz, który współpracuje z Kongresem Obywatelskim.

**Dorota Goliszewska: – Kiedy młody człowiek podejmuje (w miarę świadomą) decyzję, że wiąże przyszłość ze sportem? Czy ktoś go w tej decyzji wspiera? Jeśli tak, to kto był Pańskim dobrym duchem?**

**Mariusz Wlazły:** – Jeśli ktoś chce zostać profesjonalnym sportowcem, musi dość wcześnie zacząć swoją przygodę ze sportem. Pamiętam, że miałem 10 lat, kiedy pierwszy raz przyszedłem na trening piłki siatkowej. Oczywiście, od pierwszej chwili mi się spodobało i zostało mi tak do dzisiaj. Ale wtedy chciałem po prostu się tym bawić.

Z roku na rok wyzwania sportowe były coraz większe i oprócz zabawy doszła rywalizacja. Wtedy pierwszy raz poczułem emocje związane z wygraną, jak również gorycz porażki.

Emocje wywołane poprzez grę w siatkówkę utwierdzały mnie w postanowieniu, że w przyszłości chcę być najlepszym siatkarzem na świecie. To były oczywiście tylko marzenia, ale już wtedy wiedziałem, że chcę wiązać przyszłość z zawodowym sportem. Moi rodzice podchodzili do tego bardzo sceptycznie. Mówili mi często, że oprócz sportu jest jeszcze nauka, ale jak zobaczyli, ile frajdy mi sprawia to, co robię, zaczęli mnie wspierać.

.....  
<sup>1</sup> Wywiad ukazał się na stronie: <http://obywatelski.natemat.pl/122885,do-marzycieli-wywiad-z-mariuszem-wlazlym-reprezentantem-polski-w-pilce-siatkowej>

Bardzo ważną rolę w budowaniu mojej kariery sportowej odegrał również świetny siatkarz Robert Majtyka (starszy kolega z drużyny SPS Zduńska Wola i jednocześnie przyjaciel po dzień dzisiejszy), który zaopiekował się mną, kiedy wkraczałem w profesjonalny sport. Dał mi oparcie i bezpieczeństwo, które pozwoliły mi rozwinąć skrzydła.

**Dla wielu młodych ludzi jest Pan wzorem do naśladowania. Gdyby rozważali pójście Pańską drogą, jakie cechy charakteru powinni u siebie odkryć, by nie popełnić pomyłki?**

Kariera sportowca nie jest usłana różami, nie składa się tylko z chwil przyjemnych, z popularności, bądź z ogromnych korzyści finansowych. A czasami ludziom wydaje się, że życie sportowca jest piękne i fantastyczne. Mało kto zdaje sobie sprawę, że wielkie wydarzenia sportowe to efekt końcowy pewnej pracy, a także wyrzeczeń, kompromisów. Żeby dojść do tego etapu, trzeba naprawdę wiele poświęcić.

Moja rada dla młodych mogłaby brzmieć tak: jeśli chcecie zostać sportowcami wysokiej klasy, będziecie zmuszeni zrezygnować z życia normalnego nastolatka i wszystko, co przywykliście robić, zamienić na pracę podczas treningów i wyjazdy na zawody. Życie rodzinne też zostaje podporządkowane sportowi. Jeśli już zdecydujecie się pójść tą ścieżką, musicie być uparci i konsekwentni. Musicie mieć marzenia, które chcecie zrealizować, ale także bardzo dużo pokory i skromności, dzięki którym nie pogubicie się po drodze.

**Dlaczego wybrał Pan sport zespołowy, a nie dyscyplinę indywidualną? Co w jednym i drugim jest pociągające i co przesądziło o wyborze?**

Lubię pracować w grupie. Poza tym jako mały chłopiec nie miałem wielkiego wyboru. Zacząłem trenować to, co mogła zaoferować mi szkoła. Myślę, że z pewnych względów sport zespołowy jest trudniejszy, bo na sukces pracuje grupa ludzi. W sporcie indywidualnym za wynik odpowiada jedna osoba i tylko od niej zależy, dokąd dojdzie i jak wiele osiągnie.

**Nie tylko na początku, ale i później spotykał Pan na swej drodze ludzi ważnych w Pana karierze. Komu zawdzięcza Pan sukces? A może był też jakiś „hamulcowy”, ktoś, kto Pana stopował?**

Na mojej drodze było wielu ludzi, którym zawdzięczam bardzo dużo: trenerzy, rodzina, przyjaciele, zawodnicy; oni mi pomagali, służyli radą, opieką. Jednak również spotykałem tych z „ciemnej strony”. Czasem było ciężko, ale dzięki nim stawałem się silniejszy, bo w sumie motywowali mnie do pracy. Nie chcę ich wymieniać z imienia i nazwiska, bo dziś kompletnie nie ma to znaczenia.

### **Sport zespołowy opiera się na relacjach interpersonalnych. Jak stworzyć dobry zespół?**

To bardzo trudne pytanie. Stworzyć zespół z indywidualnych i różnych charakterów, czasami bardzo silnych, wzajemnie się wykluczających, zespół, który pójdzie w jednym kierunku i który zawierzy trenerom – jest bardzo ciężko. Na szczęście nie jestem trenerem...

### **A skąd czerpać motywację i siłę, by nie zwątpić w sens obranej drogi?**

Za motywowanie zespołu odpowiada trener i jego sztab szkoleniowy, nie wiem, jak to robią, ale najważniejsze, że są skuteczni, co pokazują osiągnięcia naszej drużyny. Prywatnie mogę tylko podzielić się pewnym własnym spostrzeżeniem – do każdego celu można dojść różnymi ścieżkami, a na każdej z nich spotykają nas dobre i złe doświadczenia. I to od nas samych zależy, czy z nich wyciągniemy wnioski i czy dadzą nam one tyle pozytywnej energii, żeby ten cel znacznie przybliżyć, a w dalszej perspektywie – osiągnąć.

### **Czy mechanizmy, które budują coś, co nazywamy duchem zespołu, można przełożyć na tworzenie większych wspólnot, np. społeczności skupionej wokół pewnych celów?**

O, to wielki problem. Wydaje mi się jednak, że jeśli w zespole, czy większej grupie więzi międzyludzkie są oparte o wspólnotę celów, szacunek i zaufanie, jeśli ludzie chcą ze sobą współpracować, to jest duże prawdopodobieństwo, że sprawy pójdą w dobrym kierunku.

### **Tytuł mistrza świata to ukoronowanie marzeń sportowca. Czy są jeszcze jakieś wyzwania w Pańskim życiu sportowym i co... po zakończeniu kariery? Czy jest plan na życie „po”?**

Ten turniej, który zakończył się dla nas niezwykle szczęśliwie, a dla mnie szczególnie, jest na pewno ukoronowaniem pracy, nagrodą za wyrzeczenia i rozłąkę z rodziną. Spełniło się moje marzenie z dzieciństwa, z samego początku mojej przygody ze sportem.

Co po zakończeniu kariery? Na pewno odpoczynek i poświęcenie czasu rodzinie i bliskim. A plan na życie „po”? Czas pokaże. Wiem, że lubię pracować z dziećmi, pomagać innym, fotografować. Ale czy to przełoży się na moją pracę zawodową? Szczerze? Nie wiem... Celem na najbliższe lata jest wygrać Ligę Mistrzów, bo srebrny medal z 2012 roku pozostawił pewien niedosyt.

Rozmawiała: Dorota Goliszewska





## PAWEŁ FORTUNA

---

psycholog biznesu z tytułem doktora, wykładowca na Akademii Leona Koźmińskiego i w Instytucie Psychologii KUL. Autor dziewięciu książek, w tym *Pozytywnej psychologii porażki* uhonorowanej Nagrodą Teofrasta 2013. Doświadczony konsultant i coach, zwolennik stosowania zasad białej perswazji. Członek ZAiKS, muzyk i kompozytor (m.in. *Dziewczyna szamana*).

# Między Syzyfem a Ikarem. W poszukiwaniu złotego środka dla polskich skrzydeł

**O**D CZASÓW PSYCHOANALIZY MITOLOGIA GRECKA STALE GOŚCI W rozważaniach psychologicznych. Kontynuując tradycję sięgania po tego typu analogie, proponuję refleksję nad uwarunkowaniami procesu rozpościerania naszych, polskich skrzydeł. Na myśl przychodzą dwie postaci, które wydają się wyraźnie zakreślać granice przestrzeni proaktywności i działania na rzecz pozytywnych zmian. Są nimi mitologiczny Syzyf i Ikar. Na wstępie przypomnijmy sobie te mitologiczne osobistości.

Syzyf jest postacią tragiczną. Po wsze czasy ma wtaczać na górę ogromny głaz, który tuż przed wierzchołkiem wymyka mu się z rąk i stacza w dół zbocza. Jest to kara, która została Syzyfowi wymierzona przez bogów za serię jego przewinień. Najpierw, będąc królem Koryntu, zdradził ludziom tajemnice Zeusa, które zasłyszał w czasie jednej z uczt odbywających się na Olimpie. Potem, by uniknąć kary, uwięził boga śmierci – Tanatosa. I w końcu nie dopełnił umowy, zgodnie z którą miał wrócić do krainy żywych, by dopilnować pochówku swojego ciała. Od tego czasu wykonuje bezużyteczną i bezsensowną pracę, nie mogąc wyrwać się z tragicznego cyklu, za każdym razem kończonego porażką.

Ikar wydaje się być postacią bardziej sympatyczną niż Syzyf, ale jest to również symbol tragedii. Wraz ze swoim ojcem, Dedalem, został uwięziony na Krecie. Wypią tą władą Minos, który ukarał Dedala za pomoc w akcie zdrady, jakiego dopuściła się jego żona Pazyfae. Ucieczka z Krety drogą morską była

*Mianem współczesnych Syzyfów można określić osoby, które godzą się na bycie „trybem” w społecznej maszynierii i dzień po dniu nawykowo realizują zadania, których większego sensu nie dostrzegają.*

*„Polska norma negatywności” – przekonanie, że funkcjonujemy w warunkach niesprzyjających, a wszelkie inicjatywy i tak z góry są skazane na porażkę.*

wykluczona, dlatego ojciec Ikara wpadł na pomysł, by zbiec, wzbijając się w powietrze dzięki skonstruowanym przez siebie skrzydłom z ptasich piór połączonych woskiem. Mimo ostrzeżeń ojca Ikar wzniósł się zbyt wysoko. Promienie słoneczne roztopiły wosk i zbieg wpadł do morza. Dedal wyłowił jego ciało i pochował na wyspie zwanej Ikarją. Ucieczka skończyła się tragicznie dla Ikara, którego zgubiła ambicja, brawura i ignorowanie ostrzeżeń ojca.

Syzyf i Ikar symbolizują dwie skrajne, ale często spotykane postawy, czy szerzej, style funkcjonowania. Mianem współczesnych Syzyfów można określić osoby, które godzą się na bycie „trybem” w społecznej maszynierii i dzień po dniu nawykowo realizują zadania, których większego sensu nie dostrzegają. Psychologowie społeczni zidentyfikowali zjawisko, które określają mianem „polska

*Współczesny Syzyf podejrzliwie patrzy na osoby, które są radosne i spontaniczne. Nowożytny Ikar nosi w sobie piętno współczesnego nadczłowieka.*

norma negatywności”. Jest to uogólnione przekonanie, że funkcjonujemy w warunkach niesprzyjających, a wszelkie inicjatywy i tak z góry są skazane na porażkę. Życie jest spo-

strzegane jako bezustanne borykanie się z różnego typu ograniczeniami, kłódami rzucanymi pod nogi przez urzędników, polityków i przedsiębiorców. Ludzie sukcesu są przy tym spostrzegani jako „szczęściarze” lub manipulatorzy, którzy w sprytny sposób wykorzystali układy towarzyskie, luki prawne oraz dostępne nielicznym okazje. Działania na rzecz odmiany swojego losu są w takiej sytuacji spostrzegane jako syzyfowa praca. Efektem jest bierna adaptacja do codziennych wymagań, wykonywanie swoich zadań bez specjalnej inicjatywy, innowacyjności i polotu.

Współczesny Syzyf jest wirtuozem mollowej tonacji, która jest typowa dla narzekania. Utyskiwanie jest silnie kojarzone z Polakami i nie będzie łatwo zmienić ten stereotyp. Trudno bowiem znaleźć jakiegokolwiek inne działanie, które zaspo-

*Współczesny nadczłowiek to osoba, która odnosi sukcesy w każdej dziedzinie życia. Jest sprawny, szybki, atrakcyjny i pełen wigoru.*

kajałoby tak wiele potrzeb. Wymienimy najważniejsze: (1) narzekanie jest sprawdzonym sposobem nawiązywania kontaktów interpersonalnych

i budowania „wspólnoty niezadowolenia”, (2) każdy, kto narzeka na trudne warunki życia, nieświadomie usprawiedliwia brak własnych sukcesów, a jeśli takie się zdarzą, kształtuje własny obraz „bohatera”, który mimo ewidentnych przeciwności coś w życiu osiągnął, (3) piętnując jakiś negatywny aspekt otoczenia (np. nieuczciwość polityków), można sprytnie dokonać pozytywnej autoprezentacji („dla mnie ważna jest uczciwość”) i, w końcu, (4) narzekając, można dać upust

swoim emocjom i doświadczyć swoistego *katharsis*. Współczesny Syzyf podejrzliwie patrzy na osoby, które są radosne i spontaniczne. Uśmiech na twarzy napotkanych ludzi chętnie poraża pytaniami typu: „A tobie co tak wesoło?”, „Dlaczego się śmiejiesz jak głupi do sera?” albo „Coś ci się stało?”. Trudno mu zaakceptować odmienne od własnego podejście do tych samych spraw. Takie postawy zagrażają podtrzymywanemu przez niego *status quo*, które jest wielokrotnie poddawane racjonalizacji.

A teraz przyjrzymy się portretowi współczesnego Ikara. Człowiek od zarania dziejów marzył o lataniu. Tego typu umiejętność przełamuje naturalne ograniczenia *Homo sapiens* – jest nadludzka.

Dlatego nowożytny Ikar nosi w sobie piętno współczesnego nadczłowieka.

*W cieniu tych starań pozostaje koszt w postaci uzależnienia od wyzwań i adrenaliny, płytkich i pozornych relacji społecznych.*

A czym charakteryzuje się taka po-

stać? Wystarczy przeanalizować przekazy medialne, by zauważyć, że są one prześiknięte sugestiami dążenia do potęgi i mocy. Paliwem jest motywacja osiągnięć, która ma wynieść go na wyżyny, dać status i pozycję lidera. Współczesny nadczłowiek to osoba, która odnosi sukcesy w każdej dziedzinie życia. Jest sprawny, szybki, atrakcyjny i pełen wigoru. Wie, że musi być skuteczny, dlatego doskonali się w technikach wywierania wpływu. Zajmuje się wieloma sprawami jednocześnie, ponieważ wielozadaniowość jest pożądanym atrybutem. Uśmiech nie znika z jego oblicza. Standardem jest żurnalowy wizerunek eksponujący równe, białe zęby, twarz bez zmarszczek i zdrową, opaloną cerę. Wszystkie te cechy osiąga w każdy możliwy sposób. Pasma sukcesów gwarantuje milczenie na temat błędów i porażek. Skuteczność ułatwiają techniki manipulacji, a atrakcyjny wizerunek (chwilowo, ale jednak) operacje

plastyczne, a jeśli one nie pomagają, można zastosować odpowiedni retusz w programie graficznym. Współczesny nadczłowiek jest więc postacią wirtualną, spreparowaną na rzecz

*Pożądaną postawą jest formułowanie coraz większych wyzwań i stałe podnoszenie poprzeczki. Ambicja nigdy nie zostaje zaspokojona, a wejście na wyższy pułap tylko stymuluje do jeszcze większego wysiłku.*

uzyskania doraźnego, błyskotliwego efektu. W cieniu tych starań pozostaje koszt w postaci uzależnienia od wyzwań i adrenaliny, płytkich i pozornych relacji społecznych oraz licznych zaburzeń psychosomatycznych, z chorobami układu więścowego i serca na czele.

Współczesny Ikar jest mistrzem tonacji durowej. Jego działaniom towarzyszą liczne mantry o charakterze apeli mobilizujących do wysiłku, typu „Jesteś zwycięzcą!”. Henry Murray, twórca personologii, opisał syndrom, który określił mianem

„kompleks Ikara”. Charakteryzuje się on silną, niemal chorobliwą ambicją, która jednak łatwo załamuje się w obliczu niepowodzeń. Oczywiście błędy i upadki nie są akceptowane przez herosów naszych czasów, dlatego problemem jest otwarty dialog na temat własnych niedociągnięć. Właściwe jest uwypuklanie osobistych

*Trudno rozwinąć skrzydła, funkcjonując w syzyfowym kieracie. Niepodobna też cieszyć się lotem i osiągniętym pułapem, gdy idzie się w ślady Ikara.*

walorów i oznak potęgi, by robić wrażenie równie stojącemu w porcie RSM Titanicowi. Pożądaną postawą jest formułowanie coraz większych wyzwań i stałe podnoszenie poprzeczki.

Ambicja nigdy nie zostaje zaspokojona, a wejście na wyższy pułap tylko stymuluje do jeszcze większego wysiłku. Ta pogoń nie ma końca i jeśli w ogóle jest przezwana, to najczęściej ma to związek z jakimś traumatycznym epizodem. Znane są historie ludzi, którzy dokonali zmiany w swoim życiu w wyniku nieszczęśliwego wypadku, utraty relacji rodzinnych lub splotu tych czynników. Dopiero wtedy przypominają się wcześniejsze sugestie ostrożności i rozwagi, które, jak napomnienia Dedala, były konsekwentnie ignorowane.

Trudno rozwinąć skrzydła, funkcjonując w syzyfowym kieracie. Niepodobna też cieszyć się lotem i osiągniętym pułapem, gdy idzie się w ślady Ikara. Mity, tak jak wszystkie narracje filozoficzne, powinny sprzyjać refleksji i poszukiwaniu optymalnej ścieżki postępowania. Jak zwykle w takich sytuacjach właściwe wydaje się zastosowanie starożytnej zasady złotego środka. Niewątpliwie należy

*Właściwe wydaje się zastosowanie starożytnej zasady złotego środka. Niewątpliwie należy go poszukiwać gdzieś w przestrzeni między Syzyfem a Ikarem. Umiejętne rozwijanie skrzydeł wymaga bowiem zarówno szczypty syzyfowego pesymizmu, jak i ikarowskiego optymizmu.*

go poszukiwać gdzieś w przestrzeni między Syzyfem a Ikarem. Umiejętne rozwijanie skrzydeł wymaga bowiem zarówno szczypty syzyfowego pesymizmu, jak i ikarowskiego optymizmu. Ważna jest przy tym nie tylko dawka, ale przede wszystkim

kolejność, w jakiej należy korzystać z tych narzędzi. Jeśli jako pierwszy do głosu dopuścimy pesymizm, wtedy formułowanie ambitnych celów będzie niemożliwe, a zamiast marzeń otrzymamy katastroficzne wizje. Dlatego właściwe jest korzystanie w pierwszej kolejności z optymizmu. Wyobraźnia jest mechanizmem, który pozwala nam konstruować dowolne, mentalne stany rzeczy. Ale potrzebuje ona paliwa, jakim jest nadzieja i odwaga. Mentalne symulacje mogą i powinny dotyczyć dowolnego aspektu rzeczywistości, ponieważ w świecie wyobraźni wszystko jest możliwe: polskie banki, w których chętnie lokują swoje oszczędności Chińczycy i Amerykanie; obcokrajowcy, którzy chcą się uczyć na polskich uniwersytetach;

polskie samochody na ulicach światowych metropolii; polska żywność łechcąca podniebienia smakoszy na każdym kontynencie; Polacy zarabiający więcej niż Norwegowie; Anglicy masowo uczący się języka polskiego, a także nasi rodacy, którzy najchętniej kupują polskie produkty, wspierają się wzajemnie za granicą, a w kraju uważnie siebie słuchają i mimo różnic poglądów debatują, szanując godność adwersarza. Z badań psychologicznych wynika, że konstruowanie mentalnych symulacji sprawia, że uznajemy wyobrażone stany za bardziej prawdopodobne, niż te, które nie przyszły nam na myśl. A jeśli początkowo wydają się niewiarygodnymi fantasmagoriami, to warto sobie uzmysłowić, że jeszcze nie tak dawno nie mieściło się w głowie, że Układ Warszawski przestanie istnieć, Polak będzie papieżem, w Warszawie ruszy metro, a szefem Rady Europejskiej będzie były premier polskiego rządu.

*Gdy optymizm wspiera formułowanie zamierzeń, szczypta pesymizmu powinna wspierać proces formułowania celów. Pesymizm sprawia, że zasada „mierz wysoko” przekształca się w mądrość „mierz siły na zamiary”.*

Gdy optymizm wspiera formułowanie zamierzeń, szczypta pesymizmu powinna wspierać proces formułowania celów. Pesymizm sprawia, że zasada „mierz wysoko” przekształca się w mądrość „mierz siły na zamiary”. Gdyby optymistą formułował plan i sposób działania, wtedy niechybnie każdy projekt kończyłby się podobnie do lotu Ikara. I tak też się często dzieje. Wie o tym każdy przedsiębiorca, który doświadczył plajty.

Na początku wszystko zawsze wygląda różowo, a wyrazisty cel wydaje się mieć magiczną moc przyciągania i automatycznego samourzeczywistnienia. Codzienność szybko weryfi-

*My, Polacy, jesteśmy narodem predystynowanym do wysokich lotów ze skrzydłami rozpostartymi jak herbowy orzeł bielik. Wszystko w naszych rękach, niech więc wyobraźnia nas uskrzydla, a rozsądek prowadzi.*

kuje jednak tego typu mrzonki. Dzięki pesymizmowi możemy i powinniśmy zakładać, że założony przez nas plan może być trudny do zrealizowania. Zamiast wycofywać się z działalności warto jednak przygotowywać plany alternatywne i „wyjścia awaryjne”. Każde narzędzie może się zepsuć, a każdy współpracownik może w pewnym momencie stracić motywację lub wybrać inną drogę życiową. Wytrawni negocjatorzy nie przystępują do rokowań bez wypracowania rozwiązań alternatywnych na wypadek fiaska rozmów. Mogą z nich nigdy nie skorzystać, ale tego typu opcja dodaje im odwagi i siły w forsowaniu swoich stanowisk. Pesymizm wcale nie musi demotywować i spychać na wyjściową pozycję. Umiejętne korzystanie z tego narzędzia jest oznaką roztropności i mądrości życiowej.

Patrząc na naszą historię, można stwierdzić, że my, Polacy, jesteśmy narodem predystynowanym do wysokich lotów ze skrzydłami rozpostartymi jak herbowy orzeł bielik lub, jak wolą ornitolodzy, orłan bielik. Od nas zależy, czy będziemy potrafili nie tylko pięknie i energicznie unosić się w chwilach trudnych, ale przede wszystkim spokojnie i dumnie szybować po niebie codzienności. Aby to osiągnąć, w jednych przypadkach trzeba będzie odciąć ściągające nas w dół czarnowidzenie, a w innych temperować nieuzasadniony optymizm. Wszystko w naszych rękach, niech więc wyobraźnia nas uskrzydla, a rozsądek prowadzi.







## WOJCIECH WRÓBLEWSKI

---

dyrektor zarządzający ds. korporacyjnych w Grupie PZU. Socjolog; absolwent Wydziału Filozoficzno-Historycznego Uniwersytetu Jagiellońskiego. W latach 1984–1990 pracownik naukowy w Instytucie Socjologii UJ. Dyplomata; w latach 1992–97 radca Ambasady RP w Wilnie i dyrektor Instytutu Polskiego; w latach 2001–2005 ambasador w Estonii. W latach 1990–92 i 1997–2001 doradca ministra w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych. Od 2005 pracuje dla największych polskich korporacji; w latach 2005–2009 w PKN Orlen od 2009 w PZU. Specjalizuje się w strategicznym doradztwie oraz zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi.

## Jakich pracowników potrzebuje nasza gospodarka?

**A**BY ODPOWIEDZIEĆ NA TO PYTANIE, WARTO SIĘ ZASTANOWIĆ, w jakim miejscu jesteśmy jako kraj i w jakim globalnym otoczeniu działamy.

Polsce grozi pułapka kraju średniego dochodu. Aby jej uniknąć, potrzebujemy przestawienia gospodarki na konkurowanie innowacyjnością. Wymaga to wykształcenia zupełnie nowych kompetencji.

To oczywiście dobrze, że wynagrodzenia systematycznie rosną. Jednak z punktu widzenia gospodarki zaczynamy tracić naszą przewagę konkurencyjną – wykształconych i w miarę tanich pracowników. Dlatego musimy postawić na konkurowanie innowacyjnością. Kraje, którym udało się uniknąć pułapki średniego dochodu (Izrael, Finlandia oraz Korea Południowa), to gospodarki, które z importerów innowacji stały się ich eksporterami.

Zwiększanie innowacyjności gospodarki rozpoczyna się od pomysłów ludzi. Aby mogły one powstać, potrzebujemy wysokiej jakości kapitału ludzkiego, który znamionują

kompetencje charakterystyczne dla wymogów nowej gospodarki, np. sprawność adaptacyjna, myślenie projektowe czy umiejętność pracy w wirtualnych zespołach.

Zwiększanie innowacyjności w kraju to oddolny, trzyetapowy proces. Podstawą innowacji są pomysły (I etap). Ludzie obserwują otaczającą ich rzeczywistość, badają ją i proponują nowe usprawnienia. Same pomysły nie są jednak wystarczające – aby mogły przynieść owoce, muszą zostać wdrożone

*Polsce grozi pułapka kraju średniego dochodu.  
Aby jej uniknąć, potrzebujemy przestawienia  
gospodarki na konkurowanie innowacyjnością.  
Wymaga to wykształcenia zupełnie nowych  
kompetencji.*

*Potrzebujemy wysokiej jakości kapitału ludzkiego,  
który znamionują kompetencje charakterystyczne  
dla wymogów nowej gospodarki, np. sprawność  
adaptacyjna, myślenie projektowe czy  
umiejętność pracy w wirtualnych zespołach.*

w rzeczywistości, czyli skomercjalizowane. Mogą przybrać postać patentów, licencji, nowych produktów lub nowych biznesów (II etap). Skomercjalizowane pomysły zaczynają się rozprzestrzeniać. Rozwiązania stosowane w jednej firmie szybko przenoszą się do innych, co powoduje wzrost innowacyjności oraz produktywności w całej gospodarce (III etap).

## Dziesięć kompetencji przyszłości wg Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute

|                                                                                                        |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. WNIOSKOWANIE:</b><br>Umiejętność określenia głębszego sensu lub znaczenia tego co jest wyrażane  | <b>2. INTELIGENCJA EMOCJONALNA:</b><br>Umiejętność łączenia się z innymi w głęboki i bezpośredni sposób do odczuwania i stymulowania reakcji i pożądaných interakcji | <b>3. SPRAWNOŚĆ ADAPTACYJNA:</b><br>Biegłość w myśleniu i wymyślaniu rozwiązań oraz odpowiedzi niekonwencjonalnych                                              |
| <b>4. KOMPETENCJE MIĘDZYKULTUROWE:</b><br>Umiejętność pracy w różnych umiejscowieniach kulturowych     | <b>5. PRZETWARZANIE DANYCH:</b><br>Umiejętność przetłumaczenia dużej ilości danych na abstrakcyjne pojęcia oraz do rozumowania opartego na wiedzy                    | <b>6. KOMPETENCJE CYFROWE:</b><br>Umiejętność krytycznej oceny i rozwijania treści opartych na nowych formach i komunikowanie ich                               |
| <b>7. MIĘDZDYSCYPLINARNOŚĆ:</b><br>Zdolność rozumienia pojęć i koncepcji z wielu dziedzin              | <b>8. MYŚLENIE PROJEKTOWE:</b><br>Zdolność do rozwijania i doprowadzania zadań i procesów do oczekiwanych wyników                                                    | <b>9. PRACA W SZUMIE:</b><br>Zdolność do rozróżniania i filtrowania informacji dla zmaksymalizowania funkcji poznawczych przy użyciu różnych technik i narzędzi |
| <b>10. WSPÓŁPRACA W WIRTUALU:</b><br>Zdolność do efektywnej i zaangażowanej pracy w wirtualnym zespole |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                 |

Źródło: A. Davies, D. Fidler, M. Gorbis, *Future work skills 2020*, Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute, Palo Alto 2011.

*Podstawą innowacji są pomysły. Ludzie obserwują otaczającą ich rzeczywistość, badają ją i proponują nowe usprawnienia.*

Polski system edukacyjny zdaje się nie dostrzegać fundamentalnej zmiany, jaką przyniósł ze sobą rozwój Internetu. Wiedza teoretyczna jest w większości łatwo dostępna. Po

co uczyć i zmuszać do zapamiętywania czegoś, co można w 2 minuty znaleźć w Internecie, a często po prostu w Wikipedii?

*Trzeba uczyć szukania informacji i odróżniania prawdziwych od nieprawdziwych oraz ważnych od nieważnych.*

Zamiast tego trzeba uczyć szukania informacji i odróżniania prawdziwych od nieprawdziwych oraz ważnych od nieważnych. Tym bardziej że Internet z „oceanu informacji” staje się powoli „śmietnikiem z informacjami”. Mamy kłopot z analizą, z umiejętnością segregowania informacji, ich weryfikowania, odrzucania śmieci i wynajdywania najwartościowszych danych, a właśnie tego oczekują pracodawcy.

Testowy model sprawdzania wiedzy nie sprzyja też rozwojowi kompetencji potrzebnych innowacyjnej gospodarce. Na testach liczą się odpowiedzi A, B, C i dostosowanie się do klucza, a nie umiejętność samodzielnego myślenia i tworzenia nieszablonowych rozwiązań – czyli właśnie to, czego najbardziej poszukują pracodawcy.

Perłami, talentami czy diamentami, których szukamy, są ci, którzy mają owe miękkie, niewidzialne dobra, talenty czy nawyki polegające na umiejętności weryfikacji informacji, analizy ich wzajemnych korelacji, umiejętność poskładania rozsypanych danych i wyławiania z nich kluczowych sensów czy prawdopodobieństw. Szukamy tych, którzy myślą samodzielnie, a nie tych, którzy potrafią zapamiętać klucze i schematy testów. Słowem – szukamy tych, którzy swoje mózgi trzymają w swoich głowach, a nie w przenośnych komputerach.<sup>1</sup>

*Andrzej Klesyk, prezes PZU*

**Polskie uczelnie kształcą nawet dobrze, ale teoretycznie. Nie uczą pragmatyki biznesu i umiejętności społecznych, komunikacji, pracy w grupie czy umiejętności przystosowania się do zmiany.**

Do budowania gospodarki napędzanej innowacyjnością niezbędne są też takie specyficzne kompetencje miękkie, których nie uczy polska szkoła. Kompetencjami, które naprawdę przydają się w dorosłym zawodowym życiu, są **umiejętności współpracy w grupach, krytycyzm, samodzielność myślenia, umiejętność promowania własnych idei, elastyczność i kreatywność, radzenie sobie w trudnych sytuacjach**. Ważne jest też, aby nie rozpraszać energii, ale skupiać się na celu.

*Testowy model sprawdzania wiedzy nie sprzyja też rozwojowi kompetencji potrzebnych innowacyjnej gospodarce.*

.....  
<sup>1</sup> Andrzej Klesyk, Prezes PZU: Szukamy tych, którzy myślą samodzielnie, „Gazeta Wyborcza”, 23.04.2012, [http://wyborcza.pl/1,76842,11593341,Prezes\\_PZU\\_\\_Szukamy\\_tych\\_ktorzy\\_mysla\\_samodzielnie.html](http://wyborcza.pl/1,76842,11593341,Prezes_PZU__Szukamy_tych_ktorzy_mysla_samodzielnie.html)

*Kompetencjami, które naprawdę przydają się w dorosłym zawodowym życiu, jest umiejętność współpracy w grupach, krytycyzm, samodzielność myślenia, umiejętność promowania własnych idei, elastyczność i kreatywność, radzenie sobie w trudnych sytuacjach.*

PISA to jedno z największych badań umiejętności uczniów na świecie – bierze w nim udział ok. pół miliona 15- i 16-latków w 65 krajach. W 2000 r. Polska była grubo poniżej średniej OECD, gdzieś w okolicach

Rosji, Grecji i Izraela. Ale w kolejnych edycjach stopniowo awansowaliśmy powyżej średniej w czytaniu i przyrodzie, a w matematyce znaleźliśmy się w grupie «średniaków». W 2012 r. wynik testów PISA z matematyki sytuował nas na 14. miejscu na świecie i 6. w Europie (za Lichtensteinem, Szwajcarią, Holandią, Estonią i Finlandią). W czytaniu i interpretacji tekstu byliśmy na 10. miejscu, a w naukach przyrodniczych na 9. Jednak w badaniu PISA z 2012 r. wprowadzono całkowicie nową kategorię oceny, a mianowicie twórcze rozwiązywanie problemów. W tym obszarze polskie nastolatki uzyskały niski wynik (481), znacznie poniżej średniej OECD wynoszącej 500.

### Kompetencje z największą luką kompetencyjną w stosunku do oczekiwań pracodawców



Źródło: Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy, Wyniki badania przeprowadzonego przez Szkołę Główną Handlową, Amerykańską Izbę Handlową w Polsce oraz Ernst & Young, Warszawa 2012, [http://www.sgh.waw.pl/ogolnounczelniarne/bwb/rada\\_konsultacyjna/RKPK\\_raport\\_2012.pdf](http://www.sgh.waw.pl/ogolnounczelniarne/bwb/rada_konsultacyjna/RKPK_raport_2012.pdf)

Jedną ze szczególnych kompetencji, których wymaga gospodarka oparta na wiedzy, jest praca w grupach. Dzisiejsze innowacje to bowiem rzadziej przebłysek geniuszu jednostki; to raczej mrówcza praca zespołu specjalistów.

Jednym z kluczowych zarzutów płynących zarówno od pracodawców jak i socjologów to, że młodzi ludzie w Polsce nie są w stanie współpracować z innymi i tym samym funkcjonować jako sprawnie działająca grupa.

*Jedną ze szczególnych kompetencji, których wymaga gospodarka oparta na wiedzy, jest praca w grupach.*

Nauka umiejętności pracy grupowej powinna być wprowadzona od samego początku edukacji oraz rozszerzana na poziomie edukacji wyższej, poprzez wprowadzenie tak dużej ilości grupowych projektów jak to możliwe i uzasadnione merytorycznie. Poprzez pokazywanie młodym ludziom, że współpracując, mogą osiągnąć więcej, możemy nie tylko wykreować bardziej efektywnych pracowników, ale także zbudować społeczeństwo, w którym ludzie są zdolni i chętni do współpracy.

**Jedną z największych bolączek polskich przedsiębiorstw jest brak kreatywności. Nie bez winy za ten stan pozostają też zarządzający polskimi przedsiębiorstwami. Nowa gospodarka wymaga nowego typu pracownika.**

W szaleńczo zmiennym otoczeniu powstaje gospodarka wiedzy, a w niej nowy pracownik. W gospodarce napędzanej przez innowacje konieczne są takie umiejętności jak:

*Konieczne są takie umiejętności jak: samodzielność, uczenie się na błędach, inicjatywa i motywacja do rozwoju. Zaczynają one być nowym kulturowym kodem sukcesu.*

samodzielność, uczenie się na błędach, inicjatywa i motywacja do rozwoju. Zaczynają one być nowym kulturowym kodem sukcesu. Nie sprzyja im system zarządzania oparty na nakazach i kontroli.

Dlatego już teraz trzeba uczyć polskich menedżerów, w jakiej rzeczywistości żyją i jak powinni zarządzać inaczej. Warto wprowadzać pojedyncze projekty oparte na zasadzie współdziałania i odpowiedzialności pracowników.

„W Polsce dla 88 proc. przedsiębiorców liczy się pracowitość. Innowacyjność pracownika jest ważna tylko dla co trzeciego właściciela małej i średniej firmy. Spadł także odsetek tych, którzy cenili u swoich podwładnych samodzielność – do 58 proc. w kwietniu 2010 roku” – wynika z badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości<sup>2</sup>.

.....  
2 Badanie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Zob. Klara Klinger, *Ideał dla polskiego pracodawcy – pracownik mierny, bierny, ale wierny*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 26.05.2010, [http://praca.gazeta-prawna.pl/artykuly/424048,ideal\\_dla\\_polskiego\\_pracodawcy\\_pracownik\\_mierny\\_bierny\\_ale\\_wierny.html](http://praca.gazeta-prawna.pl/artykuly/424048,ideal_dla_polskiego_pracodawcy_pracownik_mierny_bierny_ale_wierny.html)

Nie wyzwolisz tkwiącego w ludziach potencjału, gdy będziesz za nich myślał... pozostaw im swobodę, nie siedź na karku, usuń biurokratów i bariery wynikające z hierarchii.<sup>3</sup>

*Jack Welch, legendarny prezes General Electric*

**W ostatnich latach w Polsce notujemy znaczący wzrost zainteresowania studiami technicznymi oraz szerzej politechnikami. To dobrze – kwalifikacje techniczne są orężem w walce o innowację.**

Popularność studiów technicznych oraz studiowania na politechnikach to odwrócenie trendów na rynku edukacyjnym i duże osiągnięcie. W 2008 r. wśród 10

*Aby ten problem rozwiązać, aby studenci mogli nabywać kompetencje potrzebne „nowej gospodarce”, konieczne jest nawiązanie ścisłej współpracy pomiędzy katedrami nauk ścisłych a lokalnymi firmami. Jest to szansa na połączenie innowacyjnych pomysłów studentów i kadry naukowej z doświadczeniem biznesowym przedsiębiorców.*

najpopularniejszych kierunków studiów były tylko 2 powiązane technicznie (informatyka i budownictwo). W roku ubiegłym było ich 6 (informatyka, budownictwo, mechanika i budowa maszyn, zarządzanie i inżynieria produkcji, automatyka i robotyka oraz inżynieria produkcji).

**Najpopularniejsze kierunki studiów stacjonarnych wśród kandydatów na studia w roku akademickim 2008/2009, 2012/2013 i 2013/2014.**

| 2008/2009              | 2012/2013                          | 2013/2014                          |
|------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Zarządzanie            | Informatyka                        | Informatyka                        |
| Pedagogika             | Zarządzanie                        | Prawo                              |
| Prawo                  | Prawo                              | Zarządzanie                        |
| Ekonomia               | Budownictwo                        | Budownictwo                        |
| Budownictwo            | Pedagogika                         | Mechanika i budowa maszyn          |
| Administracja          | Ekonomia                           | Zarządzanie i inżynieria produkcji |
| Informatyka            | Inżynieria środowiskowa            | Ekonomia                           |
| Psychologia            | Zarządzanie i inżynieria produkcji | Automatyka i robotyka              |
| Finanse i rachunkowość | Finanse i rachunkowość             | Inżynieria środowiska              |
| Socjologia             | Mechanika i budowa maszyn          | Pedagogika                         |

Źródło: „Dziennik Gazeta Prawna” oraz forumakademickie.pl

.....  
3 Wypowiedź Jacka Welcha podczas obrad Kapituły Dorocznej Nagrody Lidera Sektora Prywatnego w Nowej Anglii, 1982.

Gospodarka napędzana przez innowacje wymaga też nowych kompetencji od ludzi nauki. Muszą oni zrozumieć, że teraz bardziej niż kiedykolwiek staną się gospodarce potrzebni. Celem zmian w systemie szkolnictwa jest także wykształcenie środowiska naukowo-biznesowego, które będzie w stanie powoływać nowe firmy lub zasilać najlepsze w nowe idee. Oznacza to także większą otwartość uczelni i naukowców wobec biznesu.

*Najważniejszą kompetencją, która jest potrzebna administracji, jest po prostu zaufanie do biznesu.*

Istnieje niewiele przykładów kierunków zarówno posiadających programy nauczania przygotowane we współpracy z praktykami z biznesu, jak i oferujących prowadzone przez nich zajęcia. Niestety, nawet biorąc pod uwagę kierunki współorganizowane z firmami, istnieje zbyt mało zajęć, podczas których studenci mają okazję spotkać się ze specjalistami z danej dziedziny. Skutkuje to programami nauczania oderwanymi od praktyki biznesowej. Aby ten problem rozwiązać, aby studenci mogli nabywać kompetencje potrzebne „nowej gospodarce”, konieczne jest nawiązanie ścisłej współpracy pomiędzy katedrami nauk ścisłych, a lokalnymi firmami. Jest to szansa na połączenie innowacyjnych pomysłów studentów i kadry naukowej z doświadczeniem biznesowym przedsiębiorców. „46 proc. naukowców w UE pracuje w sektorze biznesowym. W Chinach udział naukowców zatrudnionych w sektorze prywatnym wynosi 69 proc., w Japonii 73 proc., a w Stanach Zjednoczonych 80 proc.”<sup>4</sup>

*Najprostsza odpowiedź na pytanie, jakich pracowników potrzebuje nasza gospodarka, brzmi – kompetentnych. Innymi słowy – mających wiedzę, umiejętności i reprezentujących określone postawy.*

Znacznie większe jest zaangażowanie nauczycieli akademickich w nauczanie. Nie do pomyślenia w USA jest, aby wykładowcy pojawiali się na uczelni tylko «na dyżury». Wykładowca musi tam być dostępny dla studentów co najmniej kilkanaście godzin w tygodniu. Zadaniem nauczycieli akademickich w USA jest nauczyć studentów. Zbyt masowe wystawianie ocen niedostatecznych oznacza, że wykładowca nie wypełnił swoich obowiązków. Zostaje ostrzeżony, a potem może być nawet zwolniony.<sup>5</sup>

*Andrzej Kajetan Wróblewski, były rektor Uniwersytetu Warszawskiego*

.....  
4 Paweł Dudek, *Czego biznes oczekuje od uniwersytetów przyszłości?*, Europejskie Forum Nowych Idei (EFNI) 2012.

5 Andrzej Kajetan Wróblewski, *Uniwersytet z przeceny – czyli co zrobić, żeby polskie uczelnie stały wyżej w rankingach*, „Wprost” nr 4/2010, <http://www.wprost.pl/ar/184569/Uniwersytet-z-praceny/>



Najważniejszą kompetencją, która jest potrzebna administracji, jest po prostu zaufanie do biznesu. Bez tego nadal będziemy czytać o firmach poszkodowanych przez urzędników, a przedsiębiorcy będą bać się podejmowania ryzykownych decyzji. A są one niezbędne – ryzyko stanowi integralną część innowacji.

Strach przed posądzeniem o nieuprawnione wspieranie przedsiębiorców paraliżuje urzędników. System nie promuje współpracy z biznesem. Zazwyczaj

*Trzeba więc przejść od modelu zarządzania folwarcznego do modelu zarządzania opartego na współdziałaniu i współodpowiedzialności pracowników.*

nie ma też mechanizmu nagradzania tego typu sukcesów. Jeśli urzędnik zrealizuje z dużą firmą program oparty o partnerstwo publiczno-prywatne, dzięki któremu zostanie zre-

alizowana pożyteczna inwestycja, to nie dostanie za to dodatkowej gratyfikacji. Co gorsza może być też podejrzewany o nieczyste interesy.

Ten sam mechanizm jest bolączką polskich inwestycji infrastrukturalnych. Urzędnicy w przetargach boją się stosowania innych kryteriów niż cena, by nie być posądzonym o sprzyjanie któremuś z uczestników przetargu.

## Próba podsumowania

Najprostsza odpowiedź na pytanie, jakich pracowników potrzebuje nasza gospodarka, brzmi – kompetentnych. Innymi słowy – mających wiedzę, umiejętności i reprezentujących określone postawy. Powyżej zarysowałem opis podaży każdej z tych trzech składowych.

Z przekazywaniem wiedzy nasz system edukacyjny radzi sobie w miarę dobrze. Choć trudno oprzeć się wrażeniu, że nie dostrzegł jednak rozwoju Internetu i możliwości, jakie on z sobą niesie. Skoro bowiem wiedza teoretyczna stała się łatwo dostępna, po co uczyć i zmuszać do zapamiętywania treści, które można w kilka minut znaleźć w sieci? Inna sprawa, że Internet – z oceanu

*Potrzebujemy ludzi nie tylko pracowitych, kreatywnych i samodzielnych, ale także etycznych.*

informacji, jakim był – staje się powoli śmietnikiem informacji. Dla tego tym bardziej (i tu wkraczymy

w sferę kształtowania niezbędnych umiejętności) trzeba uczyć analizy, umiejętności segregowania danych i wyszukiwania tych najbardziej wartościowych. Niestety, testowy system sprawdzania wiedzy nie sprzyja ani rozwojowi umiejętności samodzielnego myślenia, ani poszukiwaniu nieszablonowych rozwiązań. W efekcie jedną z największych bolączek naszych przedsiębiorstw jest brak kreatywności. Tymczasem współczesna gospodarka oparta na wiedzy wymaga zdol-

ności, współdziałania i współpracy. Podobnie jak wymaga nowego typu pracownika i... nowego typu menedżera. System zarządzania oparty na nakazach i kontroli eliminuje bowiem takie umiejętności, jak samodzielność, uczenie się na błędach, inicjatywa i motywacja do rozwoju. Trzeba więc przejść od modelu zarządzania folwarcznego do modelu zarządzania opartego na współdziałaniu i współodpowiedzialności pracowników.

Jednak to nie wszystko. Potrzebujemy ludzi nie tylko pracowitych, kreatywnych i samodzielnych, ale także etycznych. A o to dziś najtrudniej. Mamy bowiem wiele instytucji edukacyjnych, lecz coraz mniej tych, które wychowują i kształtują postawy.

Trzeba również wspomnieć, że nasza gospodarka i całe społeczeństwo – podobnie jak gospodarki i społeczeństwa wszystkich europejskich państw – muszą zmierzyć się realiami, które systemowo ograniczają i deprecjonują pozycję młodego pokolenia. Na świecie mamy około 200 mln bezrobotnych, z czego 75 mln stanowią osoby młode. Nie bez powodu mówimy przecież o „europejskim pokoleniu 1000 euro” czy o „polskim pokoleniu 1500 złotych brutto”. Tak więc młode pokolenie jako grupa społeczna ma prawo czuć się niezadowolone i sfrustrowane. Rosnące nierówności pomiędzy bogatymi a biednymi zaczynają „korodować” demokrację i są dla niej realnym zagrożeniem.

*Konieczne są radykalne zmiany w systemie edukacyjnym, wypracowanie nowego modelu społecznej komunikacji, a także mądra polityka inwestowania w młode pokolenie.*

W całej Europie stopa bezrobocia wśród młodzieży jest średnio dwukrotnie wyższa od tej pokazującej sytuację ogółu. W Grecji i Hiszpanii pracy nie ma ponad połowa osób poniżej 25. roku życia.

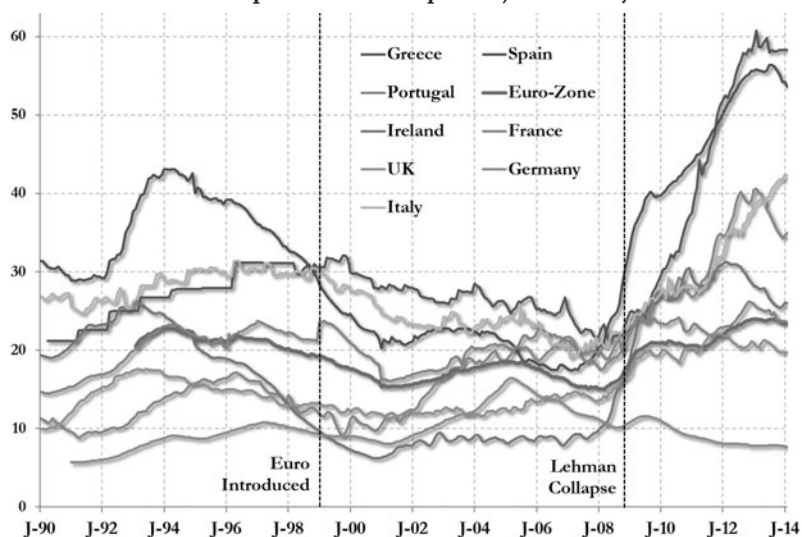
W 2012 r. Mario Monti spisał na straty włoskich dwudziestokilkulatków. Premier przyznał wprost, że dla niego generacja dzisiejszych dwudziestokilkulatków to „stracone pokolenie”. Około 36% z nich nie miało wówczas pracy i nic nie wskazywało na to, by w najbliższym czasie miało się to zmienić. Jak twierdził Monti, rząd skupi się na tym, by „nie powtórzyć błędów z przeszłości i nie tworzyć następnych straconych pokoleń”. Obecnie bezrobocie wśród Włochów do 25. roku życia wynosi 42%.

Z perspektywy rynku pracy kluczowymi przyczynami negatywnych zmian wydają się być zautomatyzowanie (lub wyprowadzenie do krajów o niższych kosztach pracy) zadań wykonywanych tradycyjnie przez osoby młode oraz niedostosowanie edukacji do wymogów rynku pracy. W efekcie młodzi ludzie mają problem z usamodzielnieniem się. Prawie 43% Polaków mających od 24 do 35 lat wciąż mieszka z rodzicami. Tymczasem w Niemczech wskaźnik dotyczący tej grupy wieku nie prze-

kracza 17%. Wielu młodych Polaków nie ma ustabilizowanej sytuacji zawodowej i obawia się zwolnienia z pracy. Ponadto zarobki młodych Polaków przeważnie nie są wysokie.

Na razie nic nie wskazuje na to, by politycy w Polsce czy w Europie potrafili rozwiązać problemy młodego pokolenia.

### Poziom bezrobocie w Europie wśród osób poniżej 25 roku życia



Źródło: Eurostat

... polskie partie w ogóle nie mówią do młodych. Nie potrafią. Próbują do nich mówić, ale nie są w stanie się przebić. Nie są wiarygodne. To może wynikać z tego, że w polskiej polityce «młody» to taki, który ma 42 lata. A średnia jest znacznie wyższa. (...) Politycy też żyją sporami, które nawet jeśli są współczesne, to mają swoje źródła w czymś, czego dwudziestolatek w ogóle nie rozumie. Jak kto się zachował w 1981 r.? Podpisał lojalkę, nie podpisał? Oni nic na ten temat nie wiedzą. Także lata 90. są już bardzo odległe. Nocna zmiana? Olszewski? Oczywiście nie wiedzą, kto to. W ogóle nie widzą związku pomiędzy tym, co się wtedy działo, a tym, co się dzieje dzisiaj.<sup>6</sup>

*Mikołaj Cześniak, dyrektor Instytutu Nauk Społecznych SWPS*

.....  
6 Cześniak: *Młodzi porzuceni przez partie*, rozmowa Adama Leszczyńskiego z prof. Mikołajem Cześniakiem, „Gazeta Wyborcza”, 7.01.2015, [http://wyborcza.pl/politykaekstra/1,142961,17217487,Czesnik\\_Mlodzi\\_porzuceni\\_przez\\_partie.html](http://wyborcza.pl/politykaekstra/1,142961,17217487,Czesnik_Mlodzi_porzuceni_przez_partie.html)

Konieczne są radykalne zmiany w systemie edukacyjnym, wypracowanie nowego modelu społecznej komunikacji, a także mądra polityka inwestowania w młode pokolenie. W budżecie unijnym 2014–20 zapewniono 6 mld euro na program „Gwarancja dla młodych”. Polska otrzyma z niego 1 mld euro, które mają wspomóc krajowe wydatki na rzecz zatrudnienia młodzieży. Powinniśmy wydać te pieniądze w mądry sposób.



## WOJCIECH POPŁAWSKI

---

dyrektor Accenture Operations w Polsce i członek kierownictwa Accenture Operations Delivery w Europie. Pełni również funkcję wiceprezesa ABSL – wiodącej organizacji branżowej reprezentującej sektor nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce. Ma bogate doświadczenie w zarządzaniu globalnymi programami BPO dla największych światowych korporacji. W latach 2009–2012 zarządzał dużymi, wielokulturowymi zespołami w Indiach, Chinach i regionie CEE wspierając największe kontrakty Accenture. Brał czynny udział w implementacji i transformacji złożonych projektów outsourcingowych i dotyczących usług wspólnych dla firm z listy Fortune 500.

## Import kompetencji dodał nam skrzydeł

**K**ILKANAŚCIE LAT TEMU GŁÓWNYM KRYTERIUM PRZYCIĄGAJĄCYM do Polski zagraniczne inwestycje w obszarze nowoczesnych usług biznesowych były niskie koszty pracy i wysoki poziom znajomości języków obcych wśród absolwentów uczelni wyższych. Na tym etapie mieliśmy do czynienia z dużą asymetrią pomiędzy wysokim potencjałem kapitału ludzkiego a relatywnie niską kompleksowością zadań przekazywanych do centrów usług tworzonych w Polsce<sup>1</sup>. Równocześnie obserwowaliśmy znaczący deficyt kompetencji miękkich wynikający z modelu kształcenia nastawionego na rozwijanie twardych, technicznych umiejętności, często także w dziedzinach, które zanikały na skutek transformacji gospodarczej i znaczącego otwarcia na rynki zewnętrzne.

W dużym stopniu korporacje zagraniczne inwestujące w sektor nowoczesnych usług biznesowych przejmowały rolę edukatora w miejscu pracy (tzw. *on the job training*) dostosowując poziom kompetencji nowych pracowników do wymagań stanowisk pracy w gospodarkach rozwiniętych. W wyniku tego proces wykształcenia kadry wykorzystującej w znacznym stopniu potencjał kapitału ludzkiego trwał kolejne 4–5 lat, osiągając masę krytyczną w latach 2010–2012. Dodatkowo koncepcja usług wspólnych poprzez ich centralizację tworzyła natu-

*W ciągu ostatniej dekady mieliśmy do czynienia z ukrytym importem kompetencji, które stały się naszym aktywem narodowym.*

.....  
1 Zgodnie z raportem ABSL więcej niż 130 tysięcy Polaków znajduje zatrudnienie w ponad 470 centrach nowoczesnych usług dla biznesu z kapitałem zagranicznym, wykonując zadania w obszarze finansów i księgowości, operacji bankowych, funduszy inwestycyjnych, technologii i analityki biznesowej na rzecz czołowych międzynarodowych korporacji i ich oddziałów na całym świecie. Jest to obecnie drugi największy sektor w Polsce po motoryzacji. Branża wyrosła bez rozgłosu, zatrzymując w znacznym stopniu emigrację zarobkową Polaków z wyższym wykształceniem na Zachód.

ralne środowisko do usprawniania procesów biznesowych, wspierane nowoczesnymi systemami motywacyjnymi promującymi kreatywność i innowacyjność. Liderzy tego sektora wypromowali na gruncie lokalnym modele wynagrodzeń

*Nasze cechy narodowe – tj. z jednej strony zdolność do adaptacji, czy z drugiej podważanie status quo – pozycjonują nas bardzo wysoko w kontekście zdolności do innowacyjności.*

z rosnącą rolą ruchomej części płacy, bezpośrednio uzależnionej od osiągniętych wyników. Te nowoczesne modele skierowane do pracowników

każdego szczebla (dotychczas oferowane głównie kadrze zarządzającej) pozwoliły zbudować kulturę pracy opartą na ciągłym doskonaleniu się i poszukiwaniu nowych sposobów wykonywania tych samych zadań w bardziej innowacyjny i optymalny sposób.

Można śmiało stwierdzić, że w ciągu ostatniej dekady mieliśmy do czynienia z ukrytym importem kompetencji, które stały się naszym aktywem narodowym, z którego istnienia mało kto zdaje sobie dzisiaj sprawę. Ten potencjał powinniśmy zacząć lepiej wykorzystywać w naszych krajowych przedsiębiorstwach poprzez transfer talentów do polskich czempionów lub firm rodzinnych. Równocześnie powinniśmy kontynuować transformację systemu edukacji (partnerstwo programowe, grupy doradcze przy zaangażowaniu nowej generacji liderów), aby rozwój gospodarki narodowej w perspektywie 5–10 lat mógł być w znacznym stopniu budowany na wiedzy i kompetencjach wytworzonych lokalnie.

## WRAŻLIWOŚĆ I TOŻSAMOŚĆ KULTUROWA

Pracując na co dzień na rzecz oddziałów zagranicznych firm w kilkudziesięciu krajach świata oraz regularnie uczestnicząc w szkoleniach i wymianach zagranicznych, nauczyliśmy się (1) lepiej rozumieć aspekty kulturowe i narodowe naszych partnerów biznesowych za granicą i (2) wyciągać wnioski – tym samym

*Większość tych kompetencji miękkich powinniśmy rozwijać na bardzo wczesnym etapie edukacji – zarówno w rodzinie, jak i szkolnictwie.*

udowadniając, że nasze cechy narodowe – tj. z jednej strony zdolność do adaptacji, czy z drugiej podważanie status quo – pozycjonują nas bardzo

wysoko w kontekście zdolności do innowacyjności. Nic w tym dziwnego, że firma Google podjęła decyzję o zamiarze otwarcia swojego trzeciego na świecie centrum innowacji dla przedsiębiorców właśnie w Polsce, którego celem będzie wyszukiwanie i wspieranie innowatorów – a nie operatorów. Jak stworzyć podobny model w oparciu o nasze zasoby narodowe?

## ROLA EDUKACJI

Na podstawie naszych doświadczeń i obserwacji w ramach ewolucji sektora nowoczesnych usług biznesowych, proces budowania pożądanych kompetencji można znacznie przyspieszyć inwestując więcej w bardzo praktyczne umiejętności, które decydują o sukcesie w międzynarodowym środowisku. Większość tych kompetencji miękkich powinniśmy rozwijać na bardzo wczesnym etapie edukacji – zarówno w rodzinie, jak i szkolnictwie:

*Konkurencyjność wymaga nieustannego doskonalenia umiejętności, sprawnego rozpoznawania nowych trendów i przekonania, że jedynym STAŁYM elementem otoczenia gospodarczego jest ZMIANA.*

### Ciekawość poznania i gotowość do ciągłej zmiany

Konkurencyjność wymaga nieustannego doskonalenia umiejętności, sprawnego rozpoznawania nowych trendów i przekonania, że jedynym STAŁYM elementem otoczenia gospodarczego jest ZMIANA. Stanowi to olbrzymie wyzwanie dla obecnego systemu edukacji, który musi wypracować model zdolny do modyfikacji oferty programowej i właściwej implementacji w cyklu 12-miesięcznym. Nie będzie to możliwe bez zwiększenia stopnia współpracy z biznesem, który powinien odgrywać kluczową rolę w rozwijaniu kompetencji miękkich w ramach praktycznej współpracy ze szkolnictwem.

*Indywidualne cele są istotne w ramach umiejętności i roli, jaką jednostka ma do odegrania w zespole, jednak w większości przypadków sukces jest wynikiem efektywnej współpracy.*

### Umiejętność współpracy w zespole

Skuteczna konkurencja w gospodarce globalnej jest determinowana szybkością przepływu informacji, zdolnością generowania niezliczonej ilości pomysłów i zespołowej pracy nad najlepszymi rozwiązaniami. Indywidualne cele są istotne w ramach umiejętności i roli, jaką jednostka ma do odegrania w zespole, jednak w większości przypadków sukces jest wynikiem efektywnej współpracy i dopasowania zadań do talentów jednostki.

### Umiejętność prezentowania i sprzedawania idei, pomysłów

Retoryka czy sztuka debatowania praktycznie nie istnieją w programach edukacyjnych, a powinny funkcjonować jako niezależne moduły programowe na każdym szczeblu szkolnictwa. Nie możemy pominąć roli debaty w rodzinie pomiędzy dziećmi a rodzicami na bardzo wczesnym etapie rozwoju i kształtowania jednost-



*Umiejętność prezentowania poglądów, rzetelnej argumentacji, przyjmowania konstruktywnej krytyki i przekonywania do swoich racji to niezbędne narzędzia w procesie komercjalizacji pomysłów.*

zentowania poglądów, rzetelnej argumentacji, przyjmowania konstruktywnej krytyki i przekonywania do swoich racji to wbrew pozorom niezbędne narzędzia w procesie komercjalizacji pomysłów, z czym wielu utalentowanych polskich inżynierów i przedsiębiorców nie potrafi sobie poradzić.

### **Budowanie wrażliwości kulturowej**

Poszukiwanie talentów oraz popytu na efekt ich pracy ma charakter ponadnarodowy i każda narodowa gospodarka musi mieć umiejętność poruszania się

*Zdolność do adaptacji kulturowej i poszanowania odmiennych systemów wartości coraz częściej jest oceniana jako jedna z najważniejszych umiejętności.*

usługi, wysokoprzetworzone produkty), a zdolność do adaptacji kulturowej i poszanowania odmiennych systemów wartości coraz częściej jest oceniana jako jedna z najważniejszych umiejętności w budowaniu przewag konkurencyjnych na rynkach międzynarodowych.

ki. Wymaga to przede wszystkim odpowiedniego przygotowania zarówno kadry szkolnej, jak i rodziców, oraz stworzenia platformy do rozwijania tych kompetencji. Umiejętność pre-

w różnych środowiskach kulturowych. Jest to kluczowa kompetencja w budowaniu wizerunku gospodarki narodowej, jako atrakcyjnego źródła cennych zasobów (zaawansowane

W rezultacie proponowanych działań nasza gotowość do zmiany i większej współpracy w celu budowania kompetencji miękkich powinna się przyczynić do zmniejszenia deficytu kompetencji jeszcze przed zakończeniem cyklu edukacyjnego. W ten sposób stworzymy solidne podstawy przedsiębiorczości z aspiracjami, która bez kompleksów będzie wykraczać poza granice naszego kraju. Potrzebujemy na to co najmniej 5–10 lat.





## DOROTA ZIMNOCH

---

absolwentka Szkoły Głównej Handlowej i Akademii Ekonomicznej w Budapeszcie. Ukończyła studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania UW. Zawodowo związana Citibankiem, gdzie pracowała na stanowisku szefa bankowości internetowej, a następnie szefa bankowości internetowej dla regionu Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki, co wiązało się z przeprowadzką do Londynu. W 2008 dołączyła do kadry kierowniczej Amplico, przejętej później przez MetLife, wiodącego światowego ubezpieczyciela. Obecnie zarządza marką i marketingiem MetLife w regionie Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki. Ponadto jest prezesem Polish City Club, zrzeszającego polskich profesjonalistów, którzy dążą do promocji i wspierania dobrego wizerunku Polski w Wielkiej Brytanii.

## Rola emigracji w podnoszeniu kompetencji

**P**OTRZEBUJEMY DYSKUSJI I DZIAŁAŃ, KTÓRE POZWOLĄ wykorzystać fakt, iż tylu Polaków buduje kariery, nawiązuje kontakty i rozwija nowe umiejętności za granicą.<sup>1</sup>

„Czy planuje Pani powrót do kraju?” – pyta dziennikarka w kolejnym wywiadzie. „Polska potrzebuje takich jak Państwo – wykształconych, doświadczonych, ambitnych i przedsiębiorczych” – kontynuuje. „Nie wiem” – odpowiadam zgodnie z prawdą, ale mój głos zdradza lekką irytację. Dlaczego? Już wyjaśniam. Nie rozumiem, dlaczego wszyscy wkoło zadają to pytanie. Tak jakby powrót profesjonalistów do kraju miał wszystko zmienić...

Ten paradygmat uważam za błędny. Posłużę się analogią sportową: Lewandowski, Błaszczykowski, Milik czy Szczęsny odnoszą sukcesy w najlepszych klubach świata. Rozpiera nas duma, wiemy, że tam zdobywają technikę i doświadczenie, rozwijają się i realizują. Talentem i wynikami nie tylko wspierają kadrę narodową, ale także budują pozytywny wizerunek Polski i Polaków, przecierając innym zawodnikom szlaki do najlepszych lig świata. I nikomu nie przychodzi do głowy, aby nawoływać ich do powrotu do polskiej ligi.

*Potrzebujemy dyskusji i działania, które pozwolą wykorzystać fakt, iż tylu Polaków odnosi sukces i rozwija nowe umiejętności za granicą.*

Podobnie rzecz się ma z profesjonalistami. Każdy z nas dysponuje kapitałem intelektualnym – znajomością języków obcych, przedsiębiorczością, umiejętnością dostrzegania i wykorzystywania szans, znajomością rynków Europy środkowej i wschodniej itp. To nasza oferta. Świat otwiera przed nami nieograniczone

.....  
<sup>1</sup> Niniejszy tekst ukazał się pierwotnie w „Rzeczpospolitej” z 19 stycznia 2015 roku w dodatku „Idee Kongresu Obywatelskiego. Jak włączyć emigrację do rozwoju Polski?”.

możliwości ulokowania naszego kapitału. Każdy z nas podejmuje indywidualną decyzję w danym miejscu i czasie. Dla jednych oznacza to pozostanie w kraju, inni upatrują szansy za granicą.

Dlatego czas na zmianę retoryki. Potrzebujemy dyskusji i działania, które pozwolą wykorzystać fakt, iż tylu Polaków odnosi sukces i rozwija nowe umiejętności

*Może warto spojrzeć na nich jako na kapitał ludzki, który pomoże polskim firmom w ekspansji zagranicznej?*

za granicą. Przede wszystkim zaczęliśmy doceniać tych, którzy swoją karierą inspirują innych do działania i zdobywania szczytów. I postawmy

sobie pytanie: czy na pewno największym pożytkiem będzie powrót specjalistów do Polski, która nie zawsze może im zaoferować zawodową alternatywę? A może warto spojrzeć na nich jako na kapitał ludzki, który pomoże polskim firmom w ekspansji zagranicznej?

W Wielkiej Brytanii już od 11 lat działa Polish City Club, zrzeszający setki członków i sympatyków reprezentujących liczne zawody. Są wśród nas prawnicy, finansiści, specjaliści od IT, marketingu czy HR. Podczas naszych spotkań dyskutujemy na temat przyszłości Polski, wymieniamy informacje, doświadczenia i kontakty. Losy kraju są nam bardzo bliskie. Chętnie podzielimy się naszą specjalistyczną wiedzą, znajomością potrzeb zagranicznych rynków czy kultury globalnych organizacji. Dlatego warto spożytkować choćby część energii i środków inwestowanych w kampanię zachęcającą do powrotów na promocję sukcesów ekspatów oraz rozwój platformy wspierającej zagraniczną ekspansję polskich firm. Może dzięki temu symbolem Polski będą nie kiełbasa i wódka, ale silne międzynarodowe korporacje z polskimi korzeniami?





## ZOFIA LISIECKA

---

z Grupą ODITK związana od 2002, z Fundacją od 2011. Artysta plastyk, trener, wykładowca akademicki, project manager, a jednocześnie mama czworga dzieci, w tym jednego dziecka z niepełnosprawnością. Autorka i koordynatorka licznych projektów, z pasją działająca na rzecz zmiany w polskiej edukacji. Interesuje się tematyką wykluczenia społecznego, niepełnosprawności, pracy z postawą.

## Jak możemy rozwinąć nasze skrzydła w szkole?

**S**ŁUCHAJĄC PRELEGENTÓW NA IX KONGRESIE, myślałam o tym, że najpierw musimy ustalić, gdzie chcemy dolecieć, dopiero potem – jakie skrzydła nam to umożliwią, a na końcu – jak je rozwinąć. Czyli – jakiego społeczeństwa chcemy (dokąd chcemy dolecieć)? Następnie – jakie postawy, umiejętności są do tego potrzebne (jakie skrzydła)? I na końcu – jak je rozwinąć (jak wprowadzić zmianę)?

Na samym Kongresie wyraźnie było widać, że odpowiedź na te pytania wcale nie będzie prosta. Dopóki poruszamy się na poziomie ogólników, takich jak budowanie społeczeństwa włączającego, partycypacyjnego, twórczego, innowacyjnego, przedsiębiorczego, możemy jeszcze z grubsza się zgadzać. Wystarczy jednak zejść na poziom konkretnego, a wówczas okazuje się, że nasze wizje przyszłego społeczeństwa i drogi dojścia do niego bardzo się różnią. Z jednej strony stanowi to oczywiście zasób – bogactwo różnorodności. Z drugiej jednak konieczne jest dojście do spójnej wizji zmiany, by możliwe było jej wprowadzenie.

Od kilkunastu lat pracuję na rzecz jednej tylko zmiany społecznej – powstania społeczeństwa włączającego. Skupiam się w tych działaniach na zmianie w polskiej szkole, na wprowadzeniu w niej edukacji włączającej. Uważam, że szkoła jest dobrym miejscem na rozpoczęcie pracy nad zmianą społeczną, bo to szkoła jest pierwszą większą społecznością, w jakiej zaczyna funkcjonować dziecko, oraz pierwszą instytucją, z którą się styka. Dzieci uczą się w szkole cały czas, nie tylko wiedzy książkowej. Uczą się stylu komunikacji, rozwiązywania problemów, obserwują, co „się opłaca” w relacjach społecznych, a co nie, czy warto i czy należy się angażować, czy lepiej stać z boku, czy można zyskać realny wpływ na otoczenie, czy nie jest to możliwe, jak się to robi itp.

Z technicznego punktu widzenia szkoła jest zatem doskonałym miejscem do kształtowania postaw i umiejętności społecznych. Wystarczy, by nauczyciele świadomie kształtowali pożądane postawy i rozwijali społeczne umiejętności uczniów.



Teoretycznie jest to spójne z zapisami prawa: przepisy nakładające na nauczycieli obowiązek kształtowania postaw uczniów znajdują się za równo w ustawie Karta Nauczyciela, jak i w rozporządzeniu dotyczącym podstawy programowej (częścią realizacji podstawy jest właśnie kształtowanie postaw uczniowskich). Postawy wymieniane w tych dokumentach to m.in. innowacyjność, przedsiębiorczość, tolerancja, partycypacja itp.

Pozostaje jednak pytanie: czy nauczyciele są do tego przygotowani? Czy mają wiedzę o kształtowaniu postaw i umiejętności w tym obszarze? Jak wiadomo, dzieci uczą się przede wszystkim przez przykład, a nie przez deklaracje. Pytanie zatem, czy nauczyciele i nauczycielki stanowią wzór takich postaw. Czy zawód

*Uczymy dzieci, że nie warto być innowacyjnym, nie warto podejmować ryzyka, szukać nowych ścieżek.*

nauczyciela w większości wybierają osoby przedsiębiorcze? Czy nauczyciele są rzeczywiście przekonani do wagi partycypacji<sup>1</sup> i jej kształtowania

u uczniów? Czy nauczyciele cenią innowacyjność? Czy nauczyciele mają postawę włączającą?

Brak jest dobrych badań, które wprost odpowiedziałyby na powyższe pytania. Trudność polega na tym, że w większości są to badania ilościowe, prowadzone za pomocą ankiet i siłą rzeczy mające charakter deklaratywny. Innymi słowy odpowiadają one na pytanie, jaką postawę nauczyciel sądzi, że ma, a nie jaką realnie prezentuje. Tymczasem na ogół nie jesteśmy świadomi własnej postawy i nauczyciele nie są tu wyjątkiem. Oznacza to, że deklaracje co do przekonań nie odpowiadają zachowaniom. Na przykład nauczyciel na poziomie deklaracji zapewnia o swoim przekonaniu, że wszyscy uczniowie z niepełnosprawnością mają równe szanse na sukces, ale na poziomie działania chroni ucznia z niepełnosprawnością przed podejmowaniem trudnych wyzwań, postrzegając w nich źródło potencjalnych rozczarowań w przypadku porażki (tym samym nieświadomie zakładając, że jest on słabszy). Nauczyciele na poziomie deklaracji wspierają i cenią innowacyjność, ale na poziomie realizacji uczeń lub uczennica, którzy przedstawia pięć ciekawych

.....  
<sup>1</sup> Partycypacja społeczna (horyzontalna, wspólnotowa) to udział jednostek w działaniach zbiorowych, podejmowanych w społeczności/ach, do których one przynależą lub w których żyją na co dzień. W szczególności chodzi tu o ich aktywną obecność w procesie powstawania i funkcjonowania (lokalnych) grup obywatelskich i organizacji pozarządowych, stałe lub okazjonalne podejmowanie roli wolontariusza itp. Partycypacja publiczna to angażowanie jednostek w działania struktur i instytucji demokratycznego państwa, a więc instytucji władzy publicznej oraz zarządzanych przez nie i podległych im organizacji sektora publicznego. Partycypacja publiczna może przejawiać się na wiele sposobów: aktywność publiczna, angażowanie obywateli, partycypacja wyborcza oraz partycypacja obowiązkowa. Źródło: [www.decdujmyrazem.pl](http://www.decdujmyrazem.pl)

prób rozwiązania problemu, ale nie otrzymają prawidłowego wyniku, nie spotkają się z pochwałą. Pochwała spotka za to zawsze osobę, która zaprezentuje właściwy wynik osiągnięty standardową ścieżką, a co ważniejsze – nie będzie ona zachęcana do dalszych poszukiwań, np. innej drogi rozwiązania. Tym samym uczymy dzieci, że nie warto być innowacyjnym, nie warto podejmować ryzyka, szukać nowych ścieżek. Nauczyciele deklarują, że budowanie postaw obywatelskich jest ważne, a równocześnie nie wspierają samorządności uczniowskiej, traktując ją niechętnie i w gruncie rzeczy uznając za niepotrzebną. Nasi uczniowie mają dokładnie taki sam wpływ na szkołę w wieku lat 6 i 16, a opiekę nad samorządem uczniowskim większość nauczycieli traktuje jak przykry, narzucony im obowiązek.

Musimy przyjąć, że nauczyciele i nauczycielki stanowią dość wierne odbicie społeczeństwa, z którego się wywodzą i postawy, które chcemy, by kształtowali, są wśród nich mniej więcej tak samo częste jak wśród reszty społeczeństwa. Średnia wieku naszych nauczycieli to 42 lata. Nie wychowali się zatem w społeczeństwie włączającym, partycypacyjnym, proinnowacyjnym i przedsiębiorczym. Nie mamy prawa winić ich za niewykształcenie lub niepełne wykształcenie opisywanych postaw. Jeśli więc chcemy, by szkoła stała się miejscem, w którym rozpoczniemy pracę nad głęboką zmianą społecznych postaw, musimy najpierw wesprzeć nauczycieli i pomóc im przygotować się do tego procesu.

Praca nad postawą, rozwijanie refleksyjności, nacisk na konieczność świadomego, stałego doskonalenia swoich kompetencji interpersonalnych – nie są mocną stroną naszego systemu kształcenia nauczycieli. Dostępność form doskonalenia skupionych na rozwijaniu tych obszarów jest szczątkowa. Dużo jest szkoleń z obszaru metodyki nauczania, które choć bardzo ważne, nie dają ani okazji do ukształtowania własnej postawy, ani narzędzi i wiedzy niezbędnych, by kształtować postawy innych.

W Karcie nauczyciela jest zapis, że nauczyciele mają prawo do szkoleń na najwyższym poziomie, ale nie jest on realizowany. Większość kadr placówek doskonalenia nauczycieli nie jest dobrze przygotowana do kształcenia osób dorosłych. Różnica między umiejętnościami trenerskimi osób prowadzących szkolenia dla oświaty a tych szkolących dla biznesu jest olbrzymia. Niski poziom kompetencji trenerskich kadry placówek doskonalenia nauczycieli nie pozwala na kształtowanie tak wrażliwej kwestii, jaką jest postawa. Rozpoczęcie procesu zmiany postaw społecznych w szkołach jest możliwe

*Jeśli więc chcemy, by szkoła stała się miejscem, w którym rozpoczniemy pracę nad głęboką zmianą społecznych postaw, musimy najpierw wesprzeć nauczycieli i pomóc im przygotować się do tego procesu.*

i uzasadnione. Wymaga jedynie starannego przygotowania strategii wdrożenia zmiany, ze szczególnym naciskiem na jasność celu oraz kompleksowe wsparcie nauczycieli w całym procesie.

Na licznych konferencjach i sympozjach spotykam mnóstwo pasjonatów edukacji, którzy dyskutują nad tym, jaka powinna być edukacja, co powinniśmy zmienić. Musimy mieć świadomość, że w tego typu miejscach spotyka się wyselekcjonowana grupa, która jest zainteresowana zmianą, otwarta i poszukująca.

*O ile można nakazać zmianę sposobu oceniania i po prostu z niej rozliczyć, o tyle zmiany postawy nie wymusi żadne prawo.*

A problem leży w tej masie nauczycieli i nauczycielek, którzy nie chcą zmiany, boją się zmian, nie wierzą w ich sens. W przypadku zmiany po-

stawy to wielki problem. Bo o ile można nakazać zmianę sposobu oceniania i po prostu z niej rozliczyć, o tyle zmiany postawy nie wymusi żadne prawo. Dlatego bardzo dobrze się stało, że Kongres pyta: JAK rozwinąć nasze skrzydła. Bo to zwraca uwagę na strategię wprowadzenia zmiany, na ryzyka i szanse, które musimy tu uwzględnić, na wyzwania, które przed nami stoją. Mam nadzieję, że wspólnie będziemy szukać odpowiedzi na to pytanie.





## MAGDALENA TYSZER

---

wicedyrektor Zespołu Szkół Łączności im. Obrońców Poczty Polskiej w Gdańsku, absolwentka filologii polskiej na Uniwersytecie Gdańskim, dyplomowany nauczyciel ze szkołą związany od dwunastu lat, współtwórca Areopagu Młodych, redaktor *Księgi jubileuszowej Technikum Łączności*, uczestnik Nauczycielskiej Grupy Aktywności w ramach projektu My Generation at Work.

**R**OZWIJAMY NASZE SKRZYDŁA... TO WYJĄTKOWO NOŚNE HASŁO, ale – jak wiemy – diabeł tkwi w szczegółach. Otwarte pozostaje pytanie: jak, kiedy i gdzie? Najlepszym miejscem rozwoju powinna być (obok domu rodzinnego) bez wątpienia szkoła. Oczywiście – nie w znanym nam z doświadczenia kształcie. To tu jednak jest doskonała przestrzeń, która – odpowiednio zagospodarowana – może sprzyjać kształtowaniu osobowości

*Najlepszym miejscem rozwoju powinna być bez wątpienia szkoła.*

młodego człowieka. Aby tę przestrzeń właściwie wykorzystać, trzeba dokonać w niej kilku istotnych modyfikacji. Coraz częściej pojawiają się głosy, że obecny system szkolnictwa jest nieodpowiedni do potrzeb młodego człowieka i do wymagań współczesnego świata. Krytycy dzisiejszej oświaty podkreślają przede wszystkim jej anachroniczność, zbyt duży nacisk na przekazywanie wiedzy, a zbyt mały na kształcenie kompetencji miękkich, społecznych. Mimo powszechnej świadomości, że gruntowna reforma w szkolnictwie jest niezbędna, problem nadal istnieje. Na pytanie, jak dokonać radykalnej zmiany, wciąż nie mamy wyczerpującej odpowiedzi. Doraźne działania na ogół przynoszą niewielkie korzyści, zaś do wprowadzenia zmian systemowych nadal nie jesteśmy z różnych względów gotowi.

Jak w tej patowej sytuacji rozwijać w szkole skrzydła naszym młodym orłom? Pierwszym krokiem jest niewątpliwie reorganizacja procesu szkoleń nauczycieli. Aby rozwijać osobowość młodych, dorośli muszą posiadać odpowiednie narzędzia i kompetencje. Trudno oczekiwać, że kształceni w dawnym systemie i według przestarzałych metod, tkwiący mentalnie w minionej (tak odmiennej od obecnej) epoce nauczyciele pomogą uczniom znaleźć sposób właściwego rozwoju. Dlatego z grupą gdańskich nauczy-

*Aby rozwijać osobowość młodych, dorośli muszą posiadać odpowiednie narzędzia i kompetencje.*

cieli podjęliśmy się zadania, jakim jest modernizacja procesu doskonalenia zawodowego kadry pedagogicznej. Gdy zostaliśmy zaproszeni w 2012 r. do udziału

*Pierwszy to zmiana mentalności nauczycieli i wyposażenie ich w odpowiednie kompetencje.*

szkół stworzyło Nauczycielską Grupę Aktywności i zastanawiało się nad problemem współczesnej szkoły. W ramach spotkań stworzyliśmy pierwszą gdańską sieć nauczycieli i wypracowaliśmy m.in. ideę kreatywnej pedagogiki (opartą na sieciowaniu wizję innowacyjnego doskonalenia nauczycieli) oraz WINDE (system

*Motywujemy uczniów wewnątrz. Jest to zadanie niezwykle skomplikowane, czasochłonne, wymagające wytrwałości i niebywałej energii, ale przynosi wymierne efekty.*

na polityka władz miasta oraz właściwe kierowanie nowo powstającym projektem i umiejętne zarządzanie zmianą w szkołach mogą zagwarantować zmianę paradygmatu edukacji, o którą apeluje Ken Robinson.

Bazując na własnym kilkunastoletnim doświadczeniu w szkolnictwie, mogę z całą pewnością stwierdzić, że ten pierwszy krok, czyli zmiana mentalności nauczycieli i wyposażenie ich w odpowiednie kompetencje, jest niezwykle ważny w procesie rozwijania skrzydeł wśród młodych i nabywania przez nich odpowiednich kompetencji. W Zespole Szkół Łączności jesteśmy tego świadomi i próbujemy dokonać zmian na wielu płaszczyznach, także w zakresie postaw pedagogów. Wzbogacamy bazę szkoły we współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami, których pomoc jest bezcenna, a zaangażowanie ogromne. Istotną rolę odgrywa tu aktywność dyrektora, który pełni funkcję menedżera – operatywnego i skutecznego w swoich działaniach. Dajemy więc młodym możliwość pracy w nowoczesnych pracowniach i kształcimy

*Zmiany postaw bardzo trudno się wprowadza, liczy się tu bowiem każdy, nawet najmniejszy krok, a zarządzający zmianą musi być świadomy tego, że czasem trzeba się zatrzymać, a nawet wrócić do punktu wyjścia, by możliwy był kolejny ruch.*

ich w zakresie kompetencji twardych, zawodowych, dając pewność, że odnajdą się na współczesnym rynku pracy. Ponadto, pamiętając o tradycji, staramy się wprowadzać naszą szkołę w XXI wiek nie tylko poprzez rewitalizację zabytkowych budynków i tworzenie miejsca sprzyjającego nauce, w czym pomagają nam wykładowcy i studentki Akademii Sztuk Pięknych. Dbamy także o podnoszenie jakości pracy szkoły w zakresie dydaktyki i wychowania, przenosząc na grunt szkolny osiągnięcia współczesnej edukacji. Motywujemy w ten sposób

w projekcie My Generation@Work realizowanym przez miasto Gdańsk, kilkunastu pracowników gdańskich współpracy nauczycieli na różnych etapach edukacyjnych). To kamień milowy w gdańskiej edukacji. Na efekty naszej pracy musimy poczekać. Pewne jednak jest to, że rozważ-

ich w zakresie kompetencji twardych, zawodowych, dając pewność, że odnajdą się na współczesnym rynku pracy. Ponadto, pamiętając o tradycji, staramy się wprowadzać naszą szkołę w XXI wiek nie tylko poprzez rewita-

uczniów wewnętrznie. Jest to zadanie niezwykle skomplikowane, czasochłonne, wymagające wytrwałości i niebywale energii, ale przynosi wymierne efekty.

Znawcy tematu wielokrotnie podkreślają, że zmiany postaw bardzo trudno się wprowadza, liczy się tu bowiem każdy, nawet najmniejszy krok, a zarządzający zmianą musi być świadomy tego, że czasem trzeba się zatrzymać, a nawet wrócić do punktu wyjścia, by możliwy był kolejny ruch. Zdarza się i u nas, że musimy się wycofać z genialnych, ale rewolucyjnych rozwiązań, ponieważ nauczyciele nie są na to gotowi, boją się zaangażowania i porażki. Często nie rozumieją, że zmieniała się ich rola autorytarnego wszytkowiedzącego specjalisty w danej dziedzinie. Przeraża ich funkcja mentora, tutora czy coacha. Powoli jednak zmierzamy we właściwym kierunku i tak jak kropla drąży skałę, tak z grupką idealistów uparcie, choć mozolnie, zmieniamy naszą szkołę. Powoli rozwijamy skrzydła i udoskonalamy proces zdobywania przez naszą młodzież kompetencji. To jest możliwe, trzeba tylko właściwie rozumieć swoją misję i działać, tak jak my działamy. Przede wszystkim dajemy uczniom więcej swobody i wsparcia, by mogli realizować swoje projekty, o których do tej pory nikt nie śmiał myśleć, czego efektem jest na przykład prężnie działające uczniowskie koło przedsiębiorczości „Enterprising Today”. Poza tym angażujemy młodych w coraz śmielsze i bardziej wymagające przedsięwzięcia, takie jak Areopag Młodych czy Media Młodych. Korzystamy z oferty instytucji wspierających, takich jak Inkubator Przedsiębiorczości „Starter”, które pomagają nam wyposażać uczniów w potrzebne im umiejętności społeczne. Na pierwszym miejscu stawiamy zaś własny warsztat pracy – zastanawiamy się, jak pracować z młodym człowiekiem, by zagwarantować mu odpowiedni rozwój, by zaszczerpieć w nim pasję do samokształcenia.

*Dajemy uczniom więcej swobody i wsparcia, by mogli realizować swoje projekty, o których do tej pory nikt nie śmiał myśleć, angażujemy młodych w coraz śmielsze i bardziej wymagające przedsięwzięcia.*

*Każda instytucja szkolna ma taki sam potencjał, musi się tylko znaleźć osoba, która zrozumie konieczność zmian i będzie gotowa je wprowadzać w bardzo trudnym środowisku szkolnym – lokomotywa, która pociągnie za sobą resztę.*

Oczywiście, potrzebujemy wsparcia z zewnątrz, ale pierwszy krok wykonaliśmy i dążymy do celu, który zamierzamy osiągnąć – wcześniej czy później.

Pamiętać przy tym należy, że to nie specyfika naszej szkoły daje takie możliwości. Każda instytucja szkolna ma to samo zaplecze, taki sam potencjał, musi się tylko znaleźć osoba, która zrozumie konieczność zmian i będzie gotowa je wprowadzać w bardzo trudnym środowisku szkolnym – lokomotywa, która pociągnie za sobą resztę. Wystarczy porzucić ton malkontencki i zacząć działać.





## WOJCIECH DOMOSŁAWSKI

---

ukończył studia inżynierskie na Politechnice Warszawskiej oraz fizyczno-matematyczne na Uniwersytecie Warszawskim. Zawodowo związany z energetyką poprzez firmy Megadex i Elektrum, w tym z Elektrownią Jądrową Żarnowiec w Budowie. Pracując w dziale rozwoju generalnego dostawcy, miał wgląd w rodzącą się nową dziedzinę w Polsce. Będąc świadkiem procesów pokonywania barier technologicznych, organizacyjnych, decyzyjnych dostrzegł, jak ważne są postawy kulturowo-osobowościowe warunkujące realizację tak dużego i skomplikowanego przedsięwzięcia, jakim była budowa EJ Żarnowiec. Po przejściu na emeryturę skierował zainteresowania na zagadnienia polityczno-kulturowe związane z Polską po transformacji ustrojowej 1989 roku; zwraca szczególną uwagę na konieczność szeroko rozumianej modernizacji Polski oraz politykę wschodnią, które wiążą się z kwestią przekraczania granic wyznaczonych polską zbiorową tożsamością.

# Czy poprzez wspólnotowość do modernizacji, czy poprzez modernizację do wspólnotowości?

## Refleksje po IX Kongresie Obywatelskim

**M**YŚLĄ PRZEWODNIĄ KOLEJNYCH KONGRESÓW OBYWATELSKICH (KO) organizowanych od dziewięciu lat przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową jest odnalezienie drogi dla szeroko rozumianej modernizacji Polski. Czyni się to, aby uciec od stagnacji gospodarczej, często nazywanej „pułapką średniego dochodu”, która jak choroba w początkowym stadium już zjawiała się w naszym życiu gospodarczym, przynosząc napięcie społeczne. Wystarczy wspomnieć ostatnio lekarzy, górników, rolników... Jest to problem strategiczny z perspektywy przyszłości naszej państwowości. Powinien stać się wyzwaniem przede wszystkim dla polskiego życia politycznego, angażować urząd prezydenta, a dalej środowiska gospodarcze, medialne, a przede wszystkim elity najróżniejszych środowisk, począwszy od kultury, administracji, przez samorządy, naukę, aż do instytucji religijnych i inicjatyw społecznych. Potrzebny jest długofalowy program narodowy. Dorobek wszystkich dotychczasowych (dziewięciu) Kongresów jasno wskazuje, że problemem nie są rozwiązania strukturalne, prawne i techniczne, choć muszą one być w polu uwagi, lecz nasze mentalno-kulturowe uwarunkowania.

Bogusław Grabowski w publikacji będącej owocem VIII KO powiada: „jestem coraz bardziej przekonany, że szklany sufit rozwoju gospodarczego leży poza dziedziną ekonomii. Tą przestrzenią są nasze mentalno-kulturowe cechy”<sup>1</sup>. Wystarczy skoncentrować się na trzech publikacjach pokongresowych: *W poszukiwaniu portretu Polaków* (z IV KO, publikacja z 2009 r.), *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity* (IV KO, publikacja z 2008 r.), *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku* (V KO, publikacja z 2010 r.) oraz *Jaka modernizacja Polski: od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?* (VIII KO, publikacja z 2014 r.), aby rozpoznać wiele

.....  
<sup>1</sup> *Jaka modernizacja Polski: od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?* pod red. J. Szomburga, IBnGR, Gdańsk 2014.

cech zarówno w postawach indywidualnych, jak i charakteryzujących nasze życie zbiorowe, które wskazują na słabość naszej narodowej wspólnotowości.

Opierając się tylko na wiedzy, jaka jest zawarta w publikacjach pokongresowych, wydaje się celowe postawienie pytania: czy jesteśmy narodem nowoczesnym – to znaczy narodem podejmującym świadomie wyzwania rozwojowe obejmujące całe społeczeństwo, których idee oraz koncepcje realizacyjne zdolni jesteśmy sami stworzyć? Czy mamy świadomość potrzeby samonaprawy?

Narodowe zadanie modernizacyjne może się realizować poprzez inicjatywy oddolne, których narastanie stworzy „masę krytyczną”, zmieniającą naszą rzeczywistość realną i mentalną. Jest to jednak proces, który nie musi się rozwinąć w wystarczająco szybkim tempie, aby uniknąć niepokojów społecznych i sprostać zewnętrznej konkurencyjności zarówno gospodarczej, jak i dotyczącej politycznego znaczenia państwa.

Często, rozważając problem modernizacji, pytamy o naszą wspólnotowość, upatrując w niej główną siłę sprawczą tego procesu. Wymaga więc rozpoznania, czy nasza wspólnotowość, ukształtowana przez tradycję i zmiany będące wynikiem transformacji ustrojowej, posiada kulturową siłę samonaprawczą, potrzebną, aby inicjatywy oddolne w znaczący sposób zmieniały nasze zachowania i kreowały proces wiodący ku dojrzałości narodu.

Historia Polski miała taki przebieg, że nurt polityczny wyniesiony z przeszłości zawsze dominował nad gospodarczym nurtem modernizacyjnym. We współczesnej Polsce, III RP, przykładowymi symbolami tych dwu nurtów są m.in. Muzeum Powstania Warszawskiego oraz budynek Banku Handlowego L. Kronenberga z okresu Królestwa Polskiego, w którym obecnie mieści się amerykański Citybank. Nowi właściciele tę gospodarczą tradycję chętnie włączyli do swego wizerunku, nie zapomnieli także o powojennej tradycji Banku Handlowego, który w PRL prowadził rozliczenia międzynarodowe tego „niby państwa”, jak postrzega go tradycja polityczna, i utworzyli City Handlowy. Nam ponadstuletnia tradycja banku założonego pod zaborami przez Kronenberga nie jest potrzebna, nie potrafimy z niej wydobyć niczego ważnego dla naszej świadomości, ale Amerykanie umieli ją docenić i zorganizowali stałą ekspozycję w holu Banku na Placu Teatralnym, przedstawiającą ciągłość i osiągnięcia banku. Dlatego „przebiecie szklanego sufitu rozwoju Polski”, o którym mówi Bogusław Grabowski, to zadanie *sensu stricto* polityczne, musi się ono stać świadomie wymuszonym celem politycznym wobec polskiego kapitalizmu.

Przyjrzyjmy się więc polskiemu kapitalizmowi – jaką podporę do „szklanego sufitu” wprowadziła transformacja ustrojowa.

Wymuszenie prywatyzacji prowadziło do trwałej dezaktywizacji pracowników dużych zakładów przemysłowych oraz wyprodukowania wielkich obszarów strukturalnego bezrobocia. Taki rynek pracy stworzył doskonałą przestrzeń dla napływającego kapitału zagranicznego i jego akumulacji poprzez niskie koszty pracy, co było niemożliwe w krajach macierzystych. Przykładem są zagraniczne montownie i wielkie sieci handlowe. Stanowią one znaczący rynek nisko opłacalnej pracy, gdzie potrzebna jest twarda dyscyplina, a nie kreatywność i rozwój zawodowy pracowników. Wydawało się, że ten stan będzie tylko przejściowym okresem polskiego kapitalizmu; niestety stał się mocno zakotwiczoną strukturalną cechą. Powstał zespół norm kulturowych uzasadniających stały proces akumulacji kapitału kosztem bieżącej konsumpcji przez szersze rzesze społeczeństwa oraz obrona nisko płatnych miejsc pracy (kult pracodawcy, roszczeniowe ustawienie pracobiorcy niszczące równowagę gospodarowania oceniane jako populistyczne i nieodpowiedzialne). Zachowanie ilości miejsc pracy, a nie ich jakości i potrzeba podnoszenia kwalifikacji, są podmiotem polityki państwa wobec rynku pracy. Na ukształtowanym polskim rynku pracy zjawiał się strach wymuszający posłuszeństwo i dyscyplinę, ale jednocześnie strach ten przyniósł bierność i zachowanie niechętnie wobec zmian.

Bierność stała się znaczącą cechą polskiego kapitalizmu. Kapitał, szukając obszarów dających najszybsze i największe zwroty z inwestycji, wykorzystuje wszelkie możliwości, zarówno te, które powstają na rynku, jak i instytucje państwa, aby uzyskać korzystne dla siebie regulacje prawne. Utrzymujące się na wysokim poziomie bezrobocie jest głównym mechanizmem przekształcania państwa w funkcjonariusza kapitału. Przykładem jest reforma emerytalna OFE i system podatkowy. Modernizacja potrzebuje działań odwrotnych – aby państwo stało się funkcjonariuszem społeczeństwa, musi mieć zdolność kierowania procesami akumulacji i przepływów kapitału na rzecz społeczeństwa.

**W polskiej rzeczywistości politycznej to odzyskanie państwa zdolnego do gry z kapitałem w realizacji celów rozwojowych społeczeństwa jest samo w sobie zadaniem modernizacyjnym, kluczowym do przebicia „szklanego sufitu”.** W polskiej rzeczywistości brak jest silnego przekonania, że państwo należy do społeczeństwa. To w istotny sposób osłabia współcześnie poczucie wspólnotowości narodowej.

Polski kapitał ulokował się głównie w małym biznesie i usługach, które często w sensie normatywnym kopiuje wzorce zachodnie, lecz w strukturalnej komunikacji międzyludzkiej kultywują kulturę polskiego folwarku. Oznacza to, że to, co teoretycznie nazywamy postawą kreatywną, innowacyjną, realizowane jest poprzez spryt, cwaniactwo i kombinowanie. Uzyskują przewagę przymioty osobi-

stego egoizmu nad normatywną umiejętnością współpracy, w której wyznaczony byłby wspólny cel. Dokładniej zagadnienie „kultury polskiego folwarku” opisuje Edwin Bendyk<sup>2</sup>.

Polski problem słabości państwa i myślenie o państwie to historyczna spuścizna ciągnąca się od XVII wieku, krótko mówiąc – dopadła nas historia.

Z przeszłości wynieśliśmy tożsamość bohaterów i poczucie krzywd nam wyrządzonych, poczucie narodu wyjątkowego z przesłaniem mesjanistycznym. Jednocześnie nie zbudowaliśmy głębszej, krytycznej refleksji wobec własnej przeszłości. Piotr Wójcik w eseju *Pańszczyzną Polska stoi, czyli rzecz o I RP i jej zgubionej polityce gospodarczej*<sup>3</sup> przedstawia, jak pańszczyzna jako forma gospodarowania przekształciła się w niewolnictwo chłopów na przestrzeni trzech stuleci, a mechanizmy prawne hamujące rozwój miast powodowały przepływ bogactwa do magnaterii. Równolegle powstała forma gospodarcza, jaką był folwark, z pracą praktycznie nieopłacaną. Chłopi nie należeli do wspólnoty politycznej, jaką było państwo polskie.

Mieszczanie w I RP, podobnie jak chłopów, zostali wykluczeni ze wspólnoty politycznej, co przejawiało się m.in. tym, że nie zasiadali w sejmie i nie mieli dostępu do pełnienia urzędów państwowych. Nigdy w Polsce mieszczaństwo nie uzyskało wystarczającej siły zorganizowania i zamożności, aby wystąpić przeciw dominacji magnaterii i szlachty. Czas Sejmu Czteroletniego to przegrana walka mieszczan o państwo i prawa dla miast.

Historia Polski tak biegła, że nie powstała burżuazja narodowa. Kulturowo-gospodarczy obraz I RP był przeciwieństwem sytuacji w protestanckiej części Europy Zachodniej. Tam mieszczaństwo, przejmując władzę nad magnaterią i szlachtą, stworzyło nowy oświeceniowo-modernizacyjny paradygmat rozwoju. To właśnie ta grupa społeczna stworzyła w Europie Zachodniej współczesną cywilizację. Znalazł w niej miejsce nie tylko materialny rozwój, ale również wolność człowieka, co przejawiało się w równym prawie dla wszystkich stanów. Jakość życia realizowała się w odwadze zmian i w poszukiwaniu nieustannej innowacji. Stało się to ogromną siłą tworzącą wspólnotowość. Ta siła dokonywała nie tylko zmian, lecz często niszczyła zastane krępujące kulturowe formy i zasady. Otworzyła drogę przesuwania się do wyższych stanów społecznych ogromnym rzeszom ludzi. Czę-

.....  
<sup>2</sup> E. Bendyk, *Polski folwark i jego konsekwencje*, w: *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, pod red. J. Szomburga, IBnGR, Gdańsk 2008.

<sup>3</sup> P. Wójcik, *Pańszczyzną Polska stoi, czyli rzecz o I RP i jej zgubionej polityce gospodarczej*, „Nowy Obywatel”, nr 13(64), 2014.

sto te zmiany dokonywały się w okrutnych walkach, jak w Cromwellowskiej Anglii<sup>4</sup>. W Polsce takich przewartościowań społeczno-modernizacyjnych nie przeszliśmy.

Wart odnotowania jest historyczny fakt związany z Królestwem Polskim utworzonym przez Aleksandra I po Kongresie Wiedeńskim, zwłaszcza że zbliża się dwusetna rocznica. Elity tej namiastki państwowości polskiej dokonywały w trudnych warunkach politycznych niebywałego rozwoju gospodarczego, jednocześnie świadomie dokonując prawnych zmian ustrojowych, prowadzących do głębokich przemian społecznych<sup>5</sup>. Ówczesne elity były najwybitniejszymi z elit, jakie kiedykolwiek rządziły Polską. Były to elity wywodzące się z mieszczaństwa. Jednak nie one wyznaczyły główny nurt polskiej tożsamości.

Możemy mówić o dwóch odrębnych nurtach polskiej tożsamości, opartych na różnych symbolikach. Główny nurt, zawłaszczający pojęcie patriotyzmu, oparty jest na symbolice imperialnej potęgi I RP z pojęciem „kresy wschodnie”, rozbiorach, męczeńsko-mesjanistycznym romantyzmie, powstaniach, odbudowie państwowości w latach 1918–1919, aż po pojęcie zamachu w katastrofie smoleńskiej. Drugi nurt, modernizacyjny, identyfikujący się z rolą mieszczaństwa w okresie Sejmu Czteroletniego i Stanisławem Staszicem, rozwojem Królestwa Polskiego, gospodarczymi instytucjami w Wielkopolsce w XIX w. (H. Cegielski, Bazar Poznański, Resursa Obywatelska), kulturowym nurtem Młodej Polski i inteligencją okresu międzywojennego, Gdynią z Eugeniuszem Kwiatkowskim aż po reformy Leszka Balcerowicza w III RP. Te dwa nurty nie przenikały się wzajemnie w przeszłości i nie przenikają się współcześnie dla potrzeb przyszłości. Niestety, miały i mają ogromną siłę wzajemnego wyniszczania się i destrukcji życia zbiorowego. Współcześnie ich odbiciem są główne partie polityczne PIS i PO, które wzajemnie, programowo się nie zauważają. Jest to główny kulturowy problem naszej wspólnotowości ciągnący się od czterech wieków.

Za mīt założycielski tej wzajemnej destrukcji można uznać bitwę pod Mątwa-  
mi w 1666 r. i Częstochową w 1665 r., gdy hetman Ksawery Lubomirski wystąpił  
przeciw królewskim reformom państwa i cały rokosz pozostawił na polach walki  
około 50 tysięcy wojsk Rzeczypospolitej, degradując państwo, nie licząc się z nad-  
ciągającym zagrożeniem zewnętrznym.

.....  
4 Por. Agata Bielik-Robson, *Strasznι mieszczenie*, „Wysokie Obcasy”, 17.09.2014; *Skąd się wzięli mieszczenie*, z Agatą Bielik-Robson rozmawia Tomasz Kwaśniewski, „Duży Format” („Gazeta Wyborcza”), 4.12.2014; *Mieszczenie lemingiem*, z Agatą Bielik-Robson rozmawia Tomasz Kwaśniewski, „Duży Format”, 11.12.2014.

5 Lech Mażewski (red.), *Przemiany ustrojowe Królestwa Polskiego w latach 1830–1833*, Wydawnictwo Von Borowiecky, Warszawa 2014.

Ten konflikt o reformy społeczne i ustrój państwa wtedy przegraliśmy i w złagodzonej postaci przeszedł nam do współczesnego życia politycznego. W Europie Zachodniej doprowadził do rewolucji mieszczańsko-burżuazyjnych, w wyniku których uformowały się nowoczesne narody obejmujące całość społeczeństwa.

W Polsce proces formowania się nowoczesnego narodu rozpoczął się na przełomie XIX i XX w. i trwa po dzień dzisiejszy, przebiegając nadzwyczaj trudno. Symbolem tego procesu jest postać Stanisława Brzozowskiego, najnowocześniejszego pisarza tamtego okresu. Uważał on, że takie kulturowe cechy, jak więzi międzyludzkie, stosunki społeczne, normy moralne, reguły obyczajowe itp. muszą być wspólne dla całego społeczeństwa, poczynając od rodziny, poprzez klasy społeczne, aż do narodu. Uważał, że na kulturowym paradygmacie ziemiańsko-szlacheckim nie zbuduje się nowoczesnego narodu. Jednak ten paradygmat doznał ogromnego odnowienia na początku XX wieku i w okresie międzywojennym dzięki dziełom Henryka Sienkiewicza. Brzozowski uważał, że to odnowienie tradycji szlacheckiej jest w sprzeczności do zmian społecznych, jakie dokonywały się w ówczesnej rzeczywistości. Symbolem ich może być uprzemysławiająca się Łódź, a później Włocławek, Gdynia i bez mała lawinowy rozwój miast w PRL-u. Ale zmiany te nie tworzyły społecznej substancji, którą można by nazwać obywatelskim mieszczaństwem. Tak więc przemyslenia Brzozowskiego czekają na przepracowanie w debacie narodowej z postawieniem pytania, czy współczesny rozwój polskich metropolii tworzy silne podstawy nowoczesnego narodu.

Andrzej Mencwel w nowo wydanej książce *Stanisław Brzozowski. Postawa krytyczna. Wiek XX*<sup>6</sup> przedstawia twórczość i osobowość autora na tle ideowej i politycznej dramaturgii XX wieku. W takim przedstawieniu myślowym dylematy Brzozowskiego okazują się współczesnymi problemami.

W ideowej i politycznej dramaturgii XX wieku należy dostrzec polską inteligencję.

Ze zdzienniających intelektualnie i słabych gospodarczo polskich dworów do miast podążało pokolenie, które miało ambicje zdobycia wykształcenia, znalezienia się w nurcie życia publicznego, a przez to dołączenia do istniejącego słabego mieszczaństwa. W okresie międzywojennym z polskiego mieszczaństwa wyraźnie zaczęła się wydzielać inteligencja jako grupa społeczna. Tomasz Zarycki w eseju *O prowincjonalizmie inaczej*<sup>7</sup> podejmuje problem, czy polska inteligencja może

6 A. Mencwel, *Stanisław Brzozowski. Postawa krytyczna. Wiek XX*, Wyd. Krytyki Politycznej, Warszawa 2014.

7 T. Zarycki, *O prowincjonalizmie inaczej*, w: *W poszukiwaniu portretu Polaków*, pod red. J. Szomburga, IBnGR, Gdańsk 2009.

wypełnić taką rolę, jaką spełniło mieszczaństwo w Europie Zachodniej. Silna kulturowa składowa szlachecka polskiej inteligencji powodowała jej skażenie elitaryzmem, powodującym odchodzenie od obywatelskich ideałów równości i równych szans awansu, znaczenia wagi powszechnego wykształcenia. Następowало odejście od pierwotnych demokratycznych ideałów inteligenckich na rzecz instytucjonalnej budowy silnej państwowości. Polska inteligencja nigdy nie dopracowała się rozsądnej wewnątrzinteligenckiej krytyki własnego środowiska jako czynnika samodoskonalenia, tak ważnego mechanizmu budowy zaufania i wspólnotowości. Jest to zasadnicza kulturowa różnica między polską inteligencją a modernizacyjnym mieszczaństwem zachodnioeuropejskim.

Inteligencja okresu międzywojennego to tylko początek drogi w budowie dojrzałego narodu.

Współcześnie mamy idealne warunki, aby podążać w stronę narodu dojrzałego, świadomie wyznaczającego swą przyszłość. **W tym celu niezbędne jest nam krytyczne spojrzenie na nasze dzieje, bo mamy bogate tradycje tworzenia niesprawiedliwych porządków społecznych.** Polski ustrojowy republikanizm szlachecki wytworzył społeczny układ niewolniczy względem około 80% społeczeństwa. Ten układ społeczny dopełniał organizacyjny system gospodarczy, jakim był folwark.

Historia powtórzyła się, III Rzeczypospolita zbudowała demokratyczne państwo polityczne, ale nie stała się takim państwem społecznie i kulturowo. Główną przyczyną jest gospodarka oparta na maksymalizacji niskich kosztów pracy. Pociąga to za sobą różnice kulturowe, jednocześnie spychając ogromną część społeczeństwa w obszar społecznego wykluczenia. Tak więc odbudowaliśmy współczesną strukturę folwarku. W takiej strukturze gospodarczej, połączonej z tożsamością wynikającą z tradycji ziemiaństwa, nie może rozwinąć się proces polityczno-kulturowy przekształcający nas w naród dojrzały i świadomy swych wartości wspólnotowych.

Nadchodzi czas dla elit, czas podobny do okresu Sejmu Czteroletniego, aby zorganizować się wokół idei modernizacyjnej, w której racjonalizm krytyczny reprezentowany przez Brzozowskiego stałby się cechą kulturową tych elit. **Siła elit musi przejawiać się w sprawczych działaniach partii politycznych.** Gdy mówimy o elitach, pojawia się pojęcie osobowości jako kategorii kulturowej. Andrzej Mencwel powiada: „osobowość to kategoria wolna od nadprzyrodzonej sakralizacji, determinizmu, odsyłająca do tego co w człowieku jest tworzone, a nie na to co dane, lecz na to co zadane do zrobienia”. Tak więc osobowość jako kategoria kulturowa powinna stawać się przedmiotem jak najszerzego zainteresowania w drodze do dojrzałości narodowej. Osobowość elit staje się kluczem do pomyślnego biegu procesu modernizacji.



Osobowość jako kategoria kulturowa będzie się zmieniać, tworząc inny paradygmat życia zbiorowego. Jest ogromna potrzeba, aby kategoria tworzenia stawała się kategorią wartości jakości życia obok współcześnie istniejącej kategorii wygody życia i konsumpcji.

W procesie modernizacji chcemy widzieć człowieka podejmującego wyzwanie w wymiarze jednostki, które jednak spotka się też ze zrozumieniem otoczenia, aby wysiłek stał się skuteczniejszy.

Pytanie o osobowość jest ważne. Jest także przedmiotem zainteresowania sztuki. Przyjrzyjmy się dwóm obrazom – mam na myśli *Trest* Rembrandta i *Jana Kochanowskiego i kanclerza Zamoyskiego w Czarnolesie* Karola Millera przedstawiających sytuacje z podobnego okresu historycznego – przełomu XVI i XVII wieku. *Trest* to grupa ludzi podejmująca wyzwanie działania jako naczelną atrybut życia, natomiast *Jan Kochanowski i kanclerz Zamoyski w Czarnolesie* to spotkanie w atmosferze łagodności rodzinnej i dobra płynącego z natury ludzkiej, zadowolenie jest prawie sensem ich życia. Dwa obrazy, dwa odmienne światy.

Idąc za myślą Andrzeja Mencwela, mamy w polskiej tożsamości to, „co w człowieku swoiście ludzkie”, a brakuje tego, „co w człowieku jest tworzone”, a co dostrzegamy w postaciach z *Trestu*. Współcześnie właśnie tworzenie jest nam bardzo potrzebne, bo żyjemy w świecie otwartym i konkurencyjnym. Jeżeli chcemy być podmiotem, a nie przedmiotem historii, mamy sprzyjający czas, aby się tym zająć. Zadanie dla elit.

Trzeba na nowo odczytać naszą historię, co współcześnie robią m.in. Jan Sowa i Andrzej Leder, nie popadając w kompleksy i zachowując krytyczny umysł. Za Brzozowskim pytać: „co w człowieku jest tworzone”, aby szukać odpowiedzi: „Polaku, kim się stajesz”, odwołując się do książki Witolda Wirpszy *Polaku, kim jesteś*<sup>8</sup>. Nowa książka Andrzeja Mencwela jest świetną pozycją do otwarcia dyskusji. Na tej drodze mamy do wykorzystania ogromny dorobek ideowy, społecznie zepchnięty w niszę. Podążmy od Kazimierza Wyki i jego *Życia na niby* przez Czesława Miłosza... aż do Doroty Maślowskiej i Przemysława Czaplińskiego. Zadbajmy, aby ten dorobek nie utonął pod naporem kultury celebrytek i marnego humoru, jak wiek temu dzieła Brzozowskiego wypadły ze świadomości narodowej pod ciśnieniem literatury Sienkiewicza. Zgodnie z prawem, że zły pieniądz wypiera dobry, utrzymanie dobrego pieniądza wymaga wysiłku. Nie zwalniamy elit politycznych z myślenia o przyszłości z wyprzedzeniem co najmniej na dwa dziesięciolecia. Stawiamy im wymagania co do osobowości, aby byli przekonujący na

.....  
8 W. Wirpsza, *Polaku, kim jesteś?*, Instytut Mikołów, 2009.

rzecz budowy naszej wspólnotowości. Sięgając do Brzozowskiego, zwróćmy naszą osobowość ku umysłowi krytycznemu, ale jeszcze w polskiej rzeczywistości siłę ma złudzenie, dlatego warto sięgnąć po książkę Stefana Opara *Tyranie złudzeń, studia z filozofii polityki*<sup>9</sup>. Wyjaśnia ona podstawowe kategorie polityki, ale przede wszystkim daje narzędzia służące rozbijaniu prostackiej myśli politycznej przenikającej do życia publicznego, jak stało się to w przypadku katastrofy smoleńskiej.

Powinniśmy zdawać sobie sprawę, że modernizacja to sprawa elit, które będą musiały się zderzyć z biegnącymi procesami zmian kulturowych powodowanymi przez polski kapitalizm. Przykładowo zwróćmy więc uwagę na dwa zachodzące już teraz zjawiska.

Pierwsze to proces fragmentaryzacji społecznej. Mówi o tym Mirosława Marody w wywiadzie *Zawsze ktoś za nami stoi. Co Polaków łączy, a co dzieli, i dlaczego*<sup>10</sup>, w którym czytamy: „Zanika oczywistość bytów zbiorowych, takich jak rodzina, naród czy wspólnota ideologiczna. Ich istnienie nie wyznacza już naszych działań, lecz zależy od wciąż ponawianych aktów woli jednostki. (...) stanem tego procesu jest fragmentaryzacja naszych tożsamości. (...) nowość tego procesu polega na tym, że mamy prawo realizować różne aspekty swojej osobowości. One nie muszą do siebie pasować”. Inaczej mówiąc, wartości wspólnotowości zbiorowej przestają wpływać na wybory i decyzje jednostki.

Siłą fragmentaryzacji społecznej stają się różne tożsamości jednostek ujawniające się po transformacji ustrojowej.

Drugie zjawisko to ujawniona nowa tożsamość „ponowocześniaka”. Pisze o niej Przemysław Czapliński w artykule *Obraz Polaków w świetle literatury*<sup>11</sup>. Charakteryzuje go tak: „Ponowocześniak to ktoś, kto dysponuje sobą, korzysta z prawa do przemieszczania się i do wyboru miejsca swego pobytu. Ma pieniądze, ale nie znajduje się w ich władzy. Należy do jakiejś kultury, ale ta przynależność nie determinuje jego zachowań. Jest więc obywatelem świata, spełnieniem polskich marzeń o faktycznie posiadanej wolności i majątności, a także umiejętności korzystania z obu tych rzeczy... jego paszport, pieniądze i nieważna tożsamość narodowa czynią z niego wcielenie pewnego sposobu myślenia o przyszłości jako czasie przezwyciężonych różnic majątkowych, rasowych, etnicznych czy religijnych – czasie, w którym przed każdym i przede wszystkim otworzą się warunki

9 S. Opara, *Tyranie złudzeń. Studia z filozofii polityki*, Wydawnictwo „Muza SA”, Warszawa 2009.

10 *Zawsze ktoś za nami stoi. Co Polaków łączy, a co dzieli, i dlaczego*, z Mirosławą Marody rozmawia Jacek Żakowski, „Polityka”, 16.12.2014.

11 P. Czapliński, *Obraz Polaków w świetle literatury*, w: *W poszukiwaniu portretu Polaków*, op. cit.

dogodne do konsumowania wolności. Ponowocześniak, innymi słowy, to przybysz ze świata, w którym historia dobiega końca”.

Ten „ponowocześniak” to współczesny Sienkiewicz dla modernizacji, parafrazując czasy z przełomu XIX i XX wieku, gdy Brzozowski przegrał z Sienkiewiczem walkę o polskie umysły. Potrzebne jest w elitach biznesowo-gospodarczych nowe myślenie o państwie, niech im elity Królestwa Polskiego staną się bliskie duchowo i mentalnie. Kultura powinna nam odkrywać, jak ważną sprawą jest kształtowanie osobowości, aby człowiek mógł sprawować kontrolę nad dniem dzisiejszym, bo inaczej nie wyznaczy swej przyszłości. A większość z nas ma mgliste rozumienie, co dzieje się wokół nas, i to jest groźne, bo niewiedza prowadzi do paraliżu woli i nie wiemy, czego możemy się spodziewać. Wówczas ideał tożsamości „ponowocześniaka” upowszechni się bez trudności.

Potrzebujemy ustawicznego kształcenia, co było przesłaniem IX KO w 2014 roku, aby ocalić posiadane warunki dokonywania wyborów według własnej woli, a nie wyznaczanych medialnie i spychających nas do stanu „duchowego lumpenproletariatu”.

## Bibliografia

- Bendyk E., *Polski folwark i jego konsekwencje*, w: *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, pod red. J. Szomburga, IBnGR, Gdańsk 2008.
- Bielik-Robson A., *Straszni mieszczenie*, „Wysokie Obcasy” („Gazeta Wyborcza”), 17.09.2014;
- Grabowski B., *Co jest szklanym sufitem rozwoju Polski i jak go przebić?* w: *Jaka modernizacja Polski: od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?* pod red. J. Szomburga, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2014.
- Mażewski L. (red.), *Przemiany ustrojowe Królestwa Polskiego w latach 1830–1833*, Wydawnictwo Von Borowiecky, Warszawa 2014.
- Mencwel A., *Stanisław Brzozowski, Postawa krytyczna. Wiek XX*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2014.
- *Mieszczanin lemingiem. Rozmowa z Agatą Bielik-Robson*, rozmawia Tomasz Kwaśniewski, „Duży Format” („Gazeta Wyborcza”), 11.12.2014.
- Opara S., *Tyranie złudzeń. Studia z filozofii polityki*, Wydawnictwo „Muza SA”, Warszawa 2009.

- *Skąd się wzięli mieszczenie. Rozmowa z Agatą Bielik-Robson, rozmawia Tomasz Kwaśniewski*, „Duży Format” („Gazeta Wyborcza”), 4.12.2014;
- Szomburg J. (red.), *Jaka modernizacja Polski: od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?* Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2014.
- Szomburg J. (red.), *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010.
- Wirpsza W., *Polaku, kim jesteś?* Instytut Mikołów, Mikołów 2009.
- Wójcik P., *Polszczyzną Polska stoi, czyli rzecz o I RP i jej zgubionej polityce gospodarczej*, „Nowy Obywatel”, nr 13(64), 2014.
- Zarycki T., *O prowincjonalizmie inaczej*, w: *W poszukiwaniu portretu Polaków*, pod red. J. Szomburga, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2009.
- *Zawsze ktoś za nami stoi. Co Polaków łączy, a co dzieli, i dlaczego*, z Mirosławą Marody rozmawia Jacek Żakowski, „Polityka”, 16.12.2014.



# Głos Młodych



K O N G R E S



OBYWATELSKI

KOOPERACJA  
MIEJSKA



ADAM LEŚNIEWICZ

---

absolwent Centrum Europejskiego Uniwersytetu Warszaw-  
skiego

## Miejmy odwagę sobie zaufać

**Z**A NAMI 25 LAT WOLNOŚCI, OGROMNYCH PRZEMIAN SPOŁECZNYCH i gospodarczych oraz głębokich przemian mentalnych i tożsamościowych. To dobry moment, aby zapytać o Polskę jutra i zastanowić się, jak wykorzystać spectrum doświadczeń zebranych przez różne środowiska, Polaków z kraju i z zagranicy, przedstawicieli różnych pokoleń.

Polska jutra powinna być oparta na pozytywnym myśleniu. Umiejętność dostrzeżenia własnych sukcesów i mocnych stron, przy równoczesnej otwartości na powodzenie innych, świadczy o dojrzałości i mądrości społeczeństwa.

Ostatnie 25 lat to czas, który nieśmiało oceniamy jako dobry okres dla Polski (45% Polaków uważa, że przemiany po 1989 roku przyniosły więcej zysków niż strat)<sup>1</sup>. Kiedy jednak spojrzymy na inne badania, okazuje się, że jedynie 14% z nas wierzy w dobre intencje pozostałych rodaków<sup>2</sup>. Skąd ten dysonans? Skoro jesteśmy częściami składowymi zbiorowego, narodowego sukcesu, to dlaczego nie ufamy, że w zwykłej codzienności osoby wokół nas walczą nie tylko o własny sukces, ale również o coś więcej?

Sądzę, że brakuje nam zaufania. Zerwanie więzów nieufności, podejrzliwości i zamknięcia to jedno z naszych kluczowych zadań rozwojowych. Obecnie cały system nastawiony jest na brak zaufania. Pracodawcy nie wierzą pracownikom,

.....

1 Badanie CBOS, czerwiec 2014.

2 J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza Społeczna 2013*.



zespoły projektowe tej samej firmy konkurują ze sobą, obywatel nie ufa państwu, urząd skarbowy nie ma zaufania do podatnika...

Może właśnie dlatego najmłodsze pokolenie polskiej emigracji jako powód pozostawania na obczyźnie wskazuje już nie tylko na lepsze zarobki i perspektywy życiowe, ale właśnie na inną atmosferę społeczną, która powoduje, że w Wielkiej Brytanii, Szwecji czy Holandii czują się po prostu lepiej. Aby wejść na kolejny stopień rozwoju, musimy zmienić się jako społeczeństwo.

Nie obejdzie się bez głębokiej przemiany kulturowo-mentalnej, o której od lat głośno mówi Kongres Obywatelski. Proces przemian nie jest jednak abstrakcyjny, zaczyna się od codziennych sytuacji, od nas i ludzi, których spotykamy. Jeśli zaczniemy z życzliwością patrzeć na drugiego człowieka, znacznie łatwiej będzie nam zauważyć sukcesy innych, uczyć się od siebie nawzajem i traktować każdy zdobyty kontakt jako szansę na przyszłą współpracę.

Każdy inwestor dobrze wie, jak ważne jest przyjazne, probiznesowe środowisko. Aby odnieść sukces, musimy sami sobie stworzyć dobre środowisko rozwoju. Wykorzystując doświadczenia różnych pokoleń, czerpiąc z takich wartości jak solidarność i wspólnota, agregując mądrość liderów przemian i emigrantów, będziemy w stanie konkurować ze światem, a nie wyłącznie ze sobą nawzajem.





AGATA TEREBA

---

studentka stosunków międzynarodowych, Uniwersytet Warszawski

## Dlaczego nie można odkładać myślenia o Polsce na później?

**P**OLSKA JUTRA? NA JUTRO PATRZĘ ZAWSZE JAK NA DZIEŃ DZISIEJSZY. Przecież jutro zaczyna się dziś, a każde podjęte działanie ma swoje odbicie każdego kolejnego dnia. Identycznie w przypadku powtarzania sobie: od jutra zacznę się uczyć/ćwiczyć/biegać itp. – czy to coś zmieni? O każdej porze będziemy mieli taką samą wymówkę.

Stąd „Polska jutra” to dla mnie zmiana podejścia, tak aby nie odkładać wszystkiego na kolejną chwilę oraz podejmować działania bez zbędnej retoryki i patosu. Za dużo rozmawiamy – za mało działamy. Potrzeba nam więcej słowności i systemu działań, aby to, co postanowione, zrealizować i zapobiec skończeniu się wielu dyskusji tylko na szumnych postanowieniach. Chyba każdy chce podążać z duchem czasu – odnajdywać się w nowych realiach i współtworzyć rzeczywistość. Takie same życzenia kierujemy pod adresem kraju, w którym żyjemy.

Polska jutra jest przede wszystkim mądra. Na cóż zdadzą się siła czy bogactwa, skoro nie potrafimy korzystać z tych dobrodziejstw? Prawdziwa mądrość będzie budować przewagi państwa, a także społeczeństwo, które będzie potrafiło właściwie korzystać z pozyskanych zalet. Mądre państwo potrafi właściwie dokonywać swoich wyborów, a także unikać potencjalnych kłopotów, łączyć to, co nowoczesne i rozsądne, nie popadając w pułapkę bezmyślnego naśladownictwa nowych trendów politycznych, gospodarczych czy też społecznych.

Polska jutra nie poprzestaje na planowaniu – mądrze i konsekwentnie wdraża wypracowane kompromisy, aby każdy zwykły człowiek mógł powiedzieć z przekonaniem: „jestem dumny ze swojej ojczyzny”.



DARIUSZ STANDERSKI

---

student Międzyobszarowych Indywidualnych Studiów Humanistycznych i Społecznych, Uniwersytet Warszawski

## Rozwijanie skrzydeł. Świadomość prawna a rozwój cywilizacyjny

**C**O TRZECI POLAK NIE WIE, CZYM JEST POZEW. Aż 82% osób powyżej 15. roku życia nie wie, że postępowanie sądowe jest dwuinstancyjne. Wyniki badania zleconego przez Krajową Radę Sądownictwa wskazują na poważny problem w skali całego kraju. Nieznajomości procedur i instytucji prawnych towarzyszy brak świadomości posiadanych praw i obowiązków. To natomiast prowadzi do licznych przeszkód w życiu jednostki oraz rozwoju całego społeczeństwa. Nieświadomi obywatele nie korzystają z wielu swoich uprawnień, rzadziej bronią swoich racji i przejawiają mniejszą aktywność w życiu gospodarczym. Poziom świadomości prawnej jest zatem ważnym czynnikiem rozwoju cywilizacyjnego.

Kształcenie w zakresie podstawowych zasad prawa powinno zacząć się już w szkole. Tylko konsekwentny i przemyślany proces nauczania spowoduje realną zmianę w życiu społecznym. Obecne środki są jednak niewystarczające. Lekcje wiedzy o społeczeństwie i podstaw przedsiębiorczości dostarczają wiedzy w zakresie technicznych szczegółów działania organizacji międzynarodowych, ale nie wspominają o prawie odstąpienia od zawartej umowy. Polscy uczniowie nie wiedzą jak wypełnić zeznanie podatkowe lub dlaczego zawsze warto oczekiwać paragonu. Brak elementarnej wiedzy i umiejętności jest później znaczną przeszkodą w sprawnym funkcjonowaniu jako przedsiębiorca lub konsument. Inflacja prawa stanowionego i liczne nowelizacje nie sprzyjają odwróceniu tej tendencji. Niestety, zmierzamy w kierunku świata, w którym każdy będzie potrzebował prawnika do załatwienia podstawowych spraw życia codziennego. To dobra wiadomość dla tysięcy studentów prawa – o wiele gorsza dla reszty społeczeństwa.

Pięć lat temu przeprowadzono nowatorski projekt „Ułatwianie dostępu do wymiaru sprawiedliwości”. Ministerstwo Sprawiedliwości, korzystając z funduszy

unijnych, przeprowadziło 80 jednorazowych szkoleń dla uczniów 80 szkół i studentów 39 uczelni. Prawnicy zatrudnieni przez Ministerstwo dotarli do 9 tysięcy młodych ludzi. Wbrew pozorom, to bardzo niewielka grupa – zaledwie 0,1% wszystkich uczniów i studentów. Szkolenia mogły stanowić dobry pilotaż przed szerszą kampanią, obejmującą większość uczniów polskich szkół. Apelowali o to m.in. minister sprawiedliwości, rzecznik praw dziecka i wybitni przedstawiciele środowiska prawniczego. Niestety, za apelami nie poszły konkretne działania. Do dzisiaj organizowane są punktowe i krótkotrwałe akcje szkoleniowe, najczęściej finansowane ze środków Unii Europejskiej lub Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

Jak kompleksowo rozwiązać problem niskiej świadomości prawnej Polek i Polaków? Należy podjąć długofalowe i odważne działania. W programie gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych powinien pojawić się nowy przedmiot, który zajmie miejsce podstaw przedsiębiorczości i częściowo wiedzy o społeczeństwie w obecnym kształcie. Nowy przedmiot – podstawy wiedzy o prawie – powinien przybliżać uczniom podstawowe fakty i zasady prawa w kontekście praktyki jego stosowania. Młodzież powinna przede wszystkim poznać mechanizmy, jakimi rządzą się umowy powszechnie zawierane w drobnych bieżących sprawach życia codziennego w rozumieniu Kodeksu cywilnego. Powinni wiedzieć, jak w praktyce ma wyglądać poszanowanie ich praw – od praw dziecka po prawa pracowników młodocianych. Sześćioletni cykl nauczania przez jedną godzinę w tygodniu pozwoli na rozwój w zakresie wiedzy i umiejętności z różnych dziedzin prawa, które są ważne dla młodego człowieka – przepisów ruchu drogowego, prawa rodzinnego, prawa wykroczeń.

Młodzież, która zna swoje prawa i potrafi odnaleźć się w podstawowym obrocie gospodarczym, w przyszłości będzie chciała poznać zasady związane z pełnym uczestnictwem w życiu publicznym – warunki zatrudnienia, postanowienia umowy z ubezpieczycielem, oferty inwestycyjne, szczegóły umów kredytowych. Podstawy świadomości prawnej stworzone w młodości znacząco wpływają na stosunek obywatela do państwa i innych podmiotów. Strach przed działaniem lub nadmierna roszczeniowość są zastępowane przez znajomość narzędzi, dzięki którym można pomóc sobie i innym.

Jaki jest koszt proponowanych zmian? Stosunkowo niewielki. Nie zachodzi potrzeba zatrudniania nowej kadry pedagogicznej lub dodawania godzin do pensum – nauczyciele przedsiębiorczości i wiedzy o społeczeństwie po nadrobieniu różnic programowych będą w stanie kompetentnie prowadzić nowe zajęcia. Cechą charakterystyczną zajęć o prawie ma być przecież prosty program, ukazujący mechanizmy codziennego życia. Dlatego najważniejszym elementem jest zmiana

podstawy programowej, przewidująca dodanie elementów prawa do zakresu wiedzy i umiejętności absolwenta szkoły. Należy uczynić to w możliwie rozsądnym wymiarze – szkoła nie ma kształcić prawników. Ma kształcić odpowiedzialnych i świadomych obywateli.

Jeżeli Polska jutra ma dokonać skoku cywilizacyjnego i znaleźć się wśród najbardziej innowacyjnych krajów świata, już dzisiaj musimy zadbać o to, żeby system prawny przestał stanowić przeszkodę i stał się pomocny w rozwoju następnych pokoleń. Rozwój świadomości prawnej może przyczynić się do zwiększenia wzrostu PKB w długim okresie i stanowić nowy bodziec dla gospodarki. Zmiana w tym obszarze może być decydująca w naszych staraniach o przebicie szklanego sufitu rozwoju. Mam nadzieję, że cyklicznie powtarzane apele, serie wyrzucanych do kosza projektów aktów prawnych i punktowe działania w różnych miejscach kraju przerodzą się w kompleksową zmianę, która wpłynie na kształt całego społeczeństwa w następnych latach.





JAN KRÓL

---

student europeistyki, Uniwersytet Warszawski

## Uczmy się żyć (cyber)społecznie

**T**UŻ PO UKOŃCZENIU SZKOŁY ŚREDNIEJ, czy to decydując się na naukę na uczelni wyższej, czy postanawiając skupić się na pracy, czujesz, że świat otwiera się przed tobą wachlarzem szerokich możliwości. Nie ograniczają cię horyzonty, sam wyznaczasz, gdzie kończy się grunt, a przyszłość to po prostu cel na bliżej nieznanym ci drodze. Czy w tym momencie znajdujemy u siebie miejsce do myślenia nie tylko o naszej przyszłości, ale i przyszłości Polski, w której chcemy żyć?

Myślę, że niewielu z nas się nad tym zastanawiało. Natura ludzka sprawia, że pierwszeństwo bierze najpierw troska o własny los, na który (jak myślimy) mamy duży wpływ. Niektórzy pilnie się uczą, aby dostać się na wymarzony kierunek studiów, inni robią to, co lubią, bo wierzą, że w przyszłości znajdą dzięki swojej pasji wymarzony zawód. Jeszcze inni nie wiedzą, na jaki tor trafi ich los, dlatego po prostu płyną z prądem. Wielu z nas dobrze rozumie, że liczy się nie tylko ciężka praca, że niektóre rzeczy zależą od małych zbieżności w życiu. Nie można jednak tylko pracować i liczyć, że wszystko jakoś się ułoży. Tak samo nie można liczyć, że o wszystko, co nas otacza, zadba ktoś inny. Obecne osiągnięcia kooperacji społecznej dają nam możliwości wpływania na bliskie nam otoczenie. Czasami te małe rzeczy mogą przerodzić się w większe, a one w jeszcze większe. Współcześnie wszystko jest połączone swego rodzaju siecią, choć do końca sobie tego nie uświadamiamy. Nasz sąsiad korzysta z tych samych dróg co my, przyszła żona chodzi co niedzielę do tego samego parku. Łączą nas miejsca, pasje, przemyślenia i wspólne jutro.

O Polskę jutra warto więc zadbać już od najwcześniejszych lat. Pograżając się w pracy, życiu zawodowym, rodzinnym i marzeniach, zapominamy, że choć najłatwiej jest nam zadbać o siebie samych, swoją przestrzeń między pracą a czterema

ścianami naszego domu dzielimy również z innymi. Przy pogłębiającej się cyfryzacji i industrializacji społeczeństwa im wcześniej zaczniemy uczyć się mechanizmów wzajemnej współpracy, tym łatwiej będzie nam realizować je później, kiedy czasu i siły na te drugorzędne sprawy zacznie nam brakować.

Jak widać, przyszłość kreuje się obecnie pod egidą cyber-społeczeństwa. Najlepszym tego przykładem są protesty w Turcji na Placu Taksim w 2013 roku, po których rząd turecki zablokował Twittera. Z kolei pod koniec 2014 roku protestujący studenci w Hong Kongu, aby uniknąć tego rodzaju sytuacji, komunikowali się między sobą poprzez specjalnie stworzoną aplikację wykorzystującą bluetootha do sieciowego „podaj dalej”. Myślę więc, że Polski jutra warto wypatrywać w tych dwóch rzeczach – świadomości uczestniczenia w nieformalnych sieciach społecznych oraz umiejętności wykorzystywania w nich narzędzi, jakie dają nam obecne rozwiązania systemowe i technologiczne.





MAGDALENA BOBEL

---

studentka europeistyki, Uniwersytet Warszawski

## Polskę jutra trzeba tworzyć już dziś

**P**OLSKA JUTRA TO DLA MNIE POLSKA W DALSZEJ I BLIŻSZEJ perspektywie, tzn. nie tylko za kilkadziesiąt lat, ale również za kwartał czy rok. Decyzje odpowiedzialne i skuteczne są często społecznie niepopularne, ale zapewniają odpowiedni grunt do rozwoju.

Otwartość na zmiany i różnorodność partnerów gospodarczych, czerpanie z globalizacji tego, co najlepsze, przy ograniczaniu jej negatywnych aspektów – to wyzwania dla nowoczesnej Polski. Obok różnorodności, a co za tym idzie multikulturowości nie powinniśmy zapominać o swoim jakże barwnym dziedzictwie. Globalizacja jest faktem i nie unikniemy jej. Nie możemy więc, jako Polacy, zamykać się na zmiany. Zagraniczni inwestorzy, wydający swój kapitał w naszym kraju, kupujący fabryki, kopalnie czy stocznie, są świadectwem umiędzynarodowienia krajowej gospodarki. Oczywiście nie ma gwarancji sukcesu takiej inwestycji.

Powinniśmy jednocześnie zdawać sobie sprawę, że należy położyć nacisk na rozwój polskich przedsiębiorców poprzez wspieranie ich innowacyjności i konkurencyjności na rynku krajowym i zagranicznym. Często jednak te małe lub średnie przedsiębiorstwa, których jest w Polsce najwięcej, potrzebują impulsu do rozwoju. Może się nim stać duża zagraniczna inwestycja.

Jak zauważono na kongresowym panelu o emigracji, ważnym zadaniem dla Polski jest również efektywne i mądre wykorzystanie potencjału Polonii na świecie. Z jednej strony powinno się zadbać o to, by obywatele, szczególnie młodzi, nie wyjeżdżali z kraju przytłoczeni brakiem perspektyw na osobisty rozwój. Natomiast z drugiej strony warto zadbać o to, by osoby, które już wyjechały, nie traciły kontaktu z ojczyzną. By osiągnąwszy sukces, dbały o wizerunek Polski i Polaków.

Polska przyszłości to taka Polska, w której decydującą rolę będzie odgrywało aktywne społeczeństwo obywatelskie, niebojące się odpowiedzialności za podjęte działania i wysiłki. Jeśli będzie nam, obywatelom, zależało na nowych obiektach sportowych, edukacyjnych czy wydarzeniach, będziemy korzystać z instrumentów, jakie stworzymy lub które mamy, np. budżet obywatelski. Warto, by przyszłość społeczeństwa obywatelskiego oznaczała wielopłaszczyznową aktywność: polityczną, gospodarczą i społeczną. Byśmy wchodząc na rynek pracy i zakładając rodziny, nie bali się próbować dostosowywać oferty rzeczywistości do naszych potrzeb.

Polska jutra to Polska rozwoju co najmniej tak dynamicznego, jak w ciągu ostatnich 25 lat. Społeczeństwo doceniające to, jak dużo udało się osiągnąć, ale również świadome tego, że jest jeszcze wiele do zrobienia. Przyszłość kraju to według mnie odrzucenie utartych, często nieadekwatnych do nowoczesności schematów, i odnalezienie własnej drogi rozwoju, pomiędzy wschodem a zachodem Europy. Znalezienie własnego, niepowtarzalnego przepisu na sukces.







NATALIA KSIĘŻAREK

---

studentka finansów i rachunkowości, Szkoła Główna Handlowa

**N**ARODOWY COACHING – SPÓJRZ W SIEBIE I RUSZ Z MIEJSCA. Tak jednym zdaniem podsumować by można ideę IX Ogólnopolskiego Kongresu Obywatelskiego. Ideę, która już sama w sobie skłania do refleksji i generuje pierwsze pytanie: czym tak właściwie jest coaching? Nazywany sztuką zadawania pytań, bądź adekwatnie – sztuką szukania odpowiedzi. Niełatwy, a wręcz ponadprzeciętnie wymagający. Gdzieś cicho krzyczy: Człowieku, zatrzymaj się na chwilę, *quo vadis?* Dokąd zmierzasz?

Powszechnie uważa się, że pytania, których zadanie przyczynia się do uzyskania odpowiedzi najczęściej wnoszącej, czyli odpowiedzi będącej jednocześnie rozwiązaniem, to te pytania, które zaczynają się od słowa „jak”. To właśnie podczas ich zadawania powstają najlepsze pomysły, zaczyna się racjonalne planowanie, tworzy nowa wizja rzeczywistości.

Organizatorzy Kongresu Obywatelskiego i w tym roku sprytnie spytali: „Polska jutra. JAK rozwinąć nasze skrzydła?”, spoglądając na nas wymownie. A my? Kolejno, w każdej z zaplanowanych sesji tematycznych, intensywnie szukaliśmy rozwiązań. Zastanawialiśmy się JAK: umiędzynarodować uczelnie, stworzyć przyjazny system sprawiedliwości, doprowadzić do rozwoju polskich miast, włączyć emigrację do rozwoju Polski, pobudzić innowacyjność, czy w końcu poprawić relację pomiędzy nami samymi. Myśleliśmy odważnie, nierzadko kontrowersyjnie. Pozostaje pytanie o stopę zwrotu tych rozważań. Tutaj odpowiedź przyniesie jutro.

Ja, ze strony młodego pokolenia określanego „nadzieją świata”, które m.in. poprzez udział w Kongresie Obywatelskim zaczyna udowadniać, że nią naprawdę jest – mogę zapewnić, że zaczynamy zastanawiać się, dokąd tak naprawdę zmierzamy. Nasze kroki są coraz pewniejsze, a stawiane cele coraz dojrzsze. Gdy dołożymy do tego młodzieńczy optymizm i sztubacką fantazję, obraz Polski jutra rysuje się naprawdę obiecująco.



OLIWIA KUJAWA

---

studentka socjologii kultury, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej

## Tolerancja, sprawiedliwość, MŁODZIEŻ!

**T**EGOROCZNY KONGRES, ODBYWAJĄCY SIĘ POD HASŁEM „Polska jutra. Jak rozwinąć nasze skrzydła?”, skłonił mnie do kilku refleksji. Zaczęłam zastanawiać się, jaka powinna być Polska jutra oraz jaki wpływ na ewentualne zmiany mamy my – młodzi. W jaki sposób ich dokonywać i czy w ogóle jest sens to robić? Po jakimś czasie rozmyślań i dyskusji ze znajomymi doszłam do kilku wniosków.

Polska jutra powinna być tolerancyjna, sprawiedliwa i przede wszystkim – otwarta na młodych. Niesamowicie bulwersują mnie wieści o kolejnych podpaleniach tęczy na Placu Zbawiciela, gnębieniu zagranicznych studentów przez polskich kolegów i o innych przykrych incydentach. Nikt nie powinien przeproszać za to, że żyje i chce coś osiągnąć (zwłaszcza jeżeli nie ma do tego warunków w rodzinnym kraju). Nie wiem, czy możliwa jest zmiana tak skrajnych nacjonalistycznych, rasistowskich czy homofobicznych postaw. Wpływ na ich kształtowanie ma na pewno najbliższe środowisko dzieci i młodzieży – szkoła, rodzina, ale również, a może przede wszystkim – media.

Moja druga wizja Polski jutra – to Polska sprawiedliwa. Chodzi tu głównie o wyrównywanie szans młodych ludzi, poprawienie funkcjonowania sfery społecznej państwa, ulepszenie programów resocjalizacyjnych i aktywizacji bezdomnych oraz bezrobotnych. Sądzę, że dziś dużym problemem w Polsce jest pokoleniowe korzystanie z pomocy społecznej. Skoro rodzice pobierają finansową pomoc od państwa, to ich dzieci, widząc jakie to łatwe i nie zmuszające do jakiegokolwiek działania, np. w kwestii poszukiwania pracy, również wyciągają dłoń po pomoc socjalną. Nie jestem oczywiście zdania, że potrzebujących trzeba odcinać od środków przeznaczonych dla nich od państwa, ale należy ich aktywizować, pomagać szukać pracy, wynagradzać za prace społeczne, zachęcać do brania udziału w kur-

sach i szkoleniach. Polska sprawiedliwa to też Polska walcząca z nierównym wynagrodzeniem kobiet i mężczyzn. Nie jest tajemnicą, że w wielu firmach kobieta, aby otrzymywać taką pensję jak mężczyzna na tym samym stanowisku, musi pracować dwa razy więcej.

Po trzecie, znam wielu młodych ludzi, którzy pragną zrobić coś dla swojej społeczności. Wyjść przed szereg. Mają tylko jeden problem – brak wsparcia. Właśnie na tym opiera się kolejny punkt moich rozważań, czyli otwartość na młodych. Kłopot polega nie tylko na braku wsparcia, ale też braku autorytetów. Doskonałym przykładem tych problemów jest Młodzieżowa Rada Miasta mojej rodzinnej miejscowości, położonej na północnym Mazowszu, Żuromina. Radni, wybrani spośród uczniów z liceum ogólnokształcącego, technikum oraz dwóch gimnazjów, mieli działać prężnie i solidnie. Organizowali akcje charytatywne i imprezy aktywizujące szkolną młodzież. Niestety MRM rozpadła się, bo nie miała jakiegokolwiek wsparcia od tej „dorosłej” Rady (pomocną dłoń wyciągnął tylko jeden radny – powiatowy, w dodatku z opozycji).

Wiadomo już, że nowa pani burmistrz planuje reaktywować młodą radę, ponieważ widać, że jest ona po prostu potrzebna. Nie jest bowiem tak, że młodzież albo tylko siedzi przed komputerem, albo chowa się w zaułkach i nielegalnie pije alkohol. Tu również chciałabym się odnieść do Żuromina. Ponad rok temu grupa chłopaków postanowiła zrobić coś dla siebie i innych. W mieście brakowało miejsca, gdzie można by spędzać aktywnie czas, a jako że w Żurominie pełno jest fanów jazdy na deskorolkach i rowerach, padł pomysł zbudowania skate parku. Machina ruszyła – młodzież we wszystkich szkołach w mieście zbierała podpisy w sprawie powstania nowego obiektu. Tym sposobem na listach znalazło się ponad 500 podpisów uczniów. Projekt został przedstawiony radzie miejskiej, która wreszcie zdecydowała się go zaakceptować. A skutek jest taki, że dziś w Żurominie mamy skate park, gdzie wielu młodych ludzi aktywnie spędza czas. Jak widać, chęci jest wiele. Młodych społeczników nie brakuje. Wystarczy wyciągnąć do nich rękę... Już na szczeblu samorządowym może to dać ogromne profity.

Kończąc już, apeluję do wszystkich wielkich tego świata: Zmieniajmy! Aktywizujmy! Pomagajmy! Naprawiajmy! I wreszcie – wspierajmy młodych! To przecież oni – nastolatki, studenci – to oni są przyszłością...





PAULA SAWICKA

---

studentka europeistyki, Uniwersytet Warszawski

## Przyszłość Polski w naszych rękach

**W**OBLICZU BURZLIWYCH WYDARZEŃ NA WSCHODZIE, zamieszek we Francji, niestabilnego kursu franka szwajcarskiego i codziennego natłoku różnorodnych informacji z kraju i ze świata, często zastanawiamy się, jak będzie wyglądać Polska jutra. Obserwacje pokazują jednak, że ile ludzi, tyle poglądów na ten temat. Każdy polityk, publicysta, ekonomista, nie wspominając już o zwykłym Kowalskim zaczepionym na ulicy, ma własną wizję, czasem bardziej, innym razem mniej uzasadnioną. Wizja ta niejednokrotnie jest po prostu określeniem pożądanego stanu, życzeniem na przyszłość, bądź wyrazem sprzeciwu wobec obecnej sytuacji. Rzadko do obiegu publicznego trafia wnikliwa naukowa analiza zawierająca konkretne zapowiedzi na przyszłość. Przyczyna jest prosta – żaden szanujący się naukowiec nie wyda prognozy, która w świetle ciągłej zmiany nastrojów społecznych i wydarzeń politycznych jest tak niepewna, jak pogoda na wakacje nad polskim morzem.

Jednak „jutro” Polski, choć w dużej mierze uzależnione od sytuacji na świecie, zależy głównie od samych Polaków. Jeżeli sami, jako społeczeństwo, nie określimy priorytetów rozwoju, nie postawimy sobie jasnych celów i nie wyznaczymy do nich kamieni milowych, wówczas zdani będziemy właśnie na ten świat, od którego chcemy się uniezależnić. Bowiem restrukturyzacja państwa bez zaangażowania obywateli, albo co gorsza, wbrew ich woli, nie ma szans na powodzenie nawet w systemie totalitarnym.

Na szczęście czasy niewoli za nami, a system, w jakim żyjemy, nie wymaga od nas wielkich poświęceń i przy najmniejszym stopniu zaangażowania sprowadza się jedynie do oddania głosu. Niemniej istotna jest jednak społeczna świadomość, że władza to tylko organ wykonawczy naszej woli, pracujący na nasze zlecenie, za



nasze pieniądze. Tylko takie przekonanie pozwoli Polakom zrozumieć, że mają realny wpływ na to, w jakiej rzeczywistości obudzą się za kilka, kilkanaście lat, i pomoże im w konsekwentnym dążeniu do Polski stabilniejszej, lepiej rozwiniętej i zajmującej silną pozycję w Europie.





PAULINA ADAMCZYK

---

studentka etnologii, Uniwersytet Warszawski

## Pozytywny rozwój Polski

**J**AKO ABSOLWENTKA ETNOLOGII I ANTROPOLOGII KULTUROWEJ obserwuję co roku Kongres Obywatelski jako wydarzenie jedyne w swoim rodzaju, gdzie dialog między osobami pochodzącymi z różnych kręgów społecznych oraz zajmujących się różnymi gałęziami nauki jest możliwy. Uważam, że kluczem do rozwoju Polski jest właśnie szukanie porozumienia i dialogu, wyznaczanie wspólnych celów i wzajemna pomoc w ich realizacji. Zarówno w małej skali, dotyczącej relacji międzyludzkich i codziennych zmagających każdego z nas, jak i w zakresie polityki, kultury i nauki.

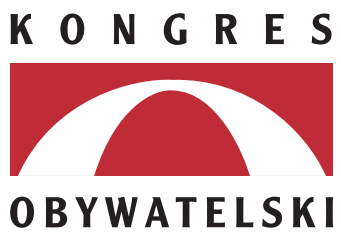
Wymiana myśli i poglądów możliwa jest jedynie wtedy, gdy życzliwie podchodzimy do innych. Chciałabym, aby Polacy byli bardziej życzliwi wobec siebie. Pozbawienie negatywnych uprzedzeń zarówno pozytywnie wpływa na nasze samopoczucie, jak i czyni reakcje innych bardziej pozytywnymi. Więcej uśmiechu na co dzień, nawet zimą, gdy nie ma słońca, rozświecili nasze twarze i od razu pocujemy przypływ entuzjazmu. Ważne, by między ludźmi przepływała głównie pozytywna energia, jak najmniej negatywnych emocji.

Powinniśmy motywować się nawzajem do coraz większego wysiłku, aby uczynić nasze otoczenie bardziej przyjaznym miejscem do życia. Nie należy skupiać się na tym, co poszło nie tak. Dla nas Polaków to szczególnie ważne, gdyż uwielbiamy narzekać. Warto dostrzegać to, co udało się już osiągnąć. Pozwólmy sobie czasem na pochwalenie samych siebie – każdy indywidualnie a także jako społeczeństwo – a później, zamiast osiągnąć na laurach z uśmiechem na ustach, osiągnijmy jeszcze więcej!

Moim zdaniem ważne jest, by pamiętać, że zmiana zaczyna się od nas – nie czekajmy, aż państwo, rodzina czy nauczyciele zrobią coś za nas, sami inicjujmy

zmiany. Mam nadzieję, że Polska jutra będzie społeczeństwem obywateli świadomych tego, że wspólnie tworzymy naszą przyszłość. A wciąż tak niewiele osób i organizacji angażuje się w tworzenie budżetu partycypacyjnego – pora to zmienić!

Jestem humanistką, lecz moją pasją są również nauki ścisłe, dlatego zawsze jestem zwolenniczką zrównoważonego rozwoju. Doskonale sprawdzi się on w naszym kraju. Nie podoba mi się to, że trwa spór, kto jest bardziej potrzebny – humaniści czy ścisłowcy. Zawsze odpowiem, że wszyscy są tak samo potrzebni. Rozwijajmy branże związane z najnowszymi technologiami – nie pozwalając, by absolwenci politechnik wyjeżdżali za granicę, ale nie zapominajmy o kulturze czy sztuce. Czas stracony na tego typu spory należy spożytkować na rozwinięcie naszego potencjału, który bez wątpienia mamy – każdy z nas osobno i wszyscy jako Polacy.



# INFORMACJA O KONGRESACH OBYWATELSKICH

*zorganizowanych w latach 2005–2014*

# I KONGRES OBYWATELSKI

2005 r. (700 uczestników)



## W stronę rozwoju opartego na wartościach i dialogu

### Sesje tematyczne I Kongresu Obywatelskiego

- Wartości, tożsamość i rozwój
- Jakich elit potrzebuje Polska?
- Wizja rozwoju
- Edukacja dla rozwoju
- Migracja – szanse i zagrożenia
- Jaka demokracja i państwo?
- Jak formować nowe pokolenie Polaków?
- Zdrowe i przejrzyste finanse publiczne
- Jakie regulacje dla gospodarki?
- Nauka dla gospodarki i społeczeństwa
- Polska w Europie i świecie



## II KONGRES OBYWATELSKI

2007 r. (1130 uczestników)

### Rozwój przez wspólnotę i konkurencyjność

#### Sesje tematyczne II Kongresu Obywatelskiego

- Czy potrafimy wybić się na nowoczesne państwo – jak je rozumiemy?
- Kultura i demokracja w Polsce wobec rewolucji komunikacyjnej
- Jakie pożytki z migracji Polaków dla modernizacji Polski?
- Czy potrzebujemy polskich przedsiębiorstw globalnych?
- Jakiej solidarności potrzebujemy? Solidarność między pokoleniami, solidarność wobec biednych i wykluczonych, solidarność przedsiębiorstwie – jaka jest, jaka być powinna?
- Jakie wartości będą cenić Polacy w roku 2020?
- Wizja rozwoju polskiej gospodarki w kontekście globalizacji
- Enklawy modernizacji Polski. Jak powstają, jak działają, czy są wzorcem i drogą rozwoju całego kraju?
- Polskie metropolie – wyzwania globalizacji a spójność terytorialna
- Czy i jakiej polityki rodzinnej potrzebujemy? Czy polityka rodzinna jest dobrą odpowiedzią na spadek dzietności?



# III KONGRES OBYWATELSKI

2008 r. (800 uczestników)



## Jaka modernizacja Polski?

Sesje tematyczne III Kongresu Obywatelskiego

- Jakie symbole Polski?
- Edukacja dla modernizacji i rozwoju
- Jaka reforma nauki i szkół wyższych?
- Drogi do dobrego rządzenia
- Jak stworzyć regiony z krwi i kości?
- Jak budować infrastrukturę dla skoku cywilizacyjnego?
- Jaka modernizacja obszarów wiejskich?



## IV KONGRES OBYWATELSKI

2009 r. (1000 uczestników)

### Razem wobec przyszłości

#### Sesje tematyczne IV Kongresu Obywatelskiego

- Portret młodego pokolenia
- Jakie Razem Polaków w XXI wieku?
- Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?
- Priorytety edukacji Polaków w XXI w.
- Jakie szkolnictwo wyższe do roku 2030?
- Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030
- Jak uczynić regiony motorami modernizacji i rozwoju Polski?
- Kultura przestrzeni wobec presji rynku

# V KONGRES OBYWATELSKI

2010 r. (900 uczestników)



## Idea Polski XXI wieku. *Podmiotowi Polacy – Podmiotowa Polska*

### Sesje tematyczne V Kongresu Obywatelskiego

- Rozwój, ale jaki? Cele i zasady rozwoju
- Jaka wspólnotowość Polaków w XXI w.?
- Jak poprawić rządzenie Polską w XXI w.? Jak zapewnić ciągłość i horyzontalność rządzenia oraz partycypację obywatelską?
- Drogi rozwoju kulturowego Polaków
- Przestrzeń dla komunikacji i dialogu Polaków. Warunki konieczne dla dobrej komunikacji i dialogu Polaków
- Interesy Polski w Europie i na świecie
- Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty
- Edukacja XXI w. Cele, miejsca, metody
- Polskie style życia. Między miastem a wsią
- Talenty Polaków. W czym możemy być najlepsi?



## VI KONGRES OBYWATELSKI

2011 r. (1100 uczestników)

### Jaki rozwój, jaka edukacja w XXI wieku – Wielkie Przewartościowanie

Sesje tematyczne VI Kongresu Obywatelskiego

- Po co nam społeczeństwo?
- Zrównoważony rozwój Polski – jak zrealizować niechciany cel?
- Jak odnieść sukces na rynku globalnym?  
Strategie i kompetencje przedsiębiorstw oraz państwa
- Czy rolnictwo i przemysł spożywczy mogą być  
szansą rozwojową Polski w XXI wieku?
- Szanse młodego pokolenia – czas na strategie zbiorowe?
- Czy potrzebujemy „przewrotu kopernikańskiego” w edukacji?
- Potencjał edukacji pozaszkolnej – jaki jest, jak go wykorzystać?
- Jak wykorzystać środki UE do budowy kapitału ludzkiego  
i społecznego w latach 2014–2020?

# VII KONGRES OBYWATELSKI

2012 r. (1300 uczestników)



## Postawy i umiejętności kluczem do rozwoju Polaków i Polski

### Sesje tematyczne VII Kongresu Obywatelskiego

- Innowacyjność i konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – gdzie leży pies pogrzebany?
- Przyszłość polskiej edukacji – scenariusze rozwoju
- Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?
- Co znaczy „człowiek kulturalny” – w poszukiwaniu źródeł postaw i umiejętności
- Społeczna odpowiedzialność uczelni – jak ją rozumieć, jak realizować?
- Budowa wspólnot lokalnych – jakich kompetencji potrzebuje a jakich uczy?
- Strategiczne projekty energetyczne – czy stać nas na dialog i porozumienie?

### Warsztaty:

- Jaki klucz kompetencyjny dla rozwoju innowacyjności młodych Polaków?
- Jak być podmiotowym w cyberswiecie?



## VIII KONGRES OBYWATELSKI

2013 r. (1100 uczestników  
1000 wejść na transmisję on-line)

### Jaka modernizacja Polski – od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?

#### Sesje tematyczne VIII Kongresu Obywatelskiego

- Jaka wizja rozwoju Polski – cele, zasady, sekwencja
- Drogi do innowacyjnej Polski
- Polska ekspansja na Europę i świat – czy i jak to zrobić?
- Oddolny „przezwrot kopernikański” w edukacji – na ile to możliwe i jak to robić?
- Obywatelska modernizacja Polski – jak wykorzystać tę szansę?
- Więcej spójności, mniej segregacji – jak to zrobić?
- Praca w Polsce – jak zbudować lepszy rynek pracy?
- Miasta przyjazne mieszkańcom – jak uczynić je dobrym miejscem do życia?
- Konflikt jako dobro wspólne?
- Drogi do lepszego państwa – lekcje z historii

# IX KONGRES OBYWATELSKI

2014 r. (1000 uczestników)



## Polska jutra. Jak rozwinąć nasze skrzydła?

### Sesje tematyczne IX Kongresu Obywatelskiego

- Narodowy Coaching w edukacji, kulturze i biznesie – jak rozwinąć nasze skrzydła?
- Jak budować pomosty między Polakami?
- Rola polskich czempionów w pobudzaniu innowacyjności i ekspansji zagranicznej małych i średnich przedsiębiorstw
- Umiedzynarodowienie uczelni – jak to zrobić dobrze?
- Jaki rozwój polskich miast – czas na nową doktrynę?
- System sprawiedliwości dla obywateli – jak to zrobić?
- Jak włączyć emigrację do rozwoju Polski?

**Pokaz filmu „Alphabet”** (reż. Erwin Wagenhofer, Austria/Niemcy, 2013)  
połączony z dyskusją, zorganizowany we współpracy z Akademią Dokumentalną





# KONGRES OBYWATELSKI

2005–2014

## Razem w dziewięciu Kongresach wzięło udział:

**600**

panelistów

**9030**

uczestników, przedstawicieli administracji centralnej i lokalnej, NGO's, biznesu, środowisk naukowych, organizacji studenckich, młodzieży oraz społeczeństwa obywatelskiego z różnych części Polski

Materiały kongresowe i więcej o kongresach na stronie

[www.kongresobywatelski.pl](http://www.kongresobywatelski.pl)



# PUBLIKACJE POLSKIEGO FORUM OBYWATELSKIEGO

- *Energia Pomorza – skąd ją czerpać i jak z niej korzystać?* Gdańsk 2014
- *Polska ekspansja na Europę i świat – jak to zrobić?* Gdańsk 2014
- *Jak napędzić obywatelską modernizację Polski?* Gdańsk 2014
- *Drogi do innowacyjnej Polski*, Gdańsk 2014
- *Jak odbudować polskie społeczeństwo?* Gdańsk 2014
- *Czy konflikt może być dobrem wspólnym?* Gdańsk 2014
- *Jaka modernizacja Polski: od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?* Gdańsk 2014
- *Przewrót kopernikański – oddolnie zmieniamy polską edukację*, Gdańsk 2014
- *Pomorskie miasta -- jak je kształtować dla dobra wspólnego?* Gdańsk 2013
- *Dobro wspólne – lepsza jakość życia*, Gdańsk 2013
- *Postawy i umiejętności kluczem do rozwoju Polaków i Polski*, Gdańsk 2013
- *Jaka przyszłość polskiej edukacji*, Gdańsk 2012
- *Budowa wspólnot lokalnych – jakich kompetencji uczy, a jakich potrzebuje?* Gdańsk 2012
- *Kultura organizacyjna kluczem do innowacji i konkurencyjności przedsiębiorstw*, Gdańsk 2012
- *Forum rozwoju charakterów i postaw*, Gdańsk 2012
- *Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?* Gdańsk 2012
- *Kultura – Polityka – Rozwój. O kulturze jako „dźwigni” rozwoju społecznego polskich metropolii i regionów*, Gdańsk 2012
- *Pomorze – jakie wartości, jaki rozwój?* Gdańsk 2012
- *Rozwój i edukacja. Wielkie przewartościowanie*, Gdańsk 2011
- *Jakich metakompetencji potrzebują Polacy. Przesłania Forum Kompetencji VI Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2011
- *Jak wykorzystać środki UE do budowy kapitału ludzkiego i społecznego w latach 2014–2020?* Gdańsk 2011
- *Jak wykorzystać potencjał edukacji pozaszkolnej w Polsce?* Gdańsk 2011
- *Pakt dla szkoły. Zarys koncepcji kształcenia ogólnego*, Gdańsk 2011
- *Przyszłość na 3+. Głos uczniów*, Gdańsk 2011
- *Podmiotowość dla rozwoju*, Gdańsk 2011

- *Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty*, Gdańsk 2010
- *Talenty Polaków*, Gdańsk 2010
- *Polskie style życia. Między miastem a wsią*, Gdańsk, 2010
- *Jak poprawić komunikację i dialog Polaków?* Gdańsk 2010
- *Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Cele i zasady rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Jak uszlachetnić nasze Polski*, Gdańsk 2010
- *W poszukiwaniu wizji Polski XXI wieku. Forum Idei*, Gdańsk 2010
- *Idea polskich miast*, Gdańsk 2010 r.
- *Jaka podmiotowość Polski w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Edukacja dla rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Co nas łączy, a co dzieli? Opinie Polaków*, Gdańsk 2009
- *Polska rodzina. Jaka jest, jak się zmienia?* Gdańsk 2009
- *Jak uczynić regiony motorami rozwoju i modernizacji Polski*, Gdańsk 2009
- *Priorytety edukacji Polaków w XXI wieku* – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2009
- *Jakie szkolnictwo wyższe o roku 2030?* – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2009
- *Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030* – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2009
- *Jakie Razem Polaków w XXI wieku? Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?* Gdańsk 2009
- *Portret młodego pokolenia*, Gdańsk 2009
- *Polacy – w pułapce autotereotypów?* Gdańsk 2009
- *W poszukiwaniu portretu Polaków*, Gdańsk 2009
- *Edukacja dla modernizacji i rozwoju* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jaka reforma nauki i szkół wyższych* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jak tworzyć regiony z krwi i kości* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Infrastruktura dla skoku cywilizacyjnego* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jaka modernizacja obszarów wiejskich* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008

- *Najnowsza fala emigracji – szansa czy zagrożenie dla modernizacji Polski?*  
– z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Przeskoczyć samych siebie. Rewolucja innowacyjna w polskiej nauce i dydaktyce*  
– z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Drogi do dobrego rządzenia* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego,  
Gdańsk 2008
- *Spółeczna gospodarka rynkowa w dobie globalizacji*, Gdańsk 2008
- *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, Gdańsk 2008
- *W poszukiwaniu kompasu dla Polski* – Po II Kongresie Obywatelskim, Gdańsk 2007
- *Rozwój poprzez wspólnotę i konkurencyjność* – z okazji II Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2007
- *Pomorskie wartości i tożsamości – dziś i jutro*, Gdańsk 2007
- *W stronę wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Media a rozwój wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Czy kultura może być dźwignią rozwoju Pomorza?* Gdańsk 2006
- *Młodzi o Pomorzu*, Gdańsk 2006
- *Migracje – Szanse czy zagrożenia?* Gdańsk 2005 – z okazji Kongresu Obywatelskiego
- *Jak poprawić dialog Polaków*, Gdańsk, 2005 – z okazji Kongresu Obywatelskiego
- *Jakie elity są potrzebne Polsce*, Gdańsk 2005 – z okazji Kongresu Obywatelskiego

Publikacje można pobrać nieodpłatnie ze strony

[www.kongresobywatelski.pl/publikacje](http://www.kongresobywatelski.pl/publikacje)

# RADA PROGRAMOWA KONGRESU OBYWATELSKIEGO

- **Maciej Witucki** – Przewodniczący Rady Nadzorczej Orange Polska, Przewodniczący Rady Programowej
- **Mateusz Morawiecki** – Prezes Zarządu Banku Zachodniego WBK SA, Wiceprzewodniczący Rady Programowej
- **Krzysztof Domarecki** – Przewodniczący Rady Nadzorczej Selenia S.A.
- **Stefan Dunin-Wąsowicz** – Prezes Zarządu Efekt Technologies sp. z o.o.
- **Robert Firmhofer** – Dyrektor Centrum Nauki Kopernik
- **dr Bogusław Grabowski** – Członek Rady Gospodarczej przy Premierze RP
- **Andrzej Halesiak** – Dyrektor w Biurze Analiz Makroekonomicznych Banku Pekao SA
- **prof. zw. dr hab. Iwona Hofman** – Prezes Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej
- **prof. Andrzej Jajszczyk** – Dyrektor Narodowego Centrum Nauki
- **Sławomir Jędrzejczyk** – Wiceprezes Zarządu ds. finansowych PKN ORLEN SA
- **Wojciech Kłosowski** – niezależny ekspert samorządowy, specjalista w zakresie zagadnień rozwoju lokalnego
- **Solange Olszewska** – Prezes Solaris Bus & Coach S.A.
- **Witold Radwański** – Prezes Zarządu Krokus Private Equity Sp. z o.o.
- **Marcin Skrzypek** – działacz społeczno-kulturalny w Lublinie, TNN Ośrodek Brama Grodzka
- **Iwona Sroka** – Prezes Zarządu Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych
- **Jan Szomburg** – Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową

# KONGRES OBYWATELSKI POLECA:



VIII KONGRES OBYWATELSKI



## Jaka modernizacja Polski: od budowy infrastruktury do nowych postaw i zachowań?



WOLNOŚĆ I SOLIDARNOŚĆ NR 54

Publikację można bezpłatnie pobrać ze strony:

<http://www.kongresobywatelski.pl/wp-content/uploads/2014/04/WiS-54.pdf>





Janusz Piechociński, Wicepremier, Minister Gospodarki



Joanna Kluzik-Rostkowska, Minister Edukacji Narodowej / prof. Piotr Gliški, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk



Wolontariusze IX Kongresu Obywatelskiego

## OPINIE PO IX KONGRESIE OBYWATELSKIM

„Byłem uczestnikiem tegorocznego Kongresu, był on moim pierwszym, ale na 100% nie ostatnim. Było to **niesamowite przeżycie**. Jechałem na kongres jako przedstawiciel z Gminy lecz biorąc udział w sesji tematycznej „Narodowy Coaching w edukacji, kulturze i biznesie – jak rozwinąć nasze skrzydła?” **zmieniła się całkowicie moja perspektywa**. Jestem uczniem drugiej klasy gimnazjum, dowiedziałem się jak zmienić moją szkołę, poznałem wielu ciekawych ludzi.”

**MACIEJ BĄCZEK**  
UCZEŃ

„Jestem bardzo wdzięczna za inicjatywę organizowania Kongresów Obywatelskich stwarzających możliwość **wymiany myśli na temat kondycji naszego państwa**.”

**TERESA SZCZEPKOWSKA**

„Dziękujemy organizatorom za to inspirujące przeżycie! Robicie bardzo ważne rzeczy! Jako Fundacja działająca na rzecz rozwoju osobistego czujemy się **dzięki Kongresowi zainspirowani i zmotywowani do działania**”

**LUSTRA - FUNDACJA WSPIERANIA ROZWOJU OSOBISTEGO**

„Kongres Obywatelski traktuję od początku jako **wielki «otwieracz mózgów»**. Dlaczego? Dlatego że pokazuje ludzi, którzy mają idee, którzy mają pomysły, którzy wiedzą, dokąd dążą”.



ELŻBIETA  
MĄCZYŃSKA

„Wyciąganie się za włosy sprowadza się właściwie do **trzech rzeczy: celu, determinacji i najważniejsze – pasji**. Oczywiście, żeby to magiczne trio zaczęło działać, potrzebna jest jeszcze **odwaga**. Odwaga, która powoduje, że wychodzimy z utartych torów wieloletniego, często schematycznego i bezproduktywnego działania”.



ŁUKASZ  
GRASS

„Cokolwiek byśmy nie dostali, jak dużo, nie będziemy w stanie tego wykorzystać i docenić, jeśli po prostu nie otworzymy się na to i nie spojrzymy na to pozytywnym wzrokiem. Musimy po prostu zacząć pracować nad sobą – **ja zaczynam od siebie, a reszta się ułoży**”.



MONIKA  
KUSZYŃSKA

„Jeżeli chcemy latać, to najpierw musimy rozwinąć skrzydła. Jeżeli mamy sobie pomóc rozwijać skrzydła, musimy stworzyć **polską normę pozytywności**”.



PAWEŁ  
FORTUNA

„Mamy bardzo fajny kraj, w którym dużo się dzieje. Mamy w sobie niesamowicie duży potencjał i nie **osiedliśmy na laurach – wciąż chcemy się zmieniać**. Dodatkowo mamy dwudziestomilionową Polonię – każda z tych osób jest naszym ambasadorem”.



JOANNA  
BAGNIEWSKA

Główną ideą IX Kongresu Obywatelskiego był **Narodowy Coaching jako droga do rozwinięcia naszych skrzydeł**. Do uczynienia z Polski lepszego miejsca do pracy, życia i rozwoju oraz zwiększenia konkurencyjności naszego kraju.

Jak rozumieć tę ideę? Narodowy Coaching to **proces uczenia się od siebie nawzajem rzeczy najważniejszych**. Proces wzrastania i dojrzewania zarówno w wymiarze osobowym (każdego z nas), jak i społecznym (nas jako zbiorowości). **Chodzi o nasze wzorce myślenia i działania, nasze postawy oraz podstawowe kompetencje i umiejętności**. Zmian potrzebujemy wszędzie – w gospodarce, administracji, edukacji, kulturze, sporcie, nauce. Po to, by hierarchiczno-folwarczną kulturę organizacyjną przekształcić w partnersko-kooperacyjny model działania.

Ta zmiana społeczno-kulturowa jest niezbędna, by w pełni wykorzystać nasze talenty i zasoby materialne, by **uczynić Polskę bardziej przyjazną** dla nas samych, a jednocześnie lepiej zorganizowaną i bardziej efektywną w sferze publicznej.

Musimy **zamienić filozofię przetrwania** („synu, świata nie zmienisz, nie trać czasu na jego zrozumienie, ucz się czegoś konkretnego i bądź sprytny, a będziesz miał bezpieczne życie”) na **filozofię rozwoju**.

#### PARTNERZY:



#### PARTNER SESJI OTWIERAJĄCEJ:

