

K O N G R E S



O B Y W A T E L S K I



POLSKA JUTRA – MOŻEMY I CHCEMY BYĆ LEPSI

Po X Kongresie Obywatelskim

Wolność i Solidarność nr 67



Jan Szomburg

„Jesteśmy w sytuacji, gdy mamy bogactwo talentów, spore, nowoczesne parki maszynowe i dużo nowej infrastruktury, ale nie potrafimy tymi zasobami dobrze gospodarować. Brakuje nam właściwych wzorców postaw i zachowań, które spajają to wszystko w efektywne kombinacje. Nowe wzorce nie powinny unicestwiać naszego indywidualizmu, ale go uszlachetniać i pozwalać nim dobrze zarządzać w zbiorowych działaniach”.



Mateusz Morawiecki

„Potrzebujemy silnej rodzimej gospodarki, aby w oparciu o nią budować to, co niezbędne: dobrą edukację, mocną armię, sprawną służbę zdrowia, ale też lepszą jakość instytucji i usług publicznych. Silna gospodarka musi opierać się na polskim kapitale, który będzie zdolny do przedsięwzięć innowacyjnych”.



Rafał Sonik

„My, Polacy, powinniśmy umieć współpracować także wówczas, gdy nie grozi nam niebezpieczeństwo. Życie nauczyło mnie ważnej rzeczy: zwycięża tylko ten, który działa w zespole”.



Tomasz Zaboklicki

„Wiem jedno – osoby, które tego nie chcą, nic nie osiągną. Trzeba mądrze chcieć i wierzyć w siebie”.



Olga Malinkiewicz

„Najwyższy już czas, byśmy pozbyli się kompleksów wobec świata, także tego naukowego. Inaczej zawsze już na starcie będziemy ustawiać się na przegranej pozycji. Słowa *Oxford* czy *Stanford* nie powinny nas paraliżować, lecz mobilizować”.

GŁOS MŁODYCH

„Problemem polskiego społeczeństwa nie jest brak wartości, ani nawet wybór drogi do ich realizacji. Problemem Polski jutra jest brak porozumienia, a dokładniej brak zrozumienia dla wspólnych celów. Potrzebne są nam takie wartości i rozwiązania, które pomogą podtrzymać rozwój – dialog, porozumienie, równowaga i zaufanie. Bez nich wzrost jest tylko wypadkową – nie celem, nie planem, a przypadkiem”.



Jan Król

„Uczymy się być społeczeństwem, które docenia wspólny wysiłek i połączenie umiejętności dla wypracowania efektu. Nie w pojedynkę, lecz w grupie. To wielka wartość sportu”.



Aneta Czaińska

„Mamy problem z tworzeniem efektywnych ekosystemów. Tymczasem ścisła współpraca polskich przedsiębiorstw z różnych branż zagwarantowałaby silniejszą pozycję na arenie międzynarodowej, gdyż oferowanie kompleksowego produktu zyskuje dużo większą aprobatę potencjalnych konsumentów”.



Natalia Książerek



Polska jutra **– możemy i chcemy być lepsi**



GDAŃSK 2016

WOLNOŚĆ I SOLIDARNOŚĆ NR 67

© 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
e-mail: ibngr@ibngr.pl

Redakcja serii: JAN SZOMBURG
Redaktorzy: PIOTR ZBIERANEK, MARCIN WANDAŁOWSKI
Redakcja językowa: ANNA ROMAN, MICHAŁ MIKOŁAJCZYK

Projekt graficzny: TATASTUDIO, PRACOWNIA 63A

ISBN 978-83-7615-129-8

CIP - Biblioteka Narodowa

Polska jutra - możemy i chcemy być lepsi / [red. Piotr Zbieranek, Marcin Wandałowski]. - Gdańsk : Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2016. - (Wolność i Solidarność ; nr 67)

Spis treści

- 7 *List Prezydenta RP Andrzeja Dudy do Uczestników i Organizatorów X Kongresu Obywatelskiego „Polska jutra. Możemy być lepsi!”*
- 11 **Jan Szomburg**
Nasz lot na księżyc
- 15 **Mateusz Morawiecki**
Fundamenty polskiego rozwoju
- 19 **Janusz Lewandowski**
Polska jutra wobec szans i zagrożeń europejskich
- GOSPODARKA – JAK WYGRAĆ PRZYSZŁOŚĆ?**
Wyzwania i rola państwa
- 27 **Andrzej Halesiak**
Drugi etap doganiania. Ku gospodarce opartej na kapitale i wiedzy
- 35 **Juliusz Gardawski**
Dobry interwencjonizm nie jest zły
- Silniki i sekwencyjność rozwoju*
- 43 **Jan Szomburg Jr, Marcin Wandałowski**
Cztery silniki rozwoju polskiej gospodarki
- 49 **Witold Radwański**
Wykorzystajmy sekwencyjność rozwoju
- Ekosystemy i kultury organizacyjne*
- 55 **Jan Szomburg Jr**
Czas na ekosystemy rozwoju
- 59 **Marek Darecki**
Obudźmy się i budujmy inteligentne ekosystemy
- 63 **Bogdan Rogala**
Organizacje przyjazne innowacjom. Jakich kompetencji potrzebują owoczesne przedsiębiorstwa, aby rozwijać się w ekosystemach?
- 67 **Tomasz Zaboklicki**
Mądrze chcieć. Jak rozwinąć skrzydła w biznesie
- 71 **Stefan Dunin-Wąsowicz**
Rynek pracy w erze niepewności

W kierunku rozwoju innowacyjnego

- 79 **Michał Kleiber**
Wyprowadzić przyszłość. Polska wobec wyzwań rozwoju proinnowacyjnego
- 83 **Rozmowa z Olgą Malinkiewicz**
Porzućmy kompleksy

CYFROWA SZANSA – JAK UCZYNIĆ Z NIEJ SMAR ROZWOJU?

- 89 **Anna Streżyńska**
Państwo przyjazne cyfryzacji
- 93 **Maciej Dzierżanowski**
Cyfrowa trampolina. Jak rozwinąć polską specjalizację IT?
- 99 **Adam Góral**
Federacja: szansa dla Dawidów w świecie Goliatów
- 103 **Krzysztof Diks**
Jak uczynić polskich informatyków „cyfrową sprężyną”?
- 109 **Magdalena Dziewguć**
Zatrzymajmy eksport talentów

SPOŁECZEŃSTWO – JAK MOŻEMY STAĆ SIĘ LEPSI?

- 113 **Jan Szomburg, Piotr Zbieranek**
I „ja”, i „my”. Klucz do przyszłości
- 117 **Rozmowa z Rafałem Sonikiem**
Uwierzmy we własne siły
- 123 **Rozmowa z Andrzejem Byrtem**
Rozważni i kreatywni
- 127 **Rozmowa z s. Małgorzatą Chmielewską**
Cerując świat, cerujemy siebie
- 131 **Piotr Głowacki**
Czasy cichych bohaterów
- 137 **Robert Firmhofer**
Fałszywe dylematy edukacji
- 143 **Rozmowa z Przemysławem Babiarzem**
Sport: od mody przez nawyk do obyczaju
- 147 **Janusz Kapusta**
Centrum świata jest w nas

INSPIRACJE MŁODYCH

- 149 **Jan Król**
*Łączy nas wspólny cel, dzielą jego wizje – jakie są
wspólne wartości dla rozwoju Polski?*
- 153 **Natalia Księżarek**
Kolejne szczeble drabiny rozwoju
- 157 **Jerzy Gut**
Kolejne szczeble drabiny rozwoju
- 161 **Jan Popieluch**
Niewykorzystany potencjał
- 165 **Aneta Czaińska**
Przez sport do zgranego narodu!
- 169 **Dariusz Standerski**
Miasto potrzebuje kooperacji
- 173 **Małgorzata Szlomkowska**
Polska lokalna potrzebuje wiatru pod skrzydła
- 177 **Antoni Woźnica**
Na rynku pracy trzeba znaleźć swoje miejsce
- 181 **Adam Leśniewicz**
Zagubieni daleko od lasu
- 185 **Alicja Jakubiak**
Uwierzmy w pozytywne stereotypy o nas samych!

List Prezydenta RP Andrzeja Dudy do Uczestników i Organizatorów X Kongresu Obywatelskiego „Polska jutra. Możemy być lepsi!”

BUDOWANIE WSPÓLNOTY POLAKÓW TO JEDNO z fundamentalnych polskich zadań. Może nawet klucz, który jest niezbędny, aby uporać się z wszystkimi innymi wyzwaniami. Tylko razem będziemy silni i skuteczni.

Kongres Obywatelski powstał i działa dzięki ludziom, którzy przedkładają poczucie łączących ich więzi ponad dzielące ich różnice. Reprezentują Państwo różne środowiska, różne miejscowości, różne pokolenia. Nie przeszkadza to jednak Państwu wspólnie służyć dobru publicznemu. Z okazji dziesiątej, jubileuszowej debaty składam Państwu najlepsze gratulacje. Wyrażam wielkie uznanie wszystkim, którzy od lat tworzą przesłanie tego Kongresu.

Podzielam Państwa troskę o polski kapitał społeczny. To właśnie od jego zasobów w wielkim stopniu zależą możliwości rozwoju kraju i pozycja zajmowana w świecie. Poziom wzajemnego zaufania w społeczeństwie, umiejętność budowania międzyludzkich więzi oraz skupiania się wokół wspólnych celów – decydują o sile państwa i konkurencyjności gospodarki.

My, Polacy, jesteśmy wielkim narodem. Potrafilśmy być razem, gdy historia stawiała nas na próbę. Potrafilśmy przetrwać i zwyciężać zło. Umiemy wytrwale pracować, uczyć się i doskonalić. Dzięki społecznej energii Polska jutra może być jeszcze wspanialsza. To zależy przede wszystkim od nas samych. Właśnie dzisiaj – w obliczu wyzwań

Umiemy wytrwale pracować, uczyć się i doskonalić. Dzięki społecznej energii Polska jutra może być jeszcze wspanialsza. To zależy przede wszystkim od nas samych.

XXI wieku – powinniśmy powtórzyć i wziąć sobie głęboko do serca tę prawdę, że „nie ma wolności bez solidarności”. Jesteśmy jakby w punkcie zwrotnym naszej wspólczesnej historii. Cieszą piękne osiągnięcia 26 lat niepodległości, odniesione przez wolnych

Polaków, którzy potrafią być kreatywni i przedsiębiorczy. Jednak pogłębia się zbiorowe poczucie, że na marginesie tych sukcesów pozostaje zbyt wielu wykluczonych, a nadmierny indywidualizm, pozbawiony odpowiedzialności za losy wspólnoty, zagraża trwałemu rozwojowi. Również poczucie, że znaczenie kapitału społecznego – i najważniejszego jego składnika, kapitału moralnego – bywa w naszym kraju lekceważone. Że wolność i kreatywność potrzebują sprzyjającej im przestrzeni aksjologicznej.

Trzeba nieustannie pamiętać o przestrodze wypowiedzianej przed laty przez Papieża Jana Pawła II w polskim parlamencie: „Historia uczy, że demokracja bez

Bez wspólnoty, bez solidarności, bez spójności społecznej – nie odniesiemy sukcesu jako państwo i naród.

wartości łatwo się przemienia w jawny lub zakamuflowany totalitaryzm”. Podobnym błędem staje się oddzielanie celów ekonomicznych od celów spo-

łecznych. Gospodarka nie jest zawieszona w próżni. Bez wspólnoty, bez solidarności, bez spójności społecznej – nie odniesiemy sukcesu jako państwo i naród.

Znów niezwykle aktualne staje się dzisiaj pytanie, jakiej cywilizacji Polacy potrzebują. Na pewno takiej, która daje nam udział w dorobku nowoczesności. Transformacja w naszym kraju w dużym stopniu zachodziła poprzez przyswajanie *know-how* z zewnątrz, przejmowanie wzorów instytucjonalnych, organizacyjnych, technologicznych, także kulturowych. Nie musi tak być – osiągnęliśmy etap, który skłania do poszukiwania własnych modeli rozwoju. Czy można modernizować Polskę, nie zmieniając Polaków i polskości?

Jestem przekonany, że możliwe są pozytywne przemiany mentalności bez naruszania tożsamości. Wynik ostatnich wyborów powinniśmy potraktować jako społeczną refleksję, że chcemy „modernizować się po swojemu”. Takie dążenie nie musi dzielić Polaków. Wszyscy mogą się odnaleźć we wspólnych poszukiwaniach najlepszej drogi.

Nie byłoby odrodzonej Rzeczypospolitej i jej społecznego potencjału, gdyby nie refleksje i ideowe spory romantyków, pozytywistów, „Stańczyków”, narodowców, socjalistów, ludowców. Gdyby nie pokłady polskiej tradycji, kultury, nauki, przedsiębiorczości, społecznej samoorganizacji. Idee mają ogromną moc sprawczą.

Obejmując urząd Prezydenta Rzeczypospolitej, mówiłem, że chcę, aby podstawą polskiej wspólnoty był wzajemny szacunek. Wierzę, że jest możliwe, byśmy widzieli w sobie ludzi oddanych Ojczyźnie, których różnią odmiennie wizje, ale nie różni patriotyczne zaangażowanie. Uczynię wszystko, aby

taka koncepcja państwa, demokracji, kultury, społecznego i gospodarczego ładu mogła kształtować polską rzeczywistość. Im więcej otwieramy się na innych, tym więcej mamy szansę od nich otrzymywać i wspólnie się realizować.

Spotykają się Państwo w przededniu Święta Niepodległości. Prawie sto lat temu Rzeczpospolita powróciła na scenę historii jako suwerenny podmiot. Warto pamiętać, że odzyskiwaliśmy naszą państwowość zarówno szablą, jak i piórem. Ogromną rolę odegrał polski czyn zbrojny, ale równie ważnym atutem był dorobek idei. Tych, które utrwały narodową tożsamość, oraz tych, które formowały wizje rozwoju, zasady nowoczesnego społeczeństwa, myśl historyczną, państwową i obywatelską. Nie byłoby odrodzonej Rzeczypospolitej i jej społecznego potencjału, gdyby nie refleksje i ideowe spory romantyków, pozytywistów, „Stańczyków”, narodowców, socjalistów, ludowców. Gdyby nie pokłady polskiej tradycji, kultury, nauki, przedsiębiorczości, społecznej samoorganizacji. Idee mają ogromną moc sprawczą. Ta lekcja niech nam towarzyszy w rozważaniach o Polsce jutra, niech nas inspirować w wysiłku stawania się lepszymi. Życzę Państwu owocnych obrad.

Warszawa, 7 listopada 2015 roku



JAN SZOMBURG

prezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową. Doktor nauk ekonomicznych z doświadczeniem akademickim (w latach 1974–1990 pracował na Uniwersytecie Gdańskim). Od 1980 działacz gdańskiej „Solidarności”, w stanie wojennym współpracował z podziemiem. W 1988 wspólnie z Januszem Lewandowskim opracował pierwszy w Europie Wschodniej program powszechnej prywatyzacji oparty na kuponach prywatyzacyjnych (wykorzystywany w reformach własnościowych niemal w całym tym regionie). Założyciel Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (1989). Inicjator i organizator nowych, innowacyjnych platform debat publicznych służących dialogowi międzyśrodowiskowemu i międzypokoleniowemu: Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej (2003–2007), Polskiego Forum Wartości i Rozwoju (2004–2005) i Kongresu Obywatelskiego (od 2005). Promotor publicznej refleksji i debaty nad tożsamością i wspólnotowością Polaków.

JEŚLI CHCEMY STAĆ SIĘ NAPRAWDĘ KONKURENCYJNI, innowacyjni i bogaci, musimy poprawić zasady polskiej gry. Jesteśmy do tego zdolni, czego dowodzą kariery Polaków za granicą. Tam, w krajach o lepszych, bardziej ustabilizowanych regułach współdziałania, nasi rodacy są jakby spokojniejsi, bardziej kooperatywni i efektywni.

Mamy wszystko – piękną przyrodę, dobry klimat i położenie, talenty, energię, nowoczesne maszyny i laboratoria, znacznie poprawioną infrastrukturę. Wszystkie te atuty nie zazębiają się jednak w efektywną całość. Brakuje dobrego smaru, spoiwa, tkanki łącznej dla naszych emocji, myśli i działań.

Źle tworzymy zasoby i źle je wykorzystujemy, bo tkwimy w syndromie „Zosi samosi”. Na wzajemne pilnowanie się marnujemy dużą część naszej energii, czasu, przedsiębiorczości, talentów i dobrej woli. Idziemy do przodu, ale opłacamy to bardzo dużym kosztem. Nie wiadomo, na jak długo starczy nam jeszcze tej energii i samozaparcia, czy następne pokolenia będą chciały się tak szarpać i harować jak my w pierwszym ćwierćwieczu po odzyskaniu wolności.

Chcemy się wybić na rozwój proinnowacyjny i iść przykładem krajów, które się wyzwoliły z peryferyjności (Finlandia, Irlandia, Korea), ale nasz świat nie jest tak uporządkowany jak tam. My ciągle żyjemy w swego rodzaju rozgardiaszu. Nawet jak chcemy go uporządkować, to robimy to jakoś tak, że naruszamy interesy, poczucie godności, sprawiedliwości oraz bezpieczeństwa innych i całość znowu źle funkcjonuje, a podziały rosną.

Marzymy o regułach gry, które pozwoliłyby lepiej wykorzystać nasze pasje i talenty. Oznacza to więcej partnerstwa, a mniej folwarku – w przedsiębiorstwach, na uczelniach, w administracji, wszędzie. Więcej wzajemnego szacunku i doceniania się nawzajem, mniej wzajemnego ściągnięcia w dół. Musimy też nauczyć się zasady

wzajemności i lojalności w wykonywaniu wzajemnych zobowiązań. Bez tego nie będzie, tak dziś deficytowego, wzajemnego zaufania. A właśnie ono spełnia funkcję katalizatora, dzięki któremu stajamy się bardziej otwarci i częściej wchodzimy we wzajemne interakcje, co jest kluczem do sukcesu we współczesnym świecie.

Bez otwartości nie będziemy zdolni do kreowania własnych idei, produktów, usług, technologii. Współczesny postęp leży bowiem na krawędziach, na grani-

Wzajemne zaufanie – tak deficytowe dziś w Polsce – odgrywa rolę katalizatora, dzięki któremu stajemy się bardziej otwarci i częściej wchodzimy we wzajemne interakcje, co jest kluczem do sukcesu we współczesnym świecie.

cach różnych kompetencji, dyscyplin, zasobów, wrażliwości. Jeśli nie chcemy być tylko podwykonawcami czyichś pomysłów, musimy się nauczyć bycia sieciowymi kreatorami i integratorami tego, co mają do zaofero-

wania inni. Musimy wyjść ze swoich jaskiń i oduczyć się trzymania za wszelką cenę kart przy orderach. Takie postawy były produktywne w okresie walki o przetrwanie, a są kulą u nogi w okresie rozwoju.

Musimy też przezwyciężyć owo nastawienie „na branie” (bo nam „się należy”), a zacząć ćwiczyć umiejętność „dzielenia się”. Musimy zacząć odchodzić od gier, w których chcemy wygrywać kosztem drugiego (*win-lose*) i nauczyć się doceniać nastawienie na wspólną wygraną (*win-win*). Musimy odchodzić od wykorzystywania krótkookresowych szans i jednorazowych transakcji w stronę budowania relacji i więzi, na bazie których można uzyskać korzystniejszy bilans transakcji wielokrotnych. Przy takim podejściu – typowym dla ekosystemów rozwoju – rośniemy wraz z naszymi partnerami i budujemy naszą konkurencyjność zbiorową. Dziś nie pytamy już: „ile zarobiłeś na danej transakcji?”, ale mówimy pokaż mi twój ekosystem, a powiem Ci, jakie masz perspektywy i szanse.

Gra *win-win* się we współczesnym świecie zwyczajnie opłaca i jest warunkiem efektywnej współpracy, a także – schodząc na poziom „zwykłej” codzienności – dobrego współżycia społecznego. Jak mówi Siostra Małgorzata Chmielewska: „ce-

Musimy przezwyciężyć nastawienie „na branie” (bo nam „się należy”), a zacząć ćwiczyć umiejętność „dzielenia się”. Musimy odchodzić od gier, w których chcemy wygrywać kosztem drugiego (win-lose), i nauczyć się doceniać nastawienie na wspólną wygraną (win-win).

rując świat, cerujemy siebie”. Trochę bezinteresownej życzliwości na co dzień mogłoby uczynić cuda.

Musimy też zmienić nasz stosunek do błędów: przestać szukać ich tylko u innych i nauczyć się przyjmować krytykę. W przeciwnym razie

nasza nauka na błędach będzie trwała dłużej i będzie bardziej powierzchowna. Blisko tej kwestii jest feudalna maniera zaczynania wszystkiego od nowa – jak tyl-

ko zmieni się władca. Nowy rząd wyrzuca z zasady do kosza prace poprzedniego, nowy ambasador buduje od początku swoje sieci kontaktów, każda nowa polska jednostka wojskowa w Iraku zawsze zaczynała wszystko od zera, co wzbudzało szczere zdumienie wszystkich dookoła itd. Takie przykłady braku szacunku i głupoty można by znaleźć na każdym kroku.

Wreszcie warto, abyśmy odeszli od postchłopskiej fascynacji „hardwarem”, czyli wartościami materialnymi, a zaczęli doceniać miękkie czynniki sukcesu i rozwoju – swoiste „oprogramowanie”, dzięki któremu zasoby są dobrze tworzone i wykorzystywane. Uogólniając, do rozwoju potrzebujemy „i logosu, i etosu, i patosu”. Sama wiedza i „twarde” zasoby nam nie wystarczą.

Czas też zrównoważyć nasze spojrzenie na specjalizację. Poprzez uporczywe trzymanie się dogmatu specjalistycznych umiejętności, analityki i kompetencji lewopółkulowych nie dojdziemy do rozwoju podmiotowego (własne produkty, marki i w rezultacie wysokie marże), a możemy poprawić jedynie swą pozycję w rozwoju zależnym – w roli niskomarżowych poddostawców. Potrzebujemy więcej wszechstronności, rozumienia kontekstów, refleksyjności, krytyczności – nieodzowne są więc także kompetencje oparte na prawej półkuli mózgu.

Warto, abyśmy odeszli od postchłopskiej fascynacji „hardwarem”, czyli wartościami materialnymi, a zaczęli doceniać miękkie czynniki sukcesu i rozwoju – swoiste „oprogramowanie”, dzięki któremu zasoby są dobrze tworzone i wykorzystywane.

Przestarzałe reguły naszej gry mają nie tylko konsekwencje psychologiczne – część emigracji motywowana jest chęcią życia w normalności, ucieczki od toksycznych stosunków, jakie panują w ojczyźnie – ale także *stricte* ekonomiczne. Obniżając naszą produktywność i konkurencyjność, ograniczają możliwości wzrostu płac, zmniejszają szybkość kumulacji kapitału i w sumie osłabiają siłę Polski.

Powstaje więc pytanie, jak zmienić reguły polskiej gry, jeśli nasze trzewia są tak przesiąknięte starymi strategiami i wzorcami zachowań, jeśli w wielu sytuacjach wciąż pozwalają one wygrywać. Ten paradygmat będzie stopniowo tracił na znaczeniu wraz z wyczerpywaniem się rezerw rozwoju opartego na niskich kosztach produkcji. Tylko, czy warto czekać? Czy mamy na to czas? Oddając głos Mahatmie Gandhiemu: „sami musimy stać się zmianą, do której dążymy”. Gdyby to nam się udało – powiedzmy w ciągu następnych 25 lat – byłby to prawdziwy polski lot na księżyc.



MATEUSZ MORAWIECKI

ukończył historię na Uniwersytecie Wrocławskim, studia Business Administration na Politechnice Wrocławskiej i Central Connecticut State University. Uzyskał dyplom MBA na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Jest także absolwentem Uniwersytetu w Hamburgu, Uniwersytetu w Bazylei oraz Kellogg School of Management Uniwersytetu Northwestern, Evanston w Stanach Zjednoczonych. W 1998 pełnił funkcję zastępcy dyrektora Departamentu Negocjacji Akcesyjnych w Komitecie Integracji Europejskiej. Następnie związał się z Grupą Banku Zachodniego WBK (od maja 2007 prezes zarządu). W latach 1998–2001 był członkiem rad nadzorczych Agencji Rozwoju Przemysłu i Zakładu Energetycznego Wałbrzych. 16 listopada 2015 r. powołany na stanowisko wiceprezesa Rady Ministrów oraz ministra rozwoju. W 2013 został odznaczony Krzyżem Wolności i Solidarności, w 2015 zaś – Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski. Współautor podręcznika z zakresu prawa unijnego i ekonomiki integracji gospodarczej.

Fundamenty polskiego rozwoju¹

JÓZEF PIŁSUDSKI POWIEDZIAŁ KIEDYŚ PAMIĘTNE SŁOWA: „Polska będzie albo wielka, albo nie będzie jej wcale”. Nie był to przejaw narodowej megalomanii, ale wyraz tego, że potrzebujemy bytu państwowego opartego na solidnych podstawach. Jak tę prawdę realizować we współczesnych realiach? Przede wszystkim potrzebujemy silnej rodzimej gospodarki, aby w oparciu na niej budować to, co niezbędne: dobrą edukację, mocną armię, sprawną służbę zdrowia, ale też lepszą jakość instytucji i usług publicznych.

Silna gospodarka musi opierać się na polskim kapitale, który będzie zdolny do innowacyjnych przedsięwzięć. Kapitał ten wymaga wypracowania „tkanki łącznej” – powiązań poszczególnych elementów architektury gospodarczej kraju (instytucji publicznych, otoczenia regulacyjnego, instytucji finansowych i gospodarki realnej). Musimy wyrównać szanse polskiego kapitału w międzynarodowej konkurencji, żeby dać mu możliwość rozwinięcia skrzydeł. Nie może być tak, że w wyścigu na równych prawach biorą udział bolid Formuły 1 i skuter czy syrenka. Mamy bardzo silnych inwestorów zagranicznych w Polsce, czas pomyśleć o zwiększeniu siły polskich inwestorów za granicą. Do realizacji tego wyzwania konieczne jest mądre, spójne i efektywne wsparcie ze strony sektora publicznego. Potrzebujemy bowiem – parafrazując słynną kwestię z filmu *Poszukiwana*, poszuki-

Potrzebujemy silnej rodzimej gospodarki, aby w oparciu na niej budować to, co niezbędne: dobrą edukację, mocną armię, sprawną służbę zdrowia, ale też lepszą jakość instytucji i usług publicznych. Silna gospodarka musi opierać się na polskim kapitale, który będzie zdolny do innowacyjnych przedsięwzięć.

.....
1 Materiał opracowany na podstawie wystąpienia Mateusza Morawieckiego podczas X Kongresu Obywatelskiego, który odbył się 7 listopada 2015 roku.

wany – więcej polskiej gospodarki w polskiej gospodarce. Potrzebujemy też więcej polskiej gospodarki w europejskiej i światowej gospodarce.

Dlaczego to takie ważne? Od ćwierćwiecza rozwijamy się szybko, ale jest to rozwój zależny. Najlepiej ukazują to dane o bilansie płatniczym Polski. Wydatki Polski na obronę narodową w roku 2015 to około 30 mld zł, a 40 mld zł wynosi

Potrzebujemy więcej polskiej gospodarki w polskiej gospodarce. Potrzebujemy też więcej polskiej gospodarki w europejskiej i światowej gospodarce.

subwencja oświatowa dla samorządów, z której finansowana jest edukacja naszych dzieci. Jednocześnie co roku z Polski wypływa – w najbar-

dziej legalny sposób – około 90 miliardów złotych netto. To równowartość nawet trzech budżetów na obronność! I to jest przekleństwo polskiego rozwoju – nawet nie ostatnich 25 lat, lecz 225. Wtedy utraciliśmy niezależność własnego rozwoju. Teraz musimy ją odzyskać po to właśnie, żeby było więcej polskiego kapitału. Dziś ten kapitał tworzą przede wszystkim małe i średnie firmy. Dlatego ich wsparcie jest kluczowym zadaniem. Jednocześnie duże polskie podmioty, często spółki z udziałem Skarbu Państwa (tzw. polskie championy), mogą stać się rozsądnikiem polskiej myśli technicznej i technologicznej, innowacji oraz sztuki efektywnej ekspansji zagranicznej, również poprzez fuzje i przejęcia.

Dziś zagrożenie, że Polska utknie w tzw. pułapce średniego dochodu, jest realne. W naszym kraju mamy – jeśli popatrzymy na ich udział w PKB – stosunkowo niskie płace, ale ich niezrównoważone podniesienie zmniejszyłoby naszą konkurencyjność. Z drugiej strony zarabiamy już więcej niż ci najbiedniejsi, w związku z tym produkcja często przesuwana się dalej na wschód i południe, co powoduje, że groźba relokacji produkcji wisi nad nami jak miecz Damoklesa. Tracąc zatem stare przewagi konkurencyjne, wciąż nie doczekaliśmy się nowych silników wzrostu. I dlatego potrzebujemy ducha kreatywności i umiejętności współpracy, żeby móc tworzyć produkty o wyższej wartości dodanej, przesuwać się w górę łańcucha wartości dodanej w międzynarodowym podziale pracy.

To na przykład nie udało się w szesnastowiecznej Polsce. Wtedy cieszyliśmy się przez ponad sto lat, że jesteśmy spichlerzem Europy – eksportowaliśmy zbo-

Tracąc zatem stare przewagi konkurencyjne, wciąż nie doczekaliśmy się nowych silników wzrostu. I dlatego potrzebujemy ducha kreatywności i umiejętności współpracy, żeby móc tworzyć produkty o wyższej wartości dodanej, przesuwać się w górę łańcucha wartości dodanej w międzynarodowym podziale pracy.

że, drewno i smołę. Przez krótki czas szlachta czerpała z tego korzyści, długofalowo przyczyniło się to jednak do zepchnięcia Polski do roli kraju peryferyjnego. Ta lekcja jest aktualna także dziś – mamy rosnący eksport, niezłą gospodarkę, ale na pewno po-

winniśmy ogromny nacisk położyć właśnie na umiejętną specjalizację, na przykład budowę przemysłu stoczniowego, biotechnologicznego, elektrotechnicznego oraz usługi o wysokiej jakości, takie jak informatyka, finanse, centra obsługi biznesu. Mądrze wypracowane i zagospodarowane innowacje mogą odgrywać zasadniczą rolę w lepszej jakości rozwoju polskiej gospodarki.

Patrząc na współczesną Polskę, nie ma co ukrywać, że mamy bardzo poważny dylemat. Po latach „postu” w PRL-u chcieliśmy trochę więcej konsumować. To rozumieliśmy. Ale ta konsumpcja była w dużym stopniu nie za własne pieniądze, ale za pożyczone – począwszy od inwestycji zagranicznych poprzez obligacje aż po krajowy i zagraniczny kredyt. Nie można jednak zapominać, że największe sukcesy na świecie osiągają te kra-

Największe sukcesy na świecie osiągają te kraje, które potrafią zrównoważyć konsumpcję wysokimi wskaźnikami oszczędności, dużą wartością inwestycji i dobrej jakości eksportem.

je, które potrafią zrównoważyć konsumpcję wysokimi wskaźnikami oszczędności, dużą wartością inwestycji i dobrej jakości eksportem. Polska, jeśli chce zbudować własną drogę do bogactwa i zamożności społeczeństwa, musi postawić na nowoczesne mechanizmy rozwoju i wzrostu gospodarczego. Do urzeczywistnienia takiej wizji budowy polskiej gospodarki musimy ze wszech miar dążyć.



JANUSZ LEWANDOWSKI

doktor ekonomii, doradca „Solidarności” w latach 80. W latach 1991–1993 był ministrem przekształceń własnościowych, współtwórca polskiej giełdy, poseł na Sejm (1997–2004), po 2004 szef Komisji Budżetowej Parlamentu Europejskiego. W latach 2010–2014 komisarz Unii Europejskiej ds. Budżetu, przewodniczący Rady Gospodarczej przy Premierze RP od grudnia 2014 do października 2015. Obecnie Poseł do Parlamentu Europejskiego, przewodniczący delegacji PO w Parlamencie Europejskim.

Polska jutra wobec szans i zagrożeń europejskich¹

JAKA W OBLICZU SZANS I ZAGROŻEŃ CZEKAJĄCYCH na nas dziś w Europie powinna być Polska jutra? Choć osobiście jestem pełny dumy z dzieła zbiorowego Polaków, jakim jest obecna Polska, to nie jestem w stanie powiedzieć, jaka będzie ona jutro. Przyszłość jest w samej swojej naturze trudna do odgadnięcia. W dodatku znajdujemy się na ostrym zakręcie politycznym.

Wiem natomiast, jaka powinna być Polska, aby stawić czoło wszystkim – wyraźnie dziś widocznym – zagrożeniom, jakie zaczynają kłębić się wokół naszego kraju. Bilans szans i zagrożeń zmienia się niestety na korzyść tych drugich. Przez stulecia trapiła nas nieprzyjazna geopolityka – zabory, wojny, okupacja czy pojałtański podział Europy. Później, nie z wyroku niebios, lecz dzięki naszemu wkładowi, przyszło mądrze przez Polskę zagospodarowane ćwierćwiecze sprzyjających okoliczności geopolitycznych. Nie zmieniliśmy naszego położenia na mapie – wciąż znajdujemy się między Niemcami i Rosją – ale uwolniliśmy się od przekłętego losu, zawijając do przystani zbiorowego bezpieczeństwa, czyli NATO i Unii Europejskiej. Teraz ponownie wchodzimy w świat wzmożonego ryzyka i niepewności.

W ostatnim ćwierćwieczu nie zmieniliśmy naszego położenia na mapie, ale uwolniliśmy się od przekłętego losu, zawijając do przystani zbiorowego bezpieczeństwa, czyli NATO i Unii Europejskiej. Teraz ponownie wchodzimy w świat wzmożonego ryzyka i niepewności.

Aby uświadomić sobie, jak bardzo sytuacja ta zmienia się dziś na naszych oczach, przypomnę tylko rok 1991 i głosy mówiące o tym, że blok obronny NATO przestaje być w Europie potrzebny, gdyż zanika jego źródłowa przyczyna w postaci zagrożenia ze strony Związku Radzieckiego. Oczywiście, było to tylko złudzenie.

.....
¹ Tekst artykułu powstał na podstawie zredagowanego zapisu wystąpienia dra Janusza Lewandowskiego, wygłoszonego podczas X Kongresu Obywatelskiego, który odbył się w Warszawie 7 listopada 2015 roku.

Od lat dziewięćdziesiątych aż do początku XXI wieku Amerykanie chcieli przetworzyć NATO, skoncentrowane wcześniej na asekurowaniu zachodniej demokracji, w rodzaj działającej globalnie siły interwencyjnej. Jedną z ważniejszych motywacji była potrzeba zmierzenia się z ośrodkami terroryzmu. Unia Europejska natomiast z wielką nadzieją inwestowała w swoje otoczenie – europejskich

Po doświadczeniach wojny na terenie dawnej Jugosławii Unia Europejska zrozumiała, że chodzi o coś więcej niż o brak wojny – o tworzenie ładu, który czyni wojnę niemożliwą.

sąsiadów na wschodzie oraz arabski świat po drugiej stronie Morza Śródziemnego. Robiła to w taki sposób, żeby uczynić je miejscami stabilnymi i pokojowymi. Po doświadczeniach

wojny na terenie dawnej Jugosławii rozumiano już, że chodzi o coś więcej niż o brak wojny. Chodzi o to, co udało się zachodniej Europie po II wojnie światowej – o tworzenie ładu, który czyni wojnę niemożliwą.

Trzeba inwestować w przesłanki trwałego pokoju, a te tkwią w wewnętrznym zorganizowaniu państw i społeczeństw. Im więcej demokracji, rządów prawa oraz sukcesu gospodarczego budującego klasę średnią, tym większa szansa na pokój i współpracę. Systemy demokratyczne ze swojej natury są bardziej pacyfistyczne, nie nagradzają wojennych dyktatorów. Poparcie dla nich bierze się z frustracji i niedostatku, bo wtedy można przekierować negatywne emocje na wroga zewnętrznego lub wewnętrznego jako rodzaj rekompensaty za niespełnione obietnice socjalne czy bytowe. Po II wojnie światowej wyrosły nowe instytucje działające na rzecz pokojowej stabilizacji: Organizacja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie, Rada Europy, ale przede wszystkim Unia Europejska, mająca największą moc sprawczą. A im ona większa, tym większa też odpowiedzialność za własny kontynent i jego międzynarodowe otoczenie oraz za wprzęganie krajów spoza Unii Europejskiej w nasz system wartości, dający szansę na trwały pokój.

Pamiętam nadzieje, jakie towarzyszyły Polakom, gdy wkraczaliśmy w 2004 roku do instytucji europejskich. Oczywistym kluczem, prowadzącym do sukcesu bądź też jego braku, była Rosja. Jeszcze w latach dziewięćdziesiątych nasze

Im więcej demokracji, rządów prawa oraz sukcesu gospodarczego budującego klasę średnią, tym większa szansa na pokój i współpracę.

relacje dobrze rokowały, czego dowodem było zawarcie porozumienia o współpracy i partnerstwie w 1994 roku. Później następowało stopnio-

we pogarszanie się atmosfery, ale nadzieja do końca nie wygasła. Od 2007 roku, zwłaszcza po najeździe na Gruzję, złudzeń wobec rządów Putina było zdecydowanie mniej. W roku 2008 pojawiły się pierwsze symptomy wykorzystania broni gazowej jako narzędzia szantażu politycznego, a już rok później Gazprom stał

się oczywistym instrumentem Kremla. Nadal pozostała jednak wątpliwa nadzieja, że znajdziemy z Rosją pole współpracy, pewien wspólny mianownik. Była nim i do pewnego stopnia wciąż jest walka ze światowym terroryzmem, a także są też nim interesy gospodarcze i handlowe.

Podczas gdy Rosja zawodziła, w ostatnim dziesięcioleciu rosnące oczekiwania lokowano w innych krajach. Polsko-szwedzka inicjatywa Partnerstwa Wschodniego przyniosła umiarkowane owoce. Wielkim sukcesem nie była też z początku lansowana przez nasz kraj idea Unii Energetycznej. Ogromne nadzieje wiązano z arabską wiosną po roku 2010. Szybko i na wyrost zaczęto młodzieżowe powstanie po drugiej stronie Morza Śródziemnego porównywać z naszą jesienią ludów. Szły za tym pieniądze. Wiem coś o tym – byłem komisarzem Unii Europejskiej ds. budżetu w owym czasie. Zarówno w kierunku wschodnim, jak i śródziemnomorskim przyjęliśmy zasadę *more for more*. Nagradzane były projekty tworzące ład demokratyczny, rządy prawa, walkę z korupcją, ochronę praw własności. Inwestowaliśmy zatem w tak pojętą przesłanki stabilizacji i pokojowego współistnienia z naszymi sąsiadami. Niewiele z tego pozostało. Na południu jedynym obiecującym krajem jest dziś Tunezja, nieprzypadkowo nękana przez terrorystów. Na wschodzie udało się szczęśliwie sfinalizować układy stowarzyszeniowe z Ukrainą, Gruzją i Mołdawią, przy wszystkich wątpliwościach co do przyszłości tych krajów, wciążanych w orbitę Unii Europejskiej z pomocą bohaterskiego kijowskiego Majdanu.

Obecny czas wzmożonej niepewności i ryzyka po raz kolejny podkreśla wartość naszej historycznej decyzji, jaką było znalezienie bezpieczeństwa zbiorowego, czyli uczestnictwo w strukturach NATO i Unii Europejskiej.

Niestety, po roku 2014 trzeba wyznaczyć gorzką prawdę. Mamy całkowity kres złudzeń co do stabilnego, pokojowego sąsiedztwa wschodniego oraz śródziemnomorskiego. Po raz pierwszy po II wojnie światowej złamana została zasada nienaruszalności granic, kluczowa dla powojennego ładu w Europie. Mam tu na myśli aneksję Krymu, a wcześniej najazd na Gruzję. Putin 18 marca 2014 roku ogłosił swoją tezę geopolityczną, która na początku nie była traktowana całkowicie serio. Mówił o tym, że Rosja ma prawo interweniowania poza swoimi granicami w imię ochrony mniejszości rosyjskich. Już sama taka deklaracja pobrzmiwała jak hasła z lat trzydziestych, a złamanie zasady nienaruszalności granic stało się faktem. Obiecujący jeszcze na początku XXI wieku wieniec przyjaciół zjednoczonej Europy, w których inwestowano miliardy euro, zamienił się w wieniec ognia. Zamiast *ring of friends*, na wschodzie i na południowych granicach Unii Europejskiej, pojawił się *ring of fire*. Dlatego też na naszym kontynencie wróciły lęki.

Konieczne stało się – wymuszone przez te okoliczności – głębokie prze-wartościowanie strategii. Unijna *soft power* wystarcza, by wpływać na politykę krajów bałkańskich, pozyskiwanych przez wizję członkostwa w Unii. Nie wystarcza jednak, by zapewnić bezpieczeństwo. Tu „miękką siłę” Unii musi wyręczyć realna siła NATO. Nowa doktryna NATO z Newport z 2014 roku ponownie odbudowuje europejski wymiar sojuszu. Unia Europejska przypominała sobie natomiast o artykule 42, który jest swoistym odpowiednikiem artykułu 5 w strukturach NATO, pozwalającym budować własne siły bezpieczeństwa dla potrzeb siłowej polityki zagranicznej. Artykuł ten był *de facto* uśpiony od czasów doświadczeń jugosłowiańskich. Jednocześnie nowego znaczenia nabiera nasza idea Unii Energetycznej. Poprzez solidarność energetyczną znajdujemy odpowiedź na wielkie wyzwanie, jakim było używanie dostaw gazu jako narzędzia politycznego. Wszystko, o czym tu mówię, stanowi radykalne przewartościowanie w stosunku do okresu złudzeń i nadziei, że zbudujemy dla Europy przyjazne otoczenie geopolityczne zarówno za wschodnią granicą, jak i po drugiej stronie Morza Śródziemnego.

Jaka w takiej sytuacji powinna być Polska? Według mnie wyłania się jeden zasadniczy wniosek – obecny czas wzmożonej niepewności i ryzyka po raz kolejny podkreśla wartość naszej historycznej decyzji, jaką było znalezienie bezpieczeń-

Dzisiaj niepotrzebny jest patriotyzm, który polega na wzdęciu godnościowym i napinaniu mięśni. Potrzebny jest patriotyzm dnia powszedniego, budujący kraj, bo Polska jest ciągle pracą w toku, dziełem niedokończonym.

stwa zbiorowego, czyli uczestnictwo w strukturach NATO i Unii Europejskiej. A przecież były w Polsce siły, które nas do tego zniechęcały. „A z Torunia głosik miły wszystkim im dodawał siły”. Proszę sobie wy-

obrazić los naszego kraju, gdybyśmy w obecnej niełatwej sytuacji, będąc pomiędzy Unią Europejską a Rosją, wsłuchiwali się w tego typu wskazówki geopolityczne. Znów ściągnęlibyśmy na siebie przekleństwo polskiego losu, jakiego doświadczyli nasi przodkowie. Dlatego racją stanu Polski jest umacnianie, a nie rujnowanie przystani, jaką stanowią struktury obronne NATO oraz Unia Europejska.

Nigdy nie zapomnę wyprawy 27 unijnych komisarzy – bo na pokładzie nie było jeszcze Chorwata – do Moskwy. Na miejscu Putin i jego świta dawali nam na wszelkie sposoby do zrozumienia, że nie chcą nas razem. Że chcieliby mieć nas osobno, by inaczej rozmawiać z Litwinem, inaczej z Niemcem, a jeszcze inaczej z Polakiem. Pod wpływem tej właśnie wizyty doceniłem jeszcze bardziej mądrość pokoleniową Polaków. To, że wybrali miejsce w zjednoczonej Europie i mogą czerpać pożytki ze zbiorowej siły 28 krajów.

Nie należy nudzić się demokracją i normalnością. Przypominam sobie to, co kiedyś powiedział mi nieżyjący już wybitny dramaturg Sławomir Mrożek – obawiał się on, że Polacy tak głęboko weszli w demokrację, że zachodzi niebezpieczeństwo przejścia przez nią na wylot i wyjścia z drugiej strony. Oby taka sytuacja nam się nie przydarzyła. Dzisiaj niepotrzebny jest patriotyzm, który polega na wzdęciu godnościowym i napinaniu mięśni. Nic nam on nie da. Potrzebny jest patriotyzm dnia powszedniego, budujący kraj, bo Polska jest ciągle pracą w toku, dziełem niedokończonym.

**Gospodarka – jak wygrać
przyszłość?**

Wyzwania i rola państwa



ANDRZEJ HALESIAK

absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej/LSE/HEC/NHH. Dyrektor w Biurze Analiz Makroekonomicznych Banku Pekao S.A., członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego oraz Rady Towarzystwa Ekonomistów Polskich. Wcześniej pracował m.in. w firmie doradczej McKinsey & Company oraz w Ministerstwie Finansów. Autor opracowań, raportów i artykułów poświęconych makroekonomii, rynkom finansowym i wybranym sektorom gospodarki. Felietonista „Parkietu”. Prowadzi również bloga dedykowanego bieżącym zagadnieniom gospodarczym.

Drugi etap doganiania. Ku gospodarce opartej na kapitale i wiedzy

W KONTEKŚCIE GOSPODARCZYM MINIONE 25 LAT można uznać za umiarkowany sukces. Polska gospodarka rozwijała się w solidnym tempie i dokonała znaczącej konwergencji, jeśli chodzi o poziom dochodów; PKB *per capita* Polski, z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej, wzrósł z około 30% poziomu Niemiec do 55%. Równocześnie jednak trzeba zauważyć, że nie udało się zbudować silnej, lokalnej bazy kapitałowej, a wzrost gospodarki był mocno skorelowany ze zwiększeniem jej zadłużenia (tylko w ciągu ostatnich 10 lat zadłużenie gospodarki – wszystkich sektorów – wzrosło w relacji do PKB o 55 p.p.). Generalnie jednak trzeba ocenić, że wykorzystaliśmy szansę, jaką było włączenie naszego kraju w obieg globalnej gospodarki oraz rozwój oparty na imitacji, niskich kosztach pracy i przenoszeniu zasobów z rolnictwa do bardziej produktywniej działalności. Przebrnęliśmy przez pierwszy – łatwiejszy – etap doganiania najlepiej rozwiniętych gospodarek. Przed nami wyzwanie zrobienia drugiego kroku, który jest znacznie bardziej wymagający – zbudowanie gospodarki opartej na kapitale i wiedzy.

Przebrnęliśmy przez pierwszy – łatwiejszy – etap doganiania najlepiej rozwiniętych gospodarek. Przed nami wyzwanie zrobienia drugiego kroku, który jest znacznie bardziej wymagający – zbudowanie gospodarki opartej na kapitale i wiedzy.

W którym miejscu jesteśmy?

Choć z punktu widzenia dochodów nadrobiliśmy w minionych 25 latach istotny dystans, to warto sobie uświadomić, że wciąż pozostajemy stosunkowo mało wyrafinowaną gospodarką, której konkurencyjność w globalnym świecie opiera się

na niskich kosztach (płacach). Pozycjonuje nas to jako konkurencyjnego wytwórcę stosunkowo prostych wyrobów, nierzadko w roli bezmiennego poddostawcy globalnych koncernów. Takie pozycjonowanie to w dużej mierze pochodną tego, czym dysponujemy. W gronie członków Unii Europejskiej należymy do tych, którzy biorąc pod uwagę paletę czynników wytwórczych, są zasobni w pracę, przy

Pozycjonuje nas to jako konkurencyjnego wytwórcę stosunkowo prostych wyrobów, poddostawcę globalnych koncernów. To w dużej mierze pochodną tego, czym dysponujemy.

relatywnie ograniczonej dostępności kapitału i wiedzy. W efekcie nasz przemysł specjalizuje się w produkcji stosunkowo mało zaawansowanych wyrobów, a w wypadku tych bardziej

zaawansowanych – *know-how* pochodzi z reguły z zagranicy (od zagranicznego właściciela), i to tam jest rozwijany. Taka struktura przemysłu determinuje z kolei zapotrzebowanie na dość proste usługi, w efekcie cała gospodarka pozostaje na relatywnie niskim poziomie zaawansowania. Na przeciwnym biegunie znajdują się kraje względnie zasobne w kapitał i wiedzę, specjalizujące się w rozwijaniu i produkcji zaawansowanych wyrobów, co wymaga wykwalifikowanych kadr i pociąga za sobą wysokie wynagrodzenia. Ta złożoność sektora dóbr handlowalnych (podlegających międzynarodowej wymianie) przekłada się na ogólną złożoność ich gospodarek oraz wysoki poziom siły nabywczej, powodując, że nawet stosunkowo proste usługi mogą być znacznie lepiej opłacane niż w Polsce.

Trzecia grupa członków Unii obejmuje kraje, które znajdują się w procesie transformacji – przechodzenia od jednego modelu do drugiego. Co ciekawe, w zasadzie wszystkie z nich doświadczały w ostatnich latach poważnych problemów gospodarczych. Potwierdzają to wnioski płynące z całego świata, że takie przejście stanowi olbrzymie wyzwanie. W skrajnych przypadkach, które się zdarzają, brak sukcesu w zwiększaniu zaawansowania sektora handlowalnego, a tym samym – całej gospodarki, skutkuje koniecznością znacznej redukcji kosztów (płac), po to, by odbudować konkurencyjność gospodarki w tradycyjnych – stosunkowo prostych – wyrobach. Taki właśnie scenariusz przerabiała w ostatnich latach takie kraje, jak Grecja, Hiszpania czy Portugalia.

Demografia zwiększa presję na zmiany

Jako gospodarka dochodzimy dziś do miejsca, w którym – jak wskazują na to doświadczenia międzynarodowe – proste rezerwy rozwojowe przestają działać. W wypadku Polski ich wygasanie będzie jeszcze przyspieszone przez presję wynikającą z trendów demograficznych. Te ostatnie są ważne, ponieważ depopulacja

i starzenie się społeczeństwa będą wpływać na zmiany w strukturze czynników produkcji; spadnie dostępność pracy i wzrośnie jej koszt, co będzie stanowić wyzwanie dla licznych w naszym kraju sektorów budujących swoje przewagi konkurencyjne w oparciu na taniej pracy. Ta sytuacja rodzi przed polską gospodarką olbrzymie wyzwanie przekształceń strukturalnych i wewnątrzsektorowych.

To wyzwanie wynika z faktu, że sektory tradycyjne (te obecne w naszym kraju, których międzynarodowa konkurencyjność wynika z obecnej struktury czynników produkcji) będą wymagać albo modernizacji, albo stopniowej likwidacji. Pierwszy przypadek dotyczy tych rodzajów działalności, gdzie poprzez zmianę struktury wykorzystania czynników produkcji (np. większe umaszynowanie, tzn. większe wykorzystanie kapitału w stosunku do pracy) wciąż będzie można pozostać konkurencyjnym na poziomie międzynarodowym. Tam, gdzie nawet zmiana technologii okaże się niewystarczająca, będziemy mieć do czynienia z wygaszaniem tego typu aktywności w Polsce.

Ta sytuacja nie musi oczywiście oznaczać katastrofy. Zmiana bowiem struktury czynników produkcji stwarzać będzie szansę, by pojawiły się w naszym kraju nowe sektory/rodzaje działalności, których istnienie nabierze ekonomicznego sensu w nowych uwarunkowaniach.

Warto w tym miejscu podkreślić, że w większości przypadków chodzi o nowe w naszych warunkach, ale istniejące już na świecie rodzaje działalności (produkcji). Nie zaszkodziłoby

Jako gospodarka dochodzimy dziś do miejsca, w którym proste rezerwy rozwojowe przestają działać. Ich wygasanie będzie jeszcze przyspieszone przez presję wynikającą z trendów demograficznych.

oczywiście – nie powinien to być jednak priorytet na najbliższe lata – gdyby udało się nam wykreować także produkty/usługi unikatowe na skalę globalną.

Liczne bariery

Jak pokazują doświadczenia międzynarodowe, te przekształcenia struktury gospodarki w kierunku jej większego zaawansowania nie muszą, jak to się niekiedy zakłada, przebiegać samoczynnie. Wynika to z faktu, że na ich drodze stać może wiele przeszkód. Można do nich zaliczyć chociażby wysokie koszty transakcyjne (np. koszty nadmiernej biurokracji czy braku odpowiedniej infrastruktury), obniżające rentowność poszczególnych projektów biznesowych, jak też dwie znaczące bariery: informacyjną i koordynacji. Te ostatnie są pochodną dwóch istotnych niedoskonałości funkcjonowania rynków: informacyjnych efektów zewnętrznych oraz niedoskonałości koordynacji. To właśnie one powodują, że zaszczepianie no-

wych, szczególnie tych zaawansowanych i złożonych działalności nie jest proste. Informacyjne efekty zewnętrzne są związane z kosztownym procesem rozpoznania,

Zmiana struktury czynników produkcji stwarzać będzie szansę, by pojawiły się w naszym kraju nowe sektory/rodzaje działalności, których istnienie nabierze ekonomicznego sensu w nowych uwarunkowaniach.

czy w danym kraju określona działalność jest opłacalna. Bezpieczniej i wygodniej jest inwestować w to, co już się sprawdziło. Pionierskie inwestycje – takie, których do tej pory nikt nie podejmował – są znacznie

bardziej ryzykowne. Choć są one niezwykle potrzebne, to przy braku właściwego wsparcia, mogą do Polski nigdy nie zawitać. Przy zaniku tradycyjnych gałęzi przemysłu prowadziłyby to do deindustrializacji.

Z kolei problem niedoskonałości koordynacji wiąże się z tym, że pojawienie się nowych, bardziej zaawansowanych technologicznie i opierających się na wiedzy branż wymaga jednoczesnej obecności nie mniej zaawansowanych poddostawców wyrobów pośrednich oraz komplementarnych wobec nich specjalistycznych usług biznesowych. W wielu wypadkach trudno o wykreowanie tej niezbędnej do powstania przemysłu *hi-tech* masy krytycznej na drodze czysto rynkowej. W efekcie wpada się w swego rodzaju paradoks – nie ma odpowiedniej bazy przemysłowej i naukowej, która mogłaby zbudować podstawy gospodarki zaawansowanej technologicznie, bo nie znalazłaby ona odbiorców na swoje komponenty i innowacje. Nie pojawia się również wytwórca końcowy, gdyż nie widzi on potrzebnych mu w procesie produkcji kooperantów oraz bazy badawczej.

Osiągnięcie sukcesu w zaszczepianiu nowoczesnych gałęzi przemysłu wymaga poprawy jakości otoczenia biznesowego (pod względem której, jeśli

Przekształcenia struktury gospodarki w kierunku jej większego zaawansowania nie muszą, jak to się niekiedy zakłada, przebiegać samoczynnie.

uwzględnić międzynarodowe porównania, wciąż wypadamy słabo) oraz przełamywania opisanych powyżej ułomności rynku i prowa-

dzenia polityki aktywnie wspomagającej „eksperymentowanie” w gospodarce. Innymi słowy, niezbędna jest polityka wspierania innowacyjności, rozumianej jako wszelkiego rodzaju „nowość na naszym rynku” – czy to na poziomie konkretnej technologii (zastosowanej do wytwarzania tradycyjnych produktów), czy też samego produktu (czyli rozpoczęcia wytwarzania czegoś, co powstaje gdzie indziej, ale nie u nas).

Dwa scenariusze

Jeśli chcemy, by obecny czas dobrej koniunktury nie był ostatnim okresem tak szybkiego wzrostu naszej gospodarki, musimy podjąć wyzwanie jej przekształcenia. Obejmuje ono z jednej strony konieczność skokowej poprawy jakości otoczenia biznesowego (zwłaszcza w kwestii stanowienia i egzekwowania prawa oraz nadmiernej biurokracji), z drugiej zaś – nowych rozwiązań instytucjonalnych wspierających proces przekształceń strukturalnych, w tym w szczególności wspomnianego wcześniej „eksperymentowania”. Polityka w tym zakresie powinna przybierać różne formy:

- w wypadku sektorów tradycyjnych – koncentrować się na wspieraniu procesu modernizacji polegającym na wysycania nowymi (w naszym kraju) technologiami produkcji lub też zapewnianiu warunków do płynnego przepływu aktywów (praca, kapitał) z likwidowanych działalności do nowych;
- w wypadku nowych w Polsce, ale istniejących globalnie sektorów – na wspieraniu procesu „odkrywania”, które z nich stały się opłacalne w sytuacji nowej struktury czynników produkcji. Polityka ta może i powinna obejmować różnorakie działania, począwszy od zmian w systemie wspierania inwestycji (odejście od wsparcia uzależnionego od liczby zatrudnionych na rzecz uwzględniającego pionierski charakter inwestycji), poprzez finansowanie specyficznych elementów infrastruktury, niezbędnych dla danego projektu produkcyjnego, a na „zgrywaniu” wszystkich niezbędnych elementów – tam, gdzie to konieczne – skończywszy;
- w przypadku zupełnie nowych (unikatowych na skalę globalną) sektorów/produktów/rozwiązań – chodzi o tworzenie korzystnych warunków do inkubacji kilku obszarów, w których Polska ma szansę stać się globalnym liderem, oraz o zbudowanie sprawnych mechanizmów komercjalizacji wszelkiego rodzaju nowości.

*Musimy podjąć wyzwanie jej przekształcenia.
Obejmuje ono z jednej strony konieczność
skokowej poprawy jakości otoczenia
biznesowego. Z drugiej zaś – nowych rozwiązań
instytucjonalnych wspierających proces
przekształceń strukturalnych.*

Co ważne, zmiany nie mogą zachodzić jedynie w sektorze publicznym. Przede wszystkim muszą pojawić się w firmach. By tak się stało, przedsiębiorcy powinni mieć świadomość zachodzących zmian i odpowiednio na nie reagować, inwestując w umaszynowanie procesów, odchodząc od roli poddostawcy i starając się objąć swoją działalnością większą część łańcucha tworzenia wartości (fazy projek-

towania, badań i rozwoju, obsługi posprzedażowej itd.). Nie może zabraknąć również ducha „podejmowania ryzyka”, by w sprzyjających warunkach, które może częściowo zapewnić rząd, podejmować wysiłek eksperymentowania.

Jeśli nie podejmiemy wysiłku modernizacyjnego, to grozi nam drugi, znacznie mniej atrakcyjny scenariusz. Zamiast dalszego doganiania lepiej rozwiniętych gospodarek, tempo wzrostu gospodarczego spowolni, uniemożliwiając dalszą konwergencję dochodów. W tym scenariuszu utrata obecnych przewag konkurencyjnych będzie skutkować stopniowym przenoszeniem zlokalizowanej w Polsce produkcji zagranicznych koncernów do innych krajów (ok. 50% kapitałów firm przetwórstwa przemysłowego to kapitał zagraniczny) oraz upadkiem części lokal-

W wypadku gospodarki hasło „chcemy i możemy być lepsi” oznacza konieczność odejścia od „dryfu z nurtem rzeki”, wypracowania własnej, dostosowanej do lokalnych warunków strategii gospodarczej i jej konsekwentnej implementacji. Nikt za nas tego nie zrobi.

nych firm (badania wskazują, że ok. 50% firm segmentu MSP to firmy „zagrożone lub na rozdrożu”). W efekcie będziemy mieć do czynienia z postępującą deindustrializacją, a miejsca pracy powstawać będą głównie w tzw. sektorach stagnacyjnych – stosunko-

wo prostych usługach zorientowanych na popyt wewnętrzny, które nie generują istotnego wzrostu produktywności, prowadząc w efekcie do znacznego spowolnienia wzrostu całej gospodarki.

Co więcej, jeśli w ciągu najbliższych kilku lat nie stworzymy wysoce produktywnej gospodarki, to rosnące obciążenia podatkowe, z powodu pogarszającej się demografii i równocześnie pogrążającej się w stagnacji gospodarki, wzmogą ryzyko kolejnej fali emigracji nie tylko obywateli, lecz także lokalnego biznesu. Będzie to prowadzić do destrukcyjnej spirali – kurcząca się baza podatkowa wymusi zwiększenie obciążeń podatkowych i regulacyjnych, a to dodatkowo zwiększy skłonność do emigracji.

Reasumując, w wypadku gospodarki hasło „chcemy i możemy być lepsi” oznacza konieczność odejścia od „dryfu z nurtem rzeki”, wypracowania własnej, dostosowanej do lokalnych warunków strategii gospodarczej i jej konsekwentnej implementacji. Nikt za nas tego nie zrobi.



JULIUSZ GARDAWSKI

specjalizuje się w socjologii ekonomicznej, jest dyrektorem Instytutu Filozofii, Socjologii i Socjologii Ekonomicznej oraz kierownikiem Zakładu Socjologii Ekonomicznej w Szkole Głównej Handlowej. Główne obszary zainteresowań: stosunki pracy, położenie i świadomość ekonomiczna klasy pracowniczey, społeczne uwarunkowania działalności sektora małych i średnich przedsiębiorstw, samorządność pracownicza i akcjonariat pracowniczy, działalność związków zawodowych, problematyka dialogu społecznego. Opublikował m.in.: *Przyzwolenie ograniczone. Robotnicy o rynku i demokracji* (1996), *Powracająca klasa. Sektor prywatny w III Rzeczypospolitej* (2001), *Związki zawodowe na rozdrożu* (2001), *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu* (red.) (2009), *Dialog społeczny. Teoria, historia, praktyka* (2009), *Rzemieślnicy i biznesmeni. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych* (red.) (2013).

Dobry interwencjonizm nie jest zły

ODPOWIEDZI NA PYTANIE, JAK UNIKNĄĆ GOSPODARCZEGO DRYFU, nie sposób odseparować od refleksji na temat jego przyczyny, czyli obranego przez Polskę modelu gospodarki rynkowej. Zdecydowaliśmy się, po części intencjonalnie, po części pod wpływem zewnętrznych nacisków i obiektywnych procesów, na model zależnej gospodarki rynkowej. Termin ten w 2009 roku ukuli niemieccy ekonomiści i socjologzy Nölke i Vliegenthart. Do dwóch wariantów kapitalizmu – liberalnego i koordynowanego – zaproponowanych na początku naszego wieku przez brytyjskich politycznych ekonomistów Soskice’a i Halla – dodali oni ów trzeci model – zależnej gospodarki rynkowej.

Nölke i Vliegenthart podtrzymali jednocześnie tezę brytyjskich ekonomistów, że utrwalenie się określonego ładu gospodarczego oznacza, że musi on mieć przewagi konkurencyjne dostatecznie duże, by w świecie ogólnej konkurencyjności zapewniły danemu krajowi dobre funkcjonowanie. Odpowiadając więc na częste pytanie, czy musiało do tego dojść, należałoby sięgnąć po filmową klasykę i stwierdzić: „widać musiało, skoro doszło”.

I przekonanie to jest dość powszechne, nie tylko wśród polskich ekonomistów, ale i zagranicznych. O tym, że nie mieliśmy dużego pola manewru, mówią chociażby znani polito-

logzy i znawcy polskiej problematyki Guglielmo Meardi oraz David Ost, chociaż zdaniem niedawno zmarłego wybitnego polskiego ekonomisty politycznego Tadeusza Kowalika – mogliśmy wybrać drogę koordynowanej gospodarki rynkowej. Gospodarka zależna okazała się dla nas w pewnym okresie zbawienna, gdyż otworzyła przed Polską szansę na szybki wzrost gospodarczy i spadek bezrobocia.

*Naszą przewagą konkurencyjną były przez ostatnie
dwie dekady relatywnie dobrze wykształcona
kadra oraz otoczenie instytucjonalne wspierające
zagraniczne korporacje przemysłowe, przetwórcze,
z branży usług wspólnych.*

Naszą przewagą konkurencyjną były przez ostatnie dwie dekady relatywnie dobrze wykształcona kadra oraz otoczenie instytucjonalne (specjalne strefy, przywileje podatkowe) wspierające zagraniczne korporacje przemysłowe, przetwórcze, z branży usług wspólnych. To w Polsce globalne koncerny motoryzacyjne, meblarskie, chemiczne chętnie produkują długie serie nowoczesnych dóbr trwałego użytku. To w Gliwicach powstaje nowa Astra, ogłoszona niedawno europejskim samochodem 2016 roku.

Każdy produkt, który zjeżdża z tych nowoczesnych taśm w nowoczesnych zakładach, powiększa nasz eksport, ale to nikłe pocieszenie, jeśli ma się świadomość, że nieomal cała wartość dodana płynie do innych krajów. W Polsce niczego się nie wymyśla – cały, z niewielkimi wyjątkami, *know-how* technologiczny jest transfe-

Nielatwo o lidera, który odważyłby się na świadomą rezygnację z przewag gospodarki zależnej, nawet za cenę spowolnienia dynamiki wzrostu PKB, po to, by budować przestrzeń dla endogennie rozwijających się firm. Ostatnim, któremu się udało, był Eugeniusz Kwiatkowski.

rowany ze zlokalizowanych poza Polską centrów badawczo-rozwojowych (B+R). Naszym kapitałem jest co najwyżej rzutka, dobrze wykształcona, młoda kadra, która potrzebuje tygodnia, dwóch szkolenia, by przy zaautomatyzowanej taśmie osiągnąć pełną

produktywność. Stwarza się im przy tym przyzwoite, na naszą miarę, warunki pracy i płacy, a nawet zachęca do samoorganizacji (ale tylko w ramach danego zakładu). Dla wysoko wykwalifikowanych inżynierów, chemików, biotechnologów w Polsce pracy jest jak na lekarstwo.

Teoretycznie wszyscy wiemy, że gospodarka zależna jest skazana na niską innowacyjność, a mimo to dalej ją konserwujemy. Dlaczego? Dlatego że decydenci ekonomiczni na koniec dnia przyjmują optykę księgowego, któremu słupki muszą zgadzać się tu i teraz, a nie pojutrze. Dlatego łatwiej im przychodzi wspieranie transgranicznych firm niż polskich przedsiębiorstw. W tym drugim przypadku wsparcie wymaga planowania w dłuższym horyzoncie, jest trudniejsze, obarczone większym ryzykiem niepowodzenia. Nielatwo o lidera, który odważyłby się na świadomą rezygnację z przewag gospodarki zależnej, nawet za cenę spowolnienia dynamiki wzrostu PKB, po to, by budować przestrzeń dla endogennie rozwijających się firm. Ostatnim, któremu się udało, był Eugeniusz Kwiatkowski, który doprowadził do tego, że w kraju nieukończone bardziej biednym, nędzarskim wręcz, rozkwitły na znaczącą skalę obszary innowacyjności, z produkcją nowoczesnych bombowców włącznie.

Współczesnych firm, które pochodzą z Polski, tu rozwijają *know-how*, design – a przede wszystkim przyciągają inżynierów i specjalistów i tworzą dla nich warunki rozwoju – nie ma wiele. Wyróżniających się śmiałków łączy dość powszech-

ne odczucie rozczarowania i frustracji, że państwo słabiej o nich dba, deklaruje wsparcie, ale najczęściej na obietnicach się kończy. Nierzadko to samo państwo stawia na produkt czy usługę z zagranicy, na przykład w przemyśle zbrojeniowym, zamiast zaufać rodzimym wytwórcom. Na początku lat dziewięćdziesiątych to klasa robotnicza mówiła: „nie mamy się do kogo zwrócić, jesteśmy porzuceni”. Dziś tak czują się przedsiębiorcy, i to nie tylko z sektora małych firm.

Jak wyrównywać szanse, nie ocierając się o granice niedopuszczalnej pomocy publicznej? Dobry interwencjonizm nie jest zły. Sięgają po niego wszystkie mądrze rozwijające się kraje – Niemcy, Francja, państwa skandynawskie. Wyślijmy tam polskich badaczy na rok, dwa lata, niech odkryją, jak to się – w zgodzie z prawem europejskim – robi. W Polsce wsparcie powinno z chirurgiczną precyzją trafiać przede wszystkim do około 18–19 tys. firm średnich, czyli zatrudniających 50–249 osób. To w tej grupie z największym prawdopodobieństwem powstaje – lub ma szansę z czasem powstawać – polska wartość dodana.

Na pewno duże znaczenie dla alokacji uwagi decydentów miałyby oddolny nacisk przedsiębiorców. Zagraniczne koncerny, nie bez pomocy armii prawników i lobbystów, potrafią przekonać nasz rząd do jeszcze większego wsparcia niż niezbędne dla utrzymania polskich firm córek. Polskim firmom współdziałanie utrudnia nie tylko bariera finansowa (wizja „zrzutki” na promocję czy lobbying skutecznie studzi zapał), ale przede wszystkim kulturowa. Moja chata z kraju.

Niedawno byłem w gminie Błędów, polskim zagłębiu jabłkowym. Widziałem nowoczesne grupy sadowników, którzy dysponowali najnowocześniejszym na skalę europejską oprzyrządowaniem, a ich sprytu i elastyczności w radzeniu sobie z rosyjskim embargiem nie powstydzili się pomysły Dobromir. Z jednym „ale” – tych grup jest kilkanaście. Gdyby połączyły siły, rozwalcowałyby świat. Działają, niestety, oddzielnie. Chcę jednak dodać, że są liderzy starający się przełamywać indywidualizm przedsiębiorców – być może w tej gminie powstanie jeszcze klastery z prawdziwego zdarzenia.

Niestety większość przedsiębiorców cechuje się niechęcią do kooperacji. Reprezentatywną ogólnopolską grupę mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw zapytaliśmy w 2011 roku o to, czy należą do jakiejkolwiek organizacji. Twierdząco odpowiedziała co piąta firma, ale głębszy wywiad pokazał, że nie uważają oni izb gospodarczych za realne wsparcie, co najwyżej przepustkę na targi czy branżową imprezę. Ponad połowa (!) odpowiedziała: „nie chcemy do niczego należeć”.

Dobry interwencjonizm nie jest zły. Sięgają po niego wszystkie mądrze rozwijające się kraje. W Polsce wsparcie powinno z chirurgiczną precyzją trafiać do średnich firm.

W badaniu zaufania przedsiębiorcy wypadli lepiej niż „zwykli” obywatele: mając do wyboru stwierdzenie „większości ludzi można ufać” *versus* „nigdy dość ostrożności z ludźmi”, pierwszą odpowiedź wybrało 40% przedsiębiorców (w całej

Większość przedsiębiorców cechuje się niechęcią do kooperacji. Nadzieją jest wzrost presji rynkowej. Pogłębiona kooperacja będzie jednym ze sposobów radzenia sobie z nowymi wyzwaniami.

populacji odsetek ten nie przekracza kilkunastu procent). Wciąż jednak to poziom daleki od wyniku badań populacji na przykład Danii, gdzie za zaufaniem opowiada się 60% społeczeństwa. A nowoczesna gospodar-

ka, wykorzystująca synergii sieci i klastrów, wymaga zaufania. Tak jak choćby we Włoszech, gdzie producenci butów, na co dzień konkurujący ze sobą, potrafią zjednoczyć siły i budżety, gdy trzeba zainwestować w badania, na przykład nad nowym klejem.

Jednocześnie owa rzutkość, elastyczność i przedsiębiorczość podszyta żądzą osiągnięcia indywidualnego sukcesu – ta sama cecha, która stanowiła naszą sprężynę na początku lat 90. – napawają nadzieją na przyszłość. Wraz ze wzrostem presji rynkowej – a łatwiej już raczej nie będzie – pojawi się naturalna gotowość do szukania sposobów radzenia sobie z nową sytuacją. I pogłębiona kooperacja zapewne będzie jednym z nich.

Rozwój firm wymaga działań systemowych

Kluczowe dla realizacji skoku w rozwoju gospodarki jest wspieranie innowacyjności. To właśnie dlatego na najbliższe lata Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości stawia sobie za cel przede wszystkim rozwijanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw i ich otoczenia, w szczególności sektora małych i średnich firm.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości jest jedną z kluczowych instytucji odpowiadających za realizację projektów dla firm w ramach unijnych programów operacyjnych. Uważnie obserwuje rozwój innowacyjności w perspektywie globalnej oraz aktywność regionalnych liderów. Porównując sytuację Indii, Stanów Zjednoczonych czy Izraela wyraźnie widać, że nie ma prostych recept na rozwój innowacyjności, każdy kraj tworzy swój ekosystem w nieco odmienny sposób, biorąc pod uwagę swoje słabe i mocne strony. Każdy system jest zresztą w całości tak słaby, jak jego najsłabsze ogniwo (powiedzenie znane, ale użyte ostatnio przez prof. Erkki Ormala, byłego prezesa Nokii, obecnie profesora Aalto University).

Punktowe wspieranie innowacyjności nie przyniesie tak dobrych efektów jak spajanie poszczególnych elementów systemu i tworzenie uzupełniających się mechanizmów wspierających rozwój innowacyjności. To właśnie dlatego na najbliższe lata PARP stawia sobie za cel przede wszystkim rozwijanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw i ich otoczenia, w szczególności sektora małych i średnich firm.

Dysponując kwotą 3,6 mld euro na poszczególne programy operacyjne, PARP będzie w najbliższych 5 latach aktywnym podmiotem udzielającym wsparcia finansowego, doradczego oraz edukacyjnego i promocyjnego. W ramach programów: Inteligentny Rozwój, Polska Wschodnia oraz Wiedza Edukacja Rozwój, PARP będzie wspierała między innymi polskie przedsiębiorstwa i krajowe klastry kluczowe. Agencja zorganizuje także inwestycje grupowe aniołów biznesu w start-upy. Szczegółowe opisy poszczególnych działań są dostępne na stronach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Opracował: Adam Leśniewicz

Silniki i sekwencyjność rozwoju



JAN SZOMBURG JR

absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Od 2005 związany z Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową – najpierw jako pracownik naukowy w Obszarze Badań Przedsiębiorstwa i Innowacje, następnie w Obszarze Badań Regionalnych i Integracji Europejskiej; redaktor naczelny wydawnictwa „Pomorski Przegląd Gospodarczy”. Od 2011 wiceprezes IBnGR, a także dyrektor Centrum Strategii Energetycznych.



MARCIN WANDAŁOWSKI

absolwent Uniwersytetu Warszawskiego oraz Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Od 2012 pracownik Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, gdzie pełni funkcję redaktora Centrum Strategii Energetycznych.

Cztery silniki rozwoju polskiej gospodarki

POLSKA GOSPODARKA DOJRZAŁA JUŻ DO TEGO, by zejść ze ścieżki prostego podwykonawstwa. Stać nas na to, żeby stopniowo stawało się ono coraz bardziej zaawansowane (technologicznie i procesowo) oraz wiedzochłonne. Nasze firmy mają również potencjał, by awansować do bardziej profitowych przestrzeni – posiadania bezpośredniego dostępu do rynków zbytu, a także bycia autorami innowacyjnych rozwiązań. Aby było to możliwe – równocześnie we wszystkich sferach gospodarki: od polskich eksporterów (produktów, usług i kapitału), przez inwestorów zagranicznych, aż po młode firmy technologiczne – wprowadzamy filozofię przechodzenia na wyższe pozycje łańcucha wartości.

Przez ostatnie lata rozwój polskiej gospodarki opierał się na imitacji, imporcie technologii oraz konkurowaniu kosztami. Wiele spośród krajowych firm, a także inwestujących nad Wisłą przedsiębiorstw zagranicznych „okopało się” w podwykonawstwie, wytwarzając na zlecenie globalnych potentatów zazwyczaj dość pracochłonne i nieskomplikowane technologicznie wyroby lub też je składając (*vide*: fabryki przysłowiowych śrubek czy montownie AGD). Również lokujące się w Polsce usługi – w dużej mierze ze względu na niewielką obecność nowoczesnego przemysłu – należały do nisko zaawansowanych, wykorzystujących stosunkowo tanie oraz dobrze wykształcone polskie kadry (centra obsługi telefonicznej czy prostych rozliczeń księgowych). W globalnej skali nasza gospodarka stała się mało rozpoznawalnym trybikiem, który w razie potrzeby (wynikającej np. ze wzrostu kosztów) można wymienić na inny.

Rozwój sekwencyjny i wielotorowy

Imitacyjne podwykonawstwo nie jest oczywiście samo w sobie czymś złym. Wręcz przeciwnie – dzięki możliwości korzystania z globalnie dostępnych technologii po 1989 roku w polskiej gospodarce dokonał się prawdziwy skok jakościowy. Również konkurowanie niskimi kosztami okazało się dla nas w tamtym okresie dobrą drogą do rozwoju. Od czegoś przecież trzeba było zacząć, a nasze proste rezerwy wzro-

Nie powinniśmy definitywnie odchodzić od podwykonawstwa, lecz mogłoby się ono stopniowo stawać coraz bardziej zaawansowane (technologicznie i procesowo) oraz wiedzochłonne – tak, by generowało znacznie wyższą wartość dodaną, solidniejsze marże oraz atrakcyjne wynagrodzenia.

się stopniowo coraz bardziej zaawansowane (technologicznie i procesowo) oraz wiedzochłonne – tak, by generowało znacznie wyższą wartość dodaną, solidniejsze marże oraz atrakcyjne wynagrodzenia.

Drogą do dobrobytu nie jest jednak jedynie wykonywanie produktów czy usług wedle określonej przez zamawiającego instrukcji. W dzisiejszym świecie znacznie lepiej zarabia się na samodzielnym wprowadzaniu ich na rynek. A w tej sferze polskie przedsiębiorstwa są praktycznie nieobecne. W Niemczech czy we Francji (a także w innych krajach) bardzo trudno nam uzyskać bezpośredni dostęp do klientów końcowych, musimy się więc posiłkować zagranicznymi podmiotami posiadającymi ugruntowaną markę. Te natomiast każą sobie za to słono płacić, pozbawiając nas dużej części marży. Nierzadko podobna sytuacja zachodzi również w kraju, gdzie konsumenci wolą kupić wyroby niemieckie, bo lepsze (choć to się akurat powoli zmienia).

Znaczne korzyści odnosić też można, będąc autorem innowacyjnych, wdrażanych w realnym biznesie rozwiązań technologicznych czy procesowych. Również w tym obszarze polska obecność (przedsiębiorstw, uczelni) jest bardzo słaba. Nie jest to spowodowane jedynie niskim potencjałem naukowym, lecz także brakiem krajowego „ssania” na innowacje.

Mało zaawansowana gospodarka nie wykazuje po prostu popytu na nowoczesne rozwiązania. Problemem są też nasze uwarunkowania kulturowe: generalnie dość niskie poczucie własnej wartości i brak wzajemnego zaufania, które skutkują niewielkim poziomem współpracy – a jest to kluczowym czynnikiem powodzenia kreatywnych przedsięwzięć.

stu – dziedzictwo nieefektywnej gospodarki socjalistycznej – stanowiły ogromny zasób, z którego grzechem byłoby nie skorzystać. Dziś jednak to paliwo się kończy. Czy oznacza to, że powinniśmy definitywnie odejść od podwykonawstwa? Zdecydowanie nie. Mogłoby ono natomiast stawać

Co zatem można zrobić, by polskie firmy uszlachetniły swoje podwykonawstwo oraz awansowały do bardziej profitowych przestrzeni – posiadania bezpośredniego dostępu do rynków zbytu i bycia autorem innowacyjnych rozwiązań? Potrzebne do tego będzie jednoczesne włączenie czterech silników rozwoju.

Silnik 1. Wysokomarżowy eksport

Po pierwsze, kluczowe jest wspieranie polskiego eksportu o wysokiej wartości dodanej. Dążmy do tego, by przedmiotem ekspansji zagranicznej krajowych firm były jak najbardziej zaawansowane produkty i usługi, a także by docierały na jak najszersze rynki zbytu. Całe otoczenie biznesowe – w którego skład wchodzi między innymi kooperanci dostarczający komponentów, uczelnie zapewniające kadry i potencjał naukowy, państwo tworzące i egzekwujące regulacje – powinno budować pozycję konkurencyjną rodzimych liderów eksportowych (przykładem może być tu Stocznia Remontowa, która osiągnęła solidną międzynarodową pozycję jako samodzielna marka w zakresie remontów i budowy statków). Ci z kolei będą pociągać za sobą za granicę współpracujące firmy i instytucje, przyczyniając się do rozwoju całego kraju. Jest to w istocie budowa ekosystemów gospodarczych – przechodzenie do logiki partnerstwa, myślenie nie tylko o własnych korzyściach, lecz całego otoczenia, w którym się funkcjonuje. Im bowiem będzie ono silniejsze, tym większe szanse na własny rozwój będzie miał lider i *vice versa*.

Całe otoczenie biznesowe powinno budować pozycję konkurencyjną rodzimych liderów eksportowych, a ci z kolei pociągać za sobą za granicę współpracujące firmy i instytucje, przyczyniając się do rozwoju całego kraju. Jest to w istocie budowa ekosystemów gospodarczych – przechodzenie do logiki partnerstwa, myślenie nie tylko o korzyściach własnych, lecz całego otoczenia, w którym się funkcjonuje.

Silnik 2. Zaawansowane inwestycje zagraniczne

Po drugie, przyciągajmy do Polski inwestycje zagraniczne o coraz wyższym stopniu zaawansowania – i to zarówno w przemyśle, jak i usługach. Do tej pory w naszym kraju osiedlały się podmioty prowadzące raczej proste rodzaje aktywności gospodarczej. To nie dziwi – po transformacji ustrojowej nie byliśmy przecież atrakcyjną lokalizacją dla nowoczesnych działalności biznesowych. Wydaje się, że teraz już stworzyliśmy taki potencjał. Aby go uwolnić, powinniśmy jednak stworzyć warunki oraz bodźce do tego, by zachęcić do zainwestowania w Polsce firmy wytwarzające najbardziej zaawansowane technologicznie i procesowo produkty

oraz usługi. Jak to zrobić? Chociażby poprzez zwalnianie inwestorów z podatku dochodowego nie ze względu na liczbę zatrudnionych, lecz poziom zaawansowania inwestycji czy jakość oferowanych miejsc pracy. Przykład dawnego WSK Rzeszów (przejętego przez amerykański kapitał, obecnie pod nazwą Pratt & Whitney) pokazuje, że z poddostawcy prostych elementów silników lotniczych można się wybić na producenta bardzo zaawansowanych technologii w ujęciu globalnym. Również w wypadku usług warto zabiegać o to, by Polska była atrakcyjną lokalizacją

Tuż po transformacji ustrojowej nie byliśmy atrakcyjną lokalizacją dla nowoczesnych działalności biznesowych, lecz dziś mamy już taki potencjał. Aby go uwolnić, powinniśmy jednak tworzyć warunki oraz bodźce do tego, by zachęcić do inwestowania w Polsce firmy wytwarzające najbardziej zaawansowane technologicznie i procesowo produkty oraz usługi.

nie tylko dla tych najprostszych przedsięwzięć (typu *call centers*), ale i wysoce zaawansowanych (jak np. *outsourcing* procesów wiedzochłonnych), co po trosze już się dzieje. Tu kluczowe jest postawienie nie na liczbę absolwentów szkół wyższych *per se*, lecz na awans naszych uczelni do

światowej czołówki i to zarówno w wymiarze dydaktycznym (świetnie wykształceni absolwenci), jak i potencjału naukowego (światowej klasy badania) oraz na wspólną pracę nauki z biznesem.

Silnik 3. Przejścia wysokowartościowych aktywów za granicą

Trzeci silnik rozwoju to akwizycja zagranicznych aktywów przez polski kapitał w celu zdobycia rynków zbytu oraz generowania i transferowania strumieni dochodów do kraju. Budowanie własnych kanałów dystrybucji „od zera” w tradycyjnych branżach jest często tak kosztochłonne, że praktycznie niemożliwe. Wówczas jedyną drogą pozostaje kupno przedsiębiorstw posiadających już ugruntowaną pozycję. Dobrym przykładem takiego podejścia jest firma Asseco, która rozpoczęła ekspansję międzynarodową w 2004 roku, a dziś – dzięki między innymi licznym przejęciom podmiotów posiadających dostęp do rynku w Niemczech, Danii, Hiszpanii czy Izraelu – stała jednym z najważniejszych producentów i dostawców oprogramowania informatycznego w skali całej Europy. Rozrost przedsiębiorstwa poza granicami kraju doprowadził również do zwiększenia skali jego działania w Polsce, a zyski osiągnięte na zagranicznych rynkach mogą wracać do kraju, wspierając kumulację kapitału na miejscu.

Silnik 4. Start-upy na miarę Skype'a

Ostatnim elementem jest tworzenie warunków dla powstawania start-upów zdolnych do osiągnięcia globalnego sukcesu w sposób skokowy. Aby zrealizować ten cel, z pewnością bardzo ważne jest wdrożenie systemu wsparcia naukowców i młodych przedsiębiorstw na wszystkich etapach prowadzących do komercjalizacji innowacyjnych rozwiązań (wsparcie badań podstawowych niezwiązanych jeszcze z żadnym zastosowaniem biznesowym, inkubacja pomysłu, prototypowanie, wdrożenie). Prawdziwie kluczowa będzie tu jednak zmiana mentalna Polaków polegająca na większym otwarciu się na świat i siebie nawzajem, zwiększeniu poczucia własnej wartości, wiary w możliwość osiągnięcia sukcesu. W kontekście rozwoju innowacji pozwoli to na stosowanie w większej skali filozofii *open innovation*, w której myśl naukowcy i firmy zamiast chować się ze swoimi pomysłami (np. w obawie przed tym, że ktoś je wykradnie), dyskutują o nich otwarcie, współpracują z innymi podmiotami, dzielą się swoją wiedzą. Świat jest zbyt mocno zglobalizowany, a rozwój technologii postępuje zbyt szybko, by się zamykać. Łatwo wówczas dać się wyprzedzić komuś innemu. A najlepsze pomysły wcale nie muszą powstawać w Stanach Zjednoczonych, Niemczech czy Skandynawii. Dowodem na to jest choćby komunikator Skype, którego autorami są Estończycy.

We wszystkich sferach – wśród polskich eksporterów (produktów, usług i kapitału), inwestorów zagranicznych oraz w młodych firmach technologicznych – należy wprowadzać filozofię przejścia na wyższe pozycje łańcucha wartości.

Tylko jednoczesne włączenie tych silników może dać prawdziwy efekt

Cztery opisane silniki będą w stanie przyczynić się do rozwoju polskiej gospodarki jedynie wtedy, gdy będą pracować równocześnie. Błędem byłoby skupienie się tylko na jednym czy dwóch z nich. We wszystkich sferach – wśród polskich eksporterów (produktów, usług i kapitału), inwestorów zagranicznych oraz w młodych firmach technologicznych – należy wprowadzać filozofię przejścia na wyższe pozycje łańcucha wartości. Dlaczego to takie ważne? Świat biznesu jest obecnie wielką siecią zależności. Pracownicy są mobilni jak nigdy wcześniej. Osoby, które dziś są zatrudnione w zagranicznych firmach produkujących zaawansowane technologie – jutro mogą założyć własny *spin-off*, który będzie ekspandował na rynki międzynarodowe i wokół którego wykreuje się całe otoczenie. A to tylko jedna z wielu możliwych konfiguracji. Gdy w całej tej układance jeden gra na drugiego i następuje wzajemne „napędzanie się”, ostateczna suma jest znacznie wyższa, niż gdybyśmy do każdego z jej fragmentów podchodzili osobno. Skorzystajmy z tych synergii.



WITOLD RADWAŃSKI

ukończył School of Advanced International Studies, John Hopkins University oraz University of Sussex w Wielkiej Brytanii. Partner zarządzający i prezes zarządu spółki Krokus (jedna z czołowych firm w Polsce zarządzających funduszami inwestycyjnymi typu *private equity*). Odpowiada za wdrażanie strategii funduszy i jest bezpośrednio zaangażowany we wszystkie transakcje kapitałowe, w tym realizację inwestycji i bieżące nadzorowanie rozwoju w spółkach po inwestycji. Był wicedyrektorem biura w Warszawie w EBOiR, pracował również w bankowości inwestycyjnej w Chase Manhattan Bank i Allied Irish Banks. W latach 1991–1992 był doradcą ministra finansów.

Wykorzystajmy sekwencyjność rozwoju

REPREZENTUJĘ JEDEN Z ELEMENTÓW EKOSYSTEMU, który jest potrzebny dla polskich przedsiębiorstw, żeby odniosły sukces. Nasz fundusz zapewnia kapitał dla przedsiębiorstw, stając się ich współwłaścicielem przez jakiś czas, a nasze zespoły dostarczają wiedzę biznesową i pomagają polskim firmom w realizowaniu swoich strategii. Kapitał inwestycyjny jest oczywiście tylko jednym z elementów niezbędnych do tworzenia odpowiedniego ekosystemu dla rozwoju przedsiębiorstw. Potrzebne są także finansowanie zewnętrzne (tzn. bankowe), doradztwo (biznesowe, prawne, podatkowe) czy podaż utalentowanych i wyszkolonych menedżerów. Niezbędne są również dobra i dokładna informacja rynkowa, analiza konkurencji oraz trendów produktowych i konsumenckich, bez których nie można podejmować właściwych decyzji strategicznych. To właśnie stanowi otoczenie biznesu – od stowarzyszeń biznesowych, poprzez lokalne władze, aż po firmy usługowe, czyli biura tłumaczeń. Oni wszyscy tworzą ten ekosystem.

W Polsce ekosystem biznesowy przez ostatnie lata podlegał szybkiemu rozwojowi. Można by powiedzieć, że polskie przedsiębiorstwa dobrze sobie radzą między innymi dzięki temu, że ten złożony ekosystem, który je otacza i wspomaga, jest zdrowy, prężny i coraz bardziej profesjonalny.

W Polsce ekosystem biznesowy przez ostatnie lata podlegał szybkiemu rozwojowi. Można by powiedzieć, że polskie przedsiębiorstwa dobrze sobie radzą między innymi dzięki temu, że ten złożony ekosystem, który je otacza i wspomaga, jest zdrowy, prężny i coraz bardziej profesjonalny.

Ważna wydaje się kwestia przejścia polskich firm od modelu opartego na niskich kosztach (i marżach) do opierającego się na wiedzy oraz wytwarzania pro-

duktów i usług o wysokiej marży. Po pierwsze, odrobina perspektywy i dystansu. Trzeba sobie przypomnieć, jaki jest nasz punkt wyjściowy, na jakim jesteśmy etapie rozwoju polskich spółek. Jakie przedsiębiorstwa mają dokonać tego przejścia? Patrząc na krajobraz naszej gospodarki, jeśli mówimy o liczbach, ponad 99% wszystkich firm w Polsce to są mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa. Największe spośród tych firm zatrudniają do 249 pracowników i mają obroty do 49 milionów euro. Taka jest obecna skala i siła polskich przedsiębiorstw. Mamy mało dużych firm, a wśród największych dominują mało dynamiczne koncerny pań-

Istnieje między tym niskomarżowym modelem biznesowym, w jakim obecnie tkwimy, a wysokomarżowym, do którego dążymy, średni model, przez który możemy przejść z powodzeniem i zyskiem w ciągu kilku dobrych lat.

stwowe, które, powiedzmy szczerze, nie są zbyt innowacyjne. Natomiast tylko część prywatnych małych i średnich przedsiębiorstw dostrzega potrzebę, aby się dalej rozwijać. Druga grupa – sięgająca połowy wszystkich

podmiotów – jest po prostu nastawiona na przetrwanie i nie wykazuje żadnej ambicji rozwojowej. Gdy mówimy zatem o rozwoju, to tak naprawdę mamy na myśli względnie małą liczbę firm, które chcą, mogą i potrafią się rozwijać.

A teraz kilka słów na temat samego procesu rozwoju przedsiębiorstwa i przeskoku na wyższy poziom w łańcuchu wartości. W debacie często dominuje dość uproszczony pogląd, że wystarczy jakaś innowacja, potem wdrożenie, produkcja, komercjalizacja i sprzedaż – i już od razu wskakujemy do gospodarki opartej na wiedzy. Nie do końca pokrywa się to z rzeczywistością. To przejście odbywa się raczej powoli, przy ogromnej i żmudnej pracy przedsiębiorców. Skoku nie ma. Wartość dodaną buduje się stopniowo, czasem latami. Niezwykle ważna jest jednocześnie sekwencja i etapowość tego procesu przejścia. Z naszych obserwacji wynika, że firmy, które chcą przeskoczyć do nowego modelu biznesowego zbyt daleko i za szybko, popełniają liczne błędy i marnują bardzo duże środki.

I tu moim zdaniem kryje się bardzo ciekawy, ale mało omawiany etap rozwoju naszych przedsiębiorstw, który może dać polskiej gospodarce silny impuls rozwojowy przez jeszcze wiele lat. Istnieje między tym niskomarżowym modelem biznesowym, w jakim obecnie tkwimy, a wysokomarżowym, do którego dążymy, średni model, przez który możemy przejść z powodzeniem i zyskiem w ciągu kilku dobrych lat. To jest model biznesowy, w którym produkcja jest oparta na średniej wartości dodanej. Przejście z etapu niskiego do średniego jest łatwiejsze i stwarza możliwość istotnego rozwoju przedsiębiorstwa. Daje także podkład do ewentualnego gładkiego przejścia na ten wysoki poziom w odpowiednim czasie. Podsumowując, uważam, że przejście od modelu niskiej do średniej wartości do-

danej jest bardziej realistycznym i bardziej realizowalnym celem dla większości przedsiębiorców oraz może zapewnić nam spory impuls rozwoju przez najbliższe 5 czy też 10 lat.

Chciałbym przedstawić ten punkt widzenia, opisując przykład trochę mniej znanej firmy, w którą zainwestował nasz fundusz. W naszej debacie gospodarczej ciągle się odnosimy do znanych spółek, typu Solaris czy PESA. Są one regularnie przywoływane jako symbole sukcesu polskiej przedsiębiorczości. Ale one nie są jedyne. Istnieje masa naprawdę bardzo ciekawych spółek, o których mówi się mniej, a które osiągają sukces właśnie poprzez realizowanie tej strategii etapowego rozwoju i stopniowego wspinania się po drabinie wartości dodanej. Chciałbym podać jeden przykład – to spółka, która kiedyś nazywała się Lotos Parafiny i stanowiła część Grupy Lotos. Lotos Parafiny była producentem niskomarżowej masy parafinowej do produkcji zniczy. Spółka została wykupiona od Grupy Lotos przez jej zarząd razem z naszym funduszem. Gdy spółka stała się niezależna, to nowi właściciele postanowili „wymyślić ją na nowo”. Wypracowaliśmy i wdrożyliśmy nową strategię oraz zmieniliśmy nazwę na Polwax.

Strategia polegała na etapowym przejściu od wytwarzania niskomarżowych produktów parafinowych, jak znicze sprzedawane w sieci Biedronka, do produkcji specjalistycznych, wysokoprzetwarzanych parafin przemysłowych o dobrej jakości i lepszej marży. Spółka posiadała dział badań i rozwoju, gdzie pracowali bardzo zdolni ludzie. Dostrzegliśmy ten potencjał i dzięki ich pracy, przy względnie małych nakładach inwestycyjnych, Polwax zaczął wprowadzać na rynek nowe, innowacyjne produkty dla różnych gałęzi przemysłu (np. meblarskiego). Sprzedaż i marże zaczęły się poprawiać, zdobywano nowe rynki zbytu. Polwax rozwinął w ten sposób model biznesowy o średniej wartości dodanej. Dzisiaj, po czterech latach od wykupu menadżerskiego, około 35% sprzedaży Polwaxu to właśnie parafiny przemysłowe. Oczywiście rentowność firmy bardzo się poprawiła; spółka zadebiutowała też z powodzeniem na giełdzie.

Polwax rozwinął model biznesowy o średniej wartości dodanej. Dzisiaj, po czterech latach od wykupu menadżerskiego, około 35% sprzedaży Polwaxu to właśnie parafiny przemysłowe. Oczywiście rentowność firmy bardzo się poprawiła; spółka zadebiutowała też z powodzeniem na giełdzie.

To jednak nie koniec procesu rozwojowego, bo spółka przygotowuje się do kolejnego „skoku”, tym razem celując w „najwyższą półkę”. Szczyt w tym biznesie to możliwość produkowania specjalistycznych produktów parafinopochodnych, które mogą być stosowane w bardzo wymagających gałęziach przemysłowych, jak farmacja (kosmetyki), branża spożywcza (woski konserwacyjne) i przemysł lotni-

czy (smary silnikowe). Za takie produkty klienci dobrze płacą. Jednak aby przejść na ten najwyższy poziom, potrzebna jest duża inwestycja w nową instalację produkcyjną. To duże wyzwanie, wymagające wysokich kompetencji zarządczych. Potrzebny jest także właściwy „ekosystem” doradców, bankierów, technologów i marketingowców, którzy pomogą spółce uniknąć błędów w realizacji biznesplanu i przejść z powodzeniem z modelu średniego do modelu zaawansowanego. I tak, etapowo, w ciągu 6–7 lat Polwax zamieni się z producenta tanich parafinów i zniczy w supernowoczesne przedsiębiorstwo chemiczne, jednego z liderów światowych w swojej branży.

Konkludując, drogi i strategie rozwoju przedsiębiorstw są różne. Aby nasze firmy mogły się rozwinąć, potrzebny jest właściwy i sprzyjający ekosystem biznesowy.

*Drogi i strategie rozwoju przedsiębiorstw są różne.
Aby nasze firmy mogły się rozwinąć, potrzebny jest
właściwy i sprzyjający ekosystem biznesowy.*

Ekosystemy w Polsce wciąż szybko się rozwijają i dojrzewają. Trzeba naprawić słabość instytucji publicznych i regulacji, bo stają się

one hamulcem rozwoju dla reszty ekosystemu. Co do samych przedsiębiorstw, ich zarządy i właściciele powinni dobrze przemyśleć, w jaki sposób i w jakim tempie dokonać przejścia z modelu biznesowego o niskiej wartości dodanej do modelu biznesowego o wysokiej wartości dodanej. Moim zdaniem – jako inwestora kapitałowego – istnieją duże możliwości wdrożenia etapowej, przejściowej strategii tzw. średniej półki.

*Ekosystemy i kultury
organizacyjne*



JAN SZOMBURG JR

absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Od 2005 związany z Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową – najpierw jako pracownik naukowy w Obszarze Badań Przedsiębiorstwa i Innowacje, następnie w Obszarze Badań Regionalnych i Integracji Europejskiej; redaktor naczelny wydawnictwa „Pomorski Przegląd Gospodarczy”. Od 2011 wiceprezes IBnGR, a także dyrektor Centrum Strategii Energetycznych.

Czas na ekosystemy rozwoju

Ostatnie ćwierćwiecze było wielkim sukcesem indywidualnej przedsiębiorczości Polaków. Z pewnością nie wszyscy obywatele skorzystali z szans i owoców transformacji ustrojowej, ale generalnie udało nam się wyraźnie zredukować dystans dzielący naszą gospodarkę od państw Zachodu. Polski przedsiębiorca urósł w tym czasie do rangi zbiorowego bohatera – tego, który, mimo kłód rzucanych pod nogi, „pociągnął” wzrost gospodarczy kraju.

Od tej pory diametralnie zmieniły się jednak uwarunkowania rynkowe. W latach dziewięćdziesiątych brakowało wszystkiego, więc – choć trudno było cokolwiek wyprodukować – to nie sztuką było to sprzedać. Dziś sytuacja się odwróciła – dóbr i usług jest w bród, gdyż stosunkowo łatwo o kapitał na inwestycje. Wyzwanie stanowi uplasowanie czegokolwiek na rynku. Na szczęście ten wzrost konkurencyjności przekłada się zazwyczaj na korzyści dla konsumentów – panuje większa dostępność i wyższa jakość produktów i usług. To, co można kupić u nas, nie odbiega już tak bardzo od oferty dostępnej w krajach wysoko rozwiniętych.

Nie można przecież jednak tylko konsumować... Trzeba też „coś” do gospodarki wkładać – z czegoś żyć. Wielu z rodzimych przedsiębiorców czuje, że pewna droga powoli się kończy. Koszty – płac, energii, „bycia na bieżąco” ze zmieniającymi się wciąż regulacjami czy technologiami – nieustannie rosną, a przestrzeni do dotychczasowej formuły działalności jest coraz mniej. Wiąże się to także z silną penetracją importu, dysponującego „długimi kieszeniami” i globalnym *know-how*.

Cóż zatem możemy uczynić? Czy – tak jak zwykle robiliśmy w przeszłości – przyjąć postawę defensywną? Za wszelką cenę starać się odciąć od mechanizmów otaczającego nas świata, wedle zasady „moja chata z kraja”? Taktyka ta sprawdziła się genialnie w czasach zaborów, wojen czy okupacji, pozwalając nam zachować

tożsamość narodową przez ostatnie kilkaset lat. Czy w czasach pokoju i własnej państwowości takie podejście jest jednak najlepszym wyjściem z sytuacji? Na pierwszy rzut oka zapewnia święty spokój, ale może utrwalić nas w pozycji peryferyjnej względem twardego jądra Europy czy świata. Czy oby na pewno jest to rozwiązanie na miarę naszych aspiracji?

Wydaje się, że lepszym opcją jest przełamanie naszej kulturowej pięty achillesowej – wsobnego indywidualizmu – i postawienie na budowę ekosystemów rozwoju opartych na współpracy. W globalnym świecie nie konkurują już pojedyncze firmy, ale całe konstelacje firm, uczelni i innych instytucji. Pozycję lidera wyznacza jego otoczenie – dostęp do solidnych, konkurencyjnych kosztowo i elastycznych kooperantów, kadr (zarówno kierowniczych, jak i specjalistycznych), innowacji oferowanych przez start-upy itd. Dostatek otoczenia zależy natomiast od siły największych przedsiębiorstw – depozytariuszy międzynarodowych marek; to, jak im się powodzi na rynkach globalnych, wpływa na poziom i jakość relacji z otoczeniem.

Kooperacja i wspólne wyjście na świat, w oparciu na przywództwie liderów gospodarczych z wielu dziedzin, pozwoli nam obniżyć koszty transakcyjne i znacznie lepiej gospodarować zasobami, których – w końcu – aż tak wiele nie posiadamy. Takie podejście stałoby się rękojmnią naszego awansu w łańcuchach wartości i globalnej ekspansji. Pozwoliłoby to działającym w Polsce przedsiębiorstwom rozwijać się i generować znacznie wyższe marże, tworząc tym samym dobrobyt dla siebie (właścicieli, pracowników) i swojego otoczenia (kooperantów, usługodawców), a dzięki temu – całego społeczeństwa.

Alternatywą jest praktykowany przez nas od zawsze zwyczaj pokłócenia się o nieistotne szczegóły (kto wystawi swoje produkty na wyższej półce podczas międzynarodowej misji gospodarczej), zamrożenie działań i rozegranie nas przez tych, którzy w zglobalizowanym świecie potrafią się konsolidować.



MAREK DARECKI

prezes WSK „PZL-Rzeszów”, Pratt&Whitney Poland, a także Stowarzyszenia Dolina Lotnicza. Absolwent Wydziału Mechanicznego Politechniki Rzeszowskiej (specjalność silniki lotnicze). W WSK Rzeszów od 1978 – przez 10 lat jako konstruktor, potem na stanowiskach kierowniczych. Od 1995 dyrektor Zakładu Lotniczego WSK Rzeszów. W 1998 został prezesem firmy Goodrich w Krośnie, producenta podwozi lotniczych, w której przeprowadza restrukturyzację. W 2002 powrócił do sprywatyzowanej WSK „PZL-Rzeszów”, obejmując stanowisko prezesa i dyrektora generalnego firmy. W 2003 zainicjował powstanie innowacyjnego klastra przemysłowego Dolina Lotnicza, zrzeszającego obecnie ponad 90 firm i instytucji południowo-wschodniej Polski. W 2008 mianowany prezesem Pratt&Whitney Poland, a także prezesem Stowarzyszenia Polskiego Przemysłu Lotniczego. W 2011 zaproszony przez Komisję Europejską do przyłączenia się do grupy 14 najważniejszych liderów przemysłu lotniczego w celu budowania długoterminowej wizji lotnictwa pod nazwą „Flightpath 2050”. W 2012 otrzymał tytuł Honorowego Obywatela Miasta Rzeszowa.

Obudźmy się i budujemy inteligentne ekosystemy

KTÓRE MIASTO JEST NAJSZYBCIEJ ROSNĄCĄ POLSKĄ METROPOLIĄ? Warszawa? Wrocław? Kraków? Pułko. To Rzeszów. To nie tylko wyraz lokalnego, życzeniowego, patriotyzmu. Właśnie stolica Podkarpacia otwiera opublikowane pod koniec 2015 roku przez PWC zestawienie, w którym uszeregowano największe polskie miasta pod względem realnego wzrostu PKB w latach 2004–2012. Z kolei rok wcześniej raport Komisji Europejskiej zapewnił regionowi rzeszowskiemu drugą pozycję w Europie, po Lizbonie, pod względem tempa wzrostu gospodarczego. To nie jest przypadek! Czy znają Państwo inne miejsce na świecie, gdzie równolegle powstaje siedem nowoczesnych fabryk lotniczych? Codziennie z Rzeszowa wyjeżdżają silniki do słynnych Dreamlinarów i podwozia do F16. Tylko w firmie, którą mam zaszczyt kierować – dziś Pratt & Whitney Rzeszów, a dawnej WSK – pracuje 6 tys. osób, z czego połowa ma wyższe wykształcenie, w tym 50 tytuł doktorski. To właśnie jest podkarpacka rzeczywistość A.D. 2016.

Właśnie stolica Podkarpacia otwiera opublikowane pod koniec 2015 roku przez PWC zestawienie, w którym uszeregowano największe polskie miasta pod względem realnego wzrostu PKB w latach 2004–2012.

W tym sukcesie nie ma przypadku, pracowaliśmy na niego przez kilkanaście ostatnich lat. Bazując na naszym doświadczeniu, przestrzegam przed zgubnym myśleniem w tonie: „od dziś będziemy innowacyjni”, i spodziewaniem się za chwilę efektów. To niebezpieczna mrzonka i prosty przepis na zmarnotrawienie pieniędzy podatników. Wspinając się na kolejne szczeble w piramidzie innowacyjności, musimy pamiętać, że im wyżej, tym trudniej. Choć operujemy w najbardziej zaawansowanej gałęzi przemysłu, wciąż „tylko” produkujemy, nie kon-

struujemy. Aby być zdolnym do tworzenia innowacyjnych rozwiązań, potrzeba nie tylko wiedzy, ale i infrastruktury. Lada dzień otworzymy nowe, warte 300 mln zł, centrum badawcze, w którym pracę znajdzie 400 inżynierów. Realizacja tego rzędu inwestycji z prywatnych pieniędzy byłaby niemożliwa.

Dlatego zamiast marzeń o potędze, musimy ją organicznie, mozolnie budować. Słowa klucz to ekosystem i klaster. Nawet największa firma nie wykorzysta

Bazując na naszym doświadczeniu, przestrzegam przed zgubnym myśleniem w tonie: „od dziś będziemy innowacyjni”, i spodziewaniem się za chwilę efektów. To niebezpieczna mizronka zamiast marzeń o potędze, musimy ją organicznie, mozolnie budować. Słowa klucz to ekosystem i klaster.

swojego potencjału, jeśli nie będzie miała możliwości synergicznego skorzystania ze wsparcia sprawdzonego kręgu partnerów, w tym dostawców. Stworzenie ekosystemu to zerwanie z krótkowzrocznym myśleniem o sobie i otwarcie się – na zasadach win-

-win – na innych. Nierzadko trzeba schować w kieszeń swoje ego oraz wykazać się umiejętnością szukania kompromisów. Nade wszystko – to ogromna odpowiedzialność i zobowiązanie. Z raz obranej drogi nie ma już bowiem powrotu: trzeba codziennie, konsekwentnie pracować nad tym, by współpraca przynosiła jak najlepsze efekty. Gdy 13 lat temu rzuciliśmy pomysł podkarpackiej Doliny Lotniczej, akces zgłosiło 18 firm. Dziś nasz prężny ekosystem liczy 136 podmiotów z całego Podkarpacia. Wielu członków Doliny to firmy powstałe od zera, często rodzinne lub takie, które wyspecjalizowały się w lotnictwie, choć wcześniej operowały w innych branżach.

Skuteczne wspinanie się po owej piramidzie innowacyjności wymaga rewolucji w edukacji. Obecny system wychowuje, jak my to nieładnie nazywamy, „niewolników”, którzy są najlepszymi na świecie wykonawcami cudzych idei. Gdy szef rzuci hasło „przenieś to z punktu A do B”, nikt nie robi tego lepiej niż Polak. Ale Polak przeniesie i... stanie. Bo w szkole był rozliczany z zapamiętywania i posłuszeństwa. A edukacja nie jest od tego. Edukacja ma uczyć krytycznego myślenia, kwestionowania autorytetów i wszelkich *status quo*, bo tylko wtedy wychodzimy

Skuteczne wspinanie się po owej piramidzie innowacyjności wymaga rewolucji w edukacji. Edukacja ma uczyć krytycznego myślenia, kwestionowania autorytetów i wszelkich status quo, bo tylko wtedy wychodzimy poza swoją „skrzynkę”

poza swoją „skrzynkę” i myślimy poza schematami (*out the box*).

Wielokrotnie apelowaliśmy do kolejnych rządów, by przeobrazić edukację – bezskutecznie. Stworzyliśmy więc własny system edukacji na

Podkarpaciu. Jego trzy stopnie obejmują studentów, uczniów szkół średnich oraz uczniów pierwszych klas szkół podstawowych. Kosztem 130 mln zł stworzyliśmy

w małych miasteczkach sieć 13 centrów kształcenia praktycznego, w których przyszli inżynierowie uczą się, pracując z wykorzystaniem najlepszych dostępnych obecnie na świecie maszyn. Siedmio- i ośmiolatków zapraszamy na naszą „Politechnikę” – przez wszystkie lata jej działania wręczyliśmy już dzieciom 12 tys. indeksów. Powoli zbieramy owoce tej dalekowzrocznej polityki: w tym roku na rzeszowską Politechnikę po raz pierwszy od lat było więcej kandydatów na studia inżynierskie niż miejsc.

Jest jeszcze jedna kwestia, która spędza mi sen z powiek – lęk o przyszłość polskich firm. Nawet największe firmy krajowe, jak choćby fantastyczna PESA czy zaprzyjaźniony z nami Nowy Styl, muszą mieć świadomość, że przyjdzie dzień – prawdopodobnie szybciej, niż zakładają – że naprzeciwko nich w ringu stanie przysłowiowy Mike Tyson. Między-
narodowe korporacje to perfekcyjnie
zorganizowane maszyny obłąknicze,
nastawione na zdemolowanie lokal-
nych biznesów. To problem dla du-
żych polskich firm, a co dopiero tych mniejszych – zatrudniających do 100 osób,
konkurujących (jeszcze) głównie niskimi kosztami pracy.

*Chcemy budować inteligentne ekosystemy,
w ramach których będziemy „budzić” małe
i średnie firmy i przekazywać im to, co warte
skopiowania ze świata korporacji*

Czy możemy coś z tym zrobić? Mam nadzieję, że i na tym polu Podkarpacie wniesie coś do polskiej myśli zrównoważonego rozwoju. Chcemy bowiem budować nowe, jeszcze bardziej inteligentne ekosystemy, w ramach których będziemy „budzić” małe i średnie firmy z letargu, nie zawsze uświadomionego, i przekazywać im to, co warte skopiowania ze świata korporacji. Jeśli to nam się uda, to wtedy dopiero uwierzę, że Podkarpacie znalazło własny patent na szczęście.



BOGDAN ROGALA

absolwent handlu zagranicznego Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (obecnie SGH). Karierę zawodową rozpoczął w 1983 w zakładach Polam-Piła. Brał udział w procesie transformacji firmy po przejęciu większościowego pakietu akcji przez Philips Lighting. W 1991 został dyrektorem handlowym i wiceprezesem, a w 1999 prezesem zarządu Philips Lighting Poland SA. W latach 2002–2009 pełnił funkcję country managera koncernu Philips w Polsce. Od 2009 jest dyrektorem generalnym Philips Lighting na kraje Europy Środkowo-Wschodniej.

Organizacje przyjazne innowacjom.

Jakich kompetencji potrzebują
nowoczesne przedsiębiorstwa, aby
rozwijać się w ekosystemach?

W CIĄGU MINIONEGO 25-LECIA – zwłaszcza ostatnich kilkunastu lat – udało się zbudować w Polsce, w wielu branżach, nowoczesny i konkurencyjny przemysł. Odbывało się to wielotorowo, zarówno poprzez prywatyzację firm państwowych, a następnie ich rozwój, jak i tworzenie od podstaw nowych firm prywatnych. Ogromną rolę w transformacji i modernizacji przemysłu odegrał, szczególnie w latach 90., kapitał zagraniczny. Dzięki niemu wprowadzono wiele nowych technologii, *know-how*, nowych metod zarządzania i kompetencji pracowników.

Drugim bardzo cennym i zyskującym na znaczeniu trendem w budowaniu nowoczesnej bazy przemysłowej było tworzenie od podstaw prywatnych polskich firm. Mimo niedostatku kapitału (i często również kompetencji) ich właściciele okazali się pionierami przedsiębiorczości. Potrafili skutecznie wykorzystać wiele niezaspokojonych potrzeb na rynku wewnętrznym, podjęli ryzyko i wygrali.

Wcześniejsze recepty na poprawę konkurencyjności polskich firm tracą jednak na znaczeniu. Mamy rok 2016, zupełnie inny etap rozwoju naszego kraju i gospodarki oraz dużo trudniejszą sytuację makroekonomiczną. W jakich obszarach nasz przemysł powinien szukać nowych szans rozwojowych? Właściwą drogą rozwoju polskich przedsiębiorstw wydaje się przede wszystkim **wspinanie się w łańcuchu wartości**, czyli przejście od pozycji poddostawcy do samodzielnego kreowania swoich wyrobów i swojej marki, oraz **rozwijanie eksportu**.

Ogromną rolę w transformacji i modernizacji przemysłu odegrał, szczególnie w latach 90, kapitał zagraniczny. Dzięki niemu wprowadzono wiele nowych technologii, know-how, nowych metod zarządzania i kompetencji pracowników.

Uczestnicząc osobiście w transformacji naszego przemysłu, chciałbym postawić tezę, że o jego dalszym rozwoju i sukcesach w mniejszym stopniu zadecydują kapitał i środki trwałe, a w zdecydowanie większym tzw. **czynniki miękkie, takie jak wartości, postawy i kompetencje**. Firmy przemysłowe, bazując na swojej przedsiębiorczości i wytrwałości, mają szanse odnieść duży sukces w tej **podmiotowo-eksportowej transformacji**, jeżeli dokonają radykalnej zmiany w co najmniej trzech dziedzinach:

- wykorzystają potencjał prawdziwego partnerstwa opartego na relacjach i synergii w ekosystemach;
- wykorzystają potencjał pracowników;
- dokonają skoku w produktywności.

Optymalne wykorzystanie synergii w łańcuchu wartości (dostawcy, klienci, otoczenie) wymaga przejścia od partnerstwa transakcyjnego (często działania typu *win-lose*, z pozycji siły itp.) do partnerstwa opartego **na zaufaniu, trwałych relacjach i transparentnym podziale korzyści w ramach ekosystemu** (*win-win*). Takie podejście będzie budowało pozycję i markę firmy, jej atrakcyjność i wiarygodność

Właściwą drogą rozwoju polskich przedsiębiorstw wydaje się przede wszystkim wspinanie się w łańcuchu wartości, czyli przejście od pozycji poddostawcy do samodzielnego kreowania swoich wyrobów i swojej marki, oraz rozwijanie eksportu.

w długim okresie. Taka zmiana jest wręcz koniecznością dla firm, które planują rozwój eksportu, wchodzenie na nowe rynki poprzez przejścia, *joint ventures* czy alianse strategiczne.

Aby szukać nowych czynników poszerzania udziału w łańcuchu wartości

i wzmacniania konkurencyjności poprzez innowacje, niezbędne jest rozwijanie **proinnowacyjnej kultury organizacyjnej**.

Wyrażano bardzo dużo pozytywnych opinii o polskich pracownikach, ich wykształceniu, przedsiębiorczości i zaangażowaniu. Ich potencjał **nie jest** jednak ciągle w pełni wykorzystany. Aby tak się stało, muszą **nastąpić zmiany w:**

- **stylu przywództwa i kierowania** (styl partycypacyjny, coachingowy);
- **systemach rozwoju, motywowania, sposobach angażowania pracowników w sprawę firmy**.

Proinnowacyjna kultura organizacji powinna wspierać takie zachowania, jak kwestionowanie *status quo*, inicjowanie odważnych zmian czy tolerowanie błędów w procesie poszukiwań nowych rozwiązań.

Jak już wcześniej podkreślano, nasze firmy przemysłowe zbudowały nowoczesny park maszynowy i kompetentne zespoły pracowników.

Aby szukać nowych czynników poszerzania udziału w łańcuchu wartości i wzmacniania konkurencyjności poprzez innowacje, niezbędne jest rozwijanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej.

Istnieją jednak w dalszym ciągu duże możliwości zwiększania produktywności, a tym samym rentowności i konkurencyjności produkcji. Bardzo duże możliwości stwarza zarządzanie procesami typu LEAN (szczupłe zarządzanie), ale również tutaj kluczowe znaczenie ma przykład, jaki daje kierownictwo. Chodzi głównie o postawy i kompetencje, **takie jak umiejętność pracy zespołowej, ciągłe usprawnianie, umiejętność zarządzania projektami i zarządzania zmianą**. Tylko te firmy osiągają sukcesy w podejściu LEAN, które czynią to podejście standardem funkcjonowania i angażują wszystkich pracowników.

Jest sprawą oczywistą, że głównym motorem rozwoju polskiej gospodarki w przyszłości może być eksport. Aby tak się stało, należy zwrócić w naszych firmach zdecydowanie większą uwagę na:

- **kompetencje w zakresie marketingu i sprzedaży.** To wyzwanie powinny zwłaszcza podejmować wyższe uczelnie w ścisłej współpracy z biznesem. W wielu sytuacjach bowiem ciągle głównym argumentem w sprzedaży jest cena, nie wartość dodana dla klienta. Sprzedaż innowacyjnych produktów lub całych systemów wymaga profesjonalnych zespołów, które będą w stanie nie tyle zaoferować i sprzedać jakiś produkt, wykorzystując przewagę kosztową, ile wprowadzić swoją firmę do międzynarodowego ekosystemu biznesowego;
- **współpracę w zespołach międzynarodowych i wirtualnych;**
- **znajomość i zrozumienie innych kultur.**

Należy zwrócić w naszych firmach zdecydowanie większą uwagę na: znajomość i zrozumienie innych kultur; kompetencje w zakresie marketingu i sprzedaży; współpracę w zespołach międzynarodowych i wirtualnych.

Wzmacniając przedsiębiorczość i zaangażowanie polskich menedżerów i pracowników wartościami i kompetencjami kluczowymi dla obecnych i przyszłych wyzwań i szans rynkowych, zwiększymy zdecydowanie przebojowość i konkurencyjność naszych firm i biznesów.



TOMASZ ZABOKLICKI

absolwent ekonomii na UMK w Toruniu oraz studiów podyplomowych z finansów i marketingu na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. W 1983 zatrudniony w państwowych wówczas ZNTK Bydgoszcz. Od 1998 prezes zarządu tego przedsiębiorstwa. Po udanym procesie przekształceń własnościowych, restrukturyzacji i zmianie nazwy na PESA Bydgoszcz SA do dziś stoi na czele firmy.

Mądrze chcieć. Jak rozwinąć skrzydła w biznesie¹

MOŻNA DOSTRZEC, ŻE W PEWNYM MOMENCIE podczas transformacji daliśmy się pochłonąć konsumpcjonizmowi – kupujemy auta, dobre mieszkania, telewizory. I ten proces zachłyśnięcia się konsumpcją dotyczy także przedsiębiorców. Popelnili moim zdaniem na początku transformacji bardzo dużo błędów, skupiając się na tym, żeby zarobić i później firmę sprzedać. ZNTK Bydgoszcz, a później PESA, cechowała się zupełnie innym podejściem. W 1997 roku byliśmy bankrutem – kasa naszego zakładu była pusta. Wtedy właśnie doświadczyłem solidaryzmu w praktyce – dla ratowania firmy załoga zrezygnowała z wypłat. Dzisiaj brzmi to niewiarygodnie, a wtedy związki zawodowe zgodziły się, by pieniądze z wypłat przeznaczyć na zakup materiałów do produkcji. Załoga zintegrowała się wokół tego tonącego okrętu i zdecydowała się zaufać oficerom, czyli zarządowi. Bez tej postawy pracowników – otwartości na współpracę i solidaryzmu – dziś nie bylibyśmy tym, czym jesteśmy.

Wiem jedno – osoby, które nie chcą, nic nie osiągną. Trzeba mądrze chcieć i uwierzyć w siebie.

Druga rzecz wydaje się równie istotna – trzeba mądrze chcieć i uwierzyć w siebie. Poza pracą zawodową realizuję się jako trener sportowy. Kształcę młodzież, uczę, to jest moja pasja i moja przyszłość na emeryturze. Wiem jedno – osoby, które nie chcą, nic nie osiągną. Na pewno to podejście musi występować u każdego z nas.

Chcieć to nie wszystko – trzeba jeszcze wiedzieć jak. Trzeba mieć wizję, pewną misję, wiedzieć, co zrobić, żeby to osiągnąć, i konsekwentnie dążyć do tego celu. Ważna jest konsekwencja i wystrzeganie się słomianego zapału. Jako trener za-

.....
1 Tekst artykułu powstał na podstawie zredagowanego zapisu wystąpienia Tomasza Zaboklickiego wygłoszonego podczas X Kongresu Obywatelskiego, który odbył się w Warszawie 7 listopada 2015 roku.

uważyłem, że często osoby z bardzo dużym talentem, które doskonale dają sobie radę na samym starcie, potem przegrywają, bo się zniechęcają i rezygnują. Wbrew pozorom wygrywają często ci ze średnim talentem, którzy bardzo ciężką pracą i wytrwale dążą do celu.

Kolejny ważny element to zespołowość. Musimy siebie słuchać i być gotowi na współpracę. Musimy odejść od tego polskiego indywidualizmu, zawiści, zazdrości,

Musimy siebie słuchać i być gotowi na współpracę. Musimy odejść od tego polskiego indywidualizmu, zawiści, zazdrości, podkładania nóg, ściągania w dół.

ści, podkładania nóg, ściągania w dół.

Zwracam na to uwagę, bo sami jako firma doświadczyliśmy w ostatnim czasie takich działań ze strony krajowego konkurenta. Damy sobie z tym

radę oczywiście, ale kwestia etycznych zachowań przedsiębiorców wobec siebie jest ważna.

Kolejna rzecz to budowanie w Polsce „inteligencji”, tego rdzenia przemysłowej innowacyjności. Naszą przewagą konkurencyjną nie może być tania praca nisko wykwalifikowanych pracowników. Nie rozwijają się przez to ani nauka, ani przemysł, ani zaplecze naukowo-badawcze przemysłu. ZNTK Bydgoszcz kiedyś była firmą modernizującą, remontującą wagony. To jest właśnie taka fizyczna, ciężka i odtwórcza praca, która nie dawała przyszłości. Zdając sobie z tego sprawę, zrezygnowaliśmy z niej świadomie.

Sądzę też, że trzeba cenić i szanować firmy, które współpracują z sektorem naukowo-badawczym. I ważne, żeby zrozumieć, że firmy nie są jakąś oazą na pustyni. One działają w określonych środowiskach. Naszym obowiązkiem jest

Ważne, żeby zrozumieć, że firmy nie są jakąś oazą na pustyni. Naszym obowiązkiem jest współpracować z polskimi uczelniami technicznymi. Świat nauki pomaga nam iść do przodu.

współpracować z polskimi uczelniami technicznymi – od Politechniki Warszawskiej poprzez Politechniki: Gdańską, Poznańską, Krakowską aż po Akademię Górniczo-Hutniczą.

Dla nas taka współpraca – szczególnie z Politechniką Warszawską – dostarcza samych korzyści. Wystarczy zdać sobie sprawę, że wiele produktów zaistniało na torach dzięki współpracy z tą uczelnią. Świat nauki pomaga nam iść do przodu.

Warto sobie zdać sprawę również z solidaryzmu gospodarczego. Z naszej perspektywy polega on na tym, że „ciągniemy” wiele firm za sobą. Współpracuje z nami 1800 firm polskich z całego kraju, zatrudniających około 100 tysięcy pracowników. Dostarczają nam komponenty, podzespoły, usługi – my im pomagamy, wskazujemy kierunki rozwoju, zachęcamy do podnoszenia norm czy standardów, a potem zamawiamy ich produkty. Nasi polscy designerzy projektują choćby re-

flektory, które następnie są w Polsce produkowane. My dajemy projekty, dokumentację techniczną, a dzięki temu rozwija się polski przemysł.

W Locie nad kukułczym gniazdem jest scena próby ucieczki. Randle Murphy zewsząd słyszy: „Nie dasz rady” i oczywiście mu się nie udaje. Ale wtedy odpowiada: „Ale przynajmniej próbowałem!”.

Wiele z tych firm się rozwinęło i teraz eksportuje swoje usługi na Zachód. W ten właśnie sposób jako duże przedsiębiorstwo wpływamy na rozwój całych segmentów gospodarki.

Chciałbym na koniec przypomnieć jedną z moich ulubionych scen filmowych, która może być przesłaniem dla nas wszystkich. W *Locie nad kukułczym gniazdem* jest taka scena, gdy grany przez Jacka Nicholsona Randle Murphy wchodzi do łaźni i mówi pozostałym pensjonariuszom, że wyrwie marmurowy blok, wybiję nim dziurę w oknie i dzięki temu będą mogli uciec. Zewsząd słyszy: „Nie dasz rady” i oczywiście mu się to nie udaje. Ale wtedy odpowiada im: „Ale przynajmniej próbowałem!”.



STEFAN DUNIN-WĄSOWICZ

prezes Efekt Technologies i wiceprezes BPI Polska. Zajmuje się doradztwem dla zarządów w zakresie budowania strategii przedsiębiorstw, fuzji, przejęć, zarządzania procesami i ich efektywnością energetyczną. Jest członkiem Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego. Wcześniej pełnił funkcje dyrektora finansowego i dyrektora ds. rozwoju w Hewlett-Packard, Agilent Technologies i Philips Medical Systems we Francji, w Niemczech, Szwajcarii i Stanach Zjednoczonych.

Rynek pracy w erze niepewności

ISTNIEJE ILUZJA, ŻE POLSKI RYNEK PRACY JEST „WYSPĄ” na europejskim rynku. Tak samo iluzją jest, że Polska stanowi „zieloną” wyspę, choćby nawet czasowo, w europejskiej gospodarce. Rzeczywistość jest bardziej prozaiczna. Polska gospodarka dopóty będzie wykazywała wzrost, dopóki praca w Polsce będzie tańsza i bardziej elastyczna od pracy w innych częściach Unii. Polski rynek pracy jest kształtowany nie tylko wewnętrznym popytem, ale w coraz większym stopniu kształtem rynku pracy w całej Unii Europejskiej. W bilansie dostępnej pracy trzeba zatem uwzględnić nie tylko podaż stanowisk pracy w Polsce, ale także podaż stanowisk pracy dla Polaków, zwłaszcza w Anglii, Beneluksie, Niemczech i we Włoszech.

Drugim mitem może być diagnoza, że niepewność na rynku pracy zarówno w Polsce, jak i w całej Europie – wyrażona w nietrwałych formach relacji zatrudnienia i wzrastającym samozatrudnieniem – jest zjawiskiem przejściowym. Po pierwsze, światowe rynki finansowe są w stanie nietrwałej równowagi, co powstrzymuje decyzje inwestycyjne i konsumpcyjne. To blokuje powrót do poziomu inwestycji, który mogliśmy obserwować na początku XXI wieku. Jednocześnie rachityczność konsumpcji powoduje niepewność popytu dla produkcji przemysłowej. Po drugie, rozwój technologii cyfrowej i telekomunikacji – będący znaczącym czynnikiem fragmentaryzacji przemysłu światowego – zaczyna oddziaływać na europejski sektor usług. Podstawowym procesem jest zjawisko nazywane „ubezpieczeniem” – od firmy „Uber” zajmującej się przewozem osób (poprzez zastosowa-

Polski rynek pracy jest kształtowany nie tylko wewnętrznym popytem, ale w coraz większym stopniu kształtem rynku pracy w całej Unii Europejskiej. Mitem może być diagnoza, że niepewność na rynku pracy zarówno w Polsce, jak i w całej Europie jest zjawiskiem przejściowym.

nie internetowej platformy społecznościowej zmniejsza koszty usługi, ale także utrwala nowy typ stosunku pracy).

Od końca lat 90. relacje pracy w Polsce ukształtowały się głównie w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, a w mniejszym stopniu – od narodowości kapitału. Z jednej strony powstał rozbudowany sektor przemysłowo-usługowy, oparty na

Relacje pracy w Polsce ukształtowały się głównie w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, a w mniejszym stopniu – od narodowości kapitału.

korporacyjnych modelach organizacji pracy i relacji przemysłowych. Z drugiej zaś stworzono sektor małych i średnich przedsiębiorstw, z bardzo

zróżnicowanymi relacjami pracy – od *quasi*-feudalnych do poziomo-sieciowych, charakterystycznych dla firm informatycznych. Oczywiście istnieje także specyficzny rynek pracy spółek Skarbu Państwa, cechujący się hierarchicznością i upolitycznieniem, przyjmującym jednak – szybciej lub wolniej, w zależności od sektora – korporacyjne zachodnie modele zarządcze. Jest też rynek pracy w administracji państwowej i samorządowej, który rządzi się swoimi prawami.

Warunki rynkowe utrzymujące się już od kilku lat, związane z niepewnością, mają wpływ na relacje wewnątrz przedsiębiorstw we wszystkich wymienionych segmentach rynku pracy. Układają się one jednak odmiennie. W sektorze korporacyjnym to przede wszystkim zachowywana niepewność w zakresie kryteriów oceny pracy, powodująca podtrzymywanie pracowników w stałej gotowości do reakcji na zmianę. W sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, dla których wiele zależy czasami od jednego kontraktu z korporacją, niepewność zamówień skutkuje głównie nietrwałymi formami zatrudnienia. Mamy więc do czynienia z dwoma formami „prekariatu” pracowniczego. Jedna, istniejąca wewnątrz przedsiębiorstw pomimo formalnej umowy o pracę na czas nieokreślony; druga – w formie pracy czasowo zleconej, samozatrudnienia czy wręcz pracy „na czarno”.

Wiele się ostatnio mówiło i pisało o konieczności harmonizacji relacji pracy poprzez wprowadzenie jednej formy zatrudnienia, niwelującej różnice w obciążeniach społecznych i podatkowych.

Warunki rynkowe związane z niepewnością mają wpływ na relacje wewnątrz przedsiębiorstw we wszystkich segmentach rynku pracy.

Rzeczywiście, obecnie koszt pracodawcy, ale też wynagrodzenie na rękę pracownika mogą znacząco się róż-

nić, w zależności od formy prawnej relacji pracy. Mamy zatem także ten motyw utrzymywania patologii polskiego rynku pracy, na którym stanowiska o paradoksalnie największej stałości – na przykład stróża nocnego – są uregulowane przez najmniej trwałą formę umowy (tj. umowę o dzieło).

Niech nas jednak nie myli, że wprowadzenie reformy prawa pracy, nawet z najlepiej przeprowadzoną harmonizacją obciążeń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, spowoduje zanik „prekariatu”. Pozytywne skutki harmonizacji są jednak wielorakie – dzięki niej rynek pracy będzie funkcjonował sprawniej, dając pracodawcy bardziej przewidywalny obraz kosztów, pracownikowi – poczucie większej godności i sprawiedliwości, a ZUS – pełniejszą, choć niekoniecznie większą bazę składek. Są to powody, dla których trzeba to jak najszybciej zrobić. Nie usunie to jednak przyczyn niepewności, z którą wszyscy, a zwłaszcza młode pokolenie, uczymy się żyć.

Zasadnicze pytanie, jakie przed nami staje – w obliczu faktu, że niepewność zatrudnienia staje się zjawiskiem stałym – brzmi: jak spowodować, żeby doświadczanie oraz negatywne skutki indywidualne i społeczne niepewności były jak najmniejsze? Czy możliwe jest uczynienie z niej motoru wzrostu gospodarczego i jakości życia? Niepewność jest odczuwana różnie przez pracowników, w zależności od ich poczucia własnej wartości, postrzegania rynku i swoich kompetencji czy wreszcie cech indywidualnych. Znaczącym elementem wpływającym na odczucie niepewności jest też otoczenie, a zwłaszcza kultura przedsiębiorstwa, ale także kultura otoczenia i życia społecznego. Działania na rzecz postrzegania rynku pracy jako otwartego, dostępnego, uczciwego będą sprzyjały zmniejszeniu poczucia niepewności. Skłania to przede wszystkim do zbudowania systemu rzetelnej informacji o potrzebnych na rynku kompetencjach, ale też do przewartościowania tego, co jest uważane za „dobrą” i „gorszą” pracę. Zarówno w Polsce, jak i w całej Europie już dziś brakuje pracowników o umiejętnościach technicznych czy rzemieślniczych. W zamian mamy rosnące armie pracowników umysłowych, pełniących funkcje biurowe pod różnymi nazwami: doradców, specjalistów, analityków czy koordynatorów. Czy naprawdę praca hydraulika albo pracownika utrzymania czystości jest w czymś gorsza od pracownika biurowego? Czy praca przedsiębiorcy, właściciela małej firmy handlowej, jest gorsza od pracy w specjalisty ds. marketingu w dużej korporacji? Przecież tak nie jest, choć społecznie nadal pokutuje przekonanie, że praca fizyczna jest mniej wartościowa. Odpowiedzią na zmiany potrzeb oraz braki w wielu zawodach nie jest jednak tylko odno-

Zasadnicze pytanie, jakie przed nami staje – w obliczu faktu, że niepewność zatrudnienia staje się zjawiskiem stałym – brzmi: jak spowodować, żeby doświadczanie oraz negatywne skutki indywidualne i społeczne niepewności były jak najmniejsze?

Skłania to przede wszystkim do zbudowania systemu rzetelnej informacji o potrzebnych na rynku kompetencjach, ale też do przewartościowania tego, co jest uważane za „dobrą” i „gorszą” pracę.

wa szkolnictwa zawodowego i ustawicznego. Potrzebne jest społecznie ugruntowane przeświadczenie, że można przejść z pracy biurowej do usługowej i że to także jest sukces. Zobaczmy, jak Polacy z powodzeniem dokonują tej zmiany –

Potrzebne jest społecznie ugruntowane przeświadczenie, że można przejść z pracy biurowej do usługowej i że to także jest sukces.

z dyplomami w kieszeniach pracują w restauracjach i na budowach całej Europy. Nie chcą jednak wykonywać tej pracy w Polsce, choć właśnie jej

coraz bardziej będzie brakować w przyszłości. I to ona może powinna stać się zarówno dobrze wynagradzana, jak i pozytywnie waloryzowana społecznie.

Na zachodzie Europy po próbach odgórnych reform rynków pracy – częściowo udanych w Niemczech, a dotychczas nieudanych między innymi we Francji i w krajach łańskich – ruszył żywiołowy, oddolny proces zmiany. Dotyczy on zwłaszcza sektora usług – największego segmentu w gospodarkach zachodnich. Są co najmniej trzy motory tej zmiany. Po pierwsze, cyfryzacja umożliwiająca czasowe wynajmowanie coraz to bardziej zróżnicowanych kwalifikacji. Po drugie, progresywny upadek ochrony społecznej wynikającej z uregulowanego stosunku pracy, dopuszczający między innymi samozatrudnienie. Po trzecie, masowy napływ migrantów z Azji i Afryki. Należy się zatem spodziewać, że coraz więcej funkcji i kwalifikacji znajdzie się poza strukturami tradycyjnych korporacji (duża ich część już jest oferowana przez agencje pracy tymczasowej). Poziom opieki społecznej dla bezrobotnych i rodzin będzie spadał. Droższa praca pracowników, między innymi z Polski, będzie zamieniana na tańszą pracę nowych imigrantów posiadających równe, a czasami wyższe kwalifikacje w zawodach usługowych.

Co trendy te oznaczają dla rynku pracy w Polsce? Po pierwsze, należy się spodziewać progresywnej fali powrotów Polaków, których reintegracja będzie szczególnie trudna zarówno pod względem psychologicznym, jak i ekonomicznym.

Nie ma na horyzoncie powodów, dla których polski fenomen firm jednoosobowych miałby zaniknąć. Zmienia się zapewne jedynie główny powód ich istnienia oraz formy i treść relacji z pracodawcami-klientami. Niepewność zatrudnienia jednak pozostanie.

Cywilizacja stosunków pracy w Polsce na pewno będzie tu pomocna. Możemy się także spodziewać, że dalsze zmiany w zakresie czasowości zatrudnienia coraz to nowych zawodów obejmą również oddziały korporacji w Polsce, a więc także

polskie firmy dla nich pracujące. Nie ma zatem na horyzoncie powodów, dla których polski fenomen firm jednoosobowych miałby zaniknąć. Zmienia się zapewne jedynie główny powód ich istnienia oraz formy i treść relacji z pracodawcami-klientami. Niepewność zatrudnienia jednak pozostanie.

Jest jeszcze jeden ważny skutek tych trendów – spadek reprezentatywności i przemiana tradycyjnej roli związków zawodowych. Ich miejsce z czasem zastąpią inne sposoby reprezentacji – wyrażania oczekiwań osób sprzedających pracę i kwalifikacje. Oznacza to też zmianę formuły dialogu społecznego, choć sam dialog nadal będzie potrzebny. Jeżeli jednak zakres zbiorowej reprezentacji pracy ulegnie naturalnie zmniejszeniu, to nabierze znaczenia kształtowanie stosunków indywidualnych – od jakości pracy do instrumentów dynamizujących rynek pracy, którego sprawność jest jedyną widoczną na horyzoncie polisą bezpieczeństwa.

Jaki wpływ na rynek pracy mogą mieć – podnoszone w sferze publicznej – procesy „unarodowienia” rozwoju gospodarczego Polski, „reindustrializacji” czy „cyfryzacji”? Jeżeli „unarodowienie” miałyby oznaczać zmniejszenie udziału przedsiębiorstw o kapitale zagranicznym, oznaczałoby to zwiększenie sfer funkcjonowania polskiego średniego i małego przedsiębiorstwa, co niekoniecznie będzie oznaczać wzrost ilości i jakości pracy. Praca przeniosłaby się wówczas z jednego do drugiego segmentu rynku, niekoniecznie z korzyścią dla jakości relacji pracy i wynagrodzeń pracowników. Jeżeli „reindustrializacja” miałyby oznaczać wzrost zatrudnienia o charakterze przemysłowym, to nie musi to oznaczać wzrostu ilości pracy, bo jej motorem (w kontekście konkurencyjności) musi być masowa robotyzacja. Wreszcie jeżeli „cyfryzacja” ma oznaczać nowe sposoby organizacji transakcji produkcji i sprzedaży, dla rynku pracy oznacza to potrzebę przekwalifikowania zawodowego dużej rzeszy pracowników je dotychczas obsługujących. Zastąpią ich bowiem platformy cyfrowe i ich bezpośredni użytkownicy – kupujący i sprzedający.

Należy zatem pamiętać, że polski rynek pracy nie jest wyspą i prędzej czy później dotkną go procesy zachodzące w Europie Zachodniej. Pamiętajmy, że jakakolwiek byłaby polityka gospodarcza, trzeba na nią patrzeć i oceniać ją z punktu widzenia nie tylko zagregowanych wskaźników finansowych, ale przede wszystkim efektów na rynku pracy. Bo przecież to poprzez pracę – jej ilość i jakość – buduje się poczucie godności i jakości życia. To od zakresu aktywności i efektywności zawodowej Polaków zależy większa lub mniejsza potrzeba polityki społecznej, która, choć konieczna, zwykle zawsze wynika z niedoskonałości rynku pracy.

Pamiętajmy, że jakakolwiek byłaby polityka gospodarcza, trzeba na nią patrzeć i oceniać ją z punktu widzenia nie tylko zagregowanych wskaźników finansowych, ale przede wszystkim efektów na rynku pracy. Bo przecież to poprzez pracę – jej ilość i jakość – buduje się poczucie godności i jakości życia.

*W kierunku rozwoju
innowacyjnego*



MICHAŁ KLEIBER

wiceprezes Europejskiej Akademii Nauk i Sztuk, prezes Europejskiego Forum Nauk o Materiałach, ambasador Komisji Europejskiej ds. Nowej Narracji dla Europy. W latach 2001–2005 minister nauki i informatyzacji, 2006–2010 społeczny doradca Prezydenta RP, 2007–2014 prezes PAN. Był także członkiem Rady Gubernatorów Centrum Badawczego UE, Europejskiej Rady Nauki, Zarządu Europejskiej Fundacji Nauki (ESF), Senatu Narodowej Akademii Nauk Niemiec Leopoldina. Przez wiele lat wykładał w Niemczech, Stanach Zjednoczonych i Japonii.

Wyprzedzić przyszłość. Polska wobec wyzwań rozwoju proinnowacyjnego¹

NIE MAM WĄTPLIWOŚCI, ŻE KAŻDY Z NAS często myśli o przyszłości i próbuje ją w pewien sposób przewidywać. Zastanawia się nad przyszłością swoją, swojej rodziny, miasta, kraju, a ostatnio coraz częściej również całego świata. Myśląc o niej, pod natłokiem różnych trudności oraz niemożności przewidzenia biegu wydarzeń choćby w pewnym przybliżeniu, często poddajemy się zniechęceniu. Bo w istocie czynników, które wpłyną na to, jak będziemy żyli my oraz następne pokolenia, jest tyle, że nie sposób ich wszystkich uwzględnić. Nie wiadomo, które okażą się kiedyś ważne, a które będą miały tylko marginalne znaczenie. Trzeba przy tym jednak pamiętać, że przyszłość nie powstaje sama – jest ona tworzona przez nas, świadomych obywateli tego świata. Myślę, że do sformułowania wizji przyszłości – wizji, która wskazałaby nam zakres i sposób podejmowania konkretnych działań na rzecz dobrej przyszłości – warto na początku uświadomić sobie pewne – wydaje się nieodwołalne – megatrendy rozwojowe oraz potraktować je jako swego rodzaju szkielet dalszej analizy. W takich ramach możemy myśleć o naszej przyszłości w dużo bardziej wiarygodny sposób.

Jakie zjawiska należałoby zaklasyfikować do owej grupy? Niewątpliwie jednym z megatrendów jest wzrastające znaczenie wiedzy i rozwoju nowych technologii jako generatorów rozwoju. Kolejny to sytuacja demograficzna i globalne procesy migracyjne. Musimy sobie uświadomić, że w tej chwili potrzeba jedynie 12–15 lat, aby zwiększyć liczebność populacji ludzi o kolejny miliard. Ten przyrost następuje przy tym praktycznie w całości w krajach, które udowodniały w przeszłości, że nie są w stanie zadbać o elementarny dobrostan swoich obywateli. Do megatrendów

.....
1 Tekst artykułu powstał na podstawie zredagowanego zapisu wystąpienia profesora Michała Kleibera wygłoszonego podczas X Kongresu Obywatelskiego, który odbył się w Warszawie 7 listopada 2015 roku.

rozwojowych zaliczyć należy także niewątpliwie globalizację. W polskich warunkach trzeba ten proces połączyć z „europeizacją”, czyli z naszą sytuacją w Unii Europejskiej. Dalej, zjawiskami, które będą nam z pewnością już zawsze towa-

Nie ma dla Polski drogi innej niż otwartość na świat, racjonalne wyważanie korzyści i zagrożeń wpływających z globalizacji oraz poszukiwanie swojej przyszłości w gospodarce o silnych cechach kreatywności.

rzyszyły, są: ograniczoność zasobów naturalnych, konsekwencje zmian klimatu oraz problematyka związana z ochroną środowiska naturalnego. Wreszcie, jest jeszcze jeden bardzo ważny megatrend, przy którym mu-

szę jednak niestety postawić znak zapytania. Być może bowiem jest to bardziej moja osobista wiara niż rzeczywista tendencja. Otóż głęboko wierzę, że ludzkość jako całość staje się coraz mądrzejsza oraz że rośnie wśród niej świadomość najróżniejszych globalnych i lokalnych zagrożeń. Wierzę, że nasza refleksja jest coraz głębsza, a chęć postępowania zgodnie z formułowanymi ostrzeżeniami – coraz silniejsza. Nie jestem jednak pewien, czy wiara ta jest powszechna.

Mając to wszystko na uwadze, uważam, że nie ma dla Polski drogi innej niż otwartość na świat, racjonalne wyważanie korzyści i zagrożeń wpływających z globalizacji oraz poszukiwanie swojej przyszłości w gospodarce o silnych cechach kreatywności. Kreatywności poszczególnych obywateli przekładającej się – przy sprzyjających regulacjach – na innowacyjność przedsiębiorstw, a w konsekwencji – na konkurencyjność całej gospodarki. Do jej zbudowania nie pomogą pojedyncze, wprowadzane oddzielnie, w mało skoordynowany sposób zmiany w kluczowych sektorach gospodarki – drobne udoskonalenia w systemie edukacji (gimnazja – tak czy nie?), „parę złotych” więcej na badania (jakie priority?), wybiórcza pomoc przedsiębiorcom (typu słynne jedno okienko), mniej czy bardziej sprzyjająca regulacja podatkowa. Potrzebne jest to wszystko naraz, wydobycie synergii z bardzo wielu różnych działań.

Szczególnie istotną rolę będzie miał do odegrania sektor wiedzy – od edukacji przedszkolnej, aż po kształcenie ustawiczne. Ten drugi typ kształcenia, czego

Szczególnie istotną rolę będzie miał do odegrania sektor wiedzy – od edukacji przedszkolnej, aż po kształcenie ustawiczne. Także dlatego, że ludzie, którzy się stale uczą, są bardziej skłonni do realizacji innowacyjnych działań lub popierania takich działań realizowanych przez innych.

Polacy są chyba wciąż jeszcze nie do końca świadomi, jest sednem nowoczesnego społeczeństwa. Także dlatego, że ludzie, którzy się stale uczą, są bardziej skłonni do realizacji innowacyjnych działań lub popierania

takich działań realizowanych przez innych. W Polsce odsetek osób, które uzupełniają swoje wykształcenie i umiejętności zawodowe czy wręcz przygotowują się

do zmiany zawodu, jest ciągle przerażająco niski. Nie jesteśmy do tego w ogóle przygotowani systemowo.

Oczywiście, musimy w Polsce także rozwijać przedsiębiorczość. Tu akurat można polegać na tradycyjnych cechach Polaków – jesteśmy narodem bardzo przedsiębiorczym. Powinniśmy więc nieustannie myśleć o regulacjach sprzyjających coraz lepszemu wykorzystywaniu tej zalety. W tym obszarze rzeczy do poprawy jest aż nadto – mógłbym bez trudu godzinami opowiadać o wręcz antyinnovacyjnym charakterze regulacji, takich jak: prawo o zamówieniach publicznych, ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym czy – czemu kiedyś przypatrywałem się z bliska i poznałem w szczegółach – ustawa o tzw. offsecie, czyli inwestycjach kompensujących zakupy uzbrojenia. Wszystkie one są oczywiście poprawne od strony formalnoprawnej. Natomiast z punktu widzenia stymulowania innowacyjnego rozwoju są absolutnie fatalne. Takich przykładów jest cała masa. Są one wielkim wyzwaniem, bo najwyższy czas nadać tym regulacjom charakter, którego wymaga istota współczesnej gospodarki.

Na koniec wspomnę o jeszcze jednej rzeczy, która leży mi głęboko na sercu i która jest pewnym wspólnym mianownikiem dla wszystkiego, o czym mówię: w Polsce istnieje wyraźny deficyt kultury powszechnego szacunku dla indywidualnej ludzkiej kreatywności oraz innowacyjnych sukcesów naszych firm, co w oczywisty sposób wynika z niskiego poziomu kapitału społecznego. Przykładowo, czy ktoś z nas, oglądając najpopularniejsze programy telewizyjne, widział dziennikarza pytającego polityka: „Panie pośle, jaka jest pańska wizja Polski za 10, 15 lat? Z czego będziemy żyli, jakie będą nasze przewagi konkurencyjne – przecież widać, że te, które były, kończą się lub już się skończyły?”. Takie pytania w ogóle u nas nie padają. Dziennikarze są do tego albo nieprzygotowani, albo też nie wierzą, że taki temat jest dostatecznie nośny i przyciągnie wielu widzów. Szkoda, bo sądzę, że politycy nie umieliby na tego typu pytania odpowiedzieć. My sami natomiast zbyt słabo zachęcamy ich do myślenia w tym kierunku. W przestrzeni publicznej dominują u nas debaty na tematy o raptem jednodniowej ważności. Za trzy dni w ogóle nie będą się już liczyć. Ze względu na agresję obu debatujących stron być może przynoszą one dziś wzrost oglądalności. Gubi się w tym jednak nasza wspólna odpowiedzialność za świadome kształtowanie całej naszej przyszłości.

*W Polsce istnieje wyraźny deficyt kultury
powszechnego szacunku dla indywidualnej
ludzkiej kreatywności oraz innowacyjnych
sukcesów naszych firm, co wynika z niskiego
poziomu kapitału społecznego.*



OLGA MALINKIEWICZ

fizyk, prekursora niskokosztowej metody wytwarzania ogniw słonecznych na bazie perowskitów. Pierwsza polska laureatka konkursu naukowego Photonics21, organizowanego przez Komisję Europejską. W 2015 otrzymała tytuł Innovator of the Year w konkursie magazynu „MIT Technology Review”, wydawanego przez amerykański Massachusetts Institute of Technology. Wiceprezes spółki Saule Technologies, która jako jedna z pierwszych firm na świecie pracuje nad komercyjnym wykorzystaniem perowskitów do produkcji ogniw fotowoltaicznych. Spółka została nagrodzona tytułem „Startup Roku 2014”

Porzućmy kompleksy

Rozmowa z Olgą Malinkiewicz

O perowskitach mówią dziś wszyscy, jest Pani największą nadzieją polskiej nauki i gospodarki od czasów grafenu. Jak się Pani czuje z tą odpowiedzialnością?

Bardzo się cieszę, że udało nam się uruchomić nasz projekt w Polsce. Chciałabym, żeby nasze doświadczenie ośmieliło innych młodych naukowców, by nie tracili wiary w siebie, swój talent, swoje projekty. Proszę uwierzyć – nie ma w tym ani krzty hipokryzji – wśród moich koleżanek i kolegów z czasów szkoły jest wiele osób o znacznie większym potencjale od mojego, ale większość z nich nie ma dziś nic wspólnego z fizyką. Pracują w bankach, firmach informatycznych. Nie deprecjonuję tych zawodów, jest mi po prostu przykro, że polska edukacja nie umiała zatrzymać i oszlifować tych diamentów.

Studiowała Pani i prowadziła badania w Hiszpanii. Rzeczywiście dzieli nas przepaść?

Nie lubię krytykanctwa, wolę szukać sposobów niż wymówek, że się nie da, a najlepiej – świadczyć własnym przykładem. Dlatego chcemy, by nasza firma była wzorem kultury kreatywności i partnerstwa, gdzie nie mają znaczenia wiek, płeć, liczba dzieci. Niezmiernie cieszę mnie wszelkie inicjatywy, takie jak Kongres Obywatelski, które owocują dobrymi pomysłami na zmianę w edukacji. Potrzebujemy tej zmiany jak nigdy wcześniej. Przecież jesteśmy tacy sami jak Amerykanie, a z jakichś względów to tam wynalazki powstają seryjnie, u nas przebijają się zaledwie jednostkowe przypadki, jak nasz.

W komentarzach pod tekstami o perowskitach pojawiały się gorzkie słowa, że szczęśliwie prowadziła Pani badania poza granicami Polski...

...bo tu ktoś inny przypisałby sobie ten sukces. Serce mi się łamało, gdy to czytałam. W Walencji było oczywiste, że pierwszym autorem publikacji jest ten, kto się

najbardziej naharował; w Polsce zaś powszechnie akceptowane jest to, że wszyscy pracują na konto osoby z najwyższym tytułem czy wiekiem. Nigdzie na świecie nie spotkałam się z dyskryminacją ze względu na płeć czy wiek; w Polsce zaś jestem „dziewczynką, której się udało”. W systemie feudalnym nie ma szans na rozwój innowacji, nawet największy zapal i entuzjazm prędej czy później rozbija się o tę feudalną ścianę. Dlaczego tak trudno przyjąć u nas przekonanie, że najlepszą rekomendacją dla profesora są liczba i jakość naukowców, którzy wyszli spod jego skrzydeł?

Nie wróci Pani nigdy na polską uczelnię?

Nie, ale głęboko wierzę, że naturalnym etapem w rozwoju naszej firmy będzie utworzenie kiedyś jednostki badawczej, w której najlepsi naukowcy z całego świata będą mogli się rozwijać na partnerskich zasadach. Już dziś otrzymujemy CV od naukowców z całego świata – fantastyczni ludzie są gotowi w jeden dzień spakować walizki i przylecieć do Wrocławia. Czyż nie jest to dowód na to, że nauka może i powinna być polskim znakiem rozpoznawczym na świecie?

Partnerstwo. Często używa Pani tego słowa. Dlaczego?

Brakuje nam go na wielu poziomach wspierania innowacyjności. O systemie edukacji, równającym pod sznurek i zabijającym talenty od najmłodszych lat, już wspominałam (i to nie chodzi tylko o szkolnictwo wyższe – ja byłam „ta inna” już od przedszkola). Ale prawdziwym wyzwaniem jest partnerstwo na etapie komercjalizacji innowacji. Naukowcy naprawdę nie są naiwni – choć nie kończyliśmy ekonomii, potrafimy z grubsza oszacować, czy inwestor właściwie ocenia naszą rolę w przedsięwzięciu. Ja miałam ogromne szczęście trafić na inwestorów, którym bezgranicznie ufam, ale wiem, że nie jest to regułą.

A proszę pamiętać, że komercjalizacja dla naukowca nie jest oczywistym wyborem. Pieniądze są ważne, ale – dla pasjonatów – nie najważniejsze. Podobny poziom spełnienia mogłyby nam dać praca badawcza na uczelni i publikacje w prestiżowych czasopismach. Jeśli mamy to zamienić na biznes, który wiąże się z harówką do utraty tchu, ciągłym oddechem konkurencji na plecach, przy ogromnym stresie i ryzyku, musimy czuć, że jesteśmy partnerem. Dlatego gorący apel do inwestorów: zarabiacie na innowacjach, ale nie zarabiacie na naukowcach!

Ale komercjalizacja to nie tylko furtka do dużych pieniędzy. Sama Pani mówiła nieraz o dreszczu emocji, gdy wyobrażała sobie Pani możliwe praktyczne zastosowania elastycznych ogniw. Na jakim etapie są obecnie Wasze prace?

Dajemy sobie dwa lata na stworzenie prototypu linii do produkcji wielkopowierzchniowych ogniw na folii. Dzięki elastycznej formie materiału taką folię będzie można pokryć i zamienić w ogniwo słoneczne niemal wszystko – budynki, samochody, telefony, ławki w parku. Nie działamy w próżni – to, myślę, ważna rada dla wszystkich innowatorów – jesteśmy w stałym kontakcie z potencjalnymi odbiorcami, zainteresowanymi tą technologią. Dzięki temu mamy pewność, że za dwa lata będziemy gotowi z optymalnym produktem, na który od razu będzie popyt. Redukujemy ryzyko, że coś, co nam się wydaje skończonym ideałem, rynek z jakichś względów odrzuci.

Wróćmy na chwilę do początków Pani pracy naukowej. Jak bardzo powszechna była wiedza o potencjalnym zastosowaniu perowskitów w fotowoltaice? Ściagała się Pani z innymi czy sama ze sobą?

Po pierwszych opracowaniach na ten temat dużo osób zaczęło się interesować perowskitami. Miałam przecucie, że albo rozpracuję je szybko, albo wcale. Już Edison mówił, że sukces to 1% natchnienia, 99% wypocenia. Chyba nigdy w życiu nie pracowałam tak intensywnie, niemalże nie śpiąc. Małego synka wysłałam do mojej mamy na miesiąc...

Trudno być matką-naukowcem?

Tak jak każdą matką, doba nie jest z gumy. Dziś jest już łatwiej, synek ma sześć lat, staramy się intensywnie wykorzystywać każdą minutę razem. Myślę, że mama z pasją jest dla dziecka swoistą atrakcją, większą niż mama, która nosi w sobie wieczny żal, że z powodu macierzyństwa musiała porzucić ważną część swojego życia... I wiem też, że on rozumie, że mam ten swój, ważny dla mnie, świat i że kiedyś będzie ze mnie dumny.

Ciężka praca w laboratorium przynosi owoce, publikacje między innymi w „Nature Photonics” i główną nagrodę w prestiżowym konkursie Komisji Europejskiej. Rozdzwianią się telefony z całego świata, a Pani wybiera Polskę. I zaczynają się schody...

Rzeczywiście, wydawało nam się, że tak ewidentna innowacja musi spotkać się z zainteresowaniem lokalnych inwestorów. Z jakichś powodów – może nie byliśmy dobrze rozumiani, może dał o sobie znać syndrom „za młoda na sukces” – przez

ponad rok bez powodzenia staraliśmy się o dofinansowanie w Polsce. Właściwie już wcześniej powinnam była przygotować się na trudności. Choć o odkryciu mówił cały świat, moi wspólnicy byli jedynymi osobami z Polski, które przyjechały do Walencji porozmawiać ze mną o potencjalnej współpracy. A przecież bilet do Hiszpanii to nie majątek...

Na szczęście ten etap zwątpienia już za nami. Otrzymaliśmy dofinansowanie z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, za które jesteśmy bardzo wdzięczni. Pozyskaliśmy także inwestora z Japonii, który jest zafascynowany nie tylko naszym odkryciem, ale i zmianami, jakie dokonały się w Polsce. Ostatni raz był u nas 40 lat temu, Okęcie przypominało garaż, a ludzie byli smutni i szarzy. Dziś – jak wielokrotnie nasz inwestor podkreśla – kipimy energią i kolorem.

Dlatego najwyższy już czas byśmy pozbyli się kompleksów wobec świata, także tego naukowego. Inaczej zawsze już na starcie będziemy ustawiać się na przegranej pozycji. Słowa Oxford czy Stanford nas paraliżują, paraliż zaś uniemożliwia walkę. A nauka to jest walka.

**Cyfrowa szansa – jak uczynić
z niej smar rozwoju?**



ANNA STREŻYŃSKA

prawnik, w latach 1995–1997 pracowała w Urzędzie Ochrony Konkurencji i Konsumentów. W latach 1998–2000 doradca trzech kolejnych ministrów łączności. Od listopada 2005 do maja 2006 podsekretarz stanu w Ministerstwie Transportu i Budownictwa, właściwy w sprawach łączności. W latach 2006–2012 prezes Urzędu Komunikacji Elektronicznej. W latach 2012–2015 prowadziła działalność doradczą, jednocześnie sprawując (2014–2015) funkcję prezesa zarządu Wielkopolskiej Sieci Szerokopasmowej SA oraz funkcję CEO Projektu Internetu dla Mazowsza (2015). W latach 2014–2015 członek Rady ds. Cyfryzacji przy ministrze administracji i cyfryzacji. W 2008 została uhonorowana nagrodą im. Andrzeja Bączkowskiego za walkę z monopolem Telekomunikacji Polskiej, dwa lata później otrzymała Odznakę Honorową „Bene Merito”.

Państwo przyjazne cyfryzacji

BARDZO WIELE KWESTII ZWIĄZANYCH Z CYFRYZACJĄ można załatwić „oddolnie” – głównie na gruncie biznesowym i społecznym. Do wielu z nich wystarczy tylko chęć i umiejętność współpracy. Jednak warto pamiętać o roli państwa jako katalizatora pożądaných procesów. Dlaczego państwo może i powinno zaangażować się we wspieranie innowacyjności i cyfrowej gospodarki? Bo zmiany dotyczą każdego z nas, a szybkość i skuteczność, z jaką będziemy przechodzić przeobrażenie w tym obszarze, mogą zdecydować o naszej pozycji na globalnej mapie gospodarczej na kolejne dekady. O tym, czy będziemy kreatywnym, samostanowiącym podmiotem czy przedmiotem tych procesów? Odpowiedź na to pytanie kształtuje się tu i teraz.

Zadaniem państwa powinno być przede wszystkim tworzenie otoczenia politycznego i prawnego, sprzyjającego rozwojowi konkurencji, doskonaleniu krajowych umiejętności, ochronie polskiego rynku i krajowych inwestorów.

Zadaniem państwa powinno być przede wszystkim tworzenie otoczenia politycznego i prawnego, sprzyjającego rozwojowi konkurencji, doskonaleniu krajowych umiejętności, ochronie polskiego rynku i krajowych inwestorów. Można tego dokonać bez uszczerbku dla prokonkurencyjnej roli korporacji zagranicznych. Nie ma nic złego we wspieraniu rodzimej przedsiębiorczości – tak robią inne kraje, w tym te, które uważamy za ikony innowacyjności.

Ważne, byśmy umieli przy tym wykorzystywać nie tylko oczywiste silne strony, ale szukali także szans tam, gdzie na pierwszy rzut oka jesteśmy na przegranej pozycji. Piąte od końca miejsce w Europie pod względem postępu cyfryzacji? Zamiast załamywać ręce, weźmy wzór z bohatera starej anegdoty – sprzedawcy

butów, który pojechał do Afryki i relacjonował stamtąd: „Tutaj nikt nie nosi butów, jaka szansa!”. I my taką szansę mamy przed sobą.

Rozwijając Polskę cyfrową i krajowy sektor IT musimy wygrać w wojnie o talenty, o stworzenie najlepszych warunków dla innowatorów. Fantastycznie, że Google wybrał Polskę jako lokalizację swojego kampusu, ale od razu rodzi się

Rozwijając Polskę cyfrową i krajowy sektor IT musimy wygrać w wojnie o talenty, o stworzenie najlepszych warunków dla innowatorów.

pytanie: dlaczego to nie my tworzymy tego typu miejsca? Inkubatory, z których wiele funkcjonuje nieefektywnie, to zbyt mało. Możemy pójść

o krok dalej, tym bardziej że dzięki funduszom unijnym dysponujemy największą w historii pulą środków na inwestycje w innowacyjność. Pieniądze te były przez ostatnie lata dość skutecznie marnowane – może teraz nadszedł czas, by zacząć efektywnie je wykorzystywać?

Państwo może i powinno robić znacznie więcej na polu zatrzymania w kraju specjalistów IT. Nie tylko „artystów”, ale i „rzemieślników” – niezbędnych, by powstawały nowe produkty. Swoistym mecenatem państwo powinno objąć kadry IT zarówno na etapie edukacji, jak i wówczas, gdy informatycy pracujący za granicą podejmą decyzję o powrocie do Polski z kapitałem nowych umiejętności.

Państwo powinno także stymulować popyt na zaawansowane usługi, między innymi poprzez rozwój i upowszechnianie kompetencji cyfrowych. Pożądane jest także tworzenie kreatywnych przestrzeni dla młodych ludzi oraz wspiera-

Państwo z pewnością nie zastąpi wszystkich realizatorów i aktorów „cyfrowej rewolucji”, lecz niewątpliwie może im pomóc. I takie właśnie – przyjazne i pomocne państwo, będące katalizatorem pozytywnych zmian – chcemy w tym momencie budować.

nie wszelkich inicjatyw społecznych i działań na rzecz pożytku publicznego, dzięki którym obywatele mogą realnie wpływać na rozwój i budowę naszej wspólnej cyfrowej rzeczywistości. Państwo z pewnością nie za-

stąpi wszystkich realizatorów i aktorów „cyfrowej rewolucji”, lecz niewątpliwie może im pomóc. I takie właśnie – przyjazne i pomocne państwo, będące katalizatorem pozytywnych zmian – chcemy w tym momencie budować.



MACIEJ DZIERŻANOWSKI

dyrektor ds. strategicznych obszaru badawczego „Przedsiębiorstwa i innowacje” w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową, z którym jest związany od 1997. Specjalizuje się w kwestiach polityki innowacyjnej i klastrowej. W latach 2011–2012 moderator międzyresortowej grupy roboczej ds. polityki klastrowej w ramach przedsięwzięcia PARP „Polskie klastry i polityka klastrowa”. W latach 2009–2010 członek European Cluster Policy Group, powołanej przy Komisji Europejskiej z zadaniem wypracowania rekomendacji dla europejskiej polityki klastrowej.

Cyfrowa trampolina. Jak rozwinąć polską specjalizację IT?

WZMACNIANIE KONKURENCYJNOŚCI POLSKI w globalnych łańcuchach wartości wymaga czasu, akumulacji kapitału i ambicji oraz mądrej polityki gospodarczej. Jest jednak obszar, w którym możliwy jest szybki i jakościowy skok stymulujący procesy doganiania i rozwoju. Dyskusja na jubileuszowym X Kongresie Obywatelskim, który odbył się w listopadzie 2015 roku wskazuje, że jest to cyfryzacja polskiej gospodarki i sfery publicznej.

Przełożenie cyfryzacji na rozwój polskich firm IT

Upowszechnienie rozwiązań informatycznych zwiększy produktywność i efektywność firm oraz administracji. Cyfryzacja może także przynieść ciekawe rozwiązania problemów w zakresie bezpieczeństwa i energetyki, dostępu do usług medycznych czy starzenia się społeczeństwa. To także szansa dla młodych i kreatywnych ludzi zakładających nowe firmy. Najważniejsze jest jednak to, żeby cyfryzacja wspierała rozwój polskich firm informatycznych i kształtowanie się silnej polskiej specjalizacji w tym zakresie.

W Polsce mamy zdolnych informatyków i dynamicznie rozwijający się sektor usług IT. Wyzwaniem pozostaje jednak tworzenie nowych, oryginalnych produktów i usług oraz wychodzenie z nimi na rynki globalne. W niektórych obszarach – na przykład w bankowości – polskie firmy są liderami w zakresie nowych rozwiązań IT, paradoksalnie zaś trudność z wejściem na rynki zagraniczne wiąże się z tym, że są one zacofane i bardziej konserwatywne. Często mamy jednak problemy z wiarą we własne siły, choć obiektywną trudnością jest niewątpliwie słabość kapitałowa polskich firm. Ekspansja zagraniczna jest kosztowna, między innymi dlatego że na większości ryn-

ków funkcjonuje dobrze rozumiany patriotyzm gospodarczy przekładający się na preferencje zakupowe klientów. Jednocześnie globalni gracze chętnie przydzielają nam rolę podwykonawców i zabijają w nas wiarę, że możemy stworzyć coś oryginalnego.

Współpraca umożliwiająca ekspansję zagraniczną

Jak przełamać te ograniczenia? Po pierwsze, potrzebny jest silny duch przedsiębiorczości, który powinien być umiejętnie pobudzany przez politykę publiczną. Polskie firmy IT i ich twórcy powinni wyzbyć się kompleksów i myśleć o zdobywaniu rynków międzynarodowych. Po drugie, jako stosunkowo mali gracze w skali światowej powinniśmy nauczyć się kooperacji i zgodzić się na pewną konsolidację,

Na większości rynków funkcjonuje dobrze rozumiany patriotyzm gospodarczy przekładający się na preferencje zakupowe klientów. Tymczasem globalni gracze chętnie przydzielają Polakom rolę podwykonawców, zabijając w nas wiarę, że możemy stworzyć coś oryginalnego.

tak by skutecznie podjąć konkurencję z dużymi korporacjami IT. We współczesnym świecie – w dużym stopniu dzięki technologiom ICT – łatwiej łączyć zasoby mniejszych firm. Taka kooperacyjna struktura (tudzież klastr) może być bardzo efektywna

i innowacyjna, pod warunkiem że tworzyć ją będą ludzie otwarci na współpracę i dzielenie się wiedzą oraz gotowi do pracy zespołowej (co wcale nie musi i nie powinno wykluczać indywidualizmu i kreatywności).

Proinnowacyjne zamówienia publiczne

We wspieraniu przedsiębiorczości bardzo pomocna może być przemyślana polityka publiczna, zwłaszcza w zakresie zamówień publicznych, stwarzająca lepsze warunki do rozwijania nowych produktów i usług przez polskie firmy. Konieczne jest odejście od praktyki oczekiwania najniższej ceny, która *de facto* uniemożliwia finansowanie prac rozwojowych. Jednocześnie warto upowszechnić tzw. innowacyjne (przedkonkurencyjne) zamówienia publiczne, które przewidują fazę prototypowania pozwalającą na rozwinięcie i testowanie kilku nowatorskich rozwiązań proponowanych przez różne firmy. Dzięki temu mniejszym podmiotom krajowym łatwiej będzie zaistnieć na rynku. Często bowiem mają one ciekawe i innowacyjne pomysły i rozwiązania, ale brakuje im pilotażowego wdrożenia potwierdzającego ich funkcjonalność. Jeżeli młodym innowacyjnym firmom krajowym uda się utrzymać na rynku zamówień publicznych, to łatwiej im będzie pozyskiwać kolejnych klientów, w tym także za granicą.

Kreowanie nowych rynków wykorzystujących IT

Mądra polityka publiczna może kreować nowe rynki dla polskich firm. Przykładowo, planowane inwestycje w obronność, uzbrojenie i łączność wymagają zaawansowanych rozwiązań informatycznych – między innymi w zakresie cyberbezpieczeństwa. Szansę daje również polityka energetyczna – pod warunkiem że byłaby ukierunkowana nie tylko na uruchamianie nowych elektrowni węglowych, ale także na lepsze zarządzanie zużyciem energii. Niezbędne do realizacji tego celu narzędzia IT mogłyby się stać domeną polskich firm, tym bardziej że referencyjne rozwiązania są jeszcze poszukiwane. Inny obszar, który niewątpliwie warto rozwijać, to usługi telemedyczne. Zastosowanie IT w sektorze zdrowia to aktualne i istotne wyzwanie ze względu na słabą dostępność do specjalistycznych usług medycznych i nasilające się procesy starzenia się społeczeństwa. Mamy już w tym obszarze pewne osiągnięcia, jak chociażby przesiewowe badania słuchu realizowane z wykorzystaniem platformy internetowej czy program zdalnej rehabilitacji kardiologicznej.

Lepsze warunki dla rozwoju start-upów

Polityka publiczna powinna tworzyć lepsze warunki powstawania i wzrostu nowych firm IT. Potrzebne są odpowiednie ekosystemy, które zapewnią młodym, kreatywnym ludziom doradztwo i środki na realizację nowatorskich i nastawionych na praktyczne zastosowanie projektów – być może już na etapie studiowania. Szczególnie ważne jest zapewnienie odpowiedniego systemu finansowania, ponieważ firmy informatyczne nie mają najczęściej dużych aktywów materialnych, które mogłyby stanowić zabezpieczenie kredytu w banku. Dlatego też pożądane jest rozwijanie tzw. finansowania społecznościowego (platformy typu Kickstarter) i funduszy kapitału ryzyka – czyli generalnie rynku kapitałowego (w tym giełdy).

Bardzo dobry poligon doświadczalny dla funkcjonowania różnego rodzaju firm IT powinno tworzyć udostępnianie danych publicznych – czyli konsekwentne wdrażanie koncepcji tzw. otwartych danych (*open data*). Wiele rozwiązań w tym zakresie już się wypracowuje w polskich miastach i urzędach centralnych, ale działania te powinny zostać zdynamizowane. Otwarte dane będą surowcem dla

Niezbędne dla rozwijania sektora IT w Polsce są zmiany mentalne prowadzące do zwiększenia pola dla eksperymentowania i wprowadzania nowości oraz rozwijania sieci umożliwiających partnerską i elastyczną współpracę zamiast sztywnych i przeformalizowanych systemów hierarchicznych.

młodych ludzi realizujących projekty badawcze lub zakładających firmy IT. Wymyślone przez nich produkty i usługi mogą usprawniać funkcjonowanie administracji oraz podnosić jakość życia mieszkańców.

Rozwój kompetencji cyfrowych i społecznych

Dla wykorzystania szansy rozwoju polskiego sektora IT niewątpliwie duże znaczenie będzie miało inwestowanie w tzw. kompetencje cyfrowe – i to zarówno w administracji, jak i wśród polskich przedsiębiorców. Bez tego trudno oczekiwać istotnego impulsu popytowego związanego z upowszechnianiem się systemów IT w urzędach i firmach. Równocześnie niezbędne są zmiany mentalne prowadzące do zwiększenia pola dla eksperymentowania i wprowadzania nowości oraz rozwijania sieci umożliwiających partnerską i elastyczną współpracę zamiast sztywnych i przeformalizowanych systemów hierarchicznych.



ADAM GÓRAL

absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie, doktor nauk ekonomicznych. Współzałożyciel i prezes zarządu Asseco Poland, największej firmy informatycznej w Polsce i jednej z największych w Europie. Współzałożyciel Wyższej Szkoły Zarządzania w Rzeszowie i Podkarpackiego Klubu Biznesu. Konsul honorowy Republiki Słowackiej oraz członek Rady Polskich Inwestorów w Afryce.

Federacja: szansa dla Dawidów w świecie Goliatów

POLSKA WYRASTA NA LIDERA W SEKTORZE USŁUG INFORMATYCZNYCH i to stanowi dobrą wiadomość. Pozytywne jest to, że udało nam się stworzyć tak wiele dobrych miejsc pracy w usługach IT. Nie jest to jednak jeszcze ta katapulta, która mogłaby nas wynieść do biznesowej ekstraklasy. Usługi – a zwłaszcza podwykonawstwo – to produkt zazwyczaj bardzo prosty, który łatwo zastąpić ofertą tańszego konkurenta. Moim marzeniem jest to, by polską siłą i przewagą stały się oryginalne produkty i rozwiązania IT – czy to sprzedawane bezpośrednio, czy też pozwalające na oferowanie zaawansowanych usług. Asseco jest dziś jedną z największych polskich firm IT właśnie dlatego, że konsekwentnie rozwija także własne produkty.

Niewątpliwie stanowi to duże wyzwanie, ponieważ z perspektywy globalnego rynku IT polskie firmy to stosunkowo mali gracze. Duże firmy chętnie zatrudniają nas jako podwykonawców, przerzucając stosunkowo wysokie ryzyko biznesowe. Przez 25 lat praktyki biznesowej wyleczyłem się z naiwnej nadziei, że jeżeli coś pójdzie nie tak, to ten duży gracz pochyli się nad słabszym partnerem i pomoże mu, mówiąc, że potrzebna jest korekta, ponieważ źle rozłożyliśmy ryzyko. I będą – już na bardziej partnerskich zasadach – kontynuować współpracę. Nic z tych rzeczy. Globalne korporacje, przesuwając całe ryzyko na ostatnie ogniwo, mają jeden cel: odebrać mniejszym firmom odwagę i wiarę w to, że mogą one tworzyć wartość – czyli oryginalne i konkurencyjne rozwiązania.

Globalne korporacje, przesuwając całe ryzyko na ostatnie ogniwo (w którym znajduje się większość polskich firm IT), mają jeden cel: odebrać mniejszym przedsiębiorstwom odwagę i wiarę w to, że mogą one tworzyć wartość – czyli oryginalne i konkurencyjne rozwiązania.

Jak możemy temu przeciwdziałać? Przede wszystkim powinniśmy uwierzyć we własne siły, że możemy stworzyć coś nowatorskiego. Trzeba jednak znaleźć

swoją niszę – najszybciej można tego dokonać, zapewne zajmując się aplikacjami, ponieważ obszary, takie jak hardware czy bazy danych, mają już swoich mocnych liderów. Musimy także wypracować kooperatywne modele działania i połączyć siły. Przykładem może być Asseco, które nie jest klasyczną korporacją, ale strukturą federacyjną wyrosłą z małych i średnich firm z naszego regionu. Dzięki temu dziś działamy w 54 krajach świata. Odnosimy sukcesy, bo zintegrowaliśmy „słabych” – nazwijmy ich ładniej Dawidami – by stanąć w jednym ringu z bogatymi Goliatami.

Realizowany przez nas model kooperacyjny ma taką zaletę, że nie zostawia za sobą spalonej ziemi. Firmy z naszej Grupy zachowują pewną odrębność. Każda z nich płaci podatki w miejscu powstawania przychodu, nie kanibalizujemy się

Powinniśmy robić wszystko, by międzynarodowe korporacje funkcjonujące w Polsce lokowały u nas swoje laboratoria i działy badawczo-rozwojowe. Zatrudnieni w nich Polacy wcześniej czy później będą zakładać własne firmy (spin-out), dzięki zdobytemu doświadczeniu i kontaktom zaś będą w stanie zaoferować rozwiązania i produkty, znajdujące odbiorców na rynku globalnym.

nawzajem. Jednocześnie staramy się stworzyć świadomość wagi patriotyzmu gospodarczego: Polak stara się kupować przede wszystkim od Polaka, a Słowak od Słowaka. Wierzimy, że taki federacyjny i kooperacyjny model będzie skuteczną strategią na kolejne dekady.

Warto także promować postawy patriotyzmu gospodarczego w ramach międzynarodowych korporacji funkcjonujących w Polsce. Na wzór Izraela powinniśmy zrobić wszystko, żeby te korporacje lokowały w Polsce laboratoria i działy badawczo-rozwojowe. Zatrudnieni w nich Polacy wcześniej czy później będą zakładać własne firmy (*spin-out*), dzięki zdobytemu doświadczeniu i kontaktom zaś będą w stanie zaoferować rozwiązania i produkty, znajdujące odbiorców na rynku globalnym.



KRZYSZTOF DIKS

profesor, informatyk, dyrektor Instytutu Informatyki Uniwersytetu Warszawskiego, współautor kilkudziesięciu publikacji z algorytmiki, promotor 10 doktorantów, popularyzator informatyki, przewodniczący Komitetu Głównego Olimpiady Informatycznej, przewodniczący Polskiej Komisji Akredytacyjnej.

Jak uczynić polskich informatyków „cyfrową sprężyną”?

INFORMATYKA, A ŚCIŚLE PROGRAMOWANIE, może być jedną z naszych najsilniejszych dźwigni rozwojowych. Wierzę też, że w ciągu dekady stworzymy niejedną globalną polską markę technologiczną na miarę przejętego przez Amazon systemu IVONA. Musimy jednak zadbać o fundament – najlepszą z możliwych edukację.

Bardzo potrzebujemy sukcesu, o którym mówiłby cały świat. Tak by „odciążyć” trochę Roberta Lewandowskiego, nie musieć „na siłę” spolszczać Angeliki Kerber lub wyobrażać sobie, że nie byłoby Apple, gdyby wiele lat temu na drodze Steve’a Jobsa nie stanęła Joanna Hoffman. Wierzę, że ów święty Graal – specjalizacja, która byłaby naszym znakiem rozpoznawczym na świecie – jest w naszym zasięgu. I jest nim informatyka. Co istotne, sukces w tej dziedzinie nie wymaga wielkich nakładów finansowych, potrzebuje – tylko lub aż – tęgich głów. Nie brakuje ich u nas; musimy im tylko trochę pomóc.

Wierzę, że ów święty Graal – specjalizacja, która byłaby naszym znakiem rozpoznawczym na świecie – jest w naszym zasięgu. I jest nim informatyka. Sukces w tej dziedzinie nie wymaga wielkich nakładów finansowych, potrzebuje – tylko lub aż – tęgich głów.

Seria zwycięstw młodych Polaków w światowych zawodach programistycznych nie jest dziełem przypadku. Podobnie jak to, że kilka tygodni temu moi byli studenci, założyciele firmy Deepsense.io, pokonali ponad 360 zespołów z całego świata w konkursie organizowanym przez amerykańską Narodową Administrację ds. Oceanów i Atmosfery. To Polacy stworzyli najlepszy algorytm, który – przez identyfikację konkretnych osobników na podstawie zdjęć lotniczych – może przyczynić się do zachowania ginącego gatunku walenii baskijskich.

Popyt na intelektualną wartość dodaną – niezbędną dla rozwoju takich branż jak *big data* czy *machine learning* – będzie tylko rósł. Naszą specjalizacją powinny

stać się właśnie takie produkty i usługi, które odpowiadają na globalne wyzwania, a jednocześnie bazują na wkładzie intelektualnym, przede wszystkim na mocnej podstawie matematycznej.

Nie można zapomnieć przy tym o warunku koniecznym, czyli myśleniu od pierwszej sekundy pracy nad produktem i usługą o ich wymiarze uniwersalnym, globalnym. Sukces w Polsce, choćby był oszałamiający, to za mało. Dlatego z uznaniem obserwuję śmiałe aspiracje naszych absolwentów, choćby zespołu CodiLime, którzy „po godzinach” pracy dla największych koncernów tworzą autorskie, „generacyjne”, dostępne nie tylko dla programistów narzędzie do bardzo złożonej analizy danych, czy założycieli Nine Lives Data, którzy wymyślili niezwykle wydajny system archiwizacji dużej liczby danych.

Dlaczego to o naszych programistów biją się największe firmy? Nie ma jednej przyczyny. Nie doceniamy chyba faktu – rozmawialiśmy kiedyś o tym długo z profesorem Maciejem Sysło – że Polska była jednym ze światowych pionierów masowej edukacji informatycznej. Pierwsze komputery w szkołach pojawiły się już

Mamy naprawdę zdolną młodzież. Młodzież ma fenomenalny potencjał: młody człowiek, jeśli tylko czymś się interesuje, potrafi oddać się temu bez reszty.

w latach 70. Zawsze staraliśmy się podążać w ślad za światowymi trendami i standardami. Byliśmy też prekursorami programowania w szkołach.

Zorganizowaliśmy system olimpiad

informatycznych – w tym roku odbyła się już 23. edycja – w której najważniejszym kryterium oceny jest przede wszystkim umiejętność algorytmicznego myślenia.

Mamy naprawdę zdolną młodzież. Nie wiercie tym, którzy mówią, że młodzież jest dziś głupsza niż kiedyś. Wręcz przeciwnie, jest coraz mądrzejsza. Młodzież ma fenomenalny potencjał: młody człowiek, jeśli tylko czymś się interesuje, potrafi oddać się temu bez reszty. A komputery, dzięki swojej powszechności, a także niezliczonej liczbie możliwych zastosowań, idealnie się do tego nadają.

Duże znaczenie ma też z pewnością to, że olimpiady integrują środowisko, tworząc unikatową kulturę, w której młodzi ludzie z jednej strony rywalizują ze sobą, ale z drugiej szanują wzajemne osiągnięcia. Między uczestnikami konkursów zawiązują się przyjaźnie, nierzadko będące załącznikiem późniejszych firm. Ta pozytywna aura jest bardzo konstruktywna, ale stanowi też magnes dla wyróżniających się uczniów kolejnych roczników, którzy chcą pójść śladami starszych, utytułowanych kolegów.

Co możemy jeszcze zrobić, by ta „sprężyna” informatyczna wyniosła nas do światowej ekstraklasy? Gdybym złapał złotą rybkę, miałbym trzy życzenia. Dobra wiadomość jest taka, że – przy odpowiednim zaangażowaniu i współpracy wielu

środowisk – możemy zrealizować je sami, bez pomocy magicznych złotych rybek.

Pierwsze życzenie to obowiązkowe lekcje programowania już w szkole podstawowej – niech to będzie *computer science* w pełnym tego wyrażenia znaczeniu. Pomyślmy, kiedy tak naprawdę świat ruszył do przodu? Wtedy gdy wraz z upowszechnieniem druku książki trafiły pod strzechy. Teraz mamy do czynienia z kolejną falą postępu dzięki temu, że programować mogą osoby, które nie są z zawodu programistami. Na przykład po szalenie popularny język Python sięgają dziś nie tylko studenci biologii i fizyki, ale także filozofii czy kognitywistyki. Ten bardzo skomplikowany język ma tę zaletę, że nawet początkujący użytkownik może stworzyć w nim program na miarę potrzeb swojej dziedziny, a dzięki dostępowi do bogatych bibliotek – używać wysoko poziomowych komend do analizy morza informacji.

W upowszechnieniu programowania nie chodzi o to, by kilkulatków uczyć Pythona, ale by zaszczyć w nich wiarę, że technologia już nas dziś nie ogranicza – tylko nasze umysły. I gimnastykujemy te głowy od najmłodszych lat, pokazując, jak potężnym narzędziem wyszukiwania, obróbki i prezentacji informacji jest mądrze wykorzystywany komputer. Programowanie to nic innego jak świadome robienie użytku z powszechnie dostępnych technologii – i tak rozumiane programowanie jest czwartą, po czytaniu, pisaniu i rachowaniu, najważniejszą dziś umiejętnością.

Drugie życzenie to dołożenie wszelkich starań, by nauczyciele, nie tylko informatyki, mieli dostęp do najnowszych technologii i szkoleń. Nauczyciel nie może się obawiać, że uczeń przyjdzie do klasy z urządzeniem, którego on nie zna. Oczywiście, cały świat mierzy się z deficytem nauczycieli informatyki – analogicznie do języka angielskiego przed laty, większość osób, które posiadają wiedzę komputerową, wybiera znacznie lepiej płatną pracę w biznesie. Dlatego też nie drzysmy szat, jeśli naszą córkę czy syna informatyki uczy uwielbiana przez uczniów pani „od przyrody”. Jeśli tylko ta osoba ma pasję, którą umie zarazić dzieci – to już jest wielki kapitał. Najważniejsze, by nie zmuszać uczniów do „wykucia” – co jeszcze się niestety zdarza – na pamięć kolejności poleceń na pasku w arkuszu kalkulacyjnym...

Trzecie marzenie to autentyczne wspieranie przedsiębiorczości na studiach. Studenci powinni rozwiązywać więcej problemów, a mniej zadań. W wersji idealistycznej – czytaj: złota rybka – marzy mi się możliwość pracy nad jednym pro-

Co możemy jeszcze zrobić, by ta „sprężyna” informatyczna wyniosła nas do światowej ekstraklasy? Trzeba spełnić trzy warunki: obowiązkowe lekcje programowania w szkole, udostępnienie nauczycielom aktualnej wiedzy i najnowszej technologii oraz wspieranie przedsiębiorczości studentów.

jektem dyplomowym studentów z różnych wydziałów. Niech zespół złożony z informatyka, grafika, marketingowca, finansisty i, przykładowo, biologa ma szansę już na studiach założyć pierwszą wirtualną firmę i ów wspólny projekt uczynić przedmiotem zaliczenia na poszczególnych kierunkach. Nic nie ryzykują, a zdołają unikatowe doświadczenie współpracy z osobami z innych środowisk, będą umieli się z nimi porozumiewać.

Zmieniając w tym duchu uczelnie, moglibyśmy jednocześnie stawić czoła największemu dziś wyzwaniu, czyli „zasysaniu” najlepszych absolwentów przez globalne korporacje. To jest zazwyczaj jednokierunkowa droga – kto raz na nią wejdzie, rzadko kiedy ma odwagę rzucić wszystko i założyć własną firmę. Nie cho-

Stawiamy jeszcze silniejszy nacisk na pracę projektową, zapewnimy zespołom możliwie wszechstronne wsparcie mentorskie, zwiększające szansę komercjalizacji najlepszych pomysłów. Zmieniając w tym duchu uczelnie, moglibyśmy jednocześnie stawić czoła największemu dziś wyzwaniu, czyli „zasysaniu” najlepszych absolwentów przez globalne korporacje.

dzi tylko o „złote kajdanki”, choć i one mają znaczenie. W miarę stabilizacji życiowej i rodzinnej coraz trudniej o wolę wymagającą stwierdzenia: „Kochanie, to była moja ostatnia pensja, chwilowo pożyjemy z Twojej, a oszczędności przeznaczymy na rozwój niepewnego, ale perspektywicz-

nego start-upu”. Dla autentycznych pasjonatów ważniejsze bywa to, że w ramach tych najbardziej innowacyjnych korporacji ci młodzi ludzie, nawet jeśli są tylko jednym puzzlem w wielkiej układance, mają poczucie realnego wpływu na epokowe zmiany i przyszłość świata.

Co możemy temu przeciwstawić? Bądźmy szczerzy – niewiele. Dlatego tak ważne są działania uprzedzające – wyposażanie już na studiach w praktyczne umiejętności biznesowe. Nawet jeśli te interdyscyplinarne prace dyplomowe to pieśń przyszłości, zacznijmy od małych, oddolnych zmian. Stawiamy jeszcze mocniej, choćby w ramach jednego wydziału, na pracę projektową, zapewnimy zespołom możliwie wszechstronne wsparcie mentorskie, zwiększające szansę komercjalizacji najlepszych pomysłów. Jeśli produkt nie wytrzyma próby rynkowej, i tak z otwartymi ramionami przyjmie ich każda korporacja. Jeśli się uda, to powstanie hit eksportowy. Oby takich było jak najwięcej – i to jest moje największe marzenie.



MAGDALENA DZIEWGUĆ

dyrektor programowa w Fundacji Rozwoju Kompetencji Strategicznych, Head of Google for Work CEE. Menedżer z wieloletnim doświadczeniem w branży nowych technologii. Studiowała prawo i psychologię, ma tytuł Executive MBA SGH oraz GMP Harvard Business School. Pracowała w zarządzie Exatel SA, zarządzała rynkiem biznesowym sieci komórkowych Orange i Plus. Jest ekspertem zarządzania segmentem B2B i budowania strategii rozwoju dla firm usługowych. Doradza funduszom inwestycyjnym i start-upom w procesie budowania strategii komercjalizacji nowych pomysłów biznesowych. Od 2013 współtworzy z przyjaciółmi Fundację Rozwoju Kompetencji Strategicznych. W najważniejszej dla niej roli życiowej – mama Soni i Adasia.

Zatrzymajmy eksport talentów

BARDZO MODNE JEST DZISIAJ POJĘCIE KOMPETENCJI CYFROWYCH. To hasło zbyt często pojawia się na agendzie polityków i przedstawicieli biznesu. Większość osób kojarzy ten termin z umiejętnością korzystania z urządzeń elektronicznych, oprogramowania, internetu. W internecie postrzegamy szanse na rozwój ekonomiczny. Tymczasem kompetencje cyfrowe to przede wszystkim umiejętność funkcjonowania i operowania w środowisku sieciowym i relacjach z innymi ludźmi. Nie ma kompetencji cyfrowych bez kompetencji społecznych.

Poziom internetowego „nasyceńia” społeczeństwa polskiego jest porównywalny ze średnią europejską. Natomiast w obszarze kompetencji społecznych mamy sporo do nadrobienia. W czasach postępującej automatyzacji najlepszą inwestycją jest kapitał ludzki. „Talent is the new oil” – przekonują globalni inwestorzy. To właśnie talent i wszystko, co jest pochodną talentu

Kompetencje cyfrowe to przede wszystkim umiejętność funkcjonowania i operowania w środowisku sieciowym i relacjach z innymi ludźmi. Nie ma kompetencji cyfrowych bez kompetencji społecznych.

– interakcja, wymiana indywidualnych doświadczeń, komunikacja, kreatywność, empatia – stanowią bazę większości innowacyjnych pomysłów i przedsięwzięć.

Naszym głównym deficytem jest niski poziom zaufania społecznego. Zamykamy się w swoim wąskim kręgu, zakładając z góry, że osoby spoza niego są potencjalnie niebezpieczne. Niechętnie dzielimy się pomysłami i wiedzą, obawiając się podstępów i oszustwa. Nawet dobre rady i chęć pomocy przyjmujemy z dystansem i podejrzliwością.

Brakuje nam także ustrukturyzowanego procesu kształcenia kompetencji współpracy. W Stanach Zjednoczonych oceny uzyskuje się w dwóch wymiarach:

za postępy indywidualne i projekty grupowe. Polski system edukacyjny premiuje tylko te pierwsze, co prowadzi do niepotrzebnej rywalizacji i zniechęca do współdziałania. Tymczasem wszystkie badania pokazują, że nawet słaba grupa osiąga lepszy wynik niż wybitna jednostka.

Trzecie wyzwanie to niska zdolność do podejmowania ryzyka. Najbliższe otoczenie kandydatów na przedsiębiorców nie pomaga. Młody człowiek często słyszy od rodziców: „Własna firma? Zastanów się jeszcze. Chcesz mieć rodzinę, znajdź lepiej dobrze płatny etat i bezpieczny kredyt”. A prośba o wsparcie finansowe dla własnej działalności gospodarczej spotyka się z odpowiedzią: „Chyba zwariowałeś! Całe życie oszczędzaliśmy, a ty chcesz to stracić?”. Tymczasem większość amerykańskich start-upów powstało właśnie dlatego, że „family, fools and friends” zrzućili się na pierwszy pomysł. Zainwestowali swoje pieniądze po to, żeby ktoś mógł zrealizować marzenie.

Ostatnia bariera to deficyt różnorodności, skutkujący brakiem wrażliwości na odmienności społeczne i kulturowe. Jest to jeden z głównych powodów, dla których tak rzadko słyszymy o ekspansji zagranicznej polskich firm i produktów. Zamiast snuć teorie spiskowe, inwestujmy więcej w zrozumienie potrzeb i oczekiwań odbiorców w krajach docelowych, angażujmy się w rozwiązywanie prawdziwych problemów konsumentów w innych krajach.

Powoli obserwujemy początek drugiej fali polskiej emigracji ekonomicznej. Młodych, zdolnych, świetnie wykształconych Polaków napędza to samo, co ich amerykańskich rówieśników. Chcą się realizować, poszukują sposobów na rozwijanie swoich zdolności i talentów. Niestety, często nie znajdują dla siebie przestrzeni w tradycyjnych i skostniałych organizacjach – i wyjeżdżają. Jeżeli nie chcemy, aby kapitał intelektualny stał się naszym wiodącym „produktem eksportowym”, musimy szybko niwelować różnice i nauczyć się wykorzystywać nasze talenty.

**Społeczeństwo – jak możemy
stać się lepsi?**



JAN SZOMBURG

prezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową. Doktor nauk ekonomicznych z doświadczeniem akademickim (w latach 1974–1990 pracował na Uniwersytecie Gdańskim). Od 1980 działacz gdańskiej „Solidarności”, w stanie wojennym współpracował z podziemiem. W 1988 wspólnie z Januszem Lewandowskim opracował pierwszy w Europie Wschodniej program powszechnej prywatyzacji oparty na kuponach prywatyzacyjnych (wykorzystywany w reformach własnościowych niemal w całym tym regionie). Założyciel Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (1989). Inicjator i organizator nowych, innowacyjnych platform debat publicznych służących dialogowi międzyśrodowiskowemu i międzypokoleniowemu: Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej (2003–2007), Polskiego Forum Wartości i Rozwoju (2004–2005) i Kongresu Obywatelskiego (od 2005). Promotor publicznej refleksji i debaty nad tożsamością i wspólnotowością Polaków.



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*.

I „ja”, i „my”. Klucz do przyszłości

W OSTATNICH LATACH OBSERWUJEMY WŚRÓD POLAKÓW rosnącą potrzebę samodoskonalenia. Dużą popularnością cieszą się metody, które pomagają w świadomym kierowaniu własnym życiem i rozwojem. Coaching, mentoring, treningi motywacyjne i efektywnościowe stały się ważnym elementem życia prywatnego i zawodowego. Coraz więcej czasu poświęcamy na podnoszenie swoich kwalifikacji i zdobywanie nowych kompetencji – wracamy na uczelnie, żeby zdobyć nową wiedzę, uczymy się języków, czytamy profesjonalne publikacje. Nie lubimy tracić czasu, dlatego nawet w ramach odpoczynku podejmujemy aktywności, które zapewniają nam rozwój. Niemal jak dzieci – bawimy się i uczymy jednocześnie. W opinii nauczycieli to zdecydowanie najlepsze połączenie.

Szczęście oznacza więc dziś odczuwanie zadowolenia z obu ważnych dziedzin naszego życia – prywatnego i zawodowego. Nie dziwi zatem, że osiągnięcie satysfakcji wiąże się ze stałym dążeniem do rozwoju. Po skończonej pracy wkładamy buty do biegania, na uszy zakładamy słuchawki z audiobookiem i czujemy, że w ten sposób w pełni wykorzystujemy swój czas i potencjał. Wieczorem czekają nas jeszcze zabawa z dziećmi lub wnukami, gazeta, której nie zdążyliśmy przeczytać w ciągu dnia, i zasłużony odpoczynek. Tempo życia przyspieszyło, więc ten wzrost aktywności jest naturalną kolejną rzeczą. W tym kontekście samorozwój zapewnia nam kontrolę nad własnym życiem i zastrzyk motywacji potrzebny do zmagania się z codziennością. To też źródło poczucia bezpieczeństwa, którego – jako społeczeństwu na dorobku – nie daje nam

Szczęście oznacza więc dziś odczuwanie zadowolenia z obu ważnych dziedzin naszego życia – prywatnego i zawodowego. Nie dziwi zatem, że osiągnięcie satysfakcji wiąże się ze stałym dążeniem do rozwoju.

wcześniej zgromadzone bogactwo (z taką sytuacją mamy do czynienia w krajach zachodnich).

Często wydaje się, że ten trend ma wymiar wyłącznie indywidualny. Krytykuje się takie postawy, argumentując, że to prosta droga do egotyzmu, skupie-

Kiedy rozwijamy siebie, rozszerzamy nasz światopogląd, uczymy się nowych kompetencji, także społecznych, dajemy coś z siebie innym. Wiele naszych aktywności podejmujemy wspólnie z innymi.

nia na swoich dążeniach, gonitwie za zdobyciem społecznego uznania. W polskich warunkach łączy się to często z gromadzeniem przedmiotów i przeżyć (np. wyjazdów zagranicznych) utożsamianych z presti-

żem. Oczywiście, w tej sferze dostrzec można polski indywidualizm, ale warto też zauważyć inny – społecznotwórczy – wymiar samodoskonalenia Polaków.

Wszystkie działania skupione na rozwoju osobistych przymiotów w gruncie rzeczy powodują, że czujemy się ludźmi szczęśliwsiymi i bardziej spełnionymi. Jesteśmy wtedy w stanie dzielić się pozytywną energią, przewyższając niepewność egzystencjalną. Kiedy rozwijamy siebie, rozszerzamy nasz światopogląd, uczymy się nowych kompetencji, także społecznych, dajemy coś z siebie innym. Wiele naszych aktywności – ukierunkowanych na odczuwanie przyjemności i satysfakcji – podejmujemy wspólnie z innymi. Bieganie grupowe, nauka języków w grupie obcokrajowców, wolontariat – ich spoiwem jest bycie ze sobą, rozwija-

Wspólne doświadczenia rodzą poczucie wspólnoty i odpowiedzialności za drugiego człowieka. Wchodząc w relacje z innymi, stajemy się bardziej podmiotowi i świadomi siebie. Te wzajemnie korzyści są rzeczywistym środkiem rozwoju osobistego.

swoich pasji, uczenie się od siebie wzajemnie. To dzięki uprawianiu nordic walking, triathlonu, klubom dyskusyjnym, wspólnemu śpiewaniu kolęd, kibicowaniu na przykład polskiej reprezentacji siatkarskiej tworzą się nowe relacje towarzyskie i przyja-

cielskie, pozbawione emocji politycznych i ideologicznych. To od ludzi, z którymi się stykamy przy takich okazjach, dowiadujemy się, na co zwracać uwagę przy zakupie butów do biegania, to oni podsuną nam odpowiednie lektury i podpowiedzą, na które portale zaglądać.

Wspólne doświadczenia rodzą poczucie wspólnoty i odpowiedzialności za drugiego człowieka. Budujemy poczucie własnej wartości na bazie akceptacji, a przez to stajemy się bardziej tolerancyjni. Wreszcie dzięki relacjom z innymi, spoza kręgu naszych najbliższych, uczymy się na własnych i cudzych błędach, a podejmując najważniejsze życiowe decyzje, nie opieramy się wyłącznie na własnych emocjach. Paradoksalnie – wchodząc w relacje z innymi, stajemy się bardziej podmiotowi

i świadomi siebie. Te wzajemnie korzyści są rzeczywistym środkiem rozwoju osobistego. Powinniśmy więc otworzyć się na innych, aby w jak największej mierze czerpać z tego procesu.

Często nie zauważa się, że wspólne pasje i budowa relacji z innymi ludźmi o tych samych zainteresowaniach są również pierwszym krokiem do tworzenia społeczności. Stanowią one remedium na to, co jeszcze w latach siedemdziesiątych Stefan Nowak nazywał „próżnią socjologiczną”. Diagnozował on, że Polacy, oprócz wspólnoty narodowej, są związani jedynie z najbliższym gronem rodzinnym; pomiędzy tymi poziomami występuje zaś wspomniana próżnia. Po 25 latach wolności widać już, że nie wypełnia jej organizacje pozarządowe – polska dusza narodowa odrzuca bowiem to, co sformalizowane. Możliwe, że to właśnie te – oparte na pasjach, najczęściej niesformalizowane i dość efemeryczne – społeczności staną się osią rozwoju społecznego Polski. To pasje, niejako przy okazji, pozwalają budować mosty pomiędzy Polakami – łączą ludzi, tworząc między nimi nowe więzi i, odmieniany przez wszystkie przypadki w debacie publicznej, kapitał społeczny. Zacierają się granice międzypokoleniowe, jak w wypadku tak popularnych zlotów rekonstruktorów historycznych. Wspólne pasje zaspokajają naszą potrzebę przynależności, dzięki nim odczuwamy identyfikację z czymś większym, co nadaje głębszy sens naszemu życiu.

Dzięki potrzebie rozwoju osobistego wytwarza się nowa jakość, podgiebie dla synergicznej współpracy na różnych polach. A stąd już tylko krok do tworzenia się bardziej dojrzałych – opartych na otwartości, zaufaniu i współpracy – klastrow i ekosystemów gospodarczych czy też lokalnych i regionalnych wspólnot obywatelskich.

I tak dzięki potrzebie rozwoju osobistego wytwarza się nowa jakość, podgiebie dla synergicznej współpracy na różnych polach. Chodzi tu przede wszystkim o zdobywanie kompetencji potrzebnych do przełamania wsobności i otwarcia się na drugiego człowieka. A stąd już tylko krok do tworzenia się bardziej dojrzałych – opartych na otwartości, zaufaniu i współpracy – klastrow i ekosystemów gospodarczych czy też lokalnych i regionalnych wspólnot obywatelskich. Wspólne działanie może stanowić remedium na słabość polskiego państwa. To tu, na styku różnych sektorów, środowisk i pokoleń, leży klucz do rozwoju Polski; to tu narodzą się idee, wykształcą się liderzy i podejmowane będą działania, które zadecydują o naszej przyszłości. W ten sposób zbudujemy lepsze społeczeństwo przez pogłębienie naszego osobowego człowieczeństwa.



RAFAŁ SONIK

pierwszy Polak, który indywidualnie zwyciężył w Rajdzie Dakar, wcześniej trzykrotnie stawał na podium tej legendarnej rywalizacji. Quadowiec z Krakowa jest również czterokrotnym zdobywcą Pucharu Świata FIM (2010, 2013, 2014, 2015). Przedsiębiorca oraz filantrop, który od ponad 20 lat wspiera Stowarzyszenie Siemacha. Organizuje coroczną akcję „Czyste Tatry” i jest prezesem Stowarzyszenia „Czysta Polska”.

Uwierzmy we własne siły

Rozmowa z Rafałem Sonikiem

Przyjechał Pan do Warszawy specjalnie po to, by wziąć udział w Kongresie Obywatelskim, który odbędzie się w najbliższą sobotę w Gmachu Głównym Politechniki Warszawskiej. Hasło tegorocznej X edycji brzmi: „Polska jutra. Możemy być lepsi”. A co złego dzieje się z dzisiejszą Polską?

Przez ostatnie lata to nie sytuacja w Polsce, tylko pasje i przedsięwzięcia biznesowe pochłaniały moją uwagę i czas. Zmieniło się to tej wiosny, gdy nad Wisłą rozpoczął się maraton wyborczy. Uderzyła mnie rosnąca w siłę społeczna postawa Polaków, zwłaszcza tych młodych. Bez wątpienia część z nas zapomniała o tym, czym jest wolność i jaką ma wagę. To wartość nadrzędna, o którą poprzednie pokolenia zaciekle walczyły. Nie ma bez niej rozwoju, szacunku i innych dóbr.

Skąd te pesymistyczne wnioski?

Proszę popatrzeć na ostatnią frekwencję. Wyniosła niewiele ponad 50%. Oznacza to, że o losach kraju na najbliższe lata zdecydowała nawet nie połowa, tylko jedna czwarta społeczeństwa. Odbieram ten wynik jako moją osobistą porażkę.

Janek z Chojnic, lat 30, nie poszedł na wybory, a winę za to ponosi Pan?

Tak, bo najwyraźniej padliśmy ofiarą własnego sukcesu. Dzięki Solidarności zmieniliśmy nie tylko swoje losy, lecz i połowy kuli ziemskiej. Mówię tu o polskim udziale w procesie rozpadu systemu komunistycznego, co ustawiło nas na pozycji jako co najmniej regionalnego lidera. Zadaniem mojego pokolenia jest przekazanie młodszemu, jak ważną wartością jest wolność, ile wyrzeczeń ponieśli poprzednicy, by ją zdobyć, i jak wiele od niej zależy.

Na przykład?

W polskim społeczeństwie można odczuć pewne rozdwojenie jaźni. Z jednej strony narasta w nas frustracja, coraz donośniej brzmią głosy tzw. prekariuszy, młodzi chcą zmian, z drugiej zaś – nie chce nam się pójść do lokali wyborczych. Tymczasem zmiany nie nastąpią ot, tak sobie, musimy dać im impuls, czyli wstać z kanapy i zagłosować. Tylko aktywna postawa życiowa przyczynia się do tego, że warunki życiowe ulegają poprawie.

Tyle że coraz więcej Polaków wierzy, że wszyscy politycy to złodzieje i kłamcy, a Kowalski z Puław swoim głosem kraju nie naprawi.

I robią błąd. Nie jest prawdą, że nic od nas nie zależy, tak samo jak nie ma dowodów na to, że politycy kradną. Nie wykluczam, że zdarzają się również takie przypadki, ale na szczęście w Polsce nie ma to rozmiarów plagi. Musimy głosować, by politycy mieli świadomość, że na ich barkach spoczywa wielka odpowiedzialność, a społeczeństwo ich rozliczy. W przeciwnym wypadku polityk staje się manipulantem. I biada nam, jeżeli uprawiana przez niego manipulacja ma charakter destruktywny.

Oddaj głos, a twój los się odmieni – młodzi nie kupią tej formuły. Z trudem wierzy się w lepsze, gdy na koncie ma się wiele porażek. W warunkach kapitalizmu ciężko stanąć na nogi. Wasze pokolenie miało łatwiej.

To prawda. Zaczynaliśmy wtedy, gdy pociąg polskiej gospodarki stał. Dzisiaj pędzi, trudniej do niego wskoczyć, ale nic tak nie hartuje jak trudności. Każdy ma swoją skalę. Ja wiem, że drugim Stevem Jobsem raczej nie zostanę, ale to nie oznacza, że nie mogę się prężnie rozwijać.

Tyle że w dobie konkurencji wszystkich ze wszystkimi wyostrza się egoizm. Doświadczył Pan tego między innymi podczas zawodów rajdowych, gdzie polskie ekipy trzymają się od siebie z daleka.

Próbujemy to zmienić. Niestety, tracimy umiejętność działania w grupie. Niewykluczone, że dzieje się tak, bo nie ma zagrożenia, które by scalało Polaków. Powinniśmy jednak umieć współpracować także wówczas, gdy nie grozi nam niebezpieczeństwo. Życie nauczyło mnie ważnej rzeczy: zwycięża tylko ten, który działa w zespole.

Zdobył Pan złoto w tegorocznym rajdzie Dakar. Nikogo prócz Pana za sterami quada nie widziałam.

Kiedyś podczas kolacji wigilijnej w Stowarzyszeniu Siemacha miałem wytłumaczyć ponad tysiącu podopiecznym, w czym tkwi sukces Sonika. Poprosiłem dzie-

ciaki, by zamknęły oczy i wyobraziły sobie, że obok mnie stoi kilkadziesiąt innych osób. Bo tak wygląda prawda o moich sukcesach. Jestem częścią zespołu, który każdego dnia wykonuje mozolną pracę – jej celem jest podium. Moim przywilejem jest jedynie to, że właśnie na mnie pada światło reflektora.

Ma Pan pomysł, jak zmienić postawę Polaków?

Trąbić na każdym kroku, pokazywać przykłady, promować własnych Marków Zuckerbergów, bo nic tak nie przemawia do nas, jak przykład z własnego podwórka. W Polsce nie brakuje wybitnych postaci. Mamy dużo innowacyjnych przedsiębiorców, sportowców, działaczy społecznych i naukowców.

Pan jest również przedstawicielem *american dream* w wydaniu polskim. Przyszli Pan znikąd, doszedł Pan daleko. Kiedy zarobił Pan swoje pierwsze pieniądze?

W wieku 16 lat pomagałem narciarzom z kadry narodowej sprzedawać narty, które dostawali od Polskiego Związku Narciarskiego. Nasi zawodnicy tak bardzo oszczędzali swój sprzęt, że potrafili aż połowę przydziału przeznaczyć na sprzedaż.

Był to złoty interes?

Wystarczyło, by uniezależnić się od rodziców finansowo. Z czasem udało mi się zebrać kapitał, który wystarczył na kolejne inwestycje.

Duże pieniądze, duży stres. W jednym ze swoich wywiadów opisywał Pan scenę otwarcia Centrum Handlowego w Tarnowie. Był to rok 2010, który można uznać za kryzysowy dla polskich konsumentów. Zamiast radości odczuwał Pan jednak ciężar blisko 300 mln zł kredytu, który zabezpieczał tylko Pan. Czy pieniądze warto są takich zmartwień?

Pieniądze nie są wartością samą w sobie, tylko środkiem do celu. A celem jest rozwój w każdym możliwym wymiarze. Jest taka stara zasada biznesu, która sprawdza się też w innych dziedzinach: „Kto stoi w miejscu, ten się cofa”.

Jest Pan bardzo zajęтым człowiekiem. Co Panu dają te zmagania o lepszą Polskę?

Może zabrzmiałoby to patetycznie, ale wielokrotnie powtarzałem, że jestem polskim patriotą. Obchodzą mnie losy kraju w takim samym stopniu jak życie mojej mamy emerytki czy ojca rencisty. Było mi niezwykle trudno znaleźć się tej soboty w Warszawie, by wziąć udział w Kongresie Obywatelskim. Jednak nie mogłem postąpić inaczej.

Dlaczego?

Bo gdy patrzę w lustro, nie chcę zobaczyć hipokryty. Wartości, w które wierzę, popieram swoją obecnością, swoim słowem i czynem. Dlatego od lat współpracuję ze Stowarzyszeniem Siemacha, gdzie pomagamy i edukujemy dzieci znajdujące się w trudnej sytuacji życiowej. Chcemy budzić w nich świadomą postawę tak, by wyrosły na liderów społecznych. Sprzątamy Tatry i polskie plaże, angażując do tego tysiące wolontariuszy i duże środki. Jestem też współtwórcą Polskiego Stowarzyszenia Czterokołowców (ATV Polska) i kodeksu quadowca, który również stanowi cegiełkę w procesie budowania świadomości społecznej. Wszystko po to, by mieć poczucie mniejszego wstydu i coraz większej dumy. Udowodnić, że Polacy to nie maruderzy, tylko liderzy.



ANDRZEJ BYRT

uzyskał tytuł doktora nauk ekonomicznych w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Poznaniu. Pełnił funkcje kierownika, zastępcy dyrektora i dyrektora naczelnego Międzynarodowych Targów Poznańskich (1977–1986). W latach 1987–1992 był radcą handlowym w Biurze Radcy Handlowego przy Ambasadzie RP w Brukseli. W latach 1992–1995 podsekretarz stanu w Ministerstwie Współpracy Gospodarczej z Zagranicą i główny negocjator ws. członkostwa Polski w OECD, Światowej Organizacji Handlu, strefach wolnego handlu z państwami EFTA i Europy Środkowej (CEFTA) oraz przewodniczący Komisji Wspólnych Polski z UE, EFTA i CEFTA. W latach 1995–2001 oraz 2002–2006 był ambasadorem RP w Republice Federalnej Niemiec. W 2001 pełnił funkcję doradcy prezydenta ds. niemieckich i gospodarczych, a następnie wiceministra spraw zagranicznych. Od 2006 był doradcą zarządu, a następnie w latach 2009–2014 prezesem zarządu Międzynarodowych Targów Poznańskich. Z początkiem stycznia 2015 objął stanowisko ambasadora RP we Francji. Odznaczony Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski, Krzyżem Komandorskim Orderu Odrodzenia Polski, Wielkim Krzyżem Orderu Zasługi Republiki Federalnej Niemiec oraz Orderem Białej Gwiazdy II klasy Republiki Estońskiej.

Rozważni i kreatywni

Rozmowa z Andrzejem Byrtem

Jaką rolę odgrywa kultura w postrzeganiu Polski na świecie?

Bezcenną. Jesteśmy powszechnie uważani za prymusa, nie tylko ze względu na osiągnięcia gospodarcze, ale także kulturalne. Świat od lat docenia naszą umiejętność łamania utartych szlaków, wyskakiwania z kolein, a właśnie w kulturze te cechy mają szansę świecić pełnym blaskiem.

Poza tym kultura wiąże się z wielkimi emocjami, gospodarka nie ma szans się z nią pod tym względem równać. Nieprzypadkowo Ameryka swoją współczesną potęgę zawdzięcza także temu, że opanowała kreatywne sektory gospodarki, które najmocniej oddziałują na zmysły. Dlatego, chociaż przez lata marzyliśmy o polskiej „Nokii”, myślę, że większą „siłę rażenia” na świecie dałaby nam polska Céline Dion czy polski Daniel Craig... Ale na szczęście mamy Jana Pawła II, Wałęsę, Szymborską czy Lewandowskiego.

Sport to kultura?

Wszystko, co tworzy człowiek, jest kulturą: i mazurki Szopena, i wartości, na których powstała Solidarność, i *Wiedźmin*, i pięć goli Lewandowskiego w ciągu dwięciu minut meczu. Najbardziej szczęśliwym Francuzem jest dziś chyba Cédric Lewandowski, szef gabinetu ministra obrony narodowej, który w wewnętrznej kieszeni marynarki nosi wydruk zdjęcia jednej ze słynnych przewrotek naszego mistrza. Nieraz widziałem podczas mniej lub bardziej oficjalnych spotkań, jak Cédric pokazuje owe zdjęcie rozmówcom, z dumą opowiadając, że z najwybitniejszym piłkarzem świata łączą go nazwisko i polskie korzenie.

Co powinniśmy wpisać sobie w naszym kulturalnym CV, które wysyłamy w świat?

Polska to naród największych improwizatorów wśród krajów dobrze zorganizowanych i najlepsi organizatorzy wśród improwizatorów. Ostatnie lata pokazują, jak pięknie potrafimy łączyć naszą polską duszę – romantyczną, dramatyczną, szaloną, genialną w sytuacjach kryzysowych – z pragmatyzmem, dyscypliną i organizacją. Nieprzypadkowo to właśnie Polacy wiodą obecnie w Europie prym w zawodach wymagających analitycznego myślenia.

Taki jest również Robert Lewandowski, który nie tylko ma niespotkany talent, ale i jest wyjątkowo pracowity, świadomy tego, co musi robić, by utrzymać się przez lata w futbolowym panteonie. Taki jest też, wracając do tradycyjnie rozumianej kultury, choćby Andrzej Wajda, który niezwykłą przenikliwość i spostrzegawczość łączy z perfekcją organizacji. Produkcja filmowa to majstersztyk, niejeden szef dużej firmy nie podołałby takiemu zadaniu. Krzysztof Penderecki wielokrotnie wspominał, że sam nie wie, dlaczego nuty składają mu się tak, a nie inaczej. Ale jednocześnie nieraz widziałem, jak ów samorodny diament wykorzystuje każdą minutę – choćby podczas lotu w samolocie – na pracę. Tej samodyscypliny nauczył go, jak sam wspomina, dziadek, który za minuty gry na znienawidzonych przez młodego Pendereckiego instrumentach płacił mu kilka groszy. Potem na szczęście dziadek odkrył talent wnuka i zaczął płać za minuty poświęcone na komponowanie...

Czy możemy coś zrobić, by ten katalog naszych kulturalnych „hitów” eksportowych stale się rozrastał?

W domyśle – czy państwo powinno wspierać kulturę? Podobnie jak w innych sferach życia, wystarczy, że nie będzie przeszkadzać. *Wiedźmin* nie powstał dlatego, że państwo zgłosiło zapotrzebowanie na światowej sławy grę komputerową, ale z pasji i ciężkiej pracy kilku młodych chłopaków.

Pozycję Polski na kulturalnej mapie świata – swoją drogą chciałbym kiedyś pokusić się o stworzenie rankingu „kulturalnej atrakcyjności” krajów – wyznaczają osiągnięcia jednostek. Nie mamy specjalnego wpływu na to, że Rafał Olbiński rozsławia Polskę plakatem, a Janusz Kapusta – genialnymi grafikami w czołowych magazynach.

Przypadek?

Jakaś zbieżność zdarzeń, jakiś moment historyczny, coś, co sprawia, że rodzi się pokoleniowa fala... Europejską kulturę współczesną w dużej mierze ukształtowało to, że w ślad za zwycięskimi wojskami Amerykanów podążali saksofoniści zaraża-

jący Europę muzyką Glenna Millera. Dlaczego doszło do eksplozji polskiego kina po 1956 roku? Skąd fenomen polskiego plakatu czy muzyki współczesnej? Mogę się założyć, że Polska przewodzi światu pod względem kompozytorów współczesnych na metr kwadratowy. Dlaczego? Nie wiadomo, i chyba ta niewiadoma jest w tym wszystkim najpiękniejsza.



S. MAŁGORZATA CHMIELEWSKA

przełożona polskiej Wspólnoty „Chleb Życia”, będącej częścią międzynarodowego ruchu założonego przez Pascala Pingaulta. Studiowała biologię na Uniwersytecie Warszawskim, po ukończeniu studiów jej zainteresowania zwróciły się w stronę wiary. Pracowała jako katechetka z niewidomymi dziećmi w Laskach i w duszpasterstwie niewidomych u ks. Stanisława Hoinki w Warszawie. Organizowała także pomoc dla kobiet z więzienia przy ul. Rakowieckiej. W 1990 wstąpiła do Wspólnoty „Chleb Życia” w Bulowicach koło Kęt, śluby wieczyste złożyła we Francji w 1998. Obecnie prowadzi domy dla osób bezdomnych i chorych, samotnych matek oraz noclegownie dla kobiet i mężczyzn. Ma czworo adoptowanych dzieci. W 1999 ukazał się obszerny wywiad-rzeka z s. Chmielewską *Wszystko, co uczyniliście...* Autorka książki *Wezwanie* (2001), w której opisała swoje doświadczenia. W 2010 Stanisław Zasada opublikował *Generał w habitcie. Opowieść o siostrze Małgorzacie Chmielewskiej i Wspólnocie Chleb Życia*. S. Małgorzata prowadzi blog: www.siostramalgorzata.blog.onet.pl.

Cerując świat, cerujemy siebie

Rozmowa z s. Małgorzatą Chmielewską

Czy warto pomagać?

Nie wiem, czy „warto” – termin ten w powszechnym odczuciu kojarzy się z korzyściami materialnymi, a pomaganie kosztuje – czas, pieniądze, nierzadko cierpienie. Natomiast nie mam wątpliwości, że należy pomagać. To, co mamy, nie jest bowiem naszą własnością. Jesteśmy za siebie współodpowiedzialni, dlatego naprawianie świata jest naszym zadaniem i obowiązkiem. Nikt za nas tego nie zrobi, musimy sami wprowadzić w ruch kulę dobra, pamiętając, że pomaganie to przede wszystkim fantastyczna przygoda, radość i droga do wolności.

Czy nasze społeczeństwo zdaje test z pomagania?

Nie jestem społeczeństwem, więc nie mogę się w jego imieniu wypowiadać. Takie jest społeczeństwo, jakie są jego jednostki. A ludzie są bardzo różni – i ta prawidłowość dotyczy każdego narodu. Ogromna rzesza pomaga innym, czuje się do tego zobowiązana, także swoją wiarą. Ale są też osoby, które nie doszły jeszcze do takiego punktu, gdzie byłoby w stanie przekuć skupienie na sobie na czynienie dobra dla innych ludzi.

To egoizm? Czy może strach, choćby przed zobowiązaniem?

Przede wszystkim strach przed nawiązaniem relacji z drugim człowiekiem, strach przed miłością – bo ona kosztuje i zobowiązuje. A przecież jesteśmy stworzeni do miłości; życie bez niej oznacza śmierć w samotności, frustracji i beznadziei.

Jak wyglądała droga Siostry do pomagania? I skąd Siostra bierze na to siłę?

Sił fizycznych często mi brakuje; motywuje mnie Bóg, bez niego nie dałabym rady. Siłę daje też wiedza, jak mądrze pomagać. Bo można pomagać głupio, tak jak „pomagają” choćby mamy utrzymujące synów alkoholików w uzależnieniu, płacąc za ich jedzenie, długi, nierzadko alimenty. Działajmy tak, by dzięki nam drugi człowiek stawał się z każdym dniem bardziej wolny, szczęśliwszy, bardziej samodzielny.

Pamiętajmy przy tym, że sztuka pomagania nie jest nam dana lub nie. Uwrażliwienie na innego człowieka, tak jak każdą inną umiejętność, trzeba codziennie trenować. Ja też wciąż się jej uczę i mam wrażenie, że nadal tak niewiele wiem. Każdy dzień jest dla mnie zaskoczeniem, ale wiem jedno: chcesz zmieniać świat, po prostu zacznij to robić w swoim najbliższym otoczeniu. Pokój i sprawiedliwość czyni się najpierw we własnym domu, pracy, szkole, na ulicy i w tramwaju.

Czy pomaganie zmienia pomagających?

Oczywiście, że tak. Zmienia tak jak każdy ciężki, systematyczny trening. A takim jest ciągle stawianie siebie w pozycji drugiej osoby, zgodnie z Chrystusowym „Czyńcie innym to, co byście chcieli, aby Wam czyniono”.

Z pomaganiem jest jak z kaligrafią – najpierw stawia się pierwsze, niewprawne literki, następnie pisze wypracowania, a potem może nawet i wiekopomne książki. Dlatego na pytania młodych ludzi, jak pomagać, odpowiadam: zacznij od wyrzucenia śmieci lub pomocy siostrze w lekcjach. Cennym „towarem”, którym możemy się podzielić, jest dziś także czas lub wiedza.

Swoim czasem coraz częściej dzielą się pracownicy firm w ramach modnego wolontariatu pracowniczego. Czy takie pomaganie pod bacznym spojrzeniem szefa liczy się tak samo, jak to podejmowane z własnej inicjatywy?

Każdy dobry czyn, przynoszący dobre owoce, pochodzi od Boga. Wolontariat pracowniczy jest taką wędką, na którą Bóg chce nas złapać: pomóż, zobacz, jak to przyjemne. Obserwuję młodych ludzi, którzy trafiają do nas właśnie w ramach wolontariatu pracowniczego. Większość z nich nie miała nigdy wcześniej kontaktu z osobami, którym się w życiu nie powiodło. To dla nich silne przeżycie, ale bardzo często nowe otwarcie, uświadomienie, że pomaganie wciąga jak nałóg. I zaczynają nieść dobro, motywowani już nie pochwałą szefa, ale poczuciem, że właśnie to daje radość i szczęście.

A pomoc finansowa? Nie jest to pójście na łatwiznę? Kupowanie sobie spokoju sumienia bez konieczności konfrontacji z krzywdą innych?

Często spotykam się z tym pytaniem. Zawsze cytuję wtedy Margaret Thatcher: „Żeby być dobrym samarytaninem, trzeba być bogatym. Pieniądze – o ile służą budowaniu lepszego świata – są bardzo dobrą rzeczą”.

Mądrze wydawane pieniądze są narzędziem dobra – bez nich nie kupi się chleba, nie wybuduje domu dla ludzi w tragicznej sytuacji, nie zapewni wykluczonym dzieciom dostępu do nauki. Mało kto jest zdolny do poświęcenia życia na to, by na przykład prowadzić domy dla bezdomnych, ale może – za pomocą wsparcia działań wybranej organizacji czy fundacji – wziąć na siebie współodpowiedzialność za lepsze jutro.

Świat proponuje nam miliony recept na szczęście. Dlaczego wśród najbardziej skutecznych miałyby być pomaganie?

Gonimy za zajączkiem, którego nie da się złapać. A na końcu okazuje się, że ta ciągła pogoń nie tylko nie przynosi nam szczęścia, ale prowadzi do utraty zdrowia, a już na pewno utraty panowania nad własnym życiem. Wielu naszych mieszkańców, zwłaszcza młodych, gdy do nas trafiło, cały czas nosiło słuchawki w uszach. Dzień i noc, dzień i noc, przynajmniej na początku. Nie byli w stanie wytrzymać z samymi sobą.

Trzeba się zatrzymać, zaryzykować spotkanie z samym sobą, bo inaczej świat nas pogrzebie i rozbije na drobne. Dlatego pamiętajmy o tak niemodnej dziś pracy nad sobą, dyscyplinie, ustalonym rytmie życia – to one przywracają niezbędną nam jedność wewnętrzną. Warto elementem planu „spotkania ze sobą” uczynić pomaganie innym – łatając czyjś świat, przy okazji zacerujemy własny.

Uda nam się choć trochę zacerować świat?

Uda się, już się udaje, choć może nie jest to spektakularny i powszechnie dostrzegany proces. Ale to wynika z natury cerowania – uwagę zawsze będą przykuwać luksusowe sukienki, a łatania wymagają zazwyczaj ubrania skromne i nierzucające się w oczy. Ale przekonuję się codziennie, że satysfakcji z „zacerowania” komuś życia nie da się porównać z niczym innym.



PIOTR GŁOWACKI

polski aktor filmowy i teatralny; wiceprezes Związku Artystów
Scen Polskich

Czasy cichych bohaterów

KIEDY OSTATNI RAZ POCZUŁEM SZCZĘŚCIE? Pod moim domem. Jeszcze niedawno pobliskie skrzyżowanie miało fatalnie rozwiązana sygnalizację świetlną. Pokonanie przejścia dla pieszych było, zwłaszcza dla starszych ludzi, sporym przeżyciem. Zadzwoiłem do Miejskiego Centrum Kontakt pod numer 19115. Po jakimś czasie stanąłem przy pasach i nagle zapaliły się trzy idealnie zsynchronizowane zielone światła. Na pewno nie byłem jedynym, który zainterweniował. Poza tym ktoś musiał sprawdzić zgłoszenie, wymyślić nową procedurę dla wszystkich sygnalizatorów, przeprogramować świat. Dużo ludzi. Najzabawniejsze, że osoby, które przechodzą tędy pierwszy raz, nie wiedzą, ile w tym miejscu dobrej, wspólnej energii, która pozwala im bezpiecznie iść dalej, realizować swoje plany. To jest czas cichych bohaterów.

Czy możemy być lepsi? Już jesteśmy. Dowiedliśmy tego, realizując obietnicę zmiany, o której marzyli w młodości nasi rodzice. Dowodzimy tego nadal – swoją pracą zawodową w kraju i za granicą, w biurach i na budowach, bez opieki socjalnej, zdrowotnej, często po godzinach, bez umów o pracę, na białą, czarno i szaro, niejednokrotnie za darmo. Przede wszystkim jednak pracą nad sobą: dietą, potem wylanym na rowerach, siłowniach, bieżniach i w parkach, ograniczeniem ilości pitego alkoholu, niepaleniem w miejscach publicznych, ochroną dzieci i zwierząt przed przemocą.

Wspólną pokoleniową sprężyną – która sprawia, że pracujemy ponad miarę, aby otaczający nas świat stawał się lepszy, imamy się dziesiętków zajęć, nie umie-

Czy możemy być lepsi? Już jesteśmy. Dowiedliśmy tego, realizując obietnicę zmiany, o której marzyli w młodości nasi rodzice. Dowodzimy tego nadal – swoją pracą zawodową w kraju i za granicą. Przede wszystkim jednak pracą nad sobą.

my albo boimy się zatrzymać – była różnica między telewizyjną legendą serwowaną nam w dzieciństwie a otaczającą nas wtedy rzeczywistością. Jesteśmy pokole-

Dziś jesteśmy starsi, doświadczeni, bardziej świadomi. Większość z nas zadbała już o swój indywidualny dobrobyt materialny, możemy więc zacząć przykładać większą uwagę do tego, co „wspólne”.

Hills 90210 czy Jezioro marzeń (nawet jeśli tego nie chcieliśmy lub udawaliśmy, że to nas nie interesuje), wierząc, że tak wygląda zwykłe życie zwykłych ludzi za oceanem, zza którego przyszła do nas wolność, więc i to życie kiedyś przyjdzie.

Nikt nam nie mówił, że to świat garstki wybranych, nie było programów tłumaczących, jak powstają seriale i reklamy, czym jest lokowanie produktu i jaki ma wpływ na naszą wyobraźnię i świat pragnień. Próbę odtworzenia tego mitycznego Beverly Hills widać jak na dłoni: mityczna rzeczywistość z filmów odbija się w zdjęciach wrzucanych na „fejsa”, w naszych wyremontowanych pokojach, kuchniach i łazienkach, w coraz większych samochodach, w pnących się wieżowcach korporacji, w wystroju knajp, w wyposażeniu sklepów. To nie przyszło samo – wypracowaliśmy to sami.

Dziś jesteśmy starsi, doświadczeni, bardziej świadomi. Większość zadbała o własne, choć na kredyt lub wynajmowane, metry kwadratowe, dlatego wskazówka na busoli wzorów się przesuwa. Znów, jak w czasach festiwalu Solidarności, którego atmosferą nasiąkły nasze „skorupki”, zaczynamy bardziej przykładać uwagę do tego, co „wspólne”, bo tu jest najwięcej zachowanych różnic. Dlatego ideałem przestaje być świat Zachodu i odkrywamy, z niejakim zaskoczeniem, zalety Północy: Danii, Szwecji, Norwegii, czy nie tak północnej geograficznie, ale zbliżonej w wymiarze społecznym Holandii.

Jest coś zastanawiającego w tym, że, będąc w centrum europejskiej róży wiatrów, tak rzadko korzystaliśmy z inspiracji północnych. Jesteśmy rozdzieleni morzem i brzegowo inni; kraje Północy utożsamiane są z narodami, które dobrze się czują, gdy jest dobrze; my – tak nam się wydawało – pełnię możliwości osią-

Polska jako miejsce przesyczone zmianą – pół roku, stref klimatycznych, ukształtowania terenu, notorycznymi wędrówkami ludów – determinuje niezwykłą zdolność imitacji, elastyczność i kreatywność. Żyjemy na rozstaju dróg, czyli w centrum.

leniem, któremu rodzice powtarzali: „wy nie macie żadnych autorytetów”. Jako grzeczne dzieci posłuchaliśmy i zaczęliśmy szukać ich na własną rękę, w szklanym okienku. Chłoniliśmy *Niebezpieczną zatokę*, *Beverly Hills*

90210 czy *Jezioro marzeń* (nawet jeśli tego nie chcieliśmy lub udawaliśmy, że to nas nie interesuje), wierząc, że tak wygląda zwykłe życie zwykłych ludzi za oceanem, zza którego przyszła do nas wolność, więc i to życie kiedyś przyjdzie. Nikt nam nie mówił, że to świat garstki wybranych, nie było programów tłumaczących, jak powstają seriale i reklamy, czym jest lokowanie produktu i jaki ma wpływ na naszą wyobraźnię i świat pragnień. Próbę odtworzenia tego mitycznego Beverly Hills widać jak na dłoni: mityczna rzeczywistość z filmów odbija się w zdjęciach wrzucanych na „fejsa”, w naszych wyremontowanych pokojach, kuchniach i łazienkach, w coraz większych samochodach, w pnących się wieżowcach korporacji, w wystroju knajp, w wyposażeniu sklepów. To nie przyszło samo – wypracowaliśmy to sami. Dziś jesteśmy starsi, doświadczeni, bardziej świadomi. Większość zadbała o własne, choć na kredyt lub wynajmowane, metry kwadratowe, dlatego wskazówka na busoli wzorów się przesuwa. Znów, jak w czasach festiwalu Solidarności, którego atmosferą nasiąkły nasze „skorupki”, zaczynamy bardziej przykładać uwagę do tego, co „wspólne”, bo tu jest najwięcej zachowanych różnic. Dlatego ideałem przestaje być świat Zachodu i odkrywamy, z niejakim zaskoczeniem, zalety Północy: Danii, Szwecji, Norwegii, czy nie tak północnej geograficznie, ale zbliżonej w wymiarze społecznym Holandii. Jest coś zastanawiającego w tym, że, będąc w centrum europejskiej róży wiatrów, tak rzadko korzystaliśmy z inspiracji północnych. Jesteśmy rozdzieleni morzem i brzegowo inni; kraje Północy utożsamiane są z narodami, które dobrze się czują, gdy jest dobrze; my – tak nam się wydawało – pełnię możliwości osią-

gamy w kryzysie. Czy nie da się tego połączyć? Nasza nieznaną granic umiejętność naśladowania pozwala czerpać inspiracje z każdego kierunku i robić wszystko lepiej, po swojemu. Spójrzmy na dania polskiej

kuchni, choćby ruskie pierogi albo makaron z truskawkami. Jedliście gdzieś tak smaczne? W czasach największego kryzysu gospodarczego PRL w latach 80. to polskie fabryki produkowały meble dla najbardziej znanej skandynawskiej firmy z branży wyposażenia wnętrz.

Dlatego nie jest tak, że to kryzys nas uskrzydla. Po prostu do tej pory nie mieliśmy okazji sprawdzić się jako naród żyjący w dobrobycie. Na razie dorabiamy się jednego i drugiego – i dobrobytu, i narodu. I nie zapominajmy, że jako naród destylujemy się od niespełna 100 lat; nasi rodzice są pierwszym pokoleniem, które powszechnie umie czytać i pisać w ojczystym języku ewangelika Mikołaja Reja, a to dopiero czyni nas Polakami.

Co wyjdzie z tej destylacji? Polska jako miejsce przesyczone zmianą – pór roku, stref klimatycznych, ukształtowania terenu, notorycznymi wędrownkami ludów – determinuje niezwykłą zdolność imitacji, elastyczność i kreatywność. Żyjemy na rozstaju dróg, czyli w centrum. Nasz duch długo fermentował, a historia zadbała, żeby w krwi Polaków wymieszać geny wszystkich narodów Europy (i nie tylko). Różne były powody odwiedzin, czas i intensywność stosunków z naszymi gośćmi, z różnych też przyczyn zwiedzaliśmy świat, od słonecznego Haiti po mroźną Syberię, ale skutek jest przedni. Polska uroda i charakter.

Nie chcemy walczyć, a już na pewno nie z kimś, chcemy uzgadniać rzeczywistość, pracując i starając się, tak jak o tę sygnalizację świetlną, o bezpieczne zielone światło dla naszych marzeń. Naszym „orężem” są: biodegradowalny worek do segregacji śmieci; zakręcanie wody, kiedy myjemy zęby; spontaniczny uśmiech w miejscu publicznym.

Jesteśmy przez przyrodę przetrenowani – przez zmianę i do zmiany. Może stąd to przekonanie, że nadajemy się tylko do kryzysów? Ale zgódźmy się z tym i spójrzmy inaczej: kryzys to zapowiedź zmiany, zmiana to natura istnienia, a my jesteśmy jej mistrzami. Jeśli to zrozumiemy, nie będziemy mieli potrzeby szukania spełnienia w „dużym” kryzysie, wystarczą nam małe, codzienne wyzwania, by robić użytek z naszych doskonałych zdolności adaptacyjnych. Nasze pokolenie stara się żyć najlepiej, jak potrafi – i róbmy tak dalej, bo dobrze nam to wychodzi.

To właśnie nasze pokolenie jest cichym bohaterem skoku cywilizacyjnego Polski, tego cudownego skrawka ziemi oddanego nam pod opiekę. Cichym, gdyż nie przeczytacie o nas w podręcznikach historii, nie zobaczycie tablic pamiątkowych na budynkach banków: „Zbudowany z odsetek spłacanych w latach...” ani „W tym budynku korzystano z darmowej pracy stażystów w latach...”. Nikt nie przemianuje ulic, na których stoimy w korkach, w Aleje Naszych Straconych Dni; a nawet nie postawi pamiątkowych kamieni w miejscach, gdzie pierwszy raz całowaliśmy się z dziewczyną czy chłopakiem. Nieważne. I dobrze, niech tak zostanie, bo nie ma

nic bardziej pozbawionego sensu niż stwarzanie dat, których potem muszą uczyć się dzieci i wnuki, zamiast spokojnie grać z nami w piłkę albo odkrywać tajemnice kosmosu czy podwórka.

Jesteśmy pierwszą generacją, która zrezygnowała z wojny pokoleń. Niewyobrażalnie trudne dzieciństwo naszych dziadków i rodziców – a to wtedy wszystko się zaczyna, wtedy kształtują się pragnienia i strachy – sprawiło, że byli oni zmuszeni do walki, a przemoc, nazywana symbolicznie „klapsem”, była wszechobecna i korzystała z pomocy różgi, kabła, pasa, szmaty, pięści, generując w dzieciach, w ich stosunku do rodziców, uczucia dalekie od miłości. My do zmiany nie potrzebujemy już kamieni. Zniewieściliśmy, jak mówią ci, dla których walka jest uwznioślająca, a podziały płciowe mają wymiar wartościujący. Tak, możemy to stwierdzić z dumą, skorzystaliśmy w pełni z największego daru solidarności międzypokoleniowej, jakim było zniesienie powszechnego poboru do wojska, wymknęliśmy się degenerującym skutkom przemocy, żołnierskiej hierarchii, bezsensownej stracie czasu, zinstytucjonalizowanemu alkoholizmowi, wulgaryzacji, stopniowi wrażliwości. Nie chcemy walczyć, a już na pewno nie z kimś, chcemy uzgadniać rzeczywistość, pracując i starając się, tak jak o tę sygnalizację świetlną, o bezpieczne zielone światło dla naszych marzeń. Naszym „orężem” są: biodegradowalny worek do segregacji śmieci; zakręcanie wody, kiedy myjemy zęby; spontaniczny uśmiech w miejscu publicznym; buty, w których biegamy, by zadbać o zdrowie; design, którym się otaczamy; i urlop tacierzyński, który bierzemy, by nie umknęło nam to, co najważniejsze.

Co my, cisi bohaterowie, możemy dać Europie i światu? Przekornie zastanawiam się, co świat może dać nam, co my wybierzemy z nieskończonej liczby możliwości. Bo to my wybieramy, nawet wtedy, gdy wydaje nam się, że jesteśmy w sytuacji bez wyjścia. W zamian możemy dać coś, co ma dziś największą wartość przeliczeniową – uwagę. Uwagę, która raz jest ciekawością, czyli pierwszym stopniem do nieba, raz jest zachwytem, raz zadziwieniem, a innym razem odważnym przyznaniem się, że „nie wiem”. Jeszcze nie wiem, ale chcę się dowiedzieć.

To uwaga decyduje o tym, że coś staje się wartościowe, a ktoś – autorytetem. Naszą uwagą oblepiamy osoby, zjawiska, tworząc wokół nich bałwany uwagi, które z czasem kostnieją w pomniki i kruszeją albo topnieją pod wpływem słońca. Taki jest odwieczny porządek świata, ale nam, naszym dzieciom jest trudniej,

*Świat chce zmieniać ci, którzy nie mają odwagi
zmienić siebie, i ginie przy tym zbyt wielu ludzi.
A sztuka czyni nas wolnymi od przeświadczenia, że
coś wiemy na pewno; czyni nas wolnymi, a dopiero
wolny człowiek może próbować pomóc innym.*

bo mamy coraz większy problem z odróżnieniem, co jest naszym wyborem, a co jest nam sprzedawane jako nasz wybór. Z pomocą przychodzi pytanie, które możemy sobie, jako swój osobisty sparring-partner, zadawać możliwie często: czy na pewno robię tylko to, co w pełni rozumiem? Dla przykładu, jeśli w przyszłości przyjdzie mi się zetknąć z konsekwencjami moich wyborów – a przyjdzie na pewno – co odpowiem dziecku, które spyta, dlaczego nie ma czystej wody? Bo jak była, to... nie myślałem?

I na koniec refleksja *political fiction*, branżowa, ale tylko z pozoru. Chciałbym żyć w kraju, w którym najważniejszą rolę w rządzie odgrywa Ministerstwo Kultury i Sztuki. Skarbnica pytań, stróż niepewności, do której trafia na dywanik każdy minister, kiedy wydaje mu się, że wie, jak mają żyć obywatele. Na kulturę nie składają się bowiem tylko zbiory nieprzeczytanych książek, ale tworzy ją suma tego, co każdego z nas czyni człowiekiem – pragnień i lęków każdego z nas, naszych marzeń i ograniczeń, umiejętności komunikacji i jej braku, naszej powszedniej ciekawości, zachwytów i zadziwienia.

Tak, kultura jest centrum wspólnej świadomości, a w centrum tego centrum znajduje się sztuka. To ona, najmniej uwikłana w problemy pozornej pewności poglądów, zadaje najbardziej rzeczywiste z pytań, kierując naszą uwagę na niezwykłość naszego zwyczajnego istnienia, niezwykłość naszej percepcji, naszej bezgranicznej wyobraźni. **Świat chcą zmieniać ci, którzy nie mają odwagi zmienić siebie, i ginie przy tym zbyt wielu ludzi. A sztuka czyni nas wolnymi od przeświadczenia, że coś wiemy na pewno; czyni nas wolnymi, a dopiero wolny człowiek może próbować pomóc innym.**



ROBERT FIRMHOFER

historyk filozofii, współtwórca i dyrektor Centrum Nauki Kopernik. Współtworzył także Piknik Naukowy Polskiego Radia – największą w Europie plenerową imprezę popularyzującą naukę. Był z-cą dyrektora Polskiego Radia BIS, redaktorem naczelnym Redakcji Popularyzacji Wiedzy Polskiego Radia. W latach 2008–2015 członek zarządu Europejskiego Stowarzyszenia Muzeów i Centrów Nauki ECSITE (2011–2013 jego prezydent). Jest członkiem wielu ciał doradczych, m.in. Rady Upowszechniania Nauki PAN, Science Centers World Summit International Programme Committee, w którym reprezentuje Europę, Advisory Committee amerykańskiej organizacji Science in Society Knowledge Community. Jest także inicjatorem i sekretarzem Porozumienia Społeczeństwo i Nauka SPiN oraz ekspertem Komisji Europejskiej. Laureat nagrody im. Hugona Steinhausa za wybitne osiągnięcia w dziedzinie nowoczesnej komunikacji naukowej, w 2014 wybrany przez fundację Res Publica, Międzynarodowy Fundusz Wyszehradzki, Google i „Financial Times” jednym ze 100 liderów innowacji New Europe 100.

Fałszywe dylematy edukacji

KIEDY PODCZAS DYSKUSJI KONGRESU OBYWATELSKIEGO zastanawiamy się, jak możemy stać się lepsi, jako jedno z pierwszych skojarzeń przychodzi nam do głowy edukacja. Nie bez racji sądzimy, że wysokiej jakości edukacja może się przyczynić do naszego rozwoju indywidualnego i społecznego. W jakiś sposób tę intuicję potwierdza zadziwiająco wysoka frekwencja w kierowanym przeze mnie Centrum Nauki Kopernik. Ponad 5 milionów zwiedzających w ciągu pięciu lat dało osobiste świadectwo, że edukacja ma dla nich znaczenie. Te 5 milionów osób to ogromna próba badawcza. Być może ta liczba zwiedzających mówi nam o naszym społeczeństwie coś, czego nie potrafiały uchwycić sondaże społeczne.

Nie jest jednak oczywiste, jaka edukacja pozwoli nam stać się lepszymi. Kłopoty i dylematy polskiego systemu edukacyjnego nie są zresztą bynajmniej wyjątkowe. Przeżywamy kryzys podobny do tego, który trapi systemy edukacyjne w innych krajach. Jego źródłem jest fundamentalna zmiana paradygmatów społecznych, za którymi szkoła jako społeczna instytucja nie nadąża.

Demonopolizacja źródeł wiedzy przez powszechny dostęp do zasobów sieci sprawia, że umiejętność myślenia analitycznego i krytycznego staje się ważniejsza od zapamiętanych informacji. Utrata pozycji szkoły jako edukacyjnego monopolisty na rzecz coraz bogatszego otoczenia edukacyjnego pozwala nam uczyć się w zróżnicowany sposób i przez całe życie. Szybko postępujące automatyzacja i robotyzacja zmieniają rynek pracy i czynią tzw. miękkie kompetencje – kreatywność, empatię i osobistą komunikację – bardziej poszu-

Kiedy zastanawiamy się, jak możemy stać się lepsi, jako jedno z pierwszych skojarzeń przychodzi nam do głowy edukacja. Nie bez racji sądzimy, że wysokiej jakości edukacja może się przyczynić do naszego rozwoju indywidualnego i społecznego.

kiwanymi. Globalizacja zaś sprawiła, że nie da się już zrozumiale wyjaśniać naszej sytuacji bez poznania wpływających na nas zjawisk z innych rejonów świata i kultur. Dlatego edukacja międzykulturowa stała się wymogiem znacznie ważniejszym niż kilkadziesiąt lat temu.

Często uczestnicy debaty publicznej poszukują recepty, posługując się uproszczonymi antynomiami, formułują upraszczające i zniekształcające rzeczywistość

Demonopolizacja źródeł wiedzy przez powszechny dostęp do zasobów sieci sprawia, że umiejętność myślenia analitycznego i krytycznego staje się ważniejsza od zapamiętanych informacji.

dylematy stojące przed edukacją. Zamiast ułatwiać, utrudniają nam one właściwą diagnozę sytuacji i prowadzą do przyjmowania fałszywych rozwiązań. Odciągają też naszą uwagę

od tych kwestii, które naprawdę mają znaczenie. To są dylematy, które mnie osobiście irytują i dlatego przedstawię trzy z nich.

Pierwszy fałszywy dylemat brzmi: **twórczy czy pracowity**? Czy edukacja ma być prowadzona w taki sposób, żeby dzieci były twórcze, kreatywne, poszukujące, czy też mają być sumienne i pracowite? Nic bardziej absurdałnego niż taka antynomia. Prawdziwy proces twórczy idzie bowiem w parze z ciężką i sumienną pracą. Wymaga umiejętności pełnej koncentracji, bycia sumiennym i posiadania przy tym dużego zasobu „twardych” kompetencji. Jestem przekonany, że osoba, która jest i twórcza, i pracowita, odnajduje się w biznesie znacznie lepiej niż ta, która jednej z tych kompetencji nie ma.

Istnieje wiele formuł, które umożliwiają zaangażowanie młodzieży i kształtują obie kompetencje łącznie. Z pewnością nie da się tego zrobić przez narzu-

Często uczestnicy debaty publicznej poszukują recepty, posługując się uproszczonymi antynomiami, formułują upraszczające i zniekształcające rzeczywistość dylematy stojące przed edukacją.

nie celów z góry. Trzeba uruchomić motywację wewnętrzną osoby uczącej się. Dobrze pomyślany i zrealizowany projekt, w którym sam uczący definiuje sobie cele, wymaga ciężkiej

pracy i dużej dozy kreatywności. Jego sukces jest możliwy tylko dlatego, że ktoś chce osiągnąć postawione przez siebie cele, uważając je za ważne i wartościowe.

Drugi równie fałszywy dylemat to: **humanista czy umysł ścisły**? Słyszymy go wielokrotnie. Mniejsza o to, że pada w deklaracjach celebrytów, chlubiących się swoją niewiedzą z zakresu matematyki albo brakiem wrażliwości na poezję. Gorzej, że ten schemat myślenia powielają rodzice, wmawiając swoim dzieciom uzdolnienie w jednym lub drugim kierunku i zamykając im drogę do wielostronnego rozwoju.

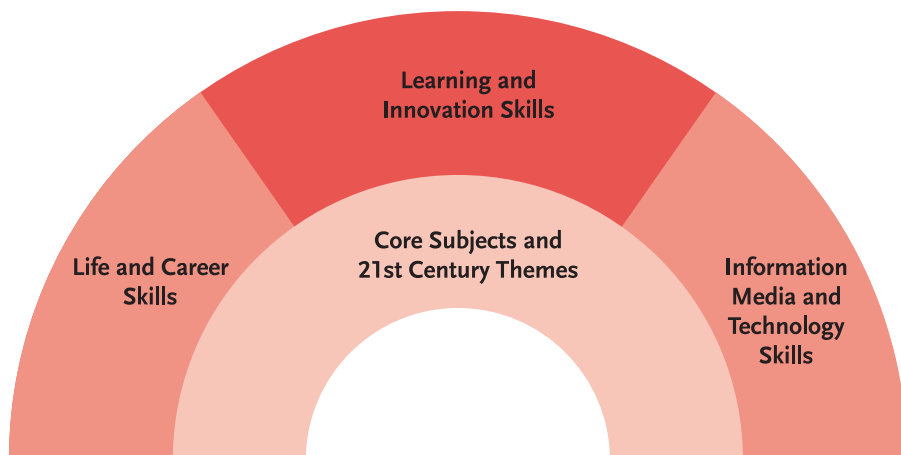
Znany zbiór esejów księdza profesora Michała Hellera, wybitnego kosmologa, fizyka i teologa, nosi tytuł: *Czy fizyka jest nauką humanistyczną?* Odpowiedź

księdza profesora jest częściowo pozytywna: tak, jeśli uprawiają ją artyści, nie rzemieślnicy. Współczesne nauki przyrodnicze stawiają nam pytania o kondycję ludzką, o fundamentalne warunki, które kształtują nasze bytowanie. Kosmolodzy dostrzegają niezwykłość samego istnienia życia na Ziemi. Nie sposób uciec od pytań o źródła moralności, kiedy badamy ewolucyjną historię człowieka czy studujemy jego mózg.

Miałem okazję rozmawiać z przewodniczącą Komisji ds. Przyszłości działającej w fińskim parlamencie. Finlandia słynie z jednego z najlepszych na świecie systemów edukacyjnych. Zapytałem ją, jaki jest cel fińskiej edukacji, i jednocześnie poprosiłem, żeby odpowiedziała mi jednym zdaniem. Odparła bez wahania: żeby młodzi ludzie mogli jak najpóźniej dokonać wyboru. Żeby jak najdłużej mogli uczyć się tych wszystkich rzeczy, których my uczymy się w osobnych szufladkach i które właśnie dlatego nie wiążą się dla nas samych w całość.

Trzeci powszechnie eksploatowany fałszywy dylemat to: **kompetencje miękkie czy twarde?** Dobra edukacja to taka, która równocześnie rozwija kompetencje miękkie i twarde. Przez Stany Zjednoczone, które mają bardzo zróżnicowany i zdecentralizowany system edukacyjny, przetoczyła się jakiś czas temu wielka dyskusja na temat kompetencji XXI wieku. Debata zakończyła się wypracowaniem rozwiązania, które przyjęło graficzną formę tęczy, składającej się z dwóch łuków. Na łuku pokazującym kompetencje twarde wspiera się łuk kompetencji miękkich. Rozwijanie jednego bez drugiego nie jest możliwe.

Czy edukacja ma być prowadzona w taki sposób, żeby dzieci były twórcze, kreatywne, poszukujące, czy też mają być sumienne i pracowite? Nic bardziej absurdalnego niż taka antynomia. Prawdziwy proces twórczy idzie bowiem w parze z ciężką i sumienną pracą.



Współcześnie istotna jest umiejętność krytycznego myślenia. Nic tak dobrze nie uczy myślenia krytycznego jak matematyka i logika. Trudno też o lepszą ramę

Powszechnie eksploatowany fałszywy dylemat to: kompetencje miękkie czy twarde? Dobra edukacja to taka, która równocześnie rozwija kompetencje miękkie i twarde. Rozwijanie jednych bez drugich nie jest możliwe.

i różnych obszarów tematycznych w spójną całość. A tym, co je najlepiej spaja, jest uczący się człowiek.

Te fałszywe dylematy odciągają nas od uświadomienia sobie rzeczywistej diagnozy polskiej edukacji. Jej kryzys wynika z formalizmu i ukierunkowania na ści-

Te fałszywe dylematy odciągają nas od uświadomienia sobie rzeczywistej diagnozy polskiej edukacji. To, co twórcze i ludzkie, zostało poddane parametryzacji, a pasję, z jaką najmłodszy poznają świat, szybko zabijają znużenie i zniechęcenie.

śle mierzalne wyniki. To, co twórcze i ludzkie, zostało poddane parametryzacji, która z użytecznego narzędzia wspierającego rozwój edukacji niepostrzeżenie stała się jej celem. Nauczyciele stali się urzędnikami edukacji, a uczniowie jej przedmiotem. Motywacja uczniów do nauki stała się zewnętrzna i zazwyczaj negatywna, a pasję, z jaką najmłodszy poznają świat, szybko zabijają znużenie i zniechęcenie.

Systemy edukacyjne, ukształtowane w zupełnie innych realiach społecznych i gospodarczych, nie odpowiadają na wyzwania otaczającej rzeczywistości. Nie umiemy – ani w Polsce, ani w innych krajach – zdefiniować nowej roli szkoły i nowych celów edukacji. Poszukujemy recept w rozwiązaniach instytucjonalnych, odwołujemy się do paradygmatów, które kiedyś działały, i stajemy bezradni, kie-

Stoimy dzisiaj w przededniu przewrotu kopernikańskiego w edukacji. Punkt ciężkości zostanie przeniesiony z programu i nauczyciela na uczącego się, który będzie poruszać się samodzielnie, choć nie samotnie, poszukując twórczych rozwiązań trapiących nas problemów.

dy okazuje się, że świat zmienił się za bardzo, aby powrót do przeszłości mógł stanowić drogę ku przyszłości. Jestem przekonany, że stoimy dzisiaj w przededniu przewrotu kopernikańskiego w edukacji. W tej nowej edukacji punkt ciężkości zostanie przeniesiony z programu i nauczyciela na podmiotową, samosterowną osobę – uczącego się, który w świecie zdominowanej wiedzy będzie poruszać się samodzielnie, choć nie samotnie, poszukując twórczych rozwiązań trapiących nas problemów. Jego wsparciem i mentorem będzie nauczyciel, który nie zdejmie jednak z uczącego się jego odpowiedzialno-

dla rozwoju kompetencji twórczych niż proces uczenia się przez badanie wzorowany na naukowej metodzie badawczej. Powstają nowatorskie formuły edukacyjne, które umożliwiają łączenie różnych grup kompetencji

dy okazuje się, że świat zmienił się za bardzo, aby powrót do przeszłości mógł stanowić drogę ku przyszłości.

Jestem przekonany, że stoimy dzisiaj w przededniu przewrotu kopernikańskiego w edukacji. W tej no-

ści za proces poznawania świata, rozwoju własnych kompetencji i stawania się pełnowartościową osobą i obywatelem. Ta edukacja nie powinna być łatwa, bo wyzwania, przed którymi stoimy, nie należą do łatwych. Ale będzie miała głęboki, bynajmniej nie teoretyczny sens i osobiste znaczenie dla uczącego się.

Czy taka edukacja nadejdzie? Już nadchodzi. Jeśli starczy nam odwagi, żeby porwać się na przewrót kopernikański, pozwoli nam stać się lepszymi.



PRZEMYSŁAW BABIARZ

absolwent Państwowej Wyższej Szkoły Teatralnej im. L. Sol-
skiego w Krakowie. W latach 1989–1992 aktor Teatru Wybrze-
że w Gdańsku. Od 1992 związany z Telewizją Polską. Komen-
tator, dziennikarz i prezenter specjalizujący się w tematyce
sportowej. Sprawozdawca siedmiu igrzysk olimpijskich oraz
mistrzostw świata w lekkiej atletyce, pływaniu, łyżwiarstwie
figurowym i biegach narciarskich. Autor cyklu programów:
„Sprint przez historię”. Laureat Nagrody Wiktora w 2013
oraz trzykrotny zdobywca Telekamery. Prowadzi warsztaty
telewizyjne na UKSW oraz w studium dziennikarstwa AWF
w Warszawie.

Sport: od mody przez nawyk do obyczaju

Rozmowa z Przemysławem Babiarzem

Cieszę mnie niezmiernie rosnące z każdym rokiem tłumy na imprezach biegowych, ale jeszcze bardziej uradowałby mnie nawyk – a z czasem: obyczaj – powszechnej, niezależnej od wieku i statusu materialnego aktywności na co dzień, choćby w postaci codziennej gimnastyki – mówi Przemysław Babiarz, dziennikarz sportowy TVP.

Powszechna aktywność fizyczna to...

...nie tylko zdrowsze i szczęśliwsze, ale także bardziej obywatelskie społeczeństwo.

Bardziej obywatelskie? Zwykliśmy uważać sport amatorski za domenę indywidualną – ruszam się, bo chcę być w formie, dobrze się czuć i wyglądać.

Rola sportu dalece wykracza poza ten jednostkowy wymiar. Zauważmy, jak często używamy sformułowania „robić coś dla sportu” – sport stał się synonimem pasji, miłości, dobrych wartości i pobudek. I na tym fundamencie można bardzo wiele zbudować. Mamy zresztą wielkie tradycje w obszarze traktowania sportu jako siły napędowej społeczeństwa obywatelskiego.

Henryk Jordan, twórca wielkiej idei ogródków jordanowskich, czy Eugeniusz Piasecki, patron poznańskiej AWF, autor podręcznika o polskim skautingu, a także pierwszej na świecie pracy o gimnastyce niemowląt, zapewne nie znali sformułowania „kapitał społeczny”, ale to oni wyprzedzili swoje czasy świadomością tego, jak ważną rolę odgrywają sportowe obyczaje w procesie stawania się coraz lepszym społeczeństwem.

Zna Pan wielu współczesnych Jordanów?

Podczas niedawnego X Kongresu Obywatelskiego moderowałem jedną z sesji zatytułowaną „Sport dla zdrowia, rozwoju osobistego i budowy więzi społecznych”. Niekwestionowanym bohaterem spotkania i bardzo ciekawej dyskusji był Marek Kusznerek. Mieszkaniec warszawskiego Powiśla porwał nas wszystkich opowieścią o tym, jak udało się mu się – właśnie dzięki sportowi – uruchomić w niełatwej dzielnicy „śnieżną kulę dobra”. Pan Marek nie potrafił przejść do porządku dziennego nad tym, że publiczne, szkolne boiska są zamykane popołudniami, choć mogłyby i powinny służyć lokalnej społeczności. Rozpoczął akcję „odzyskiwania” boisk; kilkanaście już przywrócił mieszkańcom. Co ważne, na boiskach grają nie tylko całe rodziny, ale i okoliczni „młodzi gniewni”.

Jak za „starych” czasów – na podwórku albo boisku nie miało znaczenia, czy jesteś bogaty, czy biedny, z rodziny profesorskiej czy robotniczej...

Tradycyjne – różnorodne, otwarte dla wszystkich, niewykluczające – podwórka zanikają, więc tym większego znaczenia nabierają inicjatywy integrujące lokalną społeczność i wyręczające, w jakiejś mierze, pomoc społeczną. Pan Marek podczas Kongresu opowiadał, jak młodzi ludzie na rozdrożu zmieniają się pod wpływem wspólnej gry, jak narzucają sobie, pewnie ku swojemu niemałemu zaskoczeniu, gorset nowych wartości. Pilnują się nawzajem, by nie przeklinać przy dzieciach, dają sobie jeszcze przyzwolenie na jedno piwo, ale już nie na to, by palić przy młodszych itd.

Boiska rzeczywiście dostały nowe życie? Można już mówić o trwałej zmianie?

Tak, i to nie tylko na Powiślu. Fundacja „Nasze Boisko”, założona przez pana Marka i inne osoby, które wierzą w społecznotwórczą rolę sportu, organizuje w każdą niedzielę o godzinie 18.00 gry zespołowe na kilkudziesięciu obiektach w Warszawie. Można przyjść, bez rezerwacji, bez własnej drużyny, za darmo i nie tylko się poruszać, ale i zaprzyjaźnić z sąsiadami. Czyż to nie jest w sporcie najpiękniejsze?

Stronę Fundacji otwiera fantastyczny cytat Magica Johnsona: „Najbardziej dumny jestem z mojego życia poza boiskiem. Zawsze będą wielcy koszykarze, którzy odbijają tę małą, okrągłą piłkę, ale momenty, w których byłem najbardziej dumny, związane są z wpływaniem na życie ludzi, wpływaniem na zmiany, byciem wzorem w swojej społeczności”.

Nie odnosi Pan wrażenia, że polski sport, zwłaszcza w wydaniu wielkomiejskim, ma w sobie coś fasadowego? Fajnie się ubrać, pochwalić przebiegniętym dystansem w mediach społecznościowych? A na co dzień jeździć samochodem – nie tylko do pracy, ale i odległego o kilkaset metrów przedszkola czy sklepu...

Coś w tym jest... Dla wielu sport – zwłaszcza bieganie – to moda, gdzieś z pogranicza snobizmu. Nieprzypadkowo biegają, pływają i grają w piłkę raczej osoby zamożne. Wierzę, że ten etap zachłyśnięcia się wizerunkowym aspektem sportu przeminie, jak każda przypadłość wieku niemowlęcego. Moda zamieni się w nawyk, który z czasem stanie się naturalnym obyczajem dla danej społeczności.

Dowartościowujmy więc sport, ale nie też fetyszyzujmy go. Cieszą mnie niezmiennie rosnące z każdym rokiem tłumy na imprezach biegowych, ale jeszcze bardziej uradowałby mnie nawyk – a z czasem: obyczaj – powszechnej, niezależnej od wieku i statusu materialnego, aktywności na co dzień, choćby w postaci codziennej gimnastyki. To recepta nie tylko na zdrowie, ale i samodyscyplinę, świadomość i uważność, tak ważne w dzisiejszym życiu.

Dobrym barometrem tego, że jesteśmy na właściwej drodze do wypracowania obyczajów może być przesuwanie akcentów w działalności sponsoringowej dużych firm.

Sport od zawsze był dla korporacji ważną platformą marketingową, ale coraz częściej obserwujemy, że koncerny współfinansują nie tylko duże wydarzenia sportowe, lecz także lokalne inicjatywy, wzmacniające tak ważną tkankę sportowo-społeczną. Nivea buduje podwórka, PZU wytycza w mniejszych gminach w całej Polsce „Trasy Zdrowia”, czyli 2–3-kilometrowe pętle dla biegaczy, spacerowiczów, narciarzy biegowych. By zaważać o podwórko czy trasę dla swojej miejscowości, nie wystarczy złożyć wniosek – trzeba jeszcze pozyskać armię zaangażowanych osób dla pomysłu, którym nie jest obojętne, co dzieje się w ich najbliższym otoczeniu.



JANUSZ KAPUSTA

artysta o zainteresowaniach matematycznych i filozoficznych, ilustrator, scenograf, projektant. Od 1981 mieszka w Nowym Jorku. Publikował prace w zbiorach m.in. MOMA, SFMOMA, IBM Collection. Współpracował m.in. z „The New York Times”, „The Wall Street Journal”, „Nature”, „Rzeczpospolitą”. W 1985 odkrył nową figurę geometryczną – jedenaściościenne bryłę – K-dron, a w 2000 – nowe zasady złotego podziału. Dyrektor artystyczny The Chopin Society of New York i honorowy członek Polish American Business Club. Założyciel i prezes K-dron Universe, Inc.

Centrum świata jest w nas

HASŁO „POLSKA JUTRA – MOŻEMY, CHCEMY I BĘDZIEMY LEPSI?” ma tylko wtedy sens, kiedy każdy Polak będzie mógł, zechce i będzie pracował nad doskonaleniem siebie. To suma naszej wiedzy, umiejętności i postaw oraz wynikających z nich osiągnięć czyni nas wartościowymi nie tyle w oczach innych, ile przede wszystkim w naszych. Moim zdaniem Polska jest nadal krajem niespełnionym. Jeszcze nie poznaliśmy do końca swoich możliwości, ale szukamy i jesteśmy uważni. Człowiek tylko wtedy staje się dorosły, kiedy nikt mu o tym nie musi mówić – on sam wie. Autorytety są dobre w czasie dorastania.

Kiedy w 2005 roku otrzymałem numer japońskiego naukowego pisma „Forma” z moim artykułem o złotej proporcji, pojawiła się w mojej głowie nieskromna myśl, że nawet gdybym odwiedził wszystkie biblioteki świata i przeczytał wszystkie książki, to nie znalazłbym tego, co sam odkryłem. Pierwszy raz w życiu poczułem spokój i poczucie własnej wartości. Może nie jestem tak bezradny, jak o sobie myślałem. Może warto czasem poświęcić czas na samotne głębokie przemyślenia. Urodziłem się we wsi Zalesie, gdzie mieszkało 100 osób, szkołę podstawową skończyłem w Dąbiu nad Nerem, które liczyło około 1500 mieszkańców. Liceum plastyczne skończyłem w Poznaniu – miało 400 tysięcy. Studiowałem na Wydziale Architektury i przez chwilę historię filozofii na Akademii Teologii Katolickiej w Warszawie, która liczyła 1,4 miliona mieszkańców. W 1981 roku pojechałem do Nowego Jorku, miasta, które miało ponad 8 milionów albo 22 milionów, jeżeli liczyć z przyległościami. Za każdym razem był to wyjątkowy skok. W miejscu, które opuszczałem, już dobrze sobie radziłem, a przenosiłem się do nowego miejsca, w którym okazywało się, że mam mnóstwo do nadrobienia. Byłem więc bardzo niepewny siebie. Cały czas poznawałem mądrzejszych, bardziej świadomych ode mnie ludzi i cały czas musiałem coś czy kogoś doganiać.

W przemówieniu z okazji otrzymania w 1998 roku nagrody im. Alfreda Jurzykowskiego w dziedzinie sztuk pięknych powiedziałem:

„Nigdy nie wiemy, kim jesteśmy, dopóki nie ujawnimy się w działaniu. Sztuka jest dla mnie tym obszarem (domeną) ludzkiej aktywności, w którym my ludzie przyzwoliliśmy sobie na inne, czasami nawet subtelniejsze, ale przede wszystkim niezależne badanie świata.

Sztuka nie jest dla mnie wyrażaniem tego, co poznane, ale narzędziem do poznania. Jest swoistym medium pozwalającym na najbardziej osobiste eksperymenty. To w sztuce rozpoznajemy autentyczne lub sztuczne granice naszego człowieczeństwa, urody i wyobraźni”.

Jestem zwolennikiem tezy, że sztuka może być nie tylko ekspresją i zadumą nad szeroko pojętą estetyką powierzchni obrazu czy obrazu przestrzeni, ale też autentycznym laboratorium przeprowadzania poważnych, zbliżonych do nauki doświadczeń. Wpłynęły na mnie nie tylko moje studia na architekturze, a potem na historii filozofii, ale przede wszystkim poczucie, że świat jest pełen sprzeczności, że połączenie jego elementów często jest nielogiczne i tylko wiara, czyli dowolny, przypadkowy wybór postawy, determinuje pogląd na świat. Każdy uczciwie i uważnie myślący człowiek, także artysta, może wnieść adekwatny do swojej wytrwałości wkład w lepsze zrozumienie świata. Nauka przestała być zrozumiała nawet dla samych naukowców. Stworzyła inteligentnych obrońców swoich wyspecjalizowanych nisz, którzy często sami siebie nie są w stanie zrozumieć czy przekonać, a te same dane często interpretują na zdumiewająco różne sposoby.

Matematycy podkreślają, że w ich pracy estetyka jest nie tylko ważnym elementem, ale także piękno jest często podstawowym, znaczącym potwierdzeniem prawdy jakiegoś dowodu czy sformułowania. Można więc założyć również, że artyści – z natury zajmujący się pięknem – są w stanie uważnie przyglądać się światu i generować nowe, nieznane idee. Przecież świat ze swoimi prawami jawi się zawsze jako zjednoczony i każde „piękne” spostrzeżenie może poszerzyć nie tylko estetykę, ale i nasze o nim wyobrażenie czy wiedzę.

Na studiach historii filozofii dowiedziałem się o Józefie Marii Hoene-Wrońskim, który 15 sierpnia 1803 roku w Lille doznał olśnienia. Twierdził odtąd, że rozumiał tajemnicę początku wszechświata oraz praw nim rządzących. To od niego zaczął się polski mesjanizm. My bardziej znamy tę filozofię z późniejszych zapisów Cieszkowskiego, Towiańskiego i Mickiewicza.

Wroński mówił, że rozwój świata zaczął się na Dalekim Wschodzie, potem przeniósł się na Bliski Wschód, a następnie do Grecji, Rzymu, Francji, Niemiec. Kiedy się połączy te wszystkie punkty powstaje spirala, której kolejnym ogniwem miała być Polska.

Ta idea do mnie przemawiała. Nałożyło się to bowiem na moją młodość, energię, artystyczne wykształcenie, które z samej swojej natury żądają wyjątkowości i nowości. Potraktowałem więc szalony pomysł Wrońskiego jako osobiste wyzwanie. Przecież byłem Polakiem.

W 1985 roku w Nowym Jorku odkryłem nowy kształt geometryczny, który nazywałem K-dronem, a w 1987 otrzymałem patent na wiele jego zastosowań. Trójwymiarowy kształt wyłonił się nagle z rysunków zgłębiających naturę nieskończoności, które wykonałem sześć lat wcześniej podczas studiów filozoficznych w Warszawie.

K-dron <k-dron.com> jest strukturą zarazem zadziwiająco prostą i skomplikowaną. Ma jedenaście ścian. Raz odkryty, nie może zostać ulepszony – podobnie jak nie sposób ulepszyć sześcianu.

Kiedy się odkryje nowy kształt, istnieją cztery drogi wprowadzania go w świat – w pewnym sensie odpowiadają im kategorie prawdy, piękna, dobra i wartości:

1. Naukowa – czyli w jaki sposób K-dron istnieje, czym jest itp. Na przykład to, że powierzchnię K-dronu można łączyć zarówno z symetriami sześcianu, jak i równaniem opisującym drganie struny, jest głęboko znaczące i było powodem mojej prezentacji K-dronu na wielu konferencjach matematycznych w Stanach Zjednoczonych. Jay Kappraff, profesor matematyki z New Jersey Institute of Technology, określił to jako nieznane połączenie między fizycznością struny a abstrakcją przestrzeni.
2. Artystyczna – K-dron jako przedmiot sztuki. Marzeniem każdego artysty jest wzbogacenie świata o nową formę. W 1999 roku zaprezentowałem K-dron w Muzeum Sztuki w Łodzi (drugim najstarszym muzeum sztuki współczesnej na świecie po Museum of Modern Art w Nowym Jorku). Wystawiam K-dron w wielu miejscach i krajach. W 2010 roku na Akademii Sztuk Pięknych obroniłem poświęcony mu doktorat.
3. Użytkowa – to, do czego K-dron można zastosować. Sam wymyśliłem 168 różnych zastosowań K-dronu. W książce *K-dron, opatentowana nieskończoność*, wydanej w 1995 roku przez Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, prezentuję około 50 zastosowań. Do masowej produkcji udało mi się wprowadzić na razie cztery produkty.
4. Symboliczna – znaczeniowa. K-Dron jest nowym modelem jednoczącym sprzeczności. Zawiera pozytyw i negatyw, wypukłość i wklęsłość, zewnątrz i wewnątrz, jest więc jakby trójwymiarowym odpowiednikiem znanego chińskiego znaku *yin-yang*, ukazującego opozycje w jednym obrazie.

K-dron był przeoczonym kształtem. Mogliśmy bez niego żyć. Ale zawsze możemy żyć bez czegoś, o czym nie wiemy, że istnieje. Nie wiemy, czego nie wiemy.

W styczniu 2000 roku, żeby sprawdzić pewien geometryczny pomysł, usiadłem do komputera i przez trzy lata od niego nie wstawałem. Miałem poczucie, jakbym włożył głowę w świat platońskich idei. Zrobiłem kilkanaście tysięcy rysunków, odkryłem wiele nieznanych w geometrii rzeczy. W 2004 roku profesor Jay Kappraff, który poznał część moich rysunków, kiedy został redaktorem pisma „Forma”, zaprosił mnie, jako jedyną osobę, która nie była matematykiem, do napisania artykułu o moich odkryciach dotyczących złotego podziału. Złoty podział to najważniejsza proporcja na świecie. Znał ją Pitagoras. Jej geometryczne zasady określił Euklides w *Elementach*. W XIII wieku Fibonacci odkrył pewien naturalny ciąg liczbowy, w którym Johannes Kepler odnalazł znowu złotą liczbę. Kepler napisał, że Grekom zawdzięczamy dwa najważniejsze odkrycia w geometrii: twierdzenie Pitagorasa i właśnie złoty podział; jeżeli twierdzenie Pitagorasa jest złotem, to złoty podział jest klejnotem. Odkryłem nowe, nieznanne, o wiele głębsze zasady istnienia złotego podziału.

Jeżeli życie ma sens, to ma go w każdym miejscu i o każdej porze. Nie ma bardziej sprzyjających czy wyróżnionych czasów i miejsc – to tylko nasze umysły nadają czasowi i miejscu wyróżniającą je wartość. Centrum świata kryje się w naszych umysłach. Każdy człowiek jest koniecznym ogniwem wielkiego łańcucha przemian. W tym kosmicznym porządku świat ma tylko jednych aktorów – nas. To od nas zależą jakość i mądrość świata. I jego przyszłość.

Polska jest sumą naszych wysiłków. Wierzę w Polskę.

Inspiracje młodych



JAN KRÓL

student Centrum Europejskiego, Uniwersytet Warszawski

Łączy nas wspólny cel, dzielią jego wizje – jakie są wspólne wartości dla rozwoju Polski?

ZADEN WIELKI WIZJONER, CHCĄC SPEŁNIĆ SWOJE MARZENIA, nie kierował się przypadkiem. Wybierał cel, do którego prowadziły różne drogi, nie zawsze słuszne moralnie. Przed realizacją wymarzonego celu trzeba więc przemyśleć wartości, jakie pielęgnujemy i chcemy pielęgnować, aby nasza wizja się spełniła, bez narażania jej w przyszłości na etyczną krytykę. Tak, aby kulę pchniętą raz toczyły przyszłe pokolenia – kontynuując drogę do spełnienia naszych marzeń.

Problemem polskiego społeczeństwa nie jest brak wartości ani nawet wybór drogi do ich realizacji. Problemem Polski jutra jest brak porozumienia, a dokładnie brak zrozumienia dla wspólnych celów. Zmiany wśród zarządzających sprawiają, że kolejni, obejmując władzę, myślą tylko o tym, jak wcielić w życie swoje plany. Przeprowadzają swoje analizy, budują swoje strategie, a nawet tworzą swoje instytucje. Dochodzi więc do sytuacji, w której zamiast realizować wspólny cel, skreślane jest to, co udało się stworzyć, i formowana jest nowa wizja. A nie w tym należy szukać recepty na rozwój kraju.

Koncepcja Polski jako kraju leżącego na styku dwóch kultur znana jest od wielu lat. Po roku 1989 wybór był prosty i zrozumiały; jako naród, obywatele i społeczeństwo przekonaliśmy się, że wartości zachodnie, takie jak demokracja, wolność gospodarcza i partycypacja społeczna, są nam zdecydowanie bliższe. Przede wszystkim wygrały jednak starcie ekonomiczne. W latach 90. nikt rozsądnie myślący nie powiedziałby, że Polska powinna iść w kierunku przeciwnym do obranego. Obecnie debatujemy nad tym, czy wartości w takiej formie nam nie szkodzą. Jedna strona przepycha się z drugą o znaczenie. Bo jeśli jesteśmy „tolerancyjni”, to czy nie nazbyt tolerancyjni. Jeśli „otwarci”, to czy nie zbyt otwarci, a jeśli „katoliccy”, to czy nie nazbyt katoliccy.

W takiej sytuacji powinniśmy nie tylko szukać wartości, które pozwolą na rozwój Polski, lecz skupić się na tych, które pogodzą dotychczasowe osiągnięcia z przyszłymi wizjami. Rozwój w naszym kraju natrafia na przeszkody, które sami budujemy. Potrzebne są nam takie wartości i rozwiązania, które pomogą go podtrzymać – dialog, porozumienie, równowaga i zaufanie. Bez nich wzrost jest tylko wypadkową – nie celem, nie planem, a przypadkiem. A ten może nas doprowadzić w złe strony.

Dialog

Znany amerykański dyplomata i politolog Henry Kissinger powiedział: „Jeżeli nie wiesz, dokąd zmierzasz, każda droga zaprowadzi cię donikąd”. Skoro celem wspólnym dla nas wszystkich jest rozwój Polski, to pozostaje wybór najlepszej drogi.

Problemem polskiego społeczeństwa nie jest brak wartości ani nawet wybór drogi do ich realizacji. Problemem Polski jutra jest brak porozumienia, a dokładnie brak zrozumienia dla wspólnych celów.

Rozpocząć powinniśmy od pierwszej z wartości – dialogu. Potrzeba rozmowy na tematy wspólne oraz umiejętność dochodzenia do kompromisu są głównymi warunkami jego uzyskania.

Bez dialogu poszczególne hasła będą jedynie krzykami z przeciwnych stron barykady. Do jego uzyskania potrzebna jest jednak wola jego rozpoczęcia, a ta zdaje się wykorzystywana, nie jako pomoc, a narzędzie walki politycznej. Jednocześnie każda ze stron twierdzi, że wykazuje się wolą dialogu, a kiedy jej to wygodne, zrzuca winę na oponenta za brak jego uzyskania.

Porozumienie

Mówiąc o „woli dialogu”, dochodzimy do porozumienia. Pomoże nam ono w osiągnięciu równowagi, budowaniu planów nieograniczających się tylko do zmiany rządzących. Będą to plany wieloletnie, konstruktywne, pomijające własne – a więc egoistyczne – interesy polityczne. W porozumieniu powinny uczestniczyć wszystkie strony, nawet te najmniej znaczące, bo to w tych najdrobniejszych różnicach zawarty jest duch naszego społeczeństwa.

Równowaga

Żeby osiągnąć wspomnianą już wcześniej równowagę, musimy rozmawiać i starać się wzajemnie zrozumieć. Jest to przepis trudny do zrealizowania, nie jest

jednak niemożliwy do wykonania. W takiej dyskusji potrzebny może być mediator. Ta trzecia strona, szczególnie w dyplomacji, pomaga załagodzić nawet najostrejsze konflikty. Obecnie jednak bardzo trudno znaleźć kogoś takiego, ponieważ w Polsce podziały narastały do wielu lat, zmuszając uczestników debaty publicznej do opowiedzenia się po którejś ze stron. Może mediatora warto poszukać wśród osób mniej rozpoznawanych, ale doświadczonych, nie tylko starszych, ale i młodszych. A może nie w jednej osobie, lecz w instytucji, we wspólnej inicjatywie.

Powinniśmy nie tylko szukać wartości, które pozwolą na rozwój Polski, lecz skupić się na tych, które pogodzą dotychczasowe osiągnięcia z przyszłymi wizjami. Rozwój w naszym kraju natrafia na przeszkody, które sami budujemy. Potrzebne są nam takie wartości i rozwiązania, które pomogą go podtrzymać – dialog, porozumienie, równowaga i zaufanie. Bez nich wzrost jest tylko wypadkową – nie celem, nie planem, a przypadkiem.

Zaufanie

Ostatnia i najważniejsza wartość jest najtrudniejsza do zrealizowania. Kiedy nawiążemy już dialog, dojdziemy do porozumienia i uzyskamy równowagę, zostanie nam pielęgnowanie wzajemnego zaufania. Powinno być ono najsolidniejszym fundamentem we wspólnym celu – rozwoju Polski. Zerwane zaufanie może być nie do odbudowania, a nawet urosnąć do wzajemnej nienawiści. Każdy człowiek popełnia błędy, jednak najtrudniej się do nich przyznać autorytetom. Wielcy wizjonerzy uczą się całe życie, by umieć szybko zareagować na narastający kryzys. Jeśli nie zostanie on zakończony, będzie wyciszany i tylko się przeciągnie, to nigdy nie uda się odbudować utraconego społecznego zaufania. Kryzys niszczy wszystko, co udało się wcześniej zbudować. Jednak po jego przezwyciężeniu pozostaje tylko jeden dobry kierunek – rozwój.



NATALIA KSIĘŻAREK

studentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

Kolejne szczeble drabiny rozwoju

„**M**OŻEMY BYĆ LEPSI!” – trudno o bardziej motywacyjne hasło. Trudno o bardziej wychowawcze podejście.

Bez wątpienia dbanie o gospodarkę i jej rozwój porównać można do procesu wychowawczego, przeważnie długotrwałego i wymagającego indywidualnego podejścia. Mądre wychowanie to dostrzeganie potencjału, ale też odpowiednie ukierunkowywanie i udzielanie cennych rad – nierzadko chroniących przed niepowodzeniami.

Kongres Obywatelski co roku obfituje w „wychowawców” – wybitnych, doświadczonych ludzi sukcesu – którzy dzielą się swoimi przemyśleniami, dyskutują, komentują, a przez to doradzają wspólnemu „dziecku”, jakim jest... wolna Polska. Są oni bogaci doświadczeniami innych gospodarek i zdolni do wyciągania konstruktywnych wniosków, chcący naszego wspólnego dobra.

To właśnie w takim gronie podczas jubileuszowego X Kongresu Obywatelskiego dyskutowano nad rozwojem gospodarczym Polski – kraju, który doświadczył całkowitej zmiany uwarunkowań rynkowych i wkroczył na rynek konkurencyjny – niezwykle trudny.

Polska nieustannie się rozwija, powiększając swoje PKB *per capita*, jednak kluczowe wydaje się pytanie o podstawy tego rozwoju, o jego fundamenty, a także... o jego perspektywę. Takie wielopłaszczyznowe podej-

ście poparte wieloma analizami empirycznymi doprowadziło do powstania pojęcia pułapki średniego dochodu, nazywanej też często szklanym sufitem rozwoju.

Ścisła współpraca polskich przedsiębiorstw z różnych branż zagwarantowałaby silniejszą pozycję na arenie międzynarodowej, gdyż oferowanie kompleksowego produktu zyskuje dużo większą aprobatę potencjalnych konsumentów.

Jak zgodnie stwierdzili uczestniczący w kongresowej debacie eksperci, jest ono szczególnie istotne w kontekście Polski właśnie, która jest wciąż krajem „na dorobku” z licznymi punktami zapalnymi w postaci chociażby ograniczonej innowacyjności, dominującej produkcji dóbr mniej zaawansowanych technologicznie czy wadliwego, niewymagającego kreatywności systemu edukacji, który opiera się głównie na przekazywaniu cudzych idei. Do listy tej należałoby ponadto dodać mankamenty kulturowe, przejawiające się choćby w nieustannym kulcie indywidualizmu i problemach z efektywną pracą w grupach, tworzeniu prężnych zespołów, a w konsekwencji sprawnych „ekosystemów”. Bez wątpienia taka ścisła współpraca polskich przedsiębiorstw z różnych branż zagwarantowałaby silniejszą pozycję na arenie międzynarodowej, gdyż oferowanie kompleksowego produktu zyskuje dużo większą aprobatę potencjalnych konsumentów.

Polsce potrzebna jest nowa energia, która zastąpi działającą aktualnie siłę inercji odpowiadającą za dotychczasowy poziom wzrostu gospodarczego. Etapowe przejście z modelu opartego na niskich kosztach do modelu opartego na wiedzy oraz nabycie umiejętności konstruktywnego myślenia czy nawet kwestionowania *status quo* wydają się najprostszą receptą na sukces.

Szukając odpowiedzi na pytanie, czy Polska ma szansę uniknąć pułapki średniego dochodu, nie sposób nie dostrzec nowego, napawającego optymizmem trendu. Trendu nazywanego nowym modelem biznesowym. Start-upy, bo o nich mowa, zyskują coraz większą popularność, szczególnie wśród ludzi młodych, i konsekwentnie rozwijają się w środowisku innowacyjnych technologii.

Jak wynika z najnowszego badania przeprowadzonego przez Fundację Startup Poland, co piąty polski start-up (ich liczbę szacuje się na ok. 2400 podmiotów) osiąga roczny wzrost przychodów o ponad 100%. Szczególnie cieszy nastawienie start-upów na promowanie kultury przedsiębiorczości oraz rozwój na rynkach międzynarodowych. Młode firmy stanowią ważny element polskiej gospodarki, a ich strategia biznesowa, oparta w dużej mierze na innowacjach, przyczynia się do umacniania pozycji naszego kraju na arenie międzynarodowej.

Warunkiem uniknięcia pułapki średniego dochodu jest wiara we własne możliwości oraz wyzbycie się kompleksów. Optymizm jest cechą niezwykle pożądaną wśród polskich przedsiębiorców, szczególnie tych młodych, z głowami pełnymi pomysłów.

Droga do gospodarczego sukcesu? To nic innego jak połączenie doświadczenia znanych, silnych polskich marek z potencjałem, kreatywnością i odwagą młodych firm. Takiego działania szczególnie potrzebujemy, pokonując kolejne szczeble drabiny rozwoju.



JERZY GUT

student University of Warwick

Edukacja dla rozwoju: co, gdzie i jak?

ZAPEWNE NALEŻĘ DO LICZNEGO GRONA OSÓB, które przynajmniej raz w życiu usłyszały: „Ucz się, ucz, bo nauka to potęgi klucz”. Prawdopodobnie nie jestem również jedynym, który sprzeczał się z rozgniewaną rodziną na temat niepójścia do szkoły. Przypuszczam, że większość polskich licealistów doświadczyła wielu podobnych kłótni ze swoimi rodzicami, i zakładam, że chociaż raz tematem sporu była właśnie edukacja. Powszechny bunt uczniów przeciw instytucji szkoły prowadzi na myśl pytanie, czy jest nam ona rzeczywiście potrzebna. Jeżeli tak, to komu dokładnie i do jakich celów rozwojowych można ją wykorzystać?

Prawdą jest, że człowiek, który nie ma podstawowej wiedzy o świecie, nie jest w stanie zbyt wiele w tymże świecie zdziałać. Dlatego też edukacja jako forma zapamiętywania informacji w takich dziedzinach jak język polski, historia, matematyka czy geografia wydaje się stanowić właściwą podstawę rozwoju każdego młodego pokolenia. W ten sposób nie tylko ćwiczymy swój mózg, ale również uczymy się „jak się uczyć”. Dzięki temu w przyszłości będziemy w stanie szybciej selekcjonować oraz zapamiętywać informacje, które są dla nas rzeczywiście ważne. Jest to uniwersalna umiejętność, pomocna bez względu na to, czy będziemy chcieli zostać informatykami, bankowcami, czy też niezależnymi filozofami.

Jednocześnie uważam, że ta umiejętność wydaje się stanowić jedynie podstawę do budowania konkretnych postaw i kompetencji, lecz nie jest postawą ani kompetencją samą w sobie. W pewnym momencie granica pomiędzy napisaniem sprawdzianu na „czwórkę” lub na „szóstkę” zaczyna się zacierać, ponieważ nauczanie się do testu nie jest kwestią rzeczywistych umiejętności, a raczej czasu, który decydujemy się poświęcić na tę, nie inną sprawę. Sam często stawiałem przed dylematem: „nauka do szkoły” czy udział w zajęciach pozalekcyjnych. Lecz

moim zdaniem właśnie poprzez dokonywanie niełatwych wyborów, poprzez nazywanie tego, co jest dla nas mniej lub bardziej ważne, po raz pierwszy zaczynamy budować praktyczne postawy będące motorem naszego rozwoju.

W moim wypadku to właśnie pozaszkolne tworzenie projektów społecznych, podczas których mogłem w praktyczny sposób wykorzystać umiejętności nabyte w liceum, przyczyniło się do rozwoju postaw oraz kompetencji, na których najbar-

Na nic zdaje się przywożenie medali z konkursów programistycznych czy też matematycznych, jeżeli później człowiek nie jest w stanie wykorzystać umiejętności w sposób praktyczny.

dziej mi zależało. Pisanie listów oraz rozprawek na lekcjach języka polskiego nie poszło na marne, ponieważ teraz jestem w stanie napisać profesjonalną petycję o wsparcie finanso-

we lub udostępnienie konkretnej przestrzeni na realizację projektu społecznego. Lekcje matematyki pozwalają na spokojne rozpisanie budżetu projektu i dzięki temu na zobaczenie, na co możemy sobie pozwolić, a z jakich „inwestycji” trzeba jednak zrezygnować. Jeżeli chodzi o realizację samych projektów społecznych, to właśnie one uczą pracy w grupie, szukania pola do kompromisu oraz identyfikowania realnych potrzeb społeczeństwa, którym potem trzeba wyjść naprzeciw. Są to kompetencje, które w przyszłości będą stanowiły trzon dla osób chcących zaangażować się w politykę, organizacje pozarządowe lub tworzenie projektów społecznych na skalę krajową.

Problem nabywania kompetencji pozaszkolnych, które przyczyniają się do szeroko pojętego rozwoju jednostki, nie dotyczy wyłącznie „społecznych zapaleńców”, ale również „umysły ścisłe”. Na nic zdaje się przywożenie medali z konkursów programistycznych czy też matematycznych, jeżeli później człowiek nie jest w stanie wykorzystać umiejętności w sposób praktyczny. Jak tworzyć plany biznesowe, skoro nikt nigdy nie pokazał nam, jak to robić? W jaki sposób zabrać się do problemów praktycznych, jeżeli wszystkie zadania, które do tej pory robiliśmy, opierały się na problemach czysto teoretycznych?

Uważam, że aby mówić o budowaniu praktycznych postaw oraz kompetencji wśród osób młodych, potrzebne jest zaangażowanie w szeroko pojęte zajęcia pozaszkolne. Od tworzenia projektów społecznych po budowanie razem z kółkiem fizyczno-matematycznym modelu poduszkowca. Dopiero wtedy młode pokolenie uczy się zaradności, która tak bardzo potrzebna jest w codziennym życiu. Szkoła nie jest w stanie zapewnić uczniowi wszystkich potrzebnych do rozwoju i życia umiejętności. Dlatego tak ważne jest, aby – oprócz dostarczania konkretnej wiedzy na temat świata – zachęcała i wspierała ucznia w jego działaniach pozaszkolnych. Wierzę, że wtedy naprawdę „możemy być lepsi”.



JAN POPIELUCH

student Wydziału Matematyki, Informatyki i Mechaniki, Uniwersytet Warszawski

Niewykorzystany potencjał

POLSCY LICEALIŚCI OD 1989 ROKU ZDOBYLI 94 MEDALE Międzynarodowej Olimpiady Informatycznej, w tym 34 złote. W ogólnym rankingu wyprzedzają nas jedynie Chiny ze 107 medalami. Te sukcesy przenoszą się również na konkursy studenckie – polskie uczelnie wywalczyły 14 medali w Akademickich Mistrzostwach Świata w Programowaniu Zespołowym. Nie ulega więc wątpliwości, że absolwenci kierunków informatycznych w Polsce należą do światowej czołówki specjalistów w tej branży. Co może zrobić państwo, aby wykorzystać ten gigantyczny potencjał?

W Stanach Zjednoczonych agencje rządowe regularnie poszukują talentów w katedrach matematycznych i informatycznych wyższych uczelni, współpracują również z ich pracownikami naukowymi. Dobrym przykładem mogą być tu NSA, ale również DARPA – agencja badawcza poszukująca innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie obronności. Jedną z najciekawszych działalności tej drugiej jest organizacja konkursów dla studentów – takich jak DARPA Network Challenge, w którym uczestnicy musieli znaleźć lokalizację 10 balonów rozmieszczonych na terenie całego kraju. Celem tego projektu było zbadanie skuteczności różnych metod tworzenia sieci społecznościowej i motywowania jej uczestników.

Niestety w Polsce takich inicjatyw brakuje. Nasi studenci z sukcesami startują w międzynarodowych konkursach (również prywatnych, jak Hyperloop Pod Competition, w którym zadaniem jest zaprojektowanie pojazdu do transportu ponaddźwiękowego), ale rząd nie kwapi się, by te umiejętności i zapał wykorzystać. Nie ma rów-

Nie ulega wątpliwości, że absolwenci kierunków informatycznych w Polsce należą do światowej czołówki specjalistów w tej branży. Co może zrobić państwo, aby wykorzystać ten gigantyczny potencjał?

niez wiele do zaoferowania absolwentom, chociaż tutaj krokiem w dobrą stronę było utworzenie w 2008 roku Rządowego Centrum Reagowania na Incydenty Komputerowe. Pod tą dziwną nazwą przywodzącą na myśl „Facetów w czerni” kryje się specjalistyczna komórka Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, której zadaniem jest ochrona systemów administracji publicznej przed atakami cyfrowymi. Jak istotne jest bezpieczeństwo cyfrowe, cały świat przekonał się w 2010 roku, kiedy stworzony prawdopodobnie przez Stany Zjednoczone i Izrael wirus Stuxnet precyzyjnie zaatakował wirówki używane do wzbogacania uranu w irańskich zakładach jądrowych. Coraz częstsze są również ataki na prywatne sieci zawierające bazy danych osobowych, takie jak zeszłoroczne włamanie do Plus Banku. Potrzebujemy więc specjalistów równie zdolnych jak przestępcy – zwłaszcza gdy przy postępującej cyfryzacji państwa coraz więcej informacji trafia do podłączonych do internetu baz danych.

Pojawia się pytanie, czy służby specjalne to atrakcyjny kierunek dla absolwenta informatyki. Oficjalnie zarobki agentów ABW i wywiadu są tajne, ale „Dziennik Gazeta Prawna”¹ podaje, że nowo przyjęty pracownik ABW może liczyć na 2–2,5 tys. zł, a po kilku latach na 4 tys. zł. W słynącym z najwyższych zarobków CBA agent specjalny zarabia 5,2 tys. zł, a ekspert – 7 tys. zł. Tymczasem już student informatyki może bez problemu znaleźć pracę z pensją około 6 tys. zł. A jeśli uda mu się zatrudnić w Google’u, który od roku prowadzi intensywną rekrutację do swojego warszawskiego biura, jego zarobki będą dużo wyższe.

Co roku na polskie wydziały informatyczne przyjeżdżają rekruterzy z Microsoftu, Facebooka, Nvidii czy Google’a, proponując udział w bardzo dobrze płatnych praktykach wakacyjnych w Stanach Zjednoczonych. Na absolwentów czeka rynek pełen ofert pracy zapewniających komfortowe wejście w dorosłe życie. W takiej rzeczywistości trudno byłoby się spodziewać, żeby utalentowani młodzi ludzie rezygnowali z szans, które otworzyło przed nimi wykształcenie, i kierowali swoje kroki do agencji rządowych. Tym bardziej że agencje te wcale nie zabiegają intensywnie o wyłapanie informatyków trafiających na rynek pracy, nie prowadzą kampanii promocyjnych i nie organizują wydarzeń, które ukazywałyby służbę na rzecz ochrony państwa jako atrakcyjną perspektywę. Takie podejście oraz niedostosowanie do rynku sprawiają, że wielki potencjał tworzony przez system szkolnictwa wyższego pozostaje niewykorzystywany przez instytucje, którym mógłby istotnie pomóc.

Wielki potencjał tworzony przez system szkolnictwa wyższego pozostaje niewykorzystywany przez instytucje, którym mógłby istotnie pomóc.

.....
¹ <http://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/485056.przeswietlamy-zarobki-sluzb-specjalnych-cba-abw-agencji-wywiadu-i-policji.html>



ANETA CZAIŃSKA

studentka Wydziału Prawa i Administracji, Uniwersytet im.
Kardynała Stefana Wyszyńskiego

Przez sport do zgranego narodu!

SPORT JAKO TEMAT JEDNEJ Z SESJI X KONGRESU OBYWATELSKIEGO to wyraźnie pozytywny sygnał. Domeną Kongresu, która nadaje mu wyjątkowy charakter, jest pochylanie się nad zagadnieniami dotyczącymi różnych sfer życia. Aktywność fizyczna postawiona na szali z gospodarką, usługami IT czy rynkiem pracy pokazuje, że jesteśmy społeczeństwem dążącym do harmonii i równowagi. Sport jest sztuką na wyciągnięcie ręki, dostępną dla każdego – tu i teraz. Wszystkich zalet jego uprawiania nie sposób wyliczyć, ale wart podkreślenia jest brak wad i przeciwwskazań. Dobre kondycja i samopoczucie, satysfakcja, pozytywne nastawienie, wyznaczanie coraz ambitniejszych celów – o takich efektach już wiemy albo w każdej chwili możemy się przekonać.

Pójdźmy krok dalej w postrzeganiu sportu jako ważnego czynnika wpływającego na jakość życia. Czy sport może się przyczynić do zmiany rzeczywistości, w której żyjemy? Czy pomaga budować społeczeństwo, w którym wysiłek i rywalizacja służą osiągnięciu wspólnych celów? W moim przekonaniu odpowiedź jest twierdząca. Nie sposób nie zauważyć rosnącej popularności sportowego trybu życia. Biegamy, jeździmy na rowerze, pływamy, kożujemy i kopujemy piłkę na potęgę. Dzięki temu kształtujemy charaktery, dajemy przykład innym, wychodzimy do ludzi z uśmiechem. Sport daje nam szanse nawiązania nowych przyjaźni, oderwania się od biurka, zaczerpnięcia świeżego powietrza. Naszymi pasjami, mniejszymi bądź większymi, zarażamy innych, pokazując im, jak wiele daje aktywność fizyczna. Czas poświęcony na sport nie jest nigdy czasem straconym. Nierzadko to czas interakcji społecznych, wymiany doświadczeń, pole do poszukiwania wspólnych cech, ale też dostrzegania różnic. Wszystko to służy naszemu rozwojowi. Uczymy się być społeczeństwem, które docenia wspólny wysiłek i połączenie umiejętności

dla wypracowania efektu. Nie w pojedynkę, lecz w grupie. To wielka wartość sportu. Dobrze patrzeć na czynnik rywalizacji, nieodłączny element każdej dyscypliny, nie przez pryzmat osobistej korzyści, ale uznawać ją za płaszczyznę współpracy z liderem, który w każdej dyscyplinie jest przykładem i wzorem do naśladowania dla innych. Próbuje osiągnąć rezultaty najlepszych, mając w pamięci własne początki i szanując słabszych współzawodników.

Ważną rolę odgrywają sporty drużynowe. Nie trzeba być zawodnikiem najlepszego klubu w mieście, żeby nazywać siebie sportowcem. Zajęcia fizyczne są ważnym elementem rozwoju młodych osób. To właśnie w najwcześniejszych latach

Uczymy się być społeczeństwem, które docenia wspólny wysiłek i połączenie umiejętności dla wypracowania efektu. Nie w pojedynkę, lecz w grupie. To wielka wartość sportu.

edukacji uczymy się współdziałania jako sposobu osiągania celów oraz nawiązywania kontaktów. Stąd też niezmiernie istotne jest, aby zachęcać najmłodsze pokolenia do aktywnego

spędzania czasu z rówieśnikami. Problemem w ostatnim czasie stają się nadwaga i mniejsza odporność wśród dzieci. Antidotum na tego typu dolegliwości może być właśnie sport, który dodatkowo uzbroi młodych obywateli w wiele przydatnych cech. Dużą wartość stanowią funkcjonujące kluby sportowe, ośrodki sportu i rekreacji. Bardzo często w takich miejscach młodzi ludzie spędzają wiele czasu. To obok domów rodzinnych i szkół miejsce kształtowania charakterów, więc warto zadbać, aby oferowały odpowiednie warunki do rozwoju. Zaszczepione w młodości pasje i zainteresowania owocują determinacją i chęcią wyznaczania kolejnych wyzwań, czego potrzebujemy jako społeczeństwo.

Aktywność ruchowa i jej popularyzacja jest opłacalną inwestycją, której efektem przy odpowiednim nakładzie działań może być stworzenie zgranej drużyny, zgranego narodu. W parze z ruszeniem Polaków zza biurkę podążają projekty: nowe ścieżki rowerowe, ścieżki zdrowia, trasy biegowe, orliki, siłownie zewnętrzne. Przy realizacji kolejnych projektów nie zapominajmy jednak, aby zadbać o odpowiednio wykwalifikowaną kadrę osób odpowiedzialnych za właściwe i efektywne wykorzystanie powstałych obiektów. Musimy robić wszystko, aby nie były to obiekty na pokaz – wizytówka mniejszej lub większej miejscowości. Ważne są ich dostępność dla wszystkich chętnych i ciekawa oferta, adresowana do różnych grup wiekowych. Takie obiekty mają tendencję do przyciągania okolicznych mieszkańców, stanowią miejsce spotkań i pielęgnowania więzi lokalnych społeczności, dają szansę na budowanie życzliwego sąsiedztwa. Działanie daje podwójny efekt i satysfakcję, gdy przynosi korzyść także komuś innemu, dlatego ważne jest dzielenie się pomysłami z innymi, organizacja konsultacji społecznych,

wysłuchanie postulatów i propozycji zainteresowanych osób. Głęboko wierzę, że tak jak Kongres Obywatelski stanowi platformę wymiany myśli i poglądów, tak nasza sportowa przestrzeń życiowa może pomóc w realizacji tej pięknej idei.



DARIUSZ STANDERSKI

student Międzyobszarowych Indywidualnych Studiów Humanistycznych i Społecznych, Uniwersytet Warszawski

Miasto potrzebuje kooperacji

WARSZAWA – 6 MLD ZŁ. KRAKÓW – 2,2 MLD ZŁ. Poznań – 1,8 mld zł. Te kwoty nie mówią o dochodach czy inwestycjach. To zadłużenie w 2015 roku, które w wielu polskich miastach (procentowo) przewyższa poziom zadłużenia państwa. Samorządy przez kolejne lata przejmowały obowiązki administracji centralnej i związane z nimi wydatki, jednak w ślad za tym nigdy nie szło zwiększenie środków z budżetu państwa. W efekcie tego trendu miasta wydają pieniądze przede wszystkim na wynagrodzenia nauczycieli, utrzymanie szkół, komunikację miejską oraz bieżące remonty dróg. Na poważne inwestycje i odważne strategie zostaje niewiele. Można przewidywać, że będzie jeszcze gorzej – zapowiadane reformy administracyjne i podatkowe ograniczą wpływy do miejskiej kasy. Wyczerpanie funduszy unijnych po 2020 roku dopełnia dość pesymistyczną perspektywę rozwoju polskich miast. Wyzwania stojące przed władzami lokalnymi będą coraz poważniejsze, a odpowiedź na nie – wobec słabnących narzędzi wpływu – coraz trudniejsza.

W tej sytuacji wspólnoty lokalne potrzebują odważnych i odpowiedzialnych liderów, jasnego planu działania i powszechnej zgody na jego wykonanie. Czy możemy na to liczyć?

Niestety, obecnie trudno znaleźć choć jeden ze wspomnianych elementów. Już na poziomie liderów można zauważyć błędy systemu, które uniemożliwiają zmianę w podejściu do zagadnienia przestrzeni miejskiej. Wybory samorządowe, w których mieszkańcy mają wybierać osoby najlepiej przygotowane do sprawnego zarządzania i wyznaczania celów wspólnoty, stają się kolejnym polem walki największych partii politycznych. Nagłówki ogólnopolskich i lokalnych dzienników mówiły jednoznacznie: „Zwycięstwo PiS” i „Platforma bierze duże miasta”. Jednocześnie, coraz większa polaryzacja i wrogość polityków na szczęblu central-

nym uniemożliwia budowanie ponadpartyjnych porozumień w samorządach, co było normą jeszcze kilkanaście lat temu. Już na poziomie średnich miast zaczyna przeważać myślenie według partyjnego klucza zamiast według lokalnych potrzeb. Chlubne wyjątki, takie jak wybór Roberta Biedronia na prezydenta Słupska czy Jacka Wójcickiego na prezydenta Gorzowa Wielkopolskiego, niemal natychmiast wpłynęły na wizerunek i funkcjonowanie tych dwóch miast. Są to jednak odosobnione przypadki.

Włodarze miast, uwikłani w partyjne i lokalne spory, przygotowują każdego roku aktualizacje kilkusetstronicowych strategii rozwoju. Lektura takiego dokumentu to ciężka walka z długimi opisami, analizami SWOT i całą listą zgodności ze strategiami wyższego rzędu. Kilka deklaracji konkretnych działań i inwestycji dopełnia owoc wielomiesięcznej pracy ekspertów i urzędników, z którego jednak nie wynika obraz miasta w perspektywie 10 czy nawet 5 lat. Co więcej, już po lekturze kilkunastu strategii rozwoju można odnieść wrażenie, że są one bardzo podobne. Nie wpływa to dobrze na założenie dopasowania planu do cech charakterystycznych danej jednostki samorządu terytorialnego.

Taka propozycja wizji miasta może spotkać się z możliwą do przewidzenia reakcją mieszkańców – brakiem zainteresowania. Śledząc aktywność lokalnych i sąsiedzkich grup w ostatnich latach, można zauważyć, że przejawiała się ona najczęściej w formie sprzeciwu i protestu. Protesty przeciwko budowie mostu Kasińskiego w Warszawie, protest przeciwko organizacji zimowych igrzysk olimpijskich w Krakowie, sprzeciw wobec budowy pomników w Szczecinie i wiele podobnych w całej Polsce to codzienność samorządu lokalnego. Zaangażowania pozytywnego nie można uznać za powszechne. Przykładowo, średnia frekwencja w głosowaniu na projekty budżetu partycypacyjnego wynosi niespełna 20%. Warto natomiast odnotować, że konstruktywna współpraca władz ze stroną społeczną rozwijała się na poziomie konkretnych projektów niewielkich zmian w najbliższym otoczeniu – remontów parków, oświetlenia ulic, budowy placów zabaw. Jasne i konkretne plany spotykały się z dziesiątkami, a czasem setkami wniosków i uwag. Nie inaczej byłoby w wypadku wieloletnich strategii, gdyby były jasne i konkretne, a mieszkańcy mieliby poczucie uczestniczenia w ważnym procesie tworzenia miasta dla siebie i następnych pokoleń.

Co jest naszą najlepszą odpowiedzią na opisywane problemy? Zaangażowanie. Nikt nie jest samorządowcem z zawodu, tak samo jak nikt nie urodził się jako polityk. Każda i każdy z nas posiada różne umiejętności i doświadczenie w wielu dziedzinach, które są pomocne dla sprawnego funkcjonowania wspólnoty lokalnej. To nieprawda, że lekarka, student, mechanik lub woźna nie wniosą niczego

do debaty lokalnej. Nieprawdą są też wszystkie twierdzenia, że nie da się połączyć życia zawodowego i rodzinnego z aktywnością obywatelską. Udział mieszkańców w tworzenie miasta powinien być stały i przejawiać się czymś więcej niż postawieniem krzyżyka przy nazwisku znanym z prasy lub telewizji. Nie będzie odważnych i odpowiedzialnych liderów bez odważnych i odpowiedzialnych społeczności. Nie powstaną jasne i konkretne wizje miasta, jeżeli nie pokażemy, że tego oczekujemy. Nie dojdziemy do powszechnej zgody na realizację planów, jeżeli nie zaczniemy o nich rozmawiać.

Co jest naszą najlepszą odpowiedzią na opisywane problemy? Zaangażowanie. Nikt nie jest samorządowcem z zawodu, tak samo jak nikt nie urodził się jako polityk. Każda i każdy z nas posiada różne umiejętności i doświadczenie w wielu dziedzinach, które są pomocne dla sprawnego funkcjonowania wspólnoty lokalnej.

Jest wiele dróg zaangażowania. Można z zewnątrz wskazywać nowe rozwiązania i obszary do poprawy lub wejść w struktury władzy. Już pozornie niewielki krok – zapoznanie się z pracą lokalnych radnych – spowoduje zmianę postrzegania działań mitycznych i nieokreślonych „Władz”. Również przedstawiciele społeczności lokalnej inaczej podejść do swoich obowiązków, mając świadomość, że ktoś ocenia ich dokonania.

Innym sposobem na poprawę otoczenia jest uczestnictwo w organizacji pozarządowej lub ruchu miejskim. W grupie osób z różnymi pomysłami, lecz jednym celem – pozytywną zmianą w mieście – można silniej wpływać na decyzje przedstawicieli mieszkańców. Zaangażowanie nie wymaga wiele czasu – gdyby każdy mieszkaniec poświęcał kilkanaście minut w tygodniu na sprawy swojej okolicy, nasze miasta wyglądałyby zupełnie inaczej.

Jeżeli chcemy chodzić i jeździć po gładkiej nawierzchni, mając ładne i funkcjonalne budynki oraz oddychać czystym powietrzem, musimy uświadomić sobie, że to od nas zależy kształt przestrzeni miejskiej. Czas uświadomić sobie konieczność działania. Miasto potrzebuje naszej uwagi, zaangażowania mieszkańców i współpracy wielu grup dla sukcesu w ciągłym procesie jego tworzenia.

Miasto potrzebuje kooperacji.



MAŁGORZATA SZŁOMKOWSKA

studentka Centrum Europejskiego, Uniwersytet Warszawski

Polska lokalna potrzebuje wiatru pod skrzydła

MOŻLIWE, ŻE KIEDY SŁYSZYMY O ROZWOJU POLSKI LOKALNEJ, pierwsze, co przychodzi nam na myśl, to unijne programy spójności, janosikowe czy wielkie programy przeciwdziałania bezrobociu. Nic dziwnego, taka narracja zdecydowanie dominuje w mediach. Czy wielkie programy wsparcia to jednak klucz do rozwoju regionów także w kolejnych latach?

Nie ulega wątpliwości, że w ostatnich latach w Polsce bardzo wiele zmieniło się na lepsze, także poza aglomeracjami. Inwestycje infrastrukturalne widzi każdy, kto po Polsce choć trochę podróżuje. Wyładniały nie tylko domy, ale też całe gospodarstwa – widać, że ludzie wreszcie mają pieniądze nie tylko na naprawę dachu, ale także na zadbanie o otoczenie, w którym żyją. To w dużej mierze zasługa ogromnego, w historii Polski niepowtarzalnego, strumienia funduszy, które dzięki wejściu do UE przepłynęły do Polski lokalnej. To unikatowe *window of opportunity*, szansa, którą zgrabnie wykorzystaliśmy. Jak jednak ten rozwój podtrzymać? Może konieczna jest zmiana modelu, tak aby rozwój Polski lokalnej stał się bardziej endogeniczny, nie potrzebował tak wielkich środków przekazywanych centralnie?

Aby odpowiedzieć na te pytania, musimy wyjść na moment ze strefy komfortu, z której perspektywy widzimy ogromne inwestycje infrastrukturalne i regionalne programy pomocowe. Zróbmy ten krok nie po to, żeby negocjować sukces ostatnich lat, ale żeby zobaczyć więcej. Spójrzmy z perspektywy Polski lokalnej. Co widzą jej oczy? Likwidowane oddziały poczty, zamykane szkoły i przychodnie, przenoszone do miast posterunki policji. Co słyszą jej uszy? Westchnienia sąsiada, który właśnie stracił etat w zamykanej fabryce, albo przeklinania matki, która po likwidacji rejonowego sądu musi jechać do najbliższego miasta oddalonego o kilkadziesiąt kilometrów. Co mówią jej usta? „Synu, daj spokój z tym zakładaniem firmy,

widzisz, jak tu jest, idź lepiej do pana Kazia, wystaraj się o jakieś zlecenie”. Nie możemy zaprzeczyć, że nadal liczne są regiony Polski, gdzie taka narracja jest dominująca.

Ludzie żyjący w takiej rzeczywistości zaczynają się po pewnym czasie czuć odarci nie tylko z marzeń, ale także z godności. I być może to jest odpowiedź na pytanie o największy deficyt Polski lokalnej w okresie ostatnich ponad 25 lat przemian. Jej mieszkańcy dramatycznie potrzebują uznania swych ogromnych wysiłków czynionych każdego dnia, aby związać koniec z końcem. Skupieni na

Jak ten rozwój podtrzymać? Może konieczna jest zmiana modelu, tak aby rozwój Polski lokalnej stał się bardziej endogeniczny, nie potrzebował tak wielkich środków przekazywanych centralnie?

życiu z dnia na dzień, wracający po 12 godzinach pracy, niezorganizowani – nie protestowali, kiedy likwidowano im pocztę. Niepewni siebie, nie burzyli się, gdy zamykano komisariat

policji czy szkołę. Ich oczy stawały się jednak coraz smutniejsze, wyraz twarzy był zacięty, a marzenia zostały głęboko skrywane lub porzucane. To największa bariera rozwoju, jaką sami sobie wybudowaliśmy przez ostatnie lata. My, mieszkańcy Polski metropolitalnej, a zarazem decydenci procesów przemian, musimy uderzyć się w pierś. Na reformy restrukturyzujące kolej, pocztę czy wprowadzające oszczędności w sądownictwie patrzyliśmy raczej wyrachowanym wzrokiem bankiera niż empatycznym wzrokiem dobrego sąsiada. Zapomnieliśmy, że posiadanie własnej biblioteki, poczty czy szkoły to dla tych ludzi nie komórka arkusza kalkulacyjnego, ale ważny element ich lokalnej dumy i godności. Że niewielki zysk finansowy może pociągnąć ważną stratę społeczną.

Kiedy więc zastanawiam się nad pytaniem, jak pomóc Polsce lokalnej w rozwoju, przede wszystkim widzę, że ogromną pracę mamy do wykonania właśnie w tym obszarze. To można odbudować. W dużej mierze wystarczy zmienić podejście, odnieść się z większym zrozumieniem i szacunkiem do emocji tych ludzi. Zarówno na poziomie międzyludzkim, jak i przez politykę państwa.

Nie ma bowiem emocji dobrych i złych. One po prostu są. Jeśli ktoś jest głęboko rozczulony czy nieustannie wściekły, to jest tego jakaś przyczyna. Nie możemy się na to obrażać, powinniśmy spróbować to zrozumieć. Głęboko się zastanowić, dlaczego od mieszkańców Polski lokalnej tak często słyszymy, że: „państwo nas opuściło, wszystko likwidują”, „młodzi wyjeżdżają”, „nie ma tu perspektyw”, „jesteśmy drugiej kategorii”... To wszystko naprawdę można naprawić. Czasem wystarczy zmiana podejścia, wyciągnięta ręka, iskra, która zapali płomień.

W Polsce lokalnej jest masa genialnych ludzi. To nauczyciele wiejskich szkół, którzy wyłapują zdolną i ambitną młodzież i podtrzymują uczniów w pędzie do

wiedzy i marzeń. To trenerzy lokalnych klubów sportowych, którzy zaciągają zbuntowanych gimnazjalistów na zawody i pokazują im, że sukces to wysiłek zespołu i indywidualna ciężka praca. To niesamowici bibliotekarze, którzy prowadzą zajęcia wyrównawcze i animują czas seniorów. To w końcu rzesza mikro- i małych przedsiębiorców, którzy idąc za swoimi pasjami i ambicjami, starają się „orać na nieurodzajnej ziemi”, tworząc własne biznesy, wspierając inicjatywy lokalne czy fundując stypendia dla uczniów wiejskiej szkoły. To również rzesza oddanych „małym ojczyznom” samorządowców i społeczników... Wszystkie te osoby należy docenić chociażby w sposób zbiorowy. Jeśli pójdzie to w parze z głębiej przemyślaną polityką państwa, biorącą pod uwagę nie tylko ocenę skutków finansowych regulacji, ale także koszty społeczne, to razem z tymi lokalnymi liderami uda się pociągnąć ku rozwojowi także tych, którzy dotąd na polskich przemianach niewiele zyskali. Uda się przywrócić im godność oraz poczucie sensu. Bo Polska lokalna już ma skrzydła. Potrzebuje pod nie tylko trochę wiatru.

*My, mieszkańcy Polski metropolitalnej,
a zarazem decydenci procesów przemian,
musimy uderzyć się w pierś. Na reformy
restrukturyzujące kolej, pocztę czy
wprowadzające oszczędności w sądownictwie
patrzyliśmy raczej wyrachowanym wzrokiem
bankiera niż empatycznym wzrokiem dobrego
sąsiada.*



ANTONI WOŹNICA

absolwent Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej, Uniwersytet Warszawski

Na rynku pracy trzeba znaleźć swoje miejsce

ROZWAŻANIA NA TEMAT PROBLEMU RYNKU PRACY należałoby rozpocząć od wyzwań, jakie przed nim stoją, i zwrócenia uwagi na liczne czynniki, które go kształtują. Z jednej strony stajemy przed problemem ogromnej dynamiki. Nieustannych zmian, do których ciężko dostosować system kształcenia. Z drugiej zaś – przed problemem zależności od gospodarki światowej. Nie bez znaczenia jest także kwestia uwarunkowań prawnych, które spełnić muszą pracodawcy zatrudniający swoich pracowników. Na rynku pracy nikt nie jest zatem niezależny. Pracownik wykonuje obowiązki narzucone przez pracodawcę, podczas gdy pracodawca sam musi sprostać wymaganiom wolnego rynku, w warunkach, w których funkcjonuje jego firma. Dodatkowo pojawiają się jeszcze prawnie zadekretowane świadczenia (ubezpieczenie, ZUS i inne szeroko pojmowane koszty pracy), które opracowane kiedyś z myślą o pracownikach, dzisiaj stają się często obciążeniem dla pracodawców, a tym samym pośrednio szkodzą pracownikom.

Trudność w sprostaniu konkurencji na nasyconym rynku dóbr i usług powoduje, że uzyskanie dochodu staje się naprawdę poważnym wyzwaniem. Niskie dochody w połączeniu z wysokimi kosztami pracy uniemożliwiają zapewnienie pracownikowi zadowalającej pensji, a słabo opłacany pracownik nie stara się i przez to nie generuje dochodów firmie. Zatacza się zatem błędne koło. Wiele osób rozważających problemy i wyzwania polskiego rynku pracy twierdzi, że rozwiązaniem byłoby uelastycznienie go, na przykład stworzenie możliwości bardziej szczegółowego umówienia się z pracodawcą, na jakich warunkach chce się pracować. Wielu młodych ludzi wolałoby mieć większą wypłatę netto, nawet za cenę braku opłaconych składek emerytalnych, gdyż niezależnie od odprowadzanych z pensji pieniędzy do ZUS wielu ludzi samodzielnie odkłada sobie pieniądze na

przyszłość, inwestując lub korzystając z produktów oszczędnościowych. Pomysły uelastycznienia rynku pracy też spotykają się z krytyką. Argumentów przeciwnikom większej elastyczności dostarcza przykład zatrudniania przez firmy pracowników na podstawie umów cywilnoprawnych – zleceń i umów o dzieło – zwanych popularnie śmieciówkami, w celu ominięcia przepisów prawa pracy. Nasilenie się tego zjawiska w ostatnich latach spowodowało, że umowa o pracę na etat, która jeszcze w pokoleniu naszych rodziców wydawała się czymś najbardziej naturalnym, dzisiaj dla wielu z nas stała się trudna do osiągnięcia.

Wobec wielowątkowości problematyki polskiego rynku pracy najbliższa jest mi teza, że nie ma na jego bolączki uniwersalnej recepty. Ale czy taka w ogóle musi być? Czy rynek pracy będzie kiedykolwiek lepszy? Czy w jakimkolwiek innym kraju, czy w jakiegokolwiek epoce udało się stworzyć idealny rynek pracy? Czy kiedykolwiek i gdziekolwiek udało się stworzyć system, który każdego by zadowalał? Oczywiście, że nie. Dlatego myśląc o ulepszeniu realiów naszej pracy, musimy wyjść od refleksji na temat tego, co my jako pracownicy lub pracodawcy (a często jedni i drudzy jednocześnie) na ten rynek wnosimy. Co jest tam naszą siłą, a co naszą słabością, oraz jaką niszę rynkową możemy wykorzystać dla siebie i jak przekuć ją na własny sukces. Nikt tego za nas nie zrobi i nikt nie powiedział, że będzie łatwo.

To prawda, że na początku lat 90. w realiach raczkującego polskiego kapitalizmu łatwiej było założyć firmę lub zrobić szybką karierę w zagranicznym przedsiębiorstwie wchodzącym właśnie na polski rynek. Najlepiej wyszli na tym ci, którzy skorzystali z możliwości, jakie dał im tamten krótki moment w historii. Dlatego

Godna praca to oczywiście nie tylko godna płaca, ale także tzw. elementy miękkie – to, jak się do siebie w pracy odnosimy, jak traktuje nas szef, czy bardzo trudno wziąć wolne, jeśli ktoś z rodziny zachoruje, czy chętnie chodzimy do pracy itp.

jeśli chcemy mieć godną pracę i co za tym idzie – godną płacę, to nie możemy przegapiać możliwości, które pojawiają się w tych szybko zmieniających się realiach. Nie zawsze łatwo dostrzec ten moment i tę niszę ryn-

kową, które mogą okazać się kluczem do naszego sukcesu. Ale kto powiedział, że karierę robi się łatwo? Godna praca to oczywiście nie tylko godna płaca, ale także tzw. elementy miękkie – to, jak się do siebie w pracy odnosimy, jak traktuje nas szef, czy bardzo trudno wziąć wolne, jeśli ktoś z rodziny zachoruje, czy chętnie chodzimy do pracy itp. To zależy zazwyczaj od miejsca pracy, a przede wszystkim – od nas samych.

Nieprawidłowości istniejących w sektorze pracy nie da się zmienić mocą ustawy. Żadna ustawa nie zmieni myślenia sporej części pracowników, że „pracodawca

to twój wróg”, ani autorytarnej polityki niektórych kierowników wobec podwładnych. Wszyscy bowiem, niezależnie od stanowiska, muszą rozumieć, że jesteśmy od siebie współzależni i że wszyscy, niezależnie od funkcji i rangi, zmagamy się z tym samym trudnym i dynamicznie zmieniającym się rynkiem pracy, jak i też, że towarzyszy nam w tym ten sam cel – wszyscy chcemy zarabiać pieniądze.



ADAM LEŚNIEWICZ

absolwent Centrum Europejskiego, Uniwersytet Warszawski

KIEDY ZAMKNIEMY OCZY I SKUPIMY SIĘ NA WSPOMNIENIACH, na przywołaniu tych momentów naszego życia, w których czuliśmy się w pełni szczęśliwi i spokojni, bardzo wielu z nas zobaczy... las. Czasami będą to wspomnienia związane z budowaniem ważnych dla nas więzi i relacji: studencki wypad pod namiot, radosny spacer z dziadkami czy pełne bez troski leśne pikniki, podczas których rodzice pokazywali nam, które jagody i grzyby można zbierać. Możliwe również, że wśród tych wspomnień zobaczymy siebie samych, samotnie spacerujących po lesie dla złapania równowagi, zdystansowania się od zgiełku miast, przemyślenia ważnych życiowych decyzji... Może to momenty, w których lepiej zrozumieliśmy siebie lub otaczający nas świat?

Wśród starszego pokolenia takich „leśnych opowieści” będzie bardzo wiele. Do tych przyjemnych dojdą jednak zapewne także trudne wspomnienia wojennych czasów. Nieprzypadkowo – od wieków lasy są w Polsce także ostoją. Dawały schronienie kościuszkowcom, partyzanckim oddziałom Armii Krajowej czy „żołnierzom wyklętym”. Zapisywały się w naszej trudnej polskiej historii jako źródło pożywienia w ciężkich czasach i kryjówka w momencie zagrożenia. By sobie to uświadomić, wystarczy uważnie wsłuchać się we wspomnienia naszych dziadków czy sięgnąć do literatury.

Tych trudnych skojarzeń związanych z lasem nie będzie już miało pokolenie naszych rodziców. Okres powojenny to czas odradzania się harcerstwa, to również okres wakacji „przymusowo” spędzanych w Polsce. Szkolnym czy studenckim wypadom las towarzyszył w sposób naturalny, ponieważ wyjazdy zagraniczne były nieosiągalne. Niepostrzeżenie las stawał się więc idealną przestrzenią do integracji i budowania relacji ważnych przez całe życie. Uczył również szacunku

dla przestrzeni wspólnej. Nic dziwnego, że swój zachwyt lasem rodzice chętnie przekazywali także swoim dzieciom.

Dzięki temu wśród dzisiejszych 20–30-latków, do których i ja należę, trudno spotkać osoby, które by nie miały wielu wspaniałych wspomnień związanych z lasem. Co jednak z jeszcze młodszym pokoleniem? Prosty sondaż w grupie nastolatków i dzieci w wieku szkolnym przynosi wyniki zatrważające. Okazuje się, że

W procesie polityczno-gospodarczej transformacji ostatnich 25 lat gdzieś zgubiliśmy las! Nagle stała się to przestrzeń niemożliwa, odległa i nieoswojona.

w procesie polityczno-gospodarczej transformacji ostatnich 25 lat gdzieś zgubiliśmy las! Nagle stała się to przestrzeń niemożliwa, odległa i nie-

oswojona. Nie jest dzisiaj trudno spotkać w mieście ucznia gimnazjum, który bez zażenowania przyzna, że w lesie nigdy w życiu nie był (!). Osoby prowadzące w lasach zajęcia edukacyjne dla dzieci i młodzieży (edukatorzy leśni) wskazują, że wśród klas szkolnych, które do nich trafiają, coraz częściej spotykają uczniów, którzy zupełnie nie znają podstawowych gatunków roślin i zwierząt, a w związku z tym panicznie boją się lasu jako przestrzeni nieznanej, więc niebezpiecznej. Choć może trudno w to uwierzyć, takie dzieci niejednokrotnie mniej boją się niedźwiedzia (sympatyczne misie znają z zoo lub kreskówek) niż na przykład żuka czy biedronki... Nie trzeba chyba tłumaczyć, że przy takim nastawieniu i poziomie niewiedzy las faktycznie może się stać przestrzenią groźną...

Wszyscy znający i kochający las czujemy z pewnością, jak wiele tracą te dzieci w wymiarze metafizycznym. Jeszcze bardziej interesujące wydaje się poszukanie odpowiedzi na pytanie, co takie dzieci tracą w wymiarze rozwojowym i osobowościowym. Pewne wskazówki przynosi tutaj koncepcja inteligencji wielorakich amerykańskiego psychologa i pedagoga profesora Howarda Gardnera, który obok dość typowych rodzajów inteligencji (językowa, muzyczna, logiczno-matematyczna itd.) wymienia również... inteligencję przyrodniczą. Osoby obdarzone tym rodzajem inteligencji lepiej „czują” naturę i rządzące nią prawa. Wyróżnia je wysoki poziom zdolności wnioskowania i klasyfikacji różnych przedmiotów w hierarchie (również odróżnianie rzeczy ważniejszych od mniej ważnych), a także duża refleksyjność związana z dostrzeganiem wzorców i powiązań procesów zachodzących w naturze. Osoby obdarzone inteligencją przyrodniczą lepiej rozumieją otaczający je świat. Inteligencja przyrodnicza wiąże się również z rozwojem troskliwości wobec środowiska naturalnego, która w dużej mierze pozwala wzmocnić zdolności empatyczne wobec innych ludzi.

Tak jak inteligencja muzyczna nie może się rozwinąć bez kontaktu z muzyką, tak inteligencja przyrodnicza nie rozwinie się u dzieci kursujących wyłącznie na linii dom – szkoła – centrum handlowe i poznających świat z ekranu tabletu czy komórki. Wspomagając się programami komputerowymi, można przekazać czystą wiedzę, nauczyć nazw drzew czy zwierząt, jednak nie rozwinie się unikatowych cech wynikających z inteligencji przyrodniczej.

Jeśli za inteligencją przyrodniczą idą takie kompetencje jak empatyczność, rozumienie otaczającego świata, zdolność dostrzegania powiązań różnorodnych procesów czy hierarchizowania rzeczy ważnych i mniej istotnych, zastanówmy się, w jakim społeczeństwie obudzimy się za jakiś czas, skoro odcięliśmy dzieci od poznawania przyrody w naturalnym środowisku. Czy przypadkiem nie błędzimy, nie wchodząc do lasu?



ALICJA JAKUBIAK

studentka Instytutu Europeistyki, Uniwersytet Warszawski

Uwierzmy w pozytywne stereotypy o nas samych!

WPISUJĘ W GOOGLE HASŁO „SŁAWNI POLACY”. Pojawia się długa lista nazwisk. Wiele z nich jest znanych każdemu średnio wykształconemu Europejczykowi. Niektóre wywołują emocje nawet na mongolskich stepach, na piaskach Sahary czy w masajskiej chatce. Jan Paweł II – to oczywiste, ale Boniek? A jednak! Sama niejednokrotnie doświadczyłam nagłego wybuchu entuzjazmu i przywołania najbardziej dla mnie nieoczekiwanego skojarzenia na wieść, że jestem Polką.

Czyli wiedzą o nas; jako Polacy mamy ważne osiągnięcia w nauce, kulturze, sporcie, polityce. Nie mamy czego się wstydzić, a jeśli nawet, to więcej możemy eksponować, niż ukrywać.

Kreatywność, operatywność, pracowitość – to wszystko pozytywne stereotypy o Polakach. Ale czy tylko stereotypy? Obserwując i porównując różne nacje, naprawdę można znaleźć cechy w mentalności, składniki charakteru, które każdą z nich wyróżniają. Od dziecka wiele podróżuję po świecie, zarówno turystycznie, jak i korzystając z wymian międzynarodowych różnych organizacji. Miałam wiele razy okazję zaobserwować różnice w podejściu do tego samego tematu przez osoby z różnych krajów. Stypendium Erasmus pozwoliło mi na najdłuższy dotychczas pobyt za granicą; mieszkając w Irlandii Północnej miałam okazję przyjrzeć się tamtejszej imigracji zarobkowej. Rozmawiałam z miejscowymi i wszyscy powtarzali to samo: kreatywność, operatywność, pracowitość. Wtedy dotarło do mnie, że to nie są jedynie stereotypy. Może wynika to z naszej historii, sposobu edukacji czy mimo wszystko wciąż mniejszego niż w innych regionach mieszania się kultur, ale te cechy możemy wymienić jako naprawdę wyróżniające Polaków. Z pewnością jesteśmy dużymi indywidualistami, co utrudnia nam pracę w zespole, jednak może właśnie dzięki temu cechują nas też większa zdolność organizacyjna, pra-

cowitość i ambicja. Wierzmy, że musimy się wybić z tłumy, zaistnieć, wykazując się innowacyjnym myśleniem i chęcią do podejmowania wyzwań. Dzięki temu cenią nas w świecie.

Mówiąc w Polsce o tym, jak jesteśmy postrzegani, wywołuję niejednokrotnie kpiące uśmiechy. Sami nie dostrzegamy tego u siebie. Może słusznie? Może to wyłącznie nasz towar eksportowy, który rozwija się na obczyźnie?

Na szczęście nie, aczkolwiek coś w tym jest. Potrafimy swoje najlepsze cechy eksponować w skrajnie trudnych warunkach, a gdy robi się łatwo i bezpiecznie, trochę o nich zapominamy. Łączymy się ponad podziałami, solidarnie obalamy mury, zmieniamy systemy i torujemy nowe szlaki, by potem spocząć na laurach. Jeśli jednak mamy tę zdolność, umiejętność dokonywania rzeczy niemożliwych, to może właśnie to należy pokazywać światu? Promować się tym, że nie myślimy schematycznie, że potrafimy odkrywać nowe drogi, że nasze talenty, połączone z uporem, są w stanie wykreować nową jakość?

Coraz łatwiej polskim sukcesom zaistnieć za granicą i wypromować Polskę. Przez wiele lat nasi artyści byli schowani za żelazną kurtyną; dziś przed nami są otwarte drzwi. Wystawy polskich artystów odbywają się w najważniejszych eu-

Musimy sami sobie udowadniać, że nasze cechy: umiejętność pokonywania trudności, kreatywność, nieszablonowe myślenie – to nasze prawdziwe skarby. Dzięki temu łatwiej nam będzie uwierzyć w siebie!

ropejskich muzeach, Polacy zostają laureatami międzynarodowych nagród, a Konkurs Chopinowski figuruje w kulturalnych kalendarzach całego świata. Nasi naukowcy odnoszą sukcesy w wielu dziedzinach, pracują

w międzynarodowych ośrodkach badawczych i nie muszą już w tym celu rezygnować z bycia Polakiem. Polskie nazwiska pojawiają się i w sportowych relacjach, i na liście osób współpracujących przy hollywoodzkich produkcjach. A my coraz częściej nie ściszamy głosu, mówiąc po polsku za granicą, jesteśmy dumni z naszej narodowości.

Chciałabym podkreślić to, co zauważono podczas panelu. To my tworzymy postrzeganie Polski na świecie. Dlatego niesłuchanie ważna jest wiedza o naszych sukcesach, o tym, że jesteśmy współtwórcami światowych osiągnięć. Nie możemy koncentrować się na tym, żeby nakarmić obcokrajowców pierogami, ograniczać się do pasiaków łowickich i Sukiennic krakowskich. Musimy sami sobie udowadniać, że nasze cechy: umiejętność pokonywania trudności, kreatywność, nieszablonowe myślenie – to nasze prawdziwe skarby. Dzięki temu łatwiej nam będzie uwierzyć w siebie! Walczmy z kompleksami i pokazujmy, że naszym skarbem narodowym jesteśmy właśnie my – Polacy.

K O N G R E S



OBYWATELSKI

**INFORMACJA
O KONGRESACH
OBYWATELSKICH**

zorganizowanych w latach 2005–2015

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 cyberświecie?



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 „przewrót 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



X KONGRES OBYWATELSKI

2015 r. (900 uczestników)

Polska jutra. Możemy być lepsi!

Sesje tematyczne X Kongresu Obywatelskiego

- Na jakich wartościach oprzeć rozwój Polski?
- Polska gospodarka – czas na ekosystemy rozwoju
- Edukacja dla rozwoju. Jakich postaw i kompetencji potrzebujemy i jak je rozwijać?
- Cyfrowa szansa – co zrobić, aby zaawansowane usługi IT stały się polską specjalizacją?
- Sport dla zdrowia, rozwoju osobistego i budowy więzi społecznych
- Jakiej przestrzeni publicznej potrzebujemy?
- Polska lokalna – jak się rozwijać?
- Czas na godną pracę i lepszy rynek pracy
- Las – źródło tożsamości, edukator i kreator więzi
- Co możemy zaoferować Europie i światu?

KONGRES OBYWATELSKI

2005–2015



**Razem w dziesięciu Kongresach
wzięło udział:**

710

panelistów

ponad 9900

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

PUBLIKACJE KONGRESU OBYWATELSKIEGO

- *Jakość życia Pomorzan*, Gdańsk 2016
- *Jak włączyć emigracje do rozwoju Polski?* Gdańsk 2015
- *Czempiony dla innowacyjności Polski*, Gdańsk 2015
- *Wymiar sprawiedliwości – jak go zbliżyć do obywateli?* Gdańsk 2015
- *Jak budować pomosty między Polakami?* Gdańsk 2015
- *Jak rozwinąć nasze skrzydła? Narodowy Coaching*, Gdańsk 2015
- *Energia Pomorzan – 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

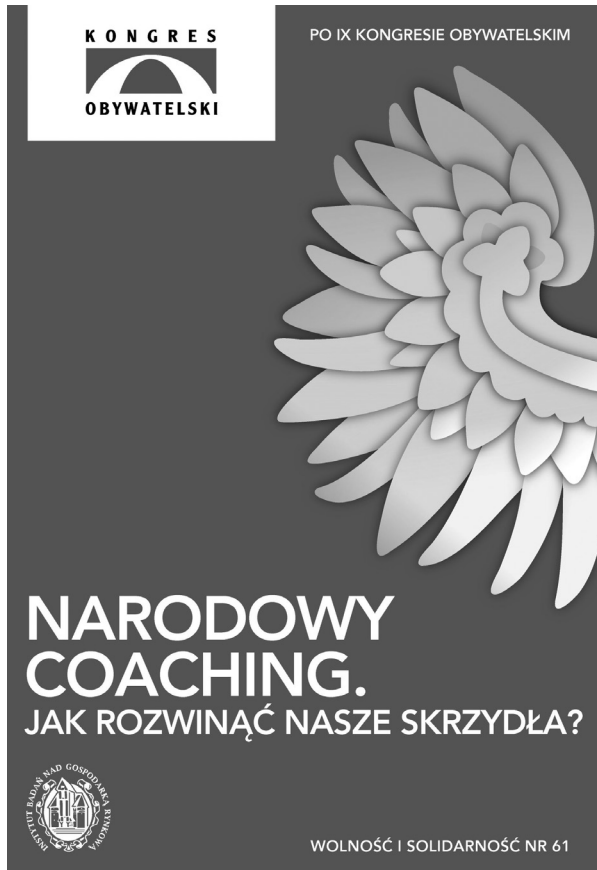
Publikacje można pobrać nieodpłatnie ze strony

www.kongresobywatelski.pl/publikacje

RADA PROGRAMOWA KONGRESU OBYWATELSKIEGO

- **Maciej Witucki** – Przewodniczący Rady Nadzorczej Orange Polska, Przewodniczący Rady Programowej
- **Bogdan Rogala** – General Manager, Philips Lighting CEE, Wiceprzewodniczący Rady Programowej
- **Stefan Dunin-Wąsowicz** – Prezes Zarządu Efekt Technologies sp. z o.o.
- **Robert Firmhofer** – Dyrektor Centrum Nauki Kopernik
- dr **Bogusław Grabowski** – ekonomista, Członek Rady Polityki Pieniężnej w latach 1998–2004
- **Andrzej Halesiak** – Dyrektor w Biurze Analiz Makroekonomicznych Banku Pekao SA
- prof. zw. dr hab. **Iwona Hofman** – Prezes Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej
- prof. **Andrzej Jajszczyk** – Akademia Górniczo-Hutnicza, dyrektor Narodowego Centrum Nauki w latach 2011–2015
- **Sławomir Jędrzejczyk** – Wiceprezes Zarządu ds. finansowych PKN ORLEN SA
- **Wojciech Kłosowski** – niezależny ekspert samorządowy, specjalista w zakresie zagadnień rozwoju lokalnego
- **Luk Palmen** – Prezes Zarządu, Innoco Sp. z o.o.
- **Witold Radwański** – Prezes Zarządu Krokus Private Equity Sp. z o.o.
- **Marcin Skrzypek** – działacz społeczno-kulturalny w Lublinie, TNN Ośrodek Brama Grodzka
- **Jan Szomburg** – Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową
- **Katarzyna Zawodna** – Prezes Zarządu, Skanska CDE

KONGRES OBYWATELSKI POLECA:



Publikację można bezpłatnie pobrać ze strony:

www.kongresobywatelski.pl



GŁOS MŁODYCH

„To my tworzymy postrzeganie Polski na świecie. Dlatego niesłuchanie ważna jest wiedza o naszych sukcesach, o tym, że jesteśmy współtwórcami światowych osiągnięć. Musimy sami sobie udowadniać, że nasze cechy: umiejętność pokonywania trudności, kreatywność, nieszablonowe myślenie – to nasze prawdziwe skarby. Dzięki temu łatwiej nam będzie uwierzyć w siebie!”



Alicja Jakubiak



„Problem nabywania kompetencji pozaszkolnych, które przyczyniają się do szeroko pojętego rozwoju jednostki, nie dotyczy wyłącznie „społecznych zapaleńców”, ale również „umysły ścisłe”. Na nic zdaje się przywożenie medali z konkursów programistycznych czy też matematycznych, jeżeli później człowiek nie jest w stanie wykorzystać umiejętności w sposób praktyczny”.



Jerzy Gut



„Potrzebne nam jest zaangażowanie. Nikt nie jest samorządowcem z zawodu, tak samo jak nikt nie urodził się jako polityk. Każda i każdy z nas posiada różne umiejętności i doświadczenie w wielu dziedzinach, które są pomocne dla sprawnego funkcjonowania wspólnoty lokalnej”.



Dariusz Standerski



Janusz Lewandowski

„Dzisiaj niepotrzebny jest patriotyzm, który polega na napinaniu mięśni. Potrzebny jest patriotyzm dnia powszedniego, budujący kraj, bo Polska jest ciągle pracą w toku, dziełem niedokończonym”.



s. Małgorzata Chmielewska

„Chcesz zmieniać świat, to po prostu zacznij to robić w swoim najbliższym otoczeniu. Pokój i sprawiedliwość czyni się najpierw we własnym domu, pracy, szkole, na ulicy i w tramwaju. Warto też elementem planu „spotkania ze sobą” uczynić pomaganie innym – łącąc czyż świat, przy okazji zacerujemy własny”.



Piotr Głowacki

„Nie chcemy walczyć, a już na pewno nie z kimś, chcemy uzgadniać rzeczywistość, pracując i starając się o bezpieczne zielone światło dla naszych marzeń. Naszym „oreżem” są: biodegradowalny worek do segregacji śmieci; zakręcanie wody, kiedy myjemy zęby; spontaniczny uśmiech w miejscu publicznym”.



Robert Firmhofer

„Stoimy dzisiaj w przededniu przewrotu kopernikańskiego w edukacji. W tej nowej edukacji punkt ciężkości zostanie przeniesiony z programu i nauczyciela na uczącego się, który samodzielnie poszukiwać będzie twórczych rozwiązań trapiących nas problemów”.



Przemysław Babiarski

„Sport stał się synonimem pasji, miłości, dobrych wartości i pobudek. I na tym fundamencie można bardzo wiele zbudować. To recepta nie tylko na zdrowie, ale i samodyscyplinę, świadomość i uważność, tak ważne w dzisiejszym życiu. Mamy wielkie tradycje w obszarze traktowania sportu jako siły napędowej społeczeństwa obywatelskiego”.



DROGI DO LEPSZEJ POLSKI

10 idei Kongresu Obywatelskiego

1. **Szanujmy i doceniajmy** się nawzajem
2. Twórzmy **relacje i więzi**
3. Budujmy **Polskę równych szans**
4. Bądźmy obywatelskimi **prosumentami polityki**
5. Doceńmy wzorcotwórczych **liderów zmiany**
6. Budujmy na **talentach i pasjach**
7. Bądźmy **lojalni i godni zaufania**
8. Uwierźmy w **zasadę wzajemności**
9. **Słuchajmy się** nawzajem
10. **Uwierźmy w siebie**

PARTNERZY STRATEGICZNI:



PARTNERZY X KO



ISBN: 978-83-7615-129-8