

LEPSZE ŻYCIE POMORZAN

PASJE – OBYWATELSKA WSPÓLNOTA – EUROPA



fol. © Tadeusz Urbaniak
www.portgdynia.pl

Po IX Pomorskim Kongresie Obywatelskim

Wolność i Solidarność nr 71



Jan Szomburg

„W obecnych czasach, gdy wokół nas dokonują się szybkie zmiany, rosną napięcia i niepewność, potrzebujemy na Pomorzu zbiorowego Kompas, który wskazywałby nam drogę, a jednocześnie cementował naszą wspólnotę. Tym Kompasem może być Pomorski Kodeks Wartości”.



Mateusz Morawiecki

„Jesteśmy wspaniałym, mądrym narodem. Polacy są kreatywni i potrafią wymyślać wiele praktycznych rozwiązań i wynalazków. Naszą myśl musimy jednak w jakiś sposób wpruć w procesy biznesowe”.



Mieczysław Struk

„Warto podkreślać, że w naszym regionie mieszkają ludzie zaradni i pracowici, a przy tym tolerancyjni oraz potrafiący ze sobą współpracować”.



Jerzy Bralczyk

„Powinniśmy starać się porozumiewać, a nie jedynie komunikować. Dlaczego? Porozumiewanie się zakłada dojście do pewnych wspólnych myśli, a komunikowanie się już niekoniecznie”.



Cezary
Obracht-Prondzyński

„Praktyka życia publicznego, obywatelskiego jest sprawdzianem wartości. Potrzebny jest nam stały trening obywatelski, czyli praktykowanie obywatelskości w codziennym życiu”.



Bronisław Misztal
[fol. Emilian Snarski]

„W skali regionalnej – w przeciwieństwie do szczebla między państwowego – współpraca czy otwartość mają potencjał, by być mniej abstrakcyjne, a bardziej realne”.



O Pomorskim Kodeksie Wartości

„Pomorski Kodeks Wartości” wydaje się być pięknym podsumowaniem i zwieńczeniem dyskusji prowadzonej przez lata organizacji kongresu. Zaproponowany katalog wartości właściwie wyczerpuje wszystko co moglibyśmy sobie życzyć jako ludzie, mieszkańcy regionu i obywatele w naszych relacjach wzajemnych”.

prof. Iwona Sagan,
Instytut Geografii UG



Pasje – obywatelska wspólnota – Europa. Lepsze życie Pomorzan



GDAŃSK 2016

WOLNOŚĆ I SOLIDARNOŚĆ NR 71

© 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: MARCIN WANDAŁOWSKI, PIOTR ZBIERANEK
Redakcja językowa: ANNA ROMAN, ALICJA DĄBROWSKA-NOWACKA

Projekt graficzny: TATASTUDIO, PRACOWNIA 63A

ISBN 978-83-7615-131-1

CIP - Biblioteka Narodowa

Pasje, obywatelska wspólnota, Europa : lepsze
życie Pomorza / [red. Marcin Wandałowski, Piotr
Zbieranek]. - Gdańsk : Instytut Badań nad
Gospodarką Rynkową, 2016. - (Wolność i Solidarność
; nr 71)

Spis treści

- 7 **Jan Szomburg**
Przez szacunek i współpracę do lepszego życia
- 13 **Mateusz Morawiecki**
Pięć filarów rozwoju Polski i Pomorza
- 19 Rozmowa z **Aleksandrem Dobą**
Otwórzmy się na pasję
- 25 Rozmowa z **prof. Bronisławem Misztalem**
Dokąd zmierza dziś Europa?
- 35 **Cezary Obracht-Prondzyński**
Pomorska wspólnota obywatelska
- 41 Rozmowa z **prof. Jerzym Bralczykiem**
Nasz język – łączy czy dzieli?
- 47 Rozmowa z **Andrzejem Grajewskim**
Jak zbudować wspólnotę obywatelską?
- POMORSKA TOŻSAMOŚĆ I MARKA – JAK WYKORZYSTAĆ JE DO ROZWOJU?**
- 55 **Mieczysław Struk**
Jaka jest marka Pomorza?
- 59 Rozmowa z **prof. Cezarym Obracht-Prondzyńskim**
Kody kulturowe Pomorza – jak kształtowała nas historia?
- 81 Rozmowa z **Tomaszem Kloskowskim**
To, co nas wyróżnia, to pomorski team spirit
- 91 Rozmowa z **Kazimierzem Wierzbickim**
Made in pomorskie
- 97 **Joanna Witkowska**
Migracje a rozwój Pomorza

EDUKACJA I SPORT – JAK ROZWIJAĆ NASZE TALENTY I PASJE?

- 103 **Zofia Lisiecka**
Wytrwałość w ciekawości. Jak rozpoznawać talenty i rozwijać pasje naszych dzieci?
- 109 **Rozmowa z Sebastianem Ptakiem**
Pracodawca nie pyta o szkolną średnią
- 115 **Jacek Pyżalski**
Jak wygrać cyfrową szansę?
- 121 **Daria Drabik**
Cyfrowa podmiotowość. Jak skutecznie kształcić kompetencje cyfrowe – przykład Fundacji Orange
- 125 **Olgierd Bojke**
Jak sport może się przyczynić do tworzenia wspólnoty? Przykład społeczności nordic walking
- 131 **Monika Stachowska**
Wolontariat jako fundament sportowej wspólnoty

GOSPODARKA – JAK POŁĄCZYĆ TRADYCJĘ I INNOWACYJNOŚĆ?

- 137 **Rozmowa z Piotrem Soyką**
Remontowa Holding – jak osiągnęliśmy sukces?
- 145 **Rozmowa ze Sławomirem Halbrytem**
Z otwartą przyłbicą w świat
- 155 **Rozmowa z Leszkiem Pankiewiczem**
Pomorskie – „Talent Valley”?
- 165 **Rozmowa z Łukaszem Osowskim**
Pomorze kuźnią start-upów?
- 175 **Adam Mikołajczyk**
Między klanowością a indywidualizmem
- 179 **Mariusz Haładyj**
Aby małe było piękne



JAN SZOMBURG

dr nauk ekonomicznych, nauczyciel akademicki, założyciel (1989) i prezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, inicjator i organizator Kongresów Obywatelskich. Od 1980 zaangażowany w działalność Solidarności; współorganizował regionalny ruch samorządów pracowniczych; w stanie wojennym współpracował podziemnie; od drugiej połowy lat 80. związany z gdańskimi liberałami. Wspólnie z Januszem Lewandowskim w 1988 opracował pierwszy w Europie Wschodniej program powszechnej prywatyzacji oparty na kuponach prywatyzacyjnych (wykorzystywany w reformach własnościowych niemal w całej Europie Wschodniej). Współtwórca polskiej myśli transformacyjnej dotyczącej gospodarki. Inicjator i organizator nowych, innowacyjnych platform debat publicznych służących dialogowi międzyśrodowiskowemu i międzypokoleniowemu: Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej (2003–2007), Polskiego Forum Wartości i Rozwój (2004–2005), Polskiego Forum Obywatelskiego, następnie Kongresu Obywatelskiego (od 2005 do dziś). Promotor publicznej refleksji i debaty nad tożsamością i wspólnotowością Polaków.

Przez szacunek i współpracę do lepszego życia

Każde społeczeństwo potrzebuje ładu symbolicznego, mitu, który by je scalał. My tu na Pomorzu również. Szczególnie w obecnych czasach, gdy w naszym otoczeniu dokonują się szybkie zmiany, rosną napięcia i niepewność. Potrzebujemy też czegoś w rodzaju zbiorowego kompasu, który wskazywałby nam drogę, a jednocześnie cementował naszą tkankę społeczną. Kompas, który wyrastałby z naszych korzeni, naszej tożsamości. Opierałby się on na naszych osiągnięciach i zasobach, którymi dysponujemy, i byłby jednocześnie skierowany w przyszłość, wyrażając nasze aspiracje. Rolę takiego scalającego mitu, a zarazem kompasu może spełniać Pomorski Kodeks Wartości.

Skąd przybywamy?

Jesteśmy na Pomorzu kulturowo różnorodni, chociaż nie jest to „mocne” zróżnicowanie. Powstawaliśmy z dwóch żywiołów – zasiedziałego, czyli głównie kaszubsko-kociewskiego, i napływowego. Ten ostatni też jest wielobarwny, bo obejmuje między innymi przedwojennych gdyńskich pionierów, powojennych Kresowiaków, ludność przyjeżdżną z całej Polski, a także Ukraińców z akcji Wisła. Mamy więc i społeczno-kulturowe ciasto, i rodzynki, i różne przyprawy – w sumie bogactwo różnorodności. Przez trzy już pokolenia uczyliśmy się życia razem w tej różnorodności. Dziś już wszyscy mają tu własne

Jako Pomorzanie jesteśmy społecznością, która ma w sobie dobre kombinacje: yin i yang. Pozostajemy w pewnej równowadze między indywidualizmem a wspólnotowością, między odwagą i rozważą, między zarobkowym dynamizmem a życiem zrównoważonym.

groby, dokonało się dobre wrośnięcie w pomorską ziemię. Jesteśmy w trakcie dojrzewanego wspólnoty regionalnej z zachowaniem pewnej, korzystnej różnorodności i rozwojem lokalnych wspólnot i tożsamości.

Pomorze to też bogate tradycje i wspaniałe dziedzictwo kulturowe z wcześniejszych okresów: piastowskich, krzyżackich, hanzeatyckich, I Rzeczypospolitej czy prusko-niemieckich. Ten duch miejsca dopiero do nas zaczyna docierać i z pewnością będzie jeszcze bardziej wzbogacał naszą tożsamość w przyszłości.

Jacy jesteśmy?

Jesteśmy społecznością, która ma w sobie dobre kombinacje: *yin* i *yang*. Pozostajemy w pewnej równowadze między indywidualizmem a wspólnotowością, między odwagą i rozważą, między zarobkowym dynamizmem a życiem zrównoważonym. Kaszubski pragmatyzm i wileński romantyzm zaowocowały odważną, ale i rozważną, a przez to skuteczną Solidarnością.

Mamy w sobie ducha wolności, podmiotowości i obywatelskości. Lubimy mieć krytyczne, odrębne spojrzenie, ale potrafimy też dochodzić do racjonalnego kompromisu. Kultura konfliktu nie jest nam obca. Wiele naszych cech widać dopiero w porównaniu z innymi regionami, na przykład z poziomu życzliwości, otwartości czy lojalności możemy być jeszcze niezadowoleni, ale na tle innych regionów wyglądamy relatywnie dobrze.

W ostatnich latach wyraźnie wzrosło nasze poczucie własnej wartości, zanotowaliśmy sporo sukcesów (odbudowa gospodarki morskiej, rozkwit pomorskiej wsi, skok w infrastrukturze transportowej, udane Euro 2012, rozwój sektora IT itd.)

Dokąd zmierzamy?

Mimo relatywnie dobrego punktu wyjścia musimy dokonać jeszcze dalszego, znacznego wysiłku, by poprawić swoje fundamenty kulturowe i reguły gry rządzące naszą komunikacją i współdziałaniem.

Ogromne rezerwy tkwią w lepszej, bardziej demokratycznej dystrybucji społecznego szacunku. Oprócz zjawisk wykluczenia ekonomicznego i aksjologicznego, pojawia się też zjawisko wykluczenia godnościowego. Więcej szacunku i respektowania godności ludzkiej, mniej lekceważenia, okazywania wyższości czy wręcz pogardy we wszystkich dziedzinach życia – może to zdziałać cuda. Chodzi tu o relacje rodziców do dzieci i odwrotnie, pracodawców do pracowników i odwrotnie, nauczycieli do uczniów i odwrotnie, księży do wiernych i odwrotnie itd. Głód szacunku najlepiej zaspokajać przez rozwój kompetencji rozumienia drugiej

osoby, a to z kolei wymaga uważnego słuchania – nie tylko słów, ale i emocji. Musimy nauczyć się uzgadniać nie tylko interesy ekonomiczne, ale także emocjonalne. Aby tego dokonać, trzeba nauczyć się używać języka w taki sposób, by nie ranić swoich uczuć i wrażliwości, aby się nie oddalać od siebie, a raczej budować pomosty zrozumienia i porozumienia.

Myśląc o konkurencyjności Pomorza, powinniśmy budować region dobrych relacji i sieci współpracy między ludźmi i instytucjami. Dziś już nie konkurują pojedyncze przedsiębiorstwa ani samorządy, ale całe ekosystemy – a więc też sieć firm lub instytucji kooperujących, partnerzy z dziedziny nauki, edukacji, rynku finansowego itd.

Ekosystemy rozwojowe obniżają koszty tworzenia zasobów, ponieważ nie trzeba się dublować ani działać w modelu Zosi Samosi. Aby je zbudować, musimy się nauczyć nowych wzorców zachowań (habitusów) – odejścia od logiki transakcyjnej na rzecz budowania trwałych relacji, wzajemnego polegania na sobie, otwartości, działania na zasadzie wygrany-wygrany (*win-win*), a nie wygrany-przegraný (*win-lose*).

Propozycja Kodeksu

Propozycja Kodeksu wyrasta z dziesięcioletniego dorobku debat Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego. Chcemy, aby została ona poddana całorocznemu cyklowi debat środowiskowych, zaczynającemu się na IX Pomorskim Kongresie Obywatelskim (23 kwietnia 2016 r.), i by ostatecznie została przyjęta na jubileuszowym X Pomorskim Kongresie Obywatelskim w kwietniu 2017 roku. Byłaby to dobra okazja wzmocnienia naszej zbiorowej pomorskiej samoświadomości i zwiększenia poczucia sensu naszej wspólnoty.

Taki wysiłek intelektualny i mentalno-emocjonalny jest nam bardzo potrzebny, ponieważ po 25 latach koncentracji na budowie infrastruktury technicznej (materialnej) naszego życia czas zająć się stworzeniem pewnego rodzaju infrastruktury kulturowej (system wartości), która na dłuższą metę jest nawet ważniejsza od tej pierwszej.

Musimy dokonać dalszego, znacznego wysiłku, by poprawić swoje fundamenty kulturowe i reguły gry rządzące naszą komunikacją i współdziałaniem. Powinniśmy budować region dobrych relacji i sieci współpracy – między ludźmi i instytucjami.

Po 25 latach koncentracji na budowie infrastruktury technicznej (materialnej) naszego życia czas zająć się stworzeniem pewnego rodzaju infrastruktury kulturowej (system wartości), która na dłuższą metę jest nawet ważniejsza od tej pierwszej.

POMORSKI KODEKS WARTOŚCI

- 1. WZAJEMNY SZACUNEK I RESPEKTOWANIE GODNOŚCI LUDZKIEJ** – jest, zakorzenioną w tradycji chrześcijańskiej, podstawą naszego pomorskiego ładu we wszystkich przestrzeniach: rodzinie, szkole i uczelni, zakładzie pracy, urzędzie, szpitalu czy środkach komunikacji. Im więcej wzajemnego szacunku, tym więcej wzajemnej życzliwości i tym lepsze relacje międzyludzkie.
- 2. UMIŁOWANIE WOLNOŚCI I POSTAWA OBYWATELSKA** – na Pomorzu od zawsze dominował niespokojny, niezależny i niepokorny duch; choć jednocześnie społeczność ta była przywiązana do praworządności. Pomorzanie byli obywatelami świadomymi swoich praw i potrafili ich bronić, jednocześnie nie ograniczając prawa innych do swobody w różnych wymiarach – od polityki po twórczość i przedsiębiorczość. To dzięki temu przez wieki rozwijały się niezależne ruchy społecznej samoorganizacji – od Wolnego Miasta Gdańska, aż po samorządną Solidarność; tu także rodziły się wyrosłe z Solidarności demokratyczne elity wolnej Polski. Wciąż jednak obywatelskość stanowi dla nas wyzwanie. Musimy nauczyć się realizować w praktyce zasadę pomocniczości – otwierania pola rozwoju różnych inicjatyw. Powinniśmy także jeszcze lepiej opanować sztukę prowadzenia dialogu i konstruktywnego rozwiązywania sporów.
- 3. OTWARCIE NA ŚWIAT I TOLERANCJA** – Pomorze to region otwarty na świat i tolerancyjny. Nie tylko jesteśmy zróżnicowani kulturowo, ale przede wszystkim potrafimy to zaakceptować i uczynić z różnorodności naszą przewagę konkurencyjną. Należymy do kultur „morskich”, które powstawały dzięki kontaktom z różnorodnymi kulturami; przez wiele lat stanowiliśmy „okno na świat” Rzeczypospolitej. Pomorze to także region, którego charakter jest naznaczony wielowiekowymi migracjami, które stworzyły pomorski tygiel. Dzięki temu stanowimy naturalny obszar twórczego fermentu, w którym wykuwają się nowe idee, rodzą się społeczne i gospodarcze innowacje.
- 4. DUCH PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I OPTYMIZM ŻYCIOWY** – Pomorze szybciej niż inne regiony wyzwoliło się z kultury folwarku (wczesne uwłaszczenie). Mając utrudniony dostęp do kapitału, szybko opanowało zasady rządzące gospodarką kapitalistyczną; tutaj kwitł także morski handel oparty na sieci miast

hanzeatyckich. Dzięki handlowi morskiemu Polska mogła stanowić w XVI i XVII wieku spichlerz Europy. Do pomorskiego DNA należy przedsiębiorczość, branie swego bytu materialnego w swoje ręce, wykazywanie inicjatywy i podejmowanie ryzyka, przy jednoczesnym pragmatyzmie i etosie pracy. Wynika to także z tego, że w obliczu wyzwań, jakie stoją przed każdym z nas, ale i przed całą wspólnotą regionalną, zachowujemy wiarę w przyszłość. Pogoda ducha pozwala nam stawiać czoło przeciwnościom i mobilizuje do wspólnej pracy na rzecz lepszego jutra.

- 5. ZAUFANIE, LOJALNOŚĆ, WSPÓŁPRACA** – tradycja bliskich więzi i relacji w lokalnych społecznościach – w kaszubskiej czy kociewskiej części Pomorza – jest dobrym podglebieniem dla bardziej kooperacyjnego rozwoju, opartego na trwałych relacjach i współpracy, czyli ekosystemach rozwoju. To na Pomorzu w czasach nowożytnych kwitła i była przekazywana do innych regionów „kultura kontraktu”. Kontakty handlowe oparte były na zaufaniu zrównoważonym przez wzajemną lojalność. Stanowiło to fundament dla późniejszych przejawów pomorskiej wspólnotowości naznaczonych życiowym pragmatyzmem – samorządności, spółdzielczości czy też samokształcenia. Dziś, chcąc być konkurencyjni na arenie międzynarodowej, musimy rozwijać tę tradycję, budując region dobrych relacji i sieci współpracy między ludźmi i instytucjami.
- 6. SOLIDARNOŚĆ MIĘDZYLUDZKA** – Pomorze jest kolebką Solidarności, która dała wolność Polsce i całemu światu postkomunistycznemu. Jej siła wynikała z połączenia ducha wolności, odwagi i rozważności – będących emanacją różnorodności kulturowej Pomorza. Solidarność praktyczna, codzienna jest nam potrzebna do dobrego zagospodarowywania wolności, które wymaga przeciwdziałania ekonomicznym, społecznym, kulturowym i politycznym pęknięciom wspólnoty regionalnej. Dbajmy więc o równowagę między indywidualizmem a wspólnotowością.
- 7. POSZANOWANIE PRZYRODY I ZWIĄZEK Z MORZEM** – Pomorze jest regionem o wyjątkowych walorach przyrodniczych. Morze łączy Pomorzan – wraz z piękną przyrodą daje nam pracę, bogactwo i wysoką jakość życia. Chcemy je szanować i w oparciu o nie się rozwijać.



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 Kellog School of Management Uniwersytetu Northwestern, Evanston w Stanach Zjednoczonych. Został powołany na stanowisko wiceprezesa Rady Ministrów oraz ministra rozwoju 16 listopada 2015. W 1998 pełnił funkcję zastępcy dyrektora Departamentu Negocjacji Akcesyjnych w Komitecie Integracji Europejskiej. Był członkiem zespołu, który negocjował warunki przystąpienia Polski do Unii Europejskiej m.in. w obszarze finansów. Następnie związał się z Grupą Banku Zachodniego WBK (wcześniej z Bankiem Zachodnim). Od maja 2007 prezes zarządu tej instytucji. Współautor podręcznika z zakresu prawa unijnego i ekonomiki integracji gospodarczej. W latach 1998–2001 był członkiem rad nadzorczych Agencji Rozwoju Przemysłu i Zakładu Energetycznego Wałbrzych. Zasiadał też w sejmiku dolnośląskim I kadencji. Od 2008 jest konsulem honorowym Republiki Irlandii w Polsce. W 2013 został odznaczony Krzyżem Wolności i Solidarności, w 2015 zaś Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski.

Pięć filarów rozwoju Polski i Pomorza

Paliwa rozwojowe, w których podstawie w ostatnim ćwierćwieczu rozwijała się nasza gospodarka, się wyczerpują. Nie stać nas na dalszy wzrost na kredyt, kończą się środki unijne, nie sprzyja nam też demografia. Długofalowych przewag nie zbudujemy również jedynie naśladowując innych, zgodnie z dominującą w ostatnim ćwierćwieczu w naszej gospodarce filozofii. Na czym zatem oprzeć rozwój polskiej gospodarki w nadchodzących latach?

Ostatnie ćwierćwiecze to dla Polski okres wielu odniesionych sukcesów. Ich autorami byli przede wszystkim polscy przedsiębiorcy. Dziś niestety większość paliw rozwojowych, które napędzały naszą gospodarkę, jest już na wyczerpaniu, dlatego też warto sobie zadać pytanie: co dalej? Co możemy jeszcze zrobić, by wesprzeć naszych przedsiębiorców, a jednocześnie zwiększyć zamożność obywateli. Aby to zrobić, musimy zdać sobie sprawę z naszych ograniczeń i tego, na co nie możemy już liczyć.

Po pierwsze, nie możemy liczyć na dalszy wzrost gospodarczy na kredyt. Jest to oczywiście – przynajmniej do czasu spłaty zobowiązań – bardzo wygodny model, lecz na takim paliwie nie da się niestety oprzeć rozwoju w długiej perspektywie. Tymczasem w ostatnim dziesięcioleciu szeroko rozumiane zadłużenie państwa rosło dwa razy szybciej niż nominalne PKB. Przez ostatnich osiem lat dług publiczny powiększył się dwukrotnie. Należy oczywiście pamiętać, że w międzyczasie doświadczyliśmy kryzysu gospodarczego, przez co niełatwo byłoby utrzymać wzrost gospodarczy bez zwiększenia deficytu. W horyzoncie kolejnych ośmiu lat nie możemy sobie już jednak pozwolić na ponowne podwojenie długu publicznego.

Drugim słabnącym dziś impulsem rozwojowym jest możliwość rozwoju pomimo braku oszczędności. Wychodząc z PRL-u praktycznie nie mieliśmy wolnych zasobów finansowych, będąc ubogim społeczeństwem. Wynikało to z naszej historii – przeszliśmy komunizm, II wojnę światową, ponad 100 lat bez własnego państwa. Dziś jednak historia odwraca się na naszą korzyść – mamy niebywałą koniunkturę, jakiej nie było u nas przez ostatnich kilka wieków. Zbudowanie lepszej Polski i lepszego Pomorza będzie możliwe tylko wtedy, gdy warstwa po warstwie będziemy budowali nasze bogactwo – indywidualne i zbiorowe. Z mozołem musimy odrabiać zapóźnienia w tym względzie.

Kolejne kończące się paliwa to brak konieczności ponoszenia kosztów związanych z emisją CO₂, a także dostępność środków unijnych. To właśnie te środki pomogły nam w akumulacji i mobilizacji kapitału pod kątem realizacji dużych inwestycji, w tym między innymi przedsięwzięć infrastrukturalnych. Tego przez ostatnich 25 lat nie potrafiliśmy zrobić sami z siebie ze względu na nasz indywidualizm oraz konsumpcjonizm. To sprawia, że choć moim zdaniem PR znacznie przeważa nad rzeczywistymi skutkami funduszy, trzeba pozytywnie ocenić ich oddziaływanie.

Z każdym rokiem zmniejszają się tzw. renta demograficzna, a także imitacyjny charakter polskiej gospodarki, napotykać na prostą ekonomiczną zasadę malejących korzyści skali. W ostatnim ćwierćwieczu cała nasza gospodarka czerpała z cudownej, wspaniałej zdolności polskich przedsiębiorców do adaptowania wyżej zaawansowanych rozwiązań do zachodzących w Polsce procesów biznesowych.

Zbudowanie lepszej Polski i lepszego Pomorza będzie możliwe tylko wtedy, gdy warstwa po warstwie będziemy budowali nasze bogactwo – indywidualne i zbiorowe.

Potrafili oni w spektakularny sposób podpatrywać technologie, pożyczać je, kupować, leasingować i wdrażać w naszym kraju. Tym samym wzrosła wydajność całej gospodarki,

a polskie firmy – dzięki rosnącemu eksportowi – ciągnęły ją do przodu. Możliwe do osiągnięcia korzyści wynikające z tej absorpcji powoli się jednak kończą.

Taka jest moim zdaniem dzisiejsza panorama polskiej gospodarki – zaczyna brakować nam tlenu potrzebnego do dalszego rozwoju. W związku z tym jako rząd proponujemy nowy model rozwoju gospodarczego – model bardziej endogennej i oparty na strategicznym planie. Chcielibyśmy oprzeć nasz wzrost na kilku głównych filarach.

Po pierwsze: reindustrializacja, co ma szczególnie duży związek z Pomorzem. Gospodarka morska, przemysł stoczniowy i logistyka procesów importu oraz eksportu będą istotnymi elementami tej zmiany. Wyobrażam sobie, że na Pomorzu

mógłby powstać cały klaster stoczniowy, podobnie jak na Podkarpaciu lotniczy, a jeszcze gdzie indziej kolejowy. Jako państwu zależy nam na wzmacnianiu mechanizmów tworzenia przewag konkurencyjnych w ramach poszczególnych przemysłów. Z naszych obserwacji oraz analiz wynika, że jest to dobra droga do tworzenia jak najwyższej wartości dodanej. I właśnie to jest naszym celem. Nie chcemy być jedynie montownią azjatyckiego AGD. Jeżeli tylko składamy i montujemy, to marża na takim produkcie jest niska. A w świecie biznesu, o czym przedsiębiorcy doskonale wiedzą, toczy się walka o to, by marże były jak najwyższe. Kilogram polskiego eksportu kosztuje średnio 1,7 euro, podczas gdy niemieckiego 4,5 euro, a szwajcarskiego 5,5–6 euro. Cały czas wiele nam jeszcze brakuje.

Drugim filarem jest innowacyjność. Jesteśmy wspaniałym, mądrym narodem. Polacy są kreatywni i potrafią wymyślać wiele praktycznych rozwiązań i wynalazków. Naszą myśl musimy jednak w jakiś sposób wpruć w procesy biznesowe. Do tej pory było to wielkim mankamentem. W tym filarze będziemy też kładli duży nacisk na usprawnienia dla przedsiębiorstw. Chcemy zmienić warunki prowadzenia działalności gospodarczej na prostsze, lepsze, bardziej jasne.

Fundamentalne są również eksport oraz ekspansja polskich firm. Nie wyobrażam sobie eksportu bez rzeczywistego udrożnienia pewnych procesów. Na polskim przykładzie widać, że często barierą jest brak myśli strategicznej. Zauważmy chociażby, że mamy dobrze rozwinięte arterie komunikacyjne na linii wschód–zachód, podczas gdy naszej gospodarce najlepiej służyłyby autostrady na linii północ–południe. Do dziś żadna z nich nie została ukończona. A dzięki nim Polskę można byłoby – dzięki zwiększonej dostępności komunikacyjnej do portów morskich w Gdyni, Gdańsku i Świnoujściu – jeszcze szerzej otworzyć na świat. Nasz kraj bardzo potrzebuje pewnej myśli strategicznej, która jeszcze mocniej wzmocniłaby wielki sukces ostatnich lat, a więc eksport. Bez sprzedaży zagranicznej byłibyśmy dziś w poważnych tarapatkach gospodarczych, bo oprócz deficytu budżetowego z roku na rok pogłębiałby się również deficyt handlowy. Rodziłoby to zagrożenie braku zbilansowania długoterminowej równowagi walutowej Polski.

Po 25 latach koncentracji na budowie infrastruktury technicznej (materialnej) naszego życia czas zająć się stworzeniem pewnego rodzaju infrastruktury kulturowej (system wartości), która na dłuższą metę jest nawet ważniejsza od tej pierwszej.

Ostatni filar to wzrost bardziej zrównoważony. Tak, by szanse na rozwój otrzymała nie tylko Polska metropolitarna, lecz również lokalna. Proponujemy więc rozwój nie w modelu polaryzacyjno-dyfuzyjnym, lecz bardziej solidarnościowym, jak w Niemczech czy we Francji. Nie zbudujemy tego szybko, z dnia na dzień,

bo to niemożliwe. Ale wielkim krokiem w tym kierunku będzie zmiana naszego myślenia na bardziej strategiczne, holistyczne, dążące do wykorzystania naszych przewag. W myśl dewizy wspaniałego hokeisty polskiego pochodzenia, Wayne'a Gretzky'ego, który zapytany o swój klucz do sukcesu, odparł: „Jadę nie tam, gdzie krążek jest, a tam, gdzie dopiero będzie”. Podobnie i my musimy myśleć nie o tym, jak wygląda polska gospodarka teraz, ale jak może wyglądać w przyszłości, jeżeli teraz nie podejmiemy odpowiednich działań.



fot. Marcin Kowalik

ALEKSANDER DOŁA

ukończył Politechnikę Poznańską. Uzyskał najważniejsze odznaki kajakowe wszystkich stopni polskich organizacji oraz najwyższe międzynarodowe organizacji ICF – złota ICF. Zdobył tytuł Akademickiego Mistrza Polski w Kajakarstwie Górskim w 2003 i 2004, w drużynie ze swoimi synami zaś wywalczył tytuł Drużynowego Akademickiego Mistrza Polski w Kajakarstwie Górskim w latach 2000 i 2003. Do tej pory przepłynął kajakiem ponad 93 tys. km. Najważniejsze wyprawy kajakowe: w 1989 przepłynięcie Polski po przekątnej z Przemyśla do Świnoujścia w 13 dni; w 1999 samotne opłynięcie Bałtyku „Z Polic do Polic”, w latach 2010–2011 samotne przepłynięcie Atlantyku kajakiem z Afryki do Ameryki Południowej. W latach 2013–2014 druga Transatlantycka wyprawa kajakowa z Europy (Lizbona) do Ameryki Północnej (Floryda). Laureat licznych nagród i wyróżnień, m.in. Super Kolos 2011 (2012), Dyplom Kapitana Żeglugi Wielkiej Honoris Causa nr 6 (2012), Odznaka Honorowa Gryfa Zachodniopomorskiego stopnia złotego (2012), zwycięzca w konkursie Canoe & Kayak Magazine w kategorii „Ekspedycja Roku 2014” (2014), Traveler of the Year 2015 Magazynu National Geographic (2015). Publikacje: *Olo na Atlantyku. Kajakiem przez ocean* (2012), *Na oceanie nie ma ciszy* (2015).

Otwórzmy się na pasję!

Rozmowa z Aleksandrem Dobą

W życiu warto mieć pasję, a barierą w ich realizacji wcale nie muszą być wiek ani finanse. Co mogą nam dać pasje? Przede wszystkim możliwość zdystansowania się od życiowej rutyny, nabrania psychicznej równowagi. To również wielka szansa na nawiązanie ciekawych i trwałych relacji.

Marcin Wandałowski: Jak odnaleźć w życiu pasję?

Aleksander Doba: Ważne, by mieć zainteresowania, być otwartym na ludzi i otaczający nas świat. Tak aby życie nie było jałowe, szare. Oczywiście, każdy człowiek jest inny i może mieć na ten temat własne, odmienne zdanie. Ja akurat od zawsze szukałem pasji. Od młodości byłem aktywny w wielu dziedzinach turystyki i sportu: od wycieczek pieszych, przez górskie, rowerowe, żeglarstwo, szybownictwo, skoki spadochronowe, aż po kajaki. Kocham różne rzeczy. Nie jest powiedziane, że trzeba się oddać tylko jednej i doskonalić ją przez całe życie.

Aby odnaleźć w życiu pasję, trzeba mieć zainteresowania, być otwartym na ludzi i otaczający nas świat. Tak aby życie nie było jałowe, szare.

Pański przykład świadczy o tym, że realizowanie swoich pasji nie jest zarezerwowane wyłącznie dla młodych ludzi.

Obiektywnie patrząc, wiekowo do młodzieniaszków nie należę. Całe szczęście, czuję się jednak młody umysłowo i mentalnie, serce i ciało też jakoś nadążają. W moim wypadku to absolutnie wystarcza. Zdaję sobie jednak sprawę, że u wielu ludzi w tym wieku trudno nagle rozbudzić jakieś zainteresowania. Spotykałem osoby, które mają za sobą kilkadziesiąt lat życia, a nigdy nie były dalej niż 50 km od domu. Nie odczuwają potrzeby poznawania świata bądź też mówią, że nie mają

na to sił, czasu lub pieniędzy. A przecież wystarczy wyjść do lasu. Zachwycić się przyrodą, zobaczyć wiewiórkę czy sarnę. To troszkę inna frajda, niż pojechać do Afryki i zobaczyć słonia, ale nie trzeba płacić za nią tak wielkich pieniędzy. Ludzie chwalą się, że byli na Wyspach Kanaryjskich czy Karaibach, a ja mówię – byłem na Mazurach! „A co tam takiego jest na tych Mazurach” – pytają. A byłeś? „Nie byłem”. To pojedź! Mamy góry – od Bieszczad aż po Karkonosze, mamy Krainę Wielkich Jezior Mazurskich, mamy morze, rzeki. Poznaj swój kraj, zobacz, że Polska jest piękna i bardzo urozmaicona. A potem dopiero licytuj się, gdzie jest ładniej. Naprawdę mamy z czego być dumni. Powszechne jest jednak u nas podejście: „cudze chwalicie, swojego nie znacie”. Ja się od niego odcinam.

W jaki sposób wyzwolić chęć poznawania świata – nie tylko tego dalszego, lecz również najbliższego?

Duża w tym rola rodziców. Do 29. roku życia mieszkalem w Swarzędzu, na wzgórzu, blisko Jeziora Swarzędzkiego. Za jeziorem jest las, dokąd jeździliśmy na grzyby. W jeziorze i po jeziorze się pływało. Ze wzgórza zjeżdżało się na nartach. Do około 10. roku życia tak właśnie spędzałem wolny czas razem z mamą i tatą. Później zacząłem jeździć na obozy harcerskie. Jako 15-letni chłopiec, nie posiadając przecież telefonu komórkowego, uzyskałem od rodziców zgodę, żeby jechać na rajd rowerowy ze Swarzędza do Świnoujścia, wzdłuż wybrzeża do Krynicy Morskiej i z powrotem do Swarzędza! Jestem im bardzo wdzięczny za to, że szybko nauczyli mnie samodzielności i – dzięki aktywnemu spędzaniu czasu wolnego w dzieciństwie – wpoili mi, że świat jest wielki, ciekawy i piękny.

Czy barierą w realizowaniu swoich pasji nie są, szczególnie w Polsce, finanse? Bywa, że chcieć wcale nie oznacza móc...

Jestem już na emeryturze i na moje hobby mnie generalnie nie stać. Mam jednak o tyle łatwiej, że trochę już na tym Atlantyku namieszałem, ludzie o mnie usłyszeli,

Gdy mam cel, to robię wszystko, by go zrealizować. Sam po sobie widzę, że gdy człowiek ma pasję, jest w stanie wiele zrobić samemu. Jest też w stanie zarazić swoją pasją otoczenie.

dzięki czemu – choć z trudem – udaje mi się teraz znajdować sponsorów na kolejne wyprawy. Sam po sobie jednak widzę, że gdy człowiek ma pasję, jest w stanie wiele zrobić samemu. Ja na

przykład stałem się dość... skąpy. Nie kupowałem sobie nowych spodni, koszulek, butów, gdyż wszystkie pieniądze odkładałem na wyprawę. To było dla mnie najważniejsze – po co nowy ciuch. Oczywiście, staram się jakoś tam wyglądać, żeby mnie żona nie strofowała. Ale gdy mam cel, to robię wszystko, by go zrealizować.

Przez wiele lat łączył Pan realizowanie swoich pasji z pracą w Zakładach Chemicznych w Policach. Można żyć ciekawie, pracując na etacie?

Z pewnością ułatwieniem było to, że mieliśmy z żoną podobne pasje – od zawsze byliśmy dość aktywni. Poznałem ją zresztą na jednym ze studenckich rajdów. W tamtych czasach nie było jeszcze wolnych sobót, tego dnia z pracy wychodziło się o godzinie 13. Mimo to wszystkie sobotnie popołudnia oraz niedziele mieliśmy z żoną wcześniej zaplanowane. Co weekend wybieraliśmy się w różne miejsca, zwiedzając Polskę. Nie wiedzieliśmy, jaka będzie pogoda. Mieliśmy jednak wspólny ciąg. Maksymalnie wykorzystywaliśmy wolny czas – 26 dni urlopu plus weekendy i święta. W 1989 roku, pracując na pełen etat, spędziłem na wodzie 108 dni. Ludzie patrzyli na mnie jak na dziwaka – nie mogli zrozumieć tego, że rodzina spotyka się przy suto zastawionym stole na Wielkanoc, a mnie zostawiają z kajakiem na jakiejś rzece.

Jak rodzina zapatrywała się na Pańskie zainteresowania? Nie musiał Pan dać sobie na wstrzymanie po narodzinach synów?

Przeciwnie – zaraziłem całą rodzinę moimi wycieczkami. Moja kariera kajakowa pokrywa się zresztą z narodzinami młodszego syna. Dopiero wtedy je odkryłem. Nasze dzieci nie miały jeszcze trzech lat, a braliśmy je na kajaki i w teren. Była to dla chłopców wielka frajda – kontakt z przyrodą, w lesie i na wodzie, spanie w namiotach, chodzenie po wioskach, głaskanie konia, dojenie krowy. Tak moi synowie poznawali świat. W jakże inny sposób, niż to wygląda obecnie. Osobiście byłem bardzo szczęśliwy, że udało mi się przekonać rodzinę do kajaków. W późniejszych latach razem ze swoimi synami dwukrotnie zdobywałem tytuł Akademickich Mistrzów Polski w drużynowym kajakarstwie górskim. Jaka to dla ojca radość, gdy syn płynie razem z nim! Gdy podziela jego pasję i jest nawet lepszy od niego.

Kajakarstwo w gronie rodzinnym, a samotne przepływanie Atlantyku to jednak dwie zupełnie różne rzeczy. Skąd pomysł na tak wielkie wyprawy?

Za komuny pływanie kajakami po morzu było zabronione. Przełomem był rok 1989, kiedy otwarto granice i zmieniły się przepisy. Gdy tylko to nastąpiło, przepłynąłem z Polic do Świnoujścia i całe polskie Wybrzeże. Kajakarstwo morskie było zupełnie nową dziedziną turystyki, której byłem w Polsce pionierem. Szukałem nowych wyzwań. W 80 dni opłynąłem Bałtyk, innym razem w 101 dni przepłynąłem z Polic do Narwiku. Byłem i cały czas jestem ciekawy świata, swoich możliwości psychicznych, zdobywania nowych umiejętności. Posiadam ogromne doświadczenie nabyte podczas wypraw rzecznych, morskich oraz w kajakarstwie

górkim, co pomaga mi w sprawdzaniu moich sił na oceanie. Co więcej, z zawodu jestem inżynierem-mechanikiem. Lubię eksperymentować z kajakami – udoskonalać je, przerabiać, tak by radziły sobie w warunkach oceanicznych.

Co czuje się podczas kilku miesięcy spędzanych na oceanie?

Słyszałem, że w niektórych klasztorach można wynająć sobie celę i żyć w odosobnieniu od wszystkiego. Bez telewizji, internetu, radia, nawet prasy. Człowiek może przebywać sam ze sobą. Nic nie przeszkadza we wsłuchiowaniu się w siebie. Podobno to świetnie działa na psychikę. Ja coś podobnego przeżywałem na oceanie. W chwilach, gdy nic ciekawego się nie działo, miałem czas na rozmyślanie o różnych sprawach. Na bycie samemu ze sobą, co w dzisiejszym świecie nie jest przecież proste. I tak przez kilka miesięcy. Przez ten czas można zdystansować się od codziennego życia, uspokoić się, nabrać równowagi psychicznej. A w moim wypadku to wcale niełatwe, gdyż z natury jestem niespokojnym duchem. Ocean daje też niesamowitą możliwość testowania samego siebie. Dzięki niemu wiem, na co mnie stać, co potrafię zrobić, gdzie jest kres moich możliwości. Poprzeczkę podniosłem wysoko, ale nie chcę

Wszystkim pasjonatom radzę – mierzcie wysoko, lecz jednocześnie przygotujcie się dobrze do stawianych sobie wyzwań.

tej granicy przekroczyć. Jak przekroczę, to zgine. A wcale tego nie chcę. Wbrew pozorom nie mam skłonności samobójczych. Stawiam sobie po prostu ambitne cele i opracowuję plan, jak je zrealizować. To też radzę ludziom – mierzcie wysoko, lecz jednocześnie przygotujcie się dobrze do stawianych sobie wyzwań.

Dobre przygotowanie to podstawa sukcesu?

Na studiach miałem przedmiot o nazwie: wojskowe szkolenie studentów. Uczono nas na nim, że wróg rozpoznany jest mniej groźny. Wiemy, jaką ma broń, taktykę walki, liczbę wojsk. Choć podczas wypraw nie traktowałem oceanu jak wroga, to jego dobre rozpoznanie było kluczowe. Starałem się rozeznaczyć, co złego może mnie tam spotkać. Spędzałem dużo czasu w szczecińskiej bibliotece, studiując literaturę. Poznałem wielu żeglarzy, których podpytywałem o to, jak zachować się podczas sztormu. Wspólnie z Andrzejem Armińskim budowaliśmy w jego stoczni kajak, zaprojektowany tak, by mógł przetrwać wielkie fale. Przed wypłynięciem był on odpowiednio testowany. Kiedy po pierwszej wyprawie ktoś pytał się mnie: „Jak ci się udało przepłynąć ocean?”, odpowiadałem: „To nie tak, że udało mi się przepłynąć – po prostu zrealizowałem dobrze przygotowaną wyprawę”. Nigdy nie liczyłem na to, że „jakoś mi się uda”, bo przy takim podejściu zazwyczaj się nie udaje.

Zwiedził Pan kawał świata. Z czym za granicą kojarzona jest Polska?

Często tłumaczyłem napotkanym ludziom, skąd pochodzę. Zaczynało się zazwyczaj od polskiej flagi i napisu Police. Gdy ktoś mnie spotykał, myślał, że rozmawia z policjantem. Ja mówiłem mu, że to takie małe miasto w ciekawym kraju o nazwie Polska. Powoływałem się na znanych rodaków – Jana Pawła II oraz Lecha Wałęsę. To mi pomagało, otwierało różne drzwi. Nigdy nie spotkałem się z negatywną reakcją. Generalnie realizacja swoich pasji służy nawiązywaniu i utrzymywaniu dobrych relacji. Tak właśnie poznałem żonę, a także wielu bardzo ciekawych ludzi w Polsce i na świecie. Sport i turystyka były też zawsze „spoiwem” zarówno w relacjach z moimi rodzicami, jak i, w późniejszych latach, z małżonką i synami.

Generalnie realizacja swoich pasji służy nawiązywaniu i utrzymywaniu dobrych relacji.

Tak właśnie poznałem żonę, a także wielu bardzo ciekawych ludzi w Polsce i na świecie.

Sport i turystyka były też zawsze „spoiwem” zarówno w relacjach z moimi rodzicami, jak i, w późniejszych latach, z małżonką i synami.

Jakie są Pana plany na najbliższą przyszłość?

Dwudziestego kwietnia w Policach odbędzie się prezentacja kajaka „Olo”, który będzie mi służył podczas najbliższej wyprawy. Rozpocznie się ona 29 maja w Nowym Jorku, a moim celem będzie dopłynięcie do Lizbony. Liczę, że zajmie mi to 3–4 miesiące. Z większych planów to w sumie tylko tyle.

Ma Pan jeszcze jakieś niezrealizowane marzenia, pomysły na kolejne wyprawy?

Gdy wracałem z poprzednich wypraw po Atlantyku, dziennikarze mówili, że wróciłem z wyprawy życia. To jednak nieprawda. Jaka to wyprawa życia, skoro nadal mam w głowie plany na coś trudniejszego, ciekawszego? Głęboko wierzę w to, że wyprawa życia jest dopiero przede mną. Dokąd? Jeszcze nie wiem.

Co by Pan powiedział ludziom, którzy chcieliby realizować swoje zainteresowania, pasje, nawet tak szalone jak Pańska?

Ja nic szalonego nie robię. Po prostu realizuję swoje hobby. Wszystkim polecam turystykę kajakową. Nikomu jednak nie polecam przepływania oceanu kajakiem. Jeśli ktoś by chciał, to proszę go do mnie skierować i wybije mu to z głowy. Jak wspominałem, trzeba się do tego bardzo dobrze przygotować. Łatwo pomyśleć: „Taki stary przepłynął, to ja też dam radę”. Nie chcę mieć nikogo na sumieniu!

Rozmawiał: Marcin Wandałowski



BRONISŁAW MISZTAŁ

profesor doktor habilitowany, socjolog, analityk polityczny, publicysta, dyplomata; od czerwca 2012 ambasador RP w Lizbonie. Jako naukowiec interesuje się zwłaszcza zagadnieniem ruchów i zmian społecznych. Pracował w Polskiej Akademii Nauk, na Uniwersytecie Jagiellońskim, od 2001 jest wykładowcą w Centrum Europejskim UW; wykładał na najlepszych uniwersytetach katolickich świata. Jako dyplomata pełnił funkcję dyrektora wykonawczego Wspólnoty Demokracji (2008–2012), której stały sekretariat przekształcił w think tank oraz centrum strategii politycznej i dyplomacji wielostronnej. Ambasador tytularny w polskim MSZ. Autor 6 książek, ponad 100 esejów i 80 artykułów naukowych, komentator radia i telewizji, publicysta prasy polskiej i zagranicznej. W Polsce publikuje w „Rzeczpospolitej”.

Dokąd zmierza dziś Europa?

Rozmowa z prof. Bronisławem Misztalem

Kolejne kryzysy nawiedzające Europę sprawiają, że zamiast dalej się jednoczyć, coraz bardziej się dzieli. Mieszkańcy Starego Kontynentu, nie potrafiąc zrozumieć i nie mając kontroli nad zachodzącymi wokół nich procesami, stają się coraz bardziej podatni na populizmy i nacjonalizmy. Czy oznacza to, że idea Wspólnoty Europejskiej, a także stojące za nią wartości, takie jak demokracja, otwartość i tolerancja, staną się niebawem przeżytkiem?

Marcin Wandałowski: Gdzie dziś zmierza Europa? Jakie wydarzenia i procesy oddziałują na nią w największy sposób?

Bronisław Misztal: Europa jest obszarem, który podlega bardzo silnym przeciążeniom. Można je porównać do zjawisk tektonicznych, w których wyniku następują trzęsienia ziemi, wyrzuszają się łańcuchy górskie, przecinają rzeki, tworzą się rozpadliny itd. Również w polityce wyraźnie widać, że pojawiają się nowe granice, nowe przeszkody, które powodują, że kontynent europejski dzieli się i pęka. Jest to coś tak niespodziewanego, jak wybuch wulkanu. Choć przez jakiś czas słysząc wydobywające się z niego pomruki, to w momencie erupcji wiele osób jest zdziwionych zalewającą całą okolicę lawą. Podobnie dzieje się obecnie w europejskich społeczeństwach. Od dłuższego czasu słysząc było pomruki i coraz bardziej zauważalne procesy dynamizujące relacje między państwami. Dziś dochodzą do tego kolejne problemy, jak chociażby ostatni kryzys migracyjny, co sprawia, że jako Europa, zamiast bardziej się jednoczyć, dzielimy się. Przez pewien czas mieliśmy nadzieję, że zakłębnie się podział między Zachodem a Wschodem. Nie udało się. Przez chwilę myśleliśmy, że przesunie się on jak najdalej na wschód, poza nas, ale nie udało się tego zrealizować. Była też nadzieja na to, że granica między

bogatą Północą a biednym Południem będzie się przesuwala coraz bardziej na południe – to także nie nastąpiło.

Czy można powiedzieć, że obecnie mamy już do czynienia z erupcją wulkanu, czy też na razie wciąż słychać jedynie pomruki?

Z tego krateru wylatują już coraz większe głązy, a temperatura wewnątrz staje się coraz wyższa. Wydaje mi się, że jesteśmy w przededniu wybuchu. Jakikolwiek optymizm w tym względzie jest o tyle nieuzasadniony, że historycznie pomruki są zwiastunem większej erupcji. Pytanie tylko, czy będzie to wybuch totalny, czy też raczej częstkowy.

Czy to właśnie strach przed tą erupcją powoduje pojawianie się w Europie coraz liczniejszych ekstremizmów, zdobywania coraz większej popularności przez populistów?

Następuje wzrost poziomu konfuzji społecznej – ludzie coraz mniej rozumieją, co wokół nich się dzieje. Coraz więcej spraw jest poza ich kontrolą. Na przykład,

Populizmy są dziś rozpaczliwą odpowiedzią Europejczyków na nieumiejętność zrozumienia świata, w którym coraz więcej spraw znajduje się poza ich kontrolą.

makrokryzys powoduje, że decyzje polityczne podejmowane w jednym kraju odbijają się na sytuacji zwykłych obywateli innego państwa. Wydarzenia te są często tak rozległe, że

ludzie, nawet jeżeli dowiedzą się o istnieniu zależności, to nie widzą legitymizacji dla takiej formy uzależnienia. Dlatego też w coraz mniejszym stopniu rozumieją i akceptują świat dookoła nich. Populizmy są natomiast rozpaczliwą odpowiedzią Europejczyków na nieumiejętność zrozumienia świata.

Co może dziś być dla nich alternatywą?

O alternatywie moglibyśmy mówić, gdybyśmy świadomie kształtowali naszą rzeczywistość i przyszłość oraz gdyby historia i rozwój społeczeństw podlegały prawom inżynierii społecznej. Ale tak się oczywiście nie dzieje. Dlatego też obecnie można powiedzieć jedynie to, że należy podjąć ogromne dzieło edukacji społeczeństw, mające na celu uświadomienie im ich aktualnych możliwości. Tak, by nie żyli przekonaniami, które nie mają ugruntowania ani w rzeczywistych procesach gospodarczych, ani w ich własnej kreatywności, ani też w ich własnej produktywności. Po to by mierzyli siły na zamiary, nie odwrotnie. Mierzenie zamiarów na siły jest elementem romantycznej wizji rzeczywistości, a realizacja każdej takiej wizji jest okupowana zrywem i wielkimi kosztami ponoszonymi w zakresie kapita-

łu społecznego. W tej chwili największe wyzwanie jest związane z tym, czy Europa będzie w stanie kontynuować swój rozwój bez utraty kapitału społecznego. Przez ostatnie dwa tysiące lat to się nie udawało. Co jakiś czas traciliśmy swój najbardziej wartościowy kapitał w rozpaczliwych walkach i sporach, których przyczyną było to, że ludzie spodziewali się czegoś innego niż to, co wydarzało się w rzeczywistości.

Czy skutkiem utraty kapitału społecznego przez Europejczyków jest coraz częstsze odwoływanie się do idei państw narodowych i coraz większe wątpliwości dotyczące przyszłości Unii Europejskiej?

Dla części obywateli Unia Europejska stanowiła i stanowi zagrożenie, gdyż w racjonalny sposób stara się kształtować nasze życie i gospodarkę. Dezintegracja Wspólnoty jest dla nich bez wątpienia atrakcyjnym rozwiązaniem. Niemniej jednak nie jest ona dobrą perspektywą dla większości europejskiego społeczeństwa. Nawet dziś, w trudnych czasach, znajdziemy więcej obrońców Unii niż osób, które chciałyby ją podzielić. Dlatego też wydaje mi się, że wszelkie tendencje odśrodkowe będą spotykały się ze zwiększonymi tendencjami dośrodkowymi. Już dziś zauważalne są coraz bardziej intensywne próby wzmocnienia struktur Unii między państwami, które chcą w niej pozostać. Oczywiście, możemy sobie wyobrazić, że Wspólnota nie jest daną raz na zawsze konstelacją państw. Być może w nadchodzących latach dojdzie do jej zmniejszenia. Niewykluczone, że przyjmie ona nieco inny kształt. Z pewnością jednak nie będzie to zmiana dramatyczna. Nie widzę zagrożenia, że za rok, dwa czy pięć Unia mogłaby przestać istnieć.

Możemy sobie wyobrazić, że Wspólnota nie jest daną raz na zawsze konstelacją państw. Niewykluczone, że w nadchodzących latach przyjmie ona nieco inny kształt. Nie widzę jednak zagrożenia, że za rok, dwa czy pięć Unia mogłaby przestać istnieć.

W jaki sposób na Unię Europejską oddziałują wspomniane przez Pana siły odśrodkowe i dośrodkowe?

Spójrzmy na państwa jako na zespolone ze sobą elementy pewnej większej układanki. Moja teza jest taka, że w tej chwili duże, regionalne społeczności mogą być aktorami znacznie bardziej zainteresowanymi nawiązywaniem połączeń transgranicznych niż same państwa. Społeczności te będą starały się szukać form współpracy i więzów z innymi regionalnymi społecznościami. Tendencją państw może być natomiast zamykanie się w celu ochrony przed nadmierną penetracją i osłabieniem. W ten sposób będą przyjmowały odpowiedzialność za losy swoich obywateli w obliczu tego, że większe struktury – na przykład Unia Europejska – takich obligacji nie są dziś w stanie poczynić.

Dlaczego współpraca międzynarodowa może dziś zachodzić bardziej na poziomie regionalnym niż międzypaństwowym?

W skali regionalnej współpraca czy otwartość mają potencjał, by być mniej abstrakcyjne, a bardziej realne. Na szczeblu międzypaństwowym mają natomiast bardziej deklaracyjny, mniej zaś interaktywny charakter. Poszczególne kraje, chociażby na mocy wiążących je umów międzynarodowych, mogą dużo zadeklarować, lecz wcale nie musi się to wiązać ze zwiększeniem realnej kooperacji. W uproszczeniu: państwa składają deklaracje, lecz robią mniej, regiony zaś mniej mówią, a więcej robią.

Jak zatem na problemy oraz wyzwania współczesnej Europy mogą reagować wspólnoty regionalne?

Mogą zdecydować, że będą ze sobą współpracowały w kwestiach takich jak chociażby przyjmowanie imigrantów. To, czy ludzie ci powinni być centralnie roz-

W skali regionalnej współpraca czy otwartość mają potencjał, by być mniej abstrakcyjne, a bardziej realne. Na szczeblu międzypaństwowym mają natomiast bardziej deklaracyjny, mniej zaś interaktywny charakter.

dzielani i przyporządkowywani do poszczególnych państw, czy też mają przemieszczać się naturalnie wedle własnej woli, jest dziś jedną z podstawowych osi europejskiej debaty.

Jeżeli patrzymy na wschodnie oraz

centralne regiony Polski, to terytoria te w naturalny sposób mogą przyjąć ludzi przemieszczających się z Ukrainy, lecz niekoniecznie będą atrakcyjnym miejscem dla osób wędrujących na Stary Kontynent z Azji. Choć w sferze deklaratywnej państwo tego oczywiście nie przyzna.

Czy jest możliwe zharmonizowanie ze sobą tego, co ogłaszane jest przez państwa w sferze deklaratywnej, z tym, co realnie dzieje się w regionach?

Nie widzę za bardzo takiej możliwości. To, co mówią politycy na poziomie narodowym czy transnarodowym, a to, co jest możliwe do zrealizowania w skali regionu, to często dwie różne rzeczy. Z jednej strony państwa mają wymogi dotyczące bezpieczeństwa oraz możliwości kulturowych, z drugiej zaś oczekiwania dotyczące podaży rąk do pracy. Nie jest możliwe, by wszystkie te problemy zostały uwzględnione w negocjacjach międzypaństwowych, tak samo jak nie jest możliwe, by deklaracje państw zostały przekazane „na dół” bez pozostawienia regionom pewnego obszaru swobody. Nie dotyczy to jedynie migracji, lecz wielu innych kwestii, takich jak rozwój przemysłu. Regiony naturalnie współpracują ze sobą w dziedzinach związanych między innymi z siłą roboczą, surowcami,

tradycjami, kulturą wytwarzania. Dlatego też jedna z podstawowych wątpliwości dotyczących zasad funkcjonowania Unii dotyczy tego, co Bruksela może nakazać poszczególnym krajom, a w konsekwencji – również ich regionom. Czy może ona wymóc na państwach, w których jest dużo słońca, by przestały produkować pomidory? Czy mogłaby wymusić na Polsce, byśmy przestali hodować jabłka czy ziemniaki? Okazuje się, że niezależnie od nakazów czy zakazów polskie jabłka należą do najsmaczniejszych na świecie, a pomidory uprawiane na Południu są lepsze od tych z holenderskich szklarni. Przykład ten pokazuje, że regulacje międzypaństwowe a możliwości regionalne to dwie różne rzeczy.

Skoro w sferze realnej kształt wielu procesów jest dziś definiowany na poziomie regionalnym, to czy nie zmienia się rola państwa? Czy w dobie globalizacji nie stają się one powoli przeżytkiem?

One nie są przeżytkiem. Ludzie pragną państwa narodowego. Ma ono większe zdolności do pełnienia funkcji na przykład opiekuńczych czy interwencyjnych niż transnarodowe lub pozapolityczne struktury. Czy państwo może być przygotowane na wszystkie wyzwania? Nie może, bo nie sposób ich wszystkich przewidzieć. Czy może się do nich dostosowywać? Może, ale z opóźnieniem. Od państwa nie można wymagać wszystkiego. Plastyczność struktur organizacyjnych jest możliwa w wymiarze regionalnym, gdzie ludzie mają do czynienia ze swobodą podejmowania decyzji, natomiast nie tam, gdzie są ograniczeni krępującymi przepisami podstawowymi. Są pewne prawa, których nie można przekroczyć, takie jak uregulowania Konstytucji. Pamiętajmy, że państwo ma na sobie ciasny gorset prawa, natomiast w relacjach aktorów pozapaństwowych – czy regionalnych, czy korporacyjnych, czy jeszcze innych – mamy do czynienia z zupełnie innymi, zazwyczaj elastyczniejszymi obwarowaniami.

Państwo narodowe nie jest przeżytkiem. Ma ono większe zdolności do pełnienia funkcji na przykład opiekuńczych czy interwencyjnych niż transnarodowe lub pozapolityczne struktury. Od państwa nie można jednak wymagać wszystkiego.

Czy nie świadczy to jednak na korzyść tych drugich? Gdy dodamy do tego coraz większą rzeszę Europejczyków uważających siebie za obywateli świata, nie zaś poszczególnych państw, sytuacja, w której przyszłość struktur państwowych jest zagrożona, wcale nie wydaje się politycznym *science fiction*...

Proszę sobie wyobrazić, że mamy do czynienia z człowiekiem, który cierpi na jakąś chorobę. Nie interesuje go służba zdrowia w jego kraju, nie interesują go ustanowione, dopuszczone i praktykowane procedury medyczne ani też techniki

lekarskie. Chciałby mieć tylko opiekę medyczną *à la carte* – móc w jednym kraju skorzystać z usług lekarza, w drugim z diagnostyki, a w trzecim zrobić jeszcze inne analizy. To może działać tylko do pewnego momentu. Po pierwsze, trzeba bowiem pokrywać rzeczywiste koszty tych usług, a po wtóre, w pewnej chwili choroby człowiek musi się w końcu znaleźć w jakimś szpitalu. Musi gdzieś chorować, musi gdzieś żyć i musi gdzieś umrzeć. Uważam, że nie ma tu innego wyjścia niż funkcjonowanie w określonych strukturach, z którymi mamy interakcje. Musimy wiedzieć, gdzie zadzwonić po lekarza, z jakiej pomocy prawnej skorzystać, na jakich zasadach działa transport publiczny, jak wysłać dzieci do szkoły itd. Tego nie można zrealizować poza państwem. Koncepcja obywatela *à la carte* być może dałaby się zrealizować w stosunku do kilkudziesięciu najbogatszych ludzi świata, choć nie w stu procentach. Osoby te funkcjonują przecież w ramach określonych systemów prawnych, podatkowych, edukacyjnych itd. Dlatego też uważam, że pomysł ten nie miałby ani praktycznego, ani też filozoficznego uzasadnienia. Jest nierealny. Nie ma sposobu na to, by przenosić kontrybucje czy wpłaty obywateli na rzecz poszczególnych systemów, nie ma też systemu przenoszenia świadczeń socjalnych. Nawet gdyby istniał – choć na to się nie zanoszi – byłby bardzo ograniczony geograficznie. Mógłby dotyczyć obszaru 2–3 państw, lecz nie jest możliwe stworzenie go w wymiarze kontynentalnym czy globalnym. Nie można myśleć o byciu obywatelem *à la carte*, nie będąc obywatelem określonego państwa.

Czy problemy, z którymi zmagają się dziś Europa, wpłynęły na zmiany w systemie wartości Europejczyków? Czy nie zatraciła się w nich nieco wiara w demokrację?

Żyjemy w świecie krzyżujących się ze sobą oczekiwań. Chcemy być tacy jak wszyscy inni, a jednocześnie inni od wszystkich. Chcielibyśmy spełniać te dwa warunki naraz. W zakresie dostępu do różnych rzeczy zależy nam na równouprawnieniu, a w zakresie konsumpcyjnym chcemy być zindywidualizowani. Między odmiennością a podobieństwem kształtują się nasze możliwości funkcjonowania w świecie. W Europie, która jest bardzo zróżnicowana, proces ten może oddziaływać jeszcze mocniej. Nie ma on nic wspólnego z demokracją – obywatele Unii nie przestali w nią wierzyć. Chcą oni po prostu z jednej strony korzystać z podobnych udogodnień i być tacy sami jak inni, a równocześnie zachować swoją narodową, kulturową odrębność. Chcą podkreślać, że są Włochami, Grekami, Rumunami czy Bułgarami, i robią to bardzo wyraźnie. Realnym problemem jest tu zderzenie demokracji z efektywnością gospodarowania. Przyjęło się, że polityka służy negocjacom rozdziału dostępnych zasobów, a demokracja była i jest formą jego optymalizacji, to znaczy relatywnego powiększania dostępu do zasobów i relatyw-

nego zmniejszania nierówności w stosunku do aktualnych możliwości. Tymczasem w sytuacji, gdy brakuje podstawowych zasobów, obywatele często mówią, że być może trzeba byłoby rozdzielić je za pomocą decyzji politycznych. Na przykład w jednym roku bułki dajmy blondynom, a w następnym szatynom. W jednym roku dajmy dopłaty niebieskookim, a w drugim brązowookim. To są decyzje polityczne. Decyzje demokratyczne mówią natomiast o tym, że należy stopniowo powiększać dostęp do dzielonych zasobów na miarę możliwości. Pojawianie się tendencji związanych z niecierpliwością bądź nieefektywnością funkcjonujących form rozdziału zasobów nie oznacza, że zmienia się podstawowy system wartości. Po prostu nasze apetyty zwiększyły się ponad to, co faktycznie mamy do rozdzielania. Jeżeli byłyby one bardziej umiarkowane, to nie krzyżowałyby się wówczas z możliwościami. Ludzie łatwiej godziliby się wtedy na skromniejsze, lecz bardziej demokratyczne życie. Obecna sytuacja wiąże się bez wątpienia z głębokością i długofalowością kryzysu gospodarczego, jaki dotknął Europę. Nie oznacza to jednak, że mamy do czynienia z kryzysem demokracji. Dotyka nas dziś zderzenie ludzkiej niecierpliwości z tym, co jest aktualnie dostępne.

Obywatele Unii nie przestali wierzyć w demokrację. Po prostu ich apetyty zwiększyły się ponad to, co faktycznie jest do rozdzielania. Jeżeli byłyby one bardziej umiarkowane, to nie krzyżowałyby się wówczas z możliwościami i ludzie łatwiej godziliby się na skromniejsze, lecz bardziej demokratyczne życie.

A czy kryzys ten nie był w istocie również testem wartości, takich jak otwartość czy tolerancja, jakie przez wiele lat promowała UE oraz społeczeństwa zachodnie, a które dziś wydają się nieco zachwiane?

Na to pytanie trudno udzielić odpowiedzi, która nie byłaby uproszczeniem. Niewątpliwie mamy do czynienia z tym, że zachodni liberalizm nie jest w stanie dotrzymać wszystkich liberalnych obietnic, które dawał sam sobie. Na skutek tego w zderzeniu z innymi wartościami jest on propozycją słabszą dlatego, że jest liberalny. To, co było jego siłą, staje się dziś jego słabością, gdy znajduje się pod bombardowaniem nieliberalnych tendencji. Czy to oznacza koniec liberalizmu? Jego niespełnione obietnice dają o sobie znać od przynajmniej 30–35 lat. Nie można jednak powiedzieć, że następuje kryzys wartości liberalnych, że niebawem wróci zasada: „człowiek człowiekowi wilkiem”. Oznacza to tylko, że w obecnej sytuacji obietnice liberalizmu nie wystarczą do zrealizowania liberalnego modelu. Nie jest to dowodem na to, że model nieliberalny jest lepszy. Po prostu pojawiło się więcej wyzwań, którym liberalny system nie jest w stanie w tak krótkim czasie stawić czoła. W efekcie zarysowują się fundamentalne pytania, jak chociażby to, czy systemy

prawne powinny być oparte na penalizacji czy na edukacji. Czy mamy wsadzać ludzi do więzienia i karać ich za najmniejsze wykroczenia, czy też nie. Co przyniesie lepsze rezultaty? Jestem zdania, że dylematem, przed którym stoją wszystkie społeczeństwa na świecie, jest to, jak zoptymalizować zakres tolerancji, tak by równocześnie móc skutecznie posuwać się do przodu. Zlikwidowanie pasów tolerancji powoduje, że przy łada wykroczeniu znajdujemy się poza zakresem normalności.

Zachodni liberalizm nie jest dziś w stanie dotrzymać wszystkich liberalnych obietnic, które dawał sam sobie.

Utrzymanie zbyt rozległych pasów sprawia natomiast, że zmniejsza się przepustowość. Jest to dylemat między prawami represyjnymi a toleran-

cyjnymi. Odcinanie rąk złodziejom nie zmniejsza poziomu kradzieży, choć czyni wymiar kary odczuwalnie efektywnym, ponieważ sprawca jest dotkliwie karany za popełnioną szkodę. Oczywiście, w ekstremalnych wypadkach zdarzają się też odchylenia w drugą stronę, gdy system jest zbyt tolerancyjny. Należy jednak pamiętać, że zwiększenie represyjności przynosi tylko czasowe lub złudne korzyści. W mojej opinii współczesne systemy nie są ani zbyt tolerancyjne, ani zbyt represyjne, a realnym problemem jest to, że nie ma wystarczająco efektywnego sposobu na identyfikowanie ludzi, którzy przekraczają ustanowione granice tolerancji.

Rozmawiał: Marcin Wandałowski



CEZARY OBRACHT-PRONDZYŃSKI

prof. zw. dr hab., socjolog, antropolog, historyk. Mieszka w Rzepnicy k. Bytowa. Pracuje w Instytucie Filozofii, Socjologii i Dziennikarstwa, gdzie jest kierownikiem Zakładu Antropologii Społecznej, a w latach 2005-2012 był dyrektorem tegoż Instytutu. Zainteresowania badawcze dotyczą głównie problematyki mniejszości narodowych i etnicznych, kulturowych problemów współczesności, kultury Kaszub i Pomorza, polityki regionalnej, współczesnego społeczeństwa polskiego. Jest autorem lub współautorem 30 książek, redaktorem lub współredaktorem ponad 20, autorem kilkuset artykułów naukowych, popularnonaukowych, publicystycznych.

W latach 1995-2000 był redaktorem naczelnym miesięcznika „Pomerania”. Jest współzałożycielem, a obecnie prezesem Instytutu Kaszubskiego oraz członkiem kilku innych towarzystw naukowych: Gdańskiego Towarzystwa Naukowego, Towarzystwa Naukowego w Toruniu, Polskiego Towarzystwa Socjologicznego (członek Zarządu Głównego, przewodniczący Komitetu Organizacyjnego XVI Ogólnopolskiego Zjazdu Socjologicznego, który odbędzie się we wrześniu 2016 roku w Gdańsku).

Ponadto jest animatorem kultury oraz członkiem kilku organizacji społecznych, w tym przede wszystkim Zrzeszenia Kaszubsko-Pomorskiego. Pełni społecznie funkcje w kilku radach muzealnych (Wejherowo, Bytów, Słupsk), w Radzie Programowej Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku, Radzie Fundacji „Kaszubski Uniwersytet Ludowy” (przewodniczący), Radzie Programowej Fundacji „Wspólnota Gdańska” oraz Radzie Fundacji „Ośrodek Badań i Analiz Społecznych” w Gdańsku (przewodniczący). Jest też członkiem m.in. Pomorskiego Forum Terytorialnego, Rady Programowej Obszaru Metropolitalnego Gdańsk-Gdynia-Sopot i ekspertem Komisji Wspólnej Rządu oraz Mniejszości Narodowych i Etnicznych.

Pomorska wspólnota obywatelska

Wspólnota obywatelska to nie tylko „zakłęcie”, choć tak niekiedy bywa traktowane. Mamy bowiem skłonność do popadania w werbalizm, czyli do koncentrowania się na słowach, bez głębszej refleksji, co się za nimi kryje. Tymczasem we współczesnych realiach podstawowym zadaniem wspólnoty obywatelskiej jest balansowanie, równoważenie, budowanie wsparcia, a czasami też przeciwwagi w stosunku do państwa i rynku. Czyli dwóch podmiotów, które w przemożny sposób wpływają na nasze życie.

Nie ulega bowiem wątpliwości, że obie te sfery mogą być dysfunkcjonalne, mogą być źródłem kryzysu, zawłaszczać wolność człowieka, wkraczać na obszary, w których powinny obowiązywać inne zasady niż władza czy też zysk. Jeśli nie będzie silnie rozwiniętego życia obywatelskiego, grozi nam zachwianie równowagi, niezbędnej do sprawnego i sprawiedliwego funkcjonowania społeczeństwa.

Myślenie o budowaniu wspólnoty obywatelskiej musi rządzić się kilkoma zasadami. Po pierwsze taki projekt nie może być tylko pragmatycznym czy też technokratycznym działaniem politycznym. Tu ważne są wartości, symbole i emocje. Nie może być zgody na stwierdzenie, że demokracja i kultura obywatelska są wolne od wartości. Wręcz przeciwnie, niezwykle silnie doświadczamy tego właśnie teraz. Nigdy dość powtarzania: „wolność ma znaczenie”; „równość ma znaczenie”; „solidarność ma znaczenie”. Podobnie jak: odpowiedzialność, powściągliwość, pracowitość, solidność, wytrwałość, uczciwość, roztropność, umiarkowanie... To nie jest tylko prosta wyliczanka, bo w obliczu wielokontekstowych kryzysów zaczynamy tęsknić za wartościami, które niekoniecznie sobie dotychczas ceniliśmy. Aż przyszedł czas, gdy okazało się, jak bardzo były ważne. Wartości potrzebują rozpozna-

nia, wymagają pielęgnacji, domagają się również pracy. Dopiero z wartości mogą wynikać decyzje i procedury oraz na ich podstawie można wybudować instytucje.

Po drugie wartości nie mogą jednak funkcjonować poza praktyką. To właśnie praktyka życia publicznego, obywatelskiego jest sprawdzianem wartości. Potrzebny jest stały trening obywatelski, czyli praktykowanie obywatelskości. To trudne wyzwanie, bo jeśli chcemy, aby mieszkańcy stawali się obywatelami, to wystawia-

Praktyka życia publicznego, obywatelskiego jest sprawdzianem wartości. Potrzebny jest stały trening obywatelski, czyli praktykowanie obywatelskości.

my ich na niebezpieczeństwo. Dzisiejsza epoka pokazuje wyraźnie, że bycie obywatelem to nie tylko przyjemność – to także ryzyko. Ale trzeba je podjąć, skoro pytanie o sferę wol-

ności i aktywności obywatelskich jest kluczowe dla przyszłości naszego kraju. To wyzwanie, przed którym dzisiaj stoją samorządy, organizacje pozarządowe, media, różnego rodzaju instytucje i – co najważniejsze – każdy z nas jako obywatel. Każdy z nas bowiem odpowiada za to, jaka będzie jakość naszej demokracji. Czy stworzymy wspólnoty obywatelskie i jakie one będą.

Oczywiście, od razu nasuwa się pytanie, czy my ten katalog wartości – obywatelskich, demokratycznych, wolnościowych – praktykowaliśmy i praktykujemy? Jak radzimy sobie z przesunięciem pól konfliktów ze sfery interesów do sfery wartości i symboli? Jakie przyjmujemy postawy względem zróżnicowanych procesów, które podważają funkcjonowanie nie tylko wspólnot obywatelskich, ale i wszelkiego typu wspólnot ludzkich? Wspólnoty osłabia bowiem wiele zjawisk – od postępującego konsumpcjonizmu, poprzez rosnący indywidualizm, aż po brak stabilności.

Po trzecie – aby praktyka mogła się zadziać, potrzeba kultury obywatelskiej. Praktyka powinna się bowiem realizować wedle określonych reguł, co do których istnieje społeczny konsensus. I to jest trzecia zasada – bez dbania o kulturę obywatelską można zapomnieć o funkcjonowaniu zdrowych i aktywnych wspólnot obywatelskich. Oczywiście, stworzenie podstaw kultury obywatelskiej to trudne zadanie, wymagające czasu, kumulowania doświadczenia, zaangażowania pokaźnych zasobów. I to też powinniśmy zrozumieć – w demokrację i obywatelskość trzeba zainwestować. A nam wciąż brakuje i czasu, i doświadczeń, i środków. Trudno się nam też realizuje w skoordynowany sposób projekty, które wymagają mobilizacji zasobów instytucjonalnych, finansowych, proceduralnych, kadrowych, mentalnych czy kulturowych. Taki proces wymaga wysokiej kultury dialogu i równie wysokiej kultury konfliktu. A z obydwojma mamy poważne trudności. Wymaga to też trwałych mechanizmów partycypacji, które muszą prowadzić do poczucia sprawstwa, którego nam ewidentnie brakuje.

Wyzwanie stanowi przekonanie, że jesteśmy bezradni wobec siły państwa czy rynku. I nawet jeśli z ust decydentów nie schodzi mówienie o partycypacji, konsultacji i potrzebie dialogu, i tak podejmą decyzje wedle własnego przekonania.

Ale to wszystko nie oznacza, że musimy się na taki stan rzeczy godzić. Mamy wszak wokół siebie, tu na Pomorzu, bogate tradycje samoorganizacji społecznej i aktywności obywatelskiej. Zrealizowaliśmy z powodzeniem projekt samomodernizacji w XIX wieku, tworząc bardzo rozbudowany ruch obywatelski w warunkach zaborczej opresji. Ruch ten obejmował organizacje ekonomiczne, kulturalne, edukacyjne, a nawet polityczne. Mamy doświadczenie pomorskiego regionalizmu, który od połowy XIX wieku realizuje swoje idee i podejmuje liczne działania, nawet w mało sprzyjających warunkach. Mamy wielkie doświadczenie Sierpnia i Solidarności, a także rozbudowanej aktywności organizacji niezależnych w latach osiemdziesiątych. Wydaje się także, że nie najgorzej udało się nam zbudować sieć organizacji pozarządowych po 1989 roku. Praktykujemy także obywatelskość przez organizowanie licznych debat, spotkań, działań animacyjnych – nie tylko w metropolii, ale i właściwie w całym regionie. Pocieszające jest, że wszędzie są ludzie, którzy są pełni zapału do pracy.

Nasze doświadczenia są więc bogate. Pokażny jest zasób symboliczny, do którego możemy i powinniśmy się odwoływać, a który wzbudza silne emocje. Wystarczy jako przykład wskazać postać i dorobek Lecha Bądkowskiego. Ten zasób zawiera zresztą nie tylko postaci, ale i organizacje, wydarzenia czy miejsca. Wreszcie nośne i ciekawe są idee oraz pomorskie narracje obywatelskie. Jeden z naszych poprzedników, Aleksander Majkowski, który tuż po powrocie Pomorza do Polski w 1921 roku, pisał: „Na wzór zwycięskich demokracji zachodnich państwo dla nas jest środkiem, a celem obywatel i naród. Państwo jest domem, który sobie zbudowaliśmy, domem, który dla tego kochamy i gotowiśmy bronić do ostatka. Obrońcą jego i budowniczym jest obywatel, wolny, uświadomiony, szlachetny, który wie dobrze, że część swobody osobistej ofiarować trzeba za pełnię wolności obywatelskiej. Czem silniejszy, oświecieńszy i szlachetniejszy obywatel, tem potężniejszy naród, zbiorowy stróż państwa. W tak pojętem państwie różne typu szczepowe i indywidualne znajdują z jednej strony pełnię rozwoju, z drugiej będą stanowiły nie

Trudno się nam realizuje projekty, które wymagają mobilizacji zasobów instytucjonalnych, finansowych, proceduralnych, kadrowych, mentalnych czy kulturowych. Taki proces wymaga wysokiej kultury dialogu i równie wysokiej kultury konfliktu, z którymi mamy trudności.

Ukształtowanie wolnego, uświadomionego i szlachetnego obywatela jest celem każdej demokracji. Ktoś mógłby powiedzieć – to banał. Tak, ale demokracja to przemożna siła banału, który jest zaklęty w hasłach: partnerstwo, inkluzja, odwaga, zaufanie, dialog.

osłabienie, ale bogactwo i podporę państwa. Pomorzanie z swym wysoce rozwiniętym zmysłem państwowotwórczym będą dla Polski nabytkiem nieostatnim”¹.

Ukształtowanie wolnego, uświadomionego i szlachetnego obywatela jest celem każdej demokracji. Ktoś mógłby powiedzieć – to banał. Tak, ale demokracja to przemożna siła banału, który jest zaklęty w hasłach: partnerstwo, inkluzja, odwa-

Trzeba bowiem pamiętać: nic się samo nie stanie! Mieszkańcy są, obywatele trzeba wychować, stworzyć, wykreować. I trzeba to robić wspólnie, upowszechniając pozytywne działania, dobre przykłady i praktyki.

ga, zaufanie, dialog. Podobnie jak banalne jest upominanie się o edukację obywatelską i animowanie obywatelskości bez lęku i obawy, co ten proces przyniesie. Niektórzy, myśląc o możliwościach animacji, wierzą w nowe

możliwości mediów społecznościowych. Inni szanse szukają w sferze kultury, jeszcze inni nadzieję wiążą raczej z edukacją szkolną. Są tacy, którzy uważają, że kluczowa jest zmiana regulacji prawnych (np. modyfikacja ordynacji wyborczych). Pojawiają się także głosy, że należy silnie zaangażować się w działania animacyjne na poziomie lokalnym w myśl zasady, że obywatelem stajesz się już na swoim podwórku.

Można powiedzieć, że liczy się każda z tych form zaangażowania i warto ją realizować, jeśli tylko prowadzi do celu. A właściwym celem jest budowa partnerstw społecznych – to one bowiem mobilizują zasoby indywidualnych osób, instytucji czy też społeczności lokalnych. Przynoszą jednocześnie – wynikający ze współpracy – efekt synergii. Umożliwiają również nabywanie kompetencji i sprawności wykonawczych, a bez nich nie można myśleć o tworzeniu wspólnot obywatelskich. To jest właśnie ten praktyczny trening obywatelski. Trzeba bowiem pamiętać: nic się samo nie stanie! Mieszkańcy są, obywatele trzeba wychować, stworzyć, wykreować. I trzeba to robić wspólnie, upowszechniając pozytywne działania, dobre przykłady i praktyki. A tych w naszym otoczeniu, jak to już podkreśliłem, jest bardzo dużo, właściwie w każdym zakątku regionu. Są pomysły, zasoby i liderzy. Trzeba tylko minimalizować bariery hamujące aktywność, co jest też głównym zadaniem władzy publicznej. Pamiętajmy o tym i wzajemnie mobilizujmy się do działania.

.....
1 A. Majakowski, *Nowa wiosna*, „Gryf” 1921, nr 1, s. 2–4.



JERZY BRALCZYK

językoznawca, profesor nauk humanistycznych, specjalista w zakresie języka mediów, reklamy i polityki. Wykładowca, zasiada w Radzie Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Wiceprzewodniczący Rady Języka Polskiego.

Nasz język – łączy czy dzieli?

Rozmowa z prof. Jerzym Bralczykiem

Lepiej się porozumiewać, a nie komunikować. Dlaczego? Porozumiewanie się zakłada dojście do pewnych wspólnych myśli, a komunikowanie się już niekoniecznie.

Marcin Wandałowski: Jakie procesy wpływały w ostatnich latach oraz wpływają dziś w największym stopniu na kształtowanie języka polskiego?

Jerzy Bralczyk: Wszelkie zmiany – czy to społeczne, polityczne czy ekonomiczne – oddziałują w pewien sposób na język. Spośród tych, których byliśmy świadkami na przestrzeni ostatnich lat, wyróżniłbym transformację ustrojową, skutkującą otwarciem się Polski na świat. Oprócz wielu pozytywnych efektów przyniosła ona też negatywne, jak chociażby zachodzącą do pewnego stopnia depolonizację naszego języka. Objawia się ona szukaniem zastępników słów, które do tej pory funkcjonowały bardzo dobrze. Z kolei zlikwidowanie cenzury – co było przecież wielką zdobyczą demokracji, zjawiskiem jednoznacznie dobrym – sprawiło, że polszczyzna stała się mniej staranna nawet w oficjalnych, drukowanych tekstach. Niezwykle istotne zmiany przyniósł też internet, który zdeokratyzował nasz język. Włączenie wielkiej liczby uczestników do ogólnopolskiego dyskursu niewątpliwie pogorszyło średnią jakość tekstów, choć oczywiście nadal możemy się spotkać również i z tymi wysublimowanymi.

Transformacja ustrojowa – skutkującą otwarciem się Polski na świat – oprócz wielu pozytywnych efektów, przyniosła też negatywne, jak chociażby zachodzącą do pewnego stopnia depolonizację naszego języka.

Język polski zmienia się na gorsze?

Niektórzy uważają, że nasz język jest obecnie zaśmiecony i ubogi. Można jednak spojrzeć na to z drugiej strony i uznać, że polszczyzna ciągle się bogaci, że do słownika wchodzi nowe wyrazy. Jest to zupełnie naturalne, gdyż świat się zmienia i pojawiają się nieznane dotąd zjawiska. Z języka natomiast nic nie wychodzi, więc moim zdaniem on wcale nie ubożeje. Uboższa może się stać co najwyżej mowa, gdy przestaniemy stosować niektóre słowa.

A jakie jest Pana zdanie na temat powszechnego stosowania coraz krótszych i płytszych form wypowiedzi?

Kiedy czasy są szybsze, bardziej dynamiczne, nasza komunikacja również staje się szybsza, a przez to nieco uproszczona. Obecnie zdobycze technologii umożliwiają nam porozumiewanie się krótszymi formułami. Długie listy zastępowane są, bardzo dziś przecież przydatnymi, e-mailami czy SMS-ami. Korzystajmy z nich, ale nie zapominajmy też, do czego służą kartka i pióro.

Czy w poszczególnych językach występują pewnego rodzaju schematy, mające wpływ na sposób komunikacji pomiędzy rozmówcami?

Owszem, do pewnego stopnia tak. W języku polskim czy hiszpańskim w rozmowie pomiędzy nieznanymi bądź mniej znanymi ludźmi występują formuły

Kiedy czasy są szybsze, bardziej dynamiczne, nasza komunikacja również staje się szybsza, a przez to nieco uproszczona. Obecnie zdobycze technologii umożliwiają nam porozumiewanie się krótszymi formułami.

trochę bardziej oficjalne, jak „pan” czy „usted”. Z kolei angielskie „you” jest zaimkiem określającym odbiorcę także jako „ty”. Rzutuje to oczywiście w pewnej mierze na bezpośredniość kontaktu. Można powiedzieć – co

zresztą potwierdzają psychologowie – że o ile na Zachodzie ludzie łatwiej nawiązują znajomości, o tyle zazwyczaj nie są one zbyt głębokie. Z kolei u nas poznawanie się jest trochę trudniejsze, lecz gdy to się już uda – kontakt jest nieco głębszy. Idźmy dalej. Angielskie „I like it” jest aktywnym sposobem oceniania czegoś, podczas gdy nasze „podoba mi się to” daje aktywność w pierwszej kolejności obiektowi. „Ono” mi się podoba, lecz dopiero gdy kilka razy będzie mi się „podobało”, zacznę to aktywnie lubić. Wynika to oczywiście w znacznym stopniu z kwestii sposobu postrzegania świata przez poszczególne społeczeństwa. Jeszcze innym ciekawym zjawiskiem, które pojawiło się w języku polskim stosunkowo niedawno, jest to, że coraz powszechniej używamy zaimka pierwszej osoby („ja”), co wskazywałoby na pewną egocentryczność, pokazywanie siebie. Źródłem tej tendencji jest prawdopodobnie

oddziaływanie języka angielskiego. Często mówi się dziś „ja myślę”, na wzór „I think”, zamiast „myślę”, chociaż to drugie sformułowanie wyraża już pierwszą osobę liczby pojedynczej. Przyjeliśmy to i ja sam się na tym łapię, zamiast „sam się na tym łapię”.

Schematy językowe odzwierciedlają normy panujące w danym społeczeństwie. I tak, o ile na Zachodzie ludzie łatwiej nawiązują znajomości, o tyle zazwyczaj nie są one zbyt głębokie. Z kolei u nas poznawanie się jest trochę trudniejsze, lecz gdy to się już uda – kontakt jest nieco głębszy.

Skoro w języku polskim przyjęło się określanie rozmówcy, którego do końca dobrze nie znamy, formami grzecznościowymi jak „pan” czy „pani”, to czy nie utrudnia to nieco komunikowania się zarówno na poziomie międzyludzkim, jak i w biznesie oraz powoduje wyższe koszty transakcyjne?

Wydaje mi się, że nie, choć trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. W naszej kulturze zaznaczenie podczas rozmowy pewnego elementu szacunku jest jak najbardziej właściwe. Przechodzenie u niektórych – zwłaszcza młodych – od razu do familiarności może ułatwiać kontakt, ale dla wielu jest to jednak trochę rażące. Osobiście zwracam na to uwagę. Nawet jeśli ktoś mówi do mnie *per* „pan”, lecz dodaje do tego moje imię – „Panie Jerzy” – to uważam to za niestosowne i mam mniejszą ochotę na rozmowę z taką osobą.

A czy można powiedzieć, że polszczyzna jest dość pesymistycznym językiem? Weźmy za przykład sformułowanie „co słyhać?”, na które odpowiada się u nas zazwyczaj: „pomału”, „po staremu”, „nic nowego”. W języku angielskim odpowiedź na „how are you” jest natomiast najczęściej energiczne „I’m fine, thank you!”.

Jest to pewien stereotyp wynikający z tego, że Polacy są w aprobacie rzeczywistości dyskretniejsi od społeczeństw zachodnioeuropejskich. Niektórzy – w tym także psychologowie, którzy na ten temat przeprowadzali badania – uważają, że stanowią kulturę narzekania, że niełatwo nam cieszyć się z różnych rzeczy, że lubimy znajdować dziurę w całym. Moim zdaniem wynika to z wielu przyczyn. Z jednej strony nie chcemy drażnić innych swoim sukcesem – nie będziemy się chwalić, bo przechwałki są u nas postrzegane jako coś niestosownego. Podobnie zresztą jest na Wschodzie. Na Zachodzie natomiast ludzie się chwalą i nie widzą w tym nic niewłaściwego. Z drugiej strony mamy czasem nieco „magiczne” podejście do świata i uważamy, że gdy powiemy, że jest dobrze, to zapieszymy i wtedy może nam się stać gorzej. Żeby nie prowokować losu, lepiej odezwać się skromnie. Co raz częściej zauważam jednak, że powoli i Polacy zaczynają się chwalić – czasem jedynie żartobliwie, a czasem zupełnie na serio.

Jaki powinien być Pana zdaniem język debaty, aby łączył, a nie dzielił, aby mógł odgrywać istotną rolę chociażby w budowaniu wspólnot lokalnych w Polsce?

Jest to bardzo szeroki temat i wydaje mi się, że bardziej niż kultury języka dotyczy on kultury mowy. Powinniśmy z jednej strony mówić to, co mamy do powiedzenia, czyli nie zgadywać i nie dostosowywać naszych wypowiedzi do tego, czego naszym zdaniem oczekuje nasz rozmówca, lecz z drugiej strony powinniśmy też wyzbyc się nieufności i zakładać, że ludzie na ogół chcą się jednak z nami porozu-

Co zrobić, aby język łączył? Powinniśmy mówić to, co rzeczywiście mamy do powiedzenia; wyzbyc się nieufności i założyć, że ludzie chcą się z nami porozumieć. Warto zwracać uwagę na to, jakich słów używamy. Czasami nawet drobne rzeczy kształtują naszą świadomość.

mieć. Być może warto byłoby się też starać zmieniać niektóre ze stosowanych przez nas słów. Na przykład zawsze wolę mówić o porozumiewaniu się, a nie o komunikacji. Porozumiewanie się zakłada dojście do jakichś

wspólnych myśli, a komunikowanie się już niekoniecznie. Inny przykład na to, że słowa potrafią kształtować naszą rzeczywistość, widać w kwestii stosunku pracy. Pracodawca przecież w istocie wcale nie jest pracodawcą, tylko pracobiorcą – on bierze pracę swojego pracownika. Po angielsku jest to ktoś, kto zatrudnia – i jest to właściwa definicja. Nazywając kogoś, kto nas zatrudnia, pracodawcą, od razu mamy do niego inny stosunek. Uważam, że starając się zmieniać sposób funkcjonowania ludzi w społeczeństwie, warto w używanym przez nas języku zwracać uwagę na te drobne rzeczy, których zazwyczaj nie zauważamy, a które kształtują jednak w pewien sposób naszą świadomość.

Rozmawiał: Marcin Wandałowski



ANDRZEJ GRAJEWSKI

doktor nauk politycznych, specjalizuje się w najnowszej historii Europy Środkowej i Rosji. W latach 80. działacz podziemnych struktur Solidarności na Podbeskidziu oraz Solidarności Polsko-Czechosłowackiej. Zastępca redaktora naczelnego tygodnika „Gość Niedzielny”. Książka jego autorstwa *Tarcza i miecz. Rosyjskie służby specjalne 1991–1998* otrzymała w 1998 nagrodę „Przeglądu Wschodniego”. Pierwszy przewodniczący Kolegium Instytutu Pamięci Narodowej, współprzewodniczący zarządu Fundacji Współpracy Polsko-Niemieckiej oraz członek polsko-rosyjskiej Grupy ds. Trudnych i Forum Polsko-Ukraińskiego.

Jak zbudować wspólnotę obywatelską?

Rozmowa z Andrzejem Grajewskim

Polskie społeczeństwo jest dziś trawione przez wielki wewnętrzny konflikt. Dwóm rywalizującym ze sobą obozom politycznym taka sytuacja jest na rękę – czerpią one energię z motywowania najtwardszych części swoich elektoratów, które jeszcze bardziej jednoczą się wokół swoich przywódców. Jak w takich warunkach budować wspólnotę obywatelską? Czy Polacy są gotowi, aby porzucić codzienne spory i zjednoczyć się wokół pewnego wspólnego celu? Co mogłoby nim być?

Marcin Wandałowski: Jak zdefiniować wspólnotę obywatelską?

Andrzej Grajewski: Istnieje na to wiele sposobów. Dla mnie wzorem takiej wspólnoty była kiedyś Solidarność, zrzeszająca ludzi działających wspólnie na rzecz jakiegoś dobra wspólnego mimo dzielących ich różnic światopoglądowych i politycznych. Sądzę, że kluczem, który pozwala ocenić efektywność takiej wspólnoty, jest właśnie zmierzanie ku pewnemu dobru wspólnemu. Nie jest to możliwe bez tolerancji – wspólnota obywatelska musi być otwarta na innych. Nie oznacza to oczywiście, że ma akceptować wszystkich. Przyjmując jednak, że mamy wspólny cel, minimum łączących nas wartości, musimy również zaakceptować to, że w innych obszarach się różnimy. Tylko społeczność gotowa do porzucenia sporów i walk o każdy najmniejszy szczegół jest w stanie działać efektywnie na rzecz dobra wspólnego.

Tylko społeczność gotowa do porzucenia sporów i walk o każdy najmniejszy szczegół jest w stanie działać efektywnie na rzecz dobra wspólnego.

Do budowy wspólnoty obywatelskiej potrzebny jest zatem pewnego rodzaju konsensus elit?

Wspólnotę tworzą elity i musi zostać zawarty pewien konsensus w odniesieniu do minimum wspólnych wartości. Jeżeli różnimy się radykalnie co do celów funkcjonowania takiej wspólnoty, to oczywiście ona nie może zaistnieć. W przeszłości, po 1989 roku, taki ponadpolityczny konsensus był w Polsce kilkakrotnie zawierany w odniesieniu do na przykład kształtu transformacji ustrojowej, wejścia naszego kraju do Unii Europejskiej i Paktu Północnoatlantyckiego czy też zbudowania pewnych pryncypiów polityki zagranicznej. Przy wszystkich – nieraz ostrych – krytykach odnoszących się do sposobów realizacji tych celów zasadniczy kierunek nigdy nie był jednak kwestionowany. Można się było co najwyżej spierać, czy droga dojścia do poszczególnych z nich jest właściwa. To zupełnie naturalne.

Czy widzi Pan pewną przestrzeń, która obecnie mogłaby być przedmiotem takiego konsensusu? Wokół czego Polacy mogliby się dziś zjednoczyć?

Myślę, że przed Polską stoi gigantyczna liczba problemów – od biedy, marginalizacji całych grup społecznych, po wyzwania dotyczące naszego miejsca na mapie Europy czy procesów cywilizacyjnych, których jesteśmy świadkami, na przykład migracji. Wszystko to powinno być elementem rzeczowej debaty i wypracowania minimum konsensusu. Polityka stawiania wszystkiego na ostrzu noża, z którą często mamy dziś do czynienia, jest taktyką katastrofalną, prowadzącą jedynie do chaosu.

Czy nie jest tak, że budowanie wspólnoty obywatelskiej powinno zachodzić w dwóch wymiarach – zarówno na poziomie mikro (lokalnym), jak i makro (narodowym)?

Jest to bardzo trafne spostrzeżenie. Niestety budowa pewnych koalicji wydaje się dziś w Polsce możliwa tylko lokalnie. Spór na poziomie elit ogólnopolskich będzie się w moim przekonaniu w najbliższym czasie jedynie zaostrzał. Nie widzę tu recepty na to, jak to zmienić, ponieważ żadnemu z walczących obozów nie zależy

Budowa pewnych koalicji wydaje się dziś w Polsce możliwa tylko lokalnie. Spór na poziomie elit ogólnopolskich będzie się w najbliższym czasie jedynie zaostrzał, gdyż żadnemu z walczących obozów nie zależy na pacyfikacji istniejących konfliktów.

na pacyfikacji istniejących konfliktów. Przeciwnie – czerpią one energię z motywowania najtwardszych części swoich elektoratów, które jeszcze bardziej jednoczą się wokół swoich przywódców. A najprościej to osiągnąć,

gdy pokaże się im wroga czy pewne rzeczywiste bądź urojone zagrożenia. Na pewno jednak nie przez definiowanie wspólnych celów i zastanawianie się, w jaki sposób je osiągnąć. To katastrofa dla polskiego życia politycznego.

Ostatnia deska ratunku tkwi zatem w jednoczeniu się na poziomie lokalnym. Jak to robić?

Na tym poziomie konsensus najłatwiej osiągnąć w wypadku konkretnych, często nawet dość przyziemnych spraw, które jednak w oczywisty sposób służą interesowi lokalnej społeczności. Choć mam też świadomość, że spora część lokalnych inicjatyw jest oceniana przez pryzmat sporu zasadniczego. Przecież również działacze regionalni, lokalni są przywoływani do porządku, jeżeli pójdą zbyt daleko w przeciwną stronę. Ktoś zawsze może powiedzieć: „Ale dlaczego ty to robisz razem z nim, skoro możesz sam bądź z kimś z naszego obozu? Po co ci potrzebni tamci?”. To jest ten problem – „tamci” nie są drugiej stronie do niczego potrzebni.

Spór na poziomie narodowym przenosi się zatem dość wyraźnie na poziom lokalny?

Niewątpliwie tak się dzieje, w głównej mierze dlatego, że samorządy są upartyjniowane. Działacze partyjni na szczeblu lokalnym muszą się mocno zastanowić, zanim spróbują zawrzeć sojusz inny niż ten, który jest akceptowany na poziomie ogólnokrajowym. Jest to zazwyczaj – przy obecnej polityzacji naszego życia i nasyceniu atmosferą wzajemnej niechęci, od której samorządy nie są też wolne – bardzo skomplikowane.

Kto powinien zatem wziąć odpowiedzialność za budowę wspólnoty obywatelskiej w Polsce?

Myszę, że w strukturach, które są dziś uwikłane w różne formy rządzenia – czy to na poziomie lokalnym, czy ogólnopolskim – jest to zadanie niemalże niewykonalne. Stąd też otwiera się pole do działania różnego typu inicjatyw społecznych, klubów, środowisk intelektualnych. Powinny one tworzyć płaszczyzny dialogu, w których ludzie będą mogli się ze sobą spotkać i normalnie porozmawiać. Nie bacząc na to, co z tego będą mieli i jak to ocenią ich zwierzchnicy. W obecnych uwarunkowaniach budowa wspólnoty obywatelskiej, moim zdaniem, może w Polsce następować wyłącznie oddolnie. Być może z czasem takie działania pozwolą stworzyć pewną tkankę, która wzrastałaby, porozumiewałaby się ze sobą i w perspektywie czasu mogłaby wymusić zmiany w skali całego kraju.

Jakie może Pan wskazać przykłady takich istniejących dziś w Polsce płaszczyzn dialogu?

Tego typu inicjatyw trochę w naszym kraju jest. Jedną z nich jest Instytut Tertio Millennio o. Macieja Zięby, w którym spotykają się osoby z różnych środowisk.

Można też wskazać na fundacje, które prowadzą różnego rodzaju kluby dyskusyjne, na przykład Klub Ronina w Warszawie czy Szewska Pasja w Toruniu. Skupiają one ludzi, którzy chcą dyskutować na różne tematy, choć niekoniecznie mają takie same poglądy. Niestety, w ostatnich latach bardzo zmarginalizował się ruch „kikowski” (Klubów Inteligencji Katolickiej), który kiedyś stwarzał ważną przestrzeń do spotkań i dyskusji osób o różnych wrażliwościach. Taką płaszczyzną mogłaby też być Solidarność, gdyby chciała odtworzyć ruch Wszechnic Solidarności. Sam swego czasu uczestniczyłem w jednej z nich na Podbeskidziu. Były to jedne z niewielu miejsc, gdzie ludzie o różnych poglądach mieli możliwość odbycia rzeczowej dyskusji. Mam nadzieję, że takim miejscem może być również Kongres Obywatelski.

Pozostaje jeszcze jedna zasadnicza kwestia – jak rozmawiać? Jaki powinien być język debaty, żeby łączył, a nie dzielił i umożliwiał budowanie wspólnoty obywatelskiej?

Powinien być to język, który zachowuje kulturę i szacunek wobec osoby, z którą się różnimy. Tego dziś zupełnie nie ma. W debatach poselskich można zaobserwować, że jej uczestnicy nie wypowiadają się po to, żeby kogokolwiek przekonać, lecz by z premedytacją obrazić drugą stronę. Liczą, że w ten sposób „zapunktują” w oczach swojego elektoratu. Wiedzą, że nie będą za to ganieni przez swoich szefów. A to nie o to chodzi. To właśnie liderzy powinni powiedzieć: „tak nie można, nie możemy ze sobą tak rozmawiać!”. Ich rolą jest wyraźne mitygowanie, nie zaś umieszczanie osób niekulturalnych na listach wyborczych. Tymczasem jest zupełnie na odwrót – im ktoś bardziej na drugiego napluje, tym większy uzyska szacunek i splendor we własnym obozie politycznym. Będzie uchodził za wytrwałego i niezłomnego harcownika, choć jest po prostu osobą bez kultury. Problem w tym, że tacy ludzie są dość popularni – skrajność, chamstwo, populizm dzisiaj raczej dają szansę awansu, nie przeszkadzają zaś w karierze politycznej. I tak się dzieje w różnych partiach i środowiskach politycznych. Nie chodzi mi tu absolutnie o to, by stosować język poprawności politycznej. Można twardo wyrazić swoją niezgodę wobec racji drugiej strony – i to nawet w emocjonalny sposób – jednak bez jej obrażania, zarzucania złych intencji.

Wydaje się, że swoją cegiełkę dokładają tu również dziennikarze.

Jeżeli miałbym mieć zarzuty do dziennikarzy, to przede wszystkim do telewizyjnych i radiowych. I to nawet nie o to, że podsycają emocje – choć to akurat też robią – lecz o to, że nie mitygują. Nie potrafią twardo powiedzieć politykowi, że tak się nie godzi, że stosując niewłaściwy język, obraża swojego interlokutora. Nie

spotkałem się na antenie z sytuacją, w której gospodarz programu mówi: „Przepraszam bardzo, ale to, co pan mówi, nie jest merytoryczne i dyskwalifikuje pana jako uczestnika debaty publicznej”. Nieco lepiej jest natomiast w prasie, gdyż teksty pisane z natury rzeczy są bardziej wyważone i kulturalne od wypowiedzi słownych. Choć oczywiście język gazet również często niestety przesiąka sformułowaniami padającymi w debacie politycznej i staje się coraz ostrzejszy. Wynika to w dużej mierze z tego, że znaczna część środowisk dziennikarskich wyraźnie akcentuje swoje sympatie polityczne. Wystarczy przeczytać nazwisko autora danego tekstu, aby wiedzieć, jak będzie się wypowiadał w danej sprawie. Zdarzają się wyjątki od tej zasady, ale niestety rzadko. Dotyczy to w równym stopniu dziennikarzy wspierających obecny rząd, jak i opozycję. Celnie nieraz krytykując posunięcia swych adwersarzy politycznych, inną miarą oceniają działania obozu, który wspierają.

W debacie publicznej skrajność, chamstwo, populizm raczej procentują, niż przeszkadzają. Tymczasem można przecież twardo wyrazić swoją niezgodę wobec racji drugiej strony – i to nawet w emocjonalny sposób – jednak bez jej obrażania, zarzucania złych intencji.

Rozmawiał: Marcin Wandałowski

**Pomorska tożsamość i marka
– jak wykorzystać je do rozwoju?**



MIECZYŚLAW STRUK

absolwent Wydziału Turystyki i Rekreacji Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu. Ukończył podyplomowe studia organizacji i zarządzania oraz integracji europejskiej na Uniwersytecie Gdańskim oraz studia doktoranckie na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego. Od 1990 przez 12 lat był burmistrzem miasta Jastarni, a od ponad 16 jest radnym Sejmiku Województwa Pomorskiego. Od 2005 zasiada w Zarządzie Województwa Pomorskiego, a od 22 lutego 2010 nieprzerwanie pełni funkcję marszałka Województwa Pomorskiego. Za dotychczasową działalność został wyróżniony Nagrodą im. Grzegorza Palki (tzw. samorządowym Oscarem).

Jaka jest marka Pomorza?

Budowa marki regionu wymaga głębokiego zastanowienia się nad tym, czym chcielibyśmy się wyróżniać w świecie. Jakie są tak naprawdę nasze największe wartości, z których jesteśmy dumni i które mogą zostać docenione na zewnątrz? Nie mniej istotną kwestią jest to, do kogo zamierzamy kierować ten przekaz.

Jak zbudować markę Pomorza? W jaki sposób chcemy się przedstawiać światu? Co zapewni nam globalną rozpoznawalność? Czy powinniśmy koncentrować się na uwypuklaniu sfery gospodarczej, czy też pewnych specyficznych cech Pomorzan? Niemcy kojarzą nam się z solidnością, Holendrzy z protestanckim etosem pracy, a co my chcielibyśmy powiedzieć światu o sobie? Zadajmy sobie pytanie: w czym tak naprawdę jesteśmy lepsi od innych? Wydaje mi się, że jest to niezwykle trudne zadanie, szczególnie w tak wielokulturowym społeczeństwie, jakim jest Pomorze. Każdy może mieć na ten temat inne zdanie. W moim odczuciu warto podkreślać przede wszystkim to, że w naszym regionie mieszkają zaradni i pracowici ludzie, a przy tym tolerancyjni oraz potrafiący ze sobą współpracować. Myślę, że w oczach świata to nasz ogromny walor i wyróżnik.

W moim odczuciu warto podkreślać przede wszystkim to, że w naszym regionie mieszkają zaradni i pracowici ludzie, a przy tym tolerancyjni oraz potrafiący ze sobą współpracować.

Niemniej jednak przekaz, z jakim Pomorze wychodzi w świat, powinien się nieco różnić w zależności od grupy, do której będziemy go kierowali. Na przykład turystom warto przedstawiać konkretne wyróżniające się miejsca. Na Pomorzu taką marką jest bez wątpienia Gdańsk. A w ślad za nim można wymieniać inne

walory w postaci między innymi szlaków kajakowych czy zamków krzyżackich. Co więcej, turyści powinni wiedzieć, że Pomorze to idealne miejsce do wypoczynku. Nic nie świadczy o tym lepiej jak fantastyczna jakość życia i nieważne, czy mowa tu o Sopocie, Kartuzach czy gminie Czarne.

Inaczej do przybycia na Pomorze należy namawiać Ukraińców, dla których wartości, takie jak wolność i solidarność, mają dziś szczególne znaczenie. Na

Niemniej jednak przekaz, z jakim Pomorze wychodzi w świat, powinien się nieco różnić w zależności od grupy, do której będziemy go kierowali.

Polakach – po 26 latach od upadku komunizmu – nie robią już one takiego wrażenia. Ale za naszą wschodnią granicą jest pod tym względem, z wiadomych powodów, zgoła in-

aczej. Cieszy mnie, że już teraz w Gdańsku jest zarejestrowanych 7 tys. naszych sąsiadów ze Wschodu, a na Pomorzu jest ich 20 tys. A to dane tylko z oficjalnych rejestrów – zapewne takich osób mieszka i pracuje u nas znacznie więcej.

Musimy też umieć zachęcić do przyjazdu na Pomorze młodych, zdolnych ludzi. Zarówno studentów, jak i dobrych, wykwalifikowanych pracowników. W obecnych realiach powinniśmy rywalizować o nich bez skrupułów. Stworzyć przekaz, który przyciągnie ich tu czy to ofertą kulturalną, między innymi Open'erem bądź Teatrem Szekspirowskim, czy to wydarzeniami sportowymi, które są organizowane dzięki dostępnej infrastrukturze. Oczywiście należy przy tym podkreślać, że do naszego regionu łatwo dotrzeć za pomocą świetnych połączeń lotniczych.

Życzyłbym sobie też wreszcie, by instytucje okołobiznesowe oraz lokalni przedsiębiorcy zaczęli identyfikować swoje produkty z Pomorzem. Aby pokazywali, że to tu zostały wytworzone. Nie w Polsce, lecz na Pomorzu. Tak, by biznesową markę naszego regionu budowały nie tylko Stocznia Remontowa i Trefl, ale też wiele innych firm.



CEZARY OBRACHT-PRONDZYŃSKI

prof. zw. dr hab., socjolog, antropolog, historyk. Mieszka w Rzepnicy k. Bytowa. Pracuje w Instytucie Filozofii, Socjologii i Dziennikarstwa, gdzie jest kierownikiem Zakładu Antropologii Społecznej, a w latach 2005–2012 był dyrektorem tegoż Instytutu. Zainteresowania badawcze dotyczą głównie problematyki mniejszości narodowych i etnicznych, kulturowych problemów współczesności, kultury Kaszub i Pomorza, polityki regionalnej, współczesnego społeczeństwa polskiego. Jest autorem lub współautorem 30 książek, redaktorem lub współredaktorem ponad 20, autorem kilkuset artykułów naukowych, popularnonaukowych, publicystycznych.

W latach 1995–2000 był redaktorem naczelnym miesięcznika „Pomerania”. Jest współzałożycielem, a obecnie prezesem Instytutu Kaszubskiego oraz członkiem kilku innych towarzystw naukowych: Gdańskiego Towarzystwa Naukowego, Towarzystwa Naukowego w Toruniu, Polskiego Towarzystwa Socjologicznego (członek Zarządu Głównego, przewodniczący Komitetu Organizacyjnego XVI Ogólnopolskiego Zjazdu Socjologicznego, który odbędzie się we wrześniu 2016 roku w Gdańsku).

Ponadto jest animatorem kultury oraz członkiem kilku organizacji społecznych, w tym przede wszystkim Zrzeszenia Kaszubsko-Pomorskiego. Pełni społecznie funkcje w kilku radach muzealnych (Wejherowo, Bytów, Słupsk), w Radzie Programowej Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku, Radzie Fundacji „Kaszubski Uniwersytet Ludowy” (przewodniczący), Radzie Programowej Fundacji „Wspólnota Gdańska” oraz Radzie Fundacji „Ośrodek Badań i Analiz Społecznych” w Gdańsku (przewodniczący). Jest też członkiem m.in. Pomorskiego Forum Terytorialnego, Rady Programowej Obszaru Metropolitalnego Gdańsk-Gdynia-Sopot i ekspertem Komisji Wspólnej Rządu oraz Mniejszości Narodowych i Etnicznych.

Kody kulturowe Pomorza – jak kształtowała nas historia¹?

Rozmowa z prof. Cezarym Obrachtem-
-Prondzyńskim

Z czego wynika bogactwo narodów, regionów czy miast? Często mówi się o zasobach naturalnych czy korzystnym położeniu geograficznym jako o głównych determinantach sukcesu. Niedocenianą, ale niezwykle istotną zmienną społeczno-gospodarczego rozwoju jest wyposażenie kulturowo-mentalne, dominujące w danej społeczności. Jak na przestrzeni wieków kształtowało się ono na Pomorzu?

Marcin Wandałowski: Brak ufności i współpracy, niedotrzymywanie umów, bylejakość – to tylko niektóre z przywar, za którymi stoi feudalna przeszłość Polski i Polaków. Te cechy są również wskazywane jako jedne z ważniejszych barier rozwojowych naszego kraju. Czy Pomorze też boryka się z podobnymi problemami? Czy nasza mentalna „konstrukcja” jest bliska polskiemu stereotypowi?

Cezary Obracht-Prondzyński: Twarde wskaźniki mówią nam na przykład że stopień samoorganizacji społeczeństwa pomorskiego, liczony liczbą organizacji pozarządowych na liczbę mieszkańców, nie wskazuje jakiejś uprzywilejowanej pozycji naszego regionu w tej sferze. Jednak ów wskaźnik niewiele mówi o jakości pracy takich podmiotów. Jedne mogą wszak działać znacznie lepiej niż inne.

Brakuje nam pogłębionych badań porównawczych w tym obszarze, możemy natomiast do pewnego stopnia opierać się na pewnych obserwacjach, przekonaniach, a wreszcie na analizie historycznej, by stwierdzić, że u nas jest jednak inaczej. Ludzie biznesu czy samorządowcy z innych regionów mawiają nierzadko – „u was to idzie wszystko lepiej, sprawniej, łatwiej”. To są oczywiście tylko przykłady, niemniej dość symptomatyczne.

.....
1 Tekst ukazał się pierwotnie w „Pomorskim Przeglądzie Gospodarczym” (<http://ppg.ibngr.pl/>).

Z czego wynika to, że na Pomorzu „idzie nam lepiej” czy „robi się coś sprawniej”?

Dla powodzenia i jakości różnego rodzaju przedsięwzięć, szczególnie tych „ponadjednostkowych”, ważne jest wyposażenie kulturowo-mentalne osób wchodzących w relacje czy to biznesowe, czy obywatelskie, czy też polityczne. Tak zwana kultura kontraktu, która w Polsce jest zdeprecjonowana, pozwoliła w społeczeństwach mieszczańskich na zdynamizowanie relacji społecznych, łatwiejsze i pewniejsze negocjacje, robienie interesów czy zarządzanie krajem.

W kulturze kontraktu każda transakcja, bez względu na jej charakter, jest mniej kosztowna, bo nie musi być ubezpieczana z każdej strony, panuje większa otwartość i zaufanie stron umowy. Problem w tym, że w Polsce nigdy nie wykształciła się znacząca klasa mieszczańska, która jest nośnikiem takiej właśnie mentalności.

Przez wieki podstawą naszej gospodarki były szlachta i system folwarczny. Poczynane w epoce nowożytnej zyski z gospodarki folwarcznej przeznaczane były głównie na konsumpcję, a w niewielkim stopniu na inwestycje czy intensyfikację pro-

Kultura kontraktu, która w Polsce jest zdeprecjonowana, pozwoliła w społeczeństwach mieszczańskich na zdynamizowanie relacji społecznych, łatwiejsze i pewniejsze negocjacje, robienie interesów czy zarządzanie krajem. Na tle kraju Pomorze ma bogatsze doświadczenie w tym aspekcie.

dukcji. W pewnym sensie dewastujące społecznie było też to, że właściciel folwarku, zwłaszcza jeśli był wielkim właścicielem ziemskim, w ogóle nie uczył się zarządzania swoim majątkiem. Zazwyczaj zostawiał go pod opieką ekono-

ma czy też dzierżawcy, a sam czekał tylko na zyski, które przeznaczał głównie na swoje bieżące wydatki. Bardzo długo nie było więc kulturowego „pasa transmisyjnego”, który przekazywałby kolejnym pokoleniom wiedzę na temat gospodarowania zasobami. Potrzeba było bardzo dużo czasu i działań modernizacyjnych zaborców, aby w warstwie ziemiańskiej zaczął się kształtować jakiś quasi-kapitalistyczny sposób myślenia.

Z naszego, pomorskiego punktu widzenia ważne jest jednak to, że mieliśmy inne doświadczenia historyczne, które wykształciły odmienną strukturę społeczną i nawyki. Choć oczywiście nadal mamy wiele cech wspólnych z innymi regionami Polski.

Kultura kontraktu od razu rodzi skojarzenia z Hanżą i rolą kupieckiego Gdańska.

Oczywiście handlowa i polityczna rola Gdańska w okresie nowożytnym oraz jego wcześniejsze uczestnictwo w Związku Hanzeatyckim były znaczące, acz nie do końca jednoznaczne w omawianym tu przez nas kontekście. Gdańscy kupcy i mieszczaństwo bardzo korzystali na utrzymywaniu relacji handlowych z Koroną i umożliwianiu jej eksportowania produktów rolnych. Gdańsk czerpał z tej wymiany w dwójnasób. Pierwszy jest dość oczywisty – poprzez pobieranie tzw. funtowego, a więc opłat za pośrednictwo. Drugi był już mniej znany i moralnie nie tak

klarowny. Lokalni handlarze bardzo dbali o to, by zarobione na sprzedaży zboża fundusze w jak największej części zostawić na miejscu – w Gdańsku. Żerowali na szlacheckiej mentalności, nie było im więc trudno osiągnąć ten cel.

Jako handlowe centrum i okno na świat ówczesnej Polski Gdańsk na pewno miał czym przyciągać szlachciców, a co ważniejsze – ich pieniądze.

Zgadza się, a zadanie było o tyle łatwiejsze, że nietrudno było zwabić polskich panów różnorodnymi dobrami. Otóż szlachta polska była bardzo ceremonialna, godnościowa – lubiła się obnosić, żyć ponad stan. Zastaw się, a postaw się. Trzeba było konsumpcją zaznaczyć swój status społeczny. Jeśli ktoś zdobył w Gdańsku niespotykane towary, to rósł później w oczach swojego otoczenia.

Liczyła się też przynależność do stanu szlacheckiego i związane z tym poczucie wyższości. Nawet najbogatszy chłop czy mieszczanin nie mógł się w jakikolwiek sposób równać z najbiedniejszym nawet panem. To byłoby uznane za najwyższą formę obrazy. Zresztą wszystkie te elementy są wyraźne w naszej kulturze do dziś – wciąż nierzadko jesteśmy ceremonialni i godnościowi, obrażalscy.

Ale czy to coś złego? Był popyt, była i podaż – to są fundamenty kapitalizmu. Wtedy korzystali na tym kupcy, teraz sieci handlowe.

Działanie gdańskich kupców było dość krótkowzrocznie i z czasem sami ponieśli koszty takiej polityki. Tak dobrze i wygodnie handlowało im się z polskimi ziemianami, że stworzyli handlową monokulturę, opartą na produktach rolnych pochodzących z Polski. Jak wiadomo, brak dywersyfikacji w biznesie nie jest zbyt mądrym posunięciem. Gdy przychodziły kolejne wojny niszczące Rzeczpospolitą, pojawiały się kolejne kryzysy, zaczęło brakować towaru na eksport. Od połowy XVII wieku wraz z Koroną zaczął więc tracić i Gdańsk. Do tego wszystkiego na wschodzie pojawiła się konkurencja w postaci Petersburga.

Gdańscy kupcy rozwijali stosunki handlowe ze szlachtą w duchu kultury kontraktu.

Jednak z drugiej strony korzystali na polskiej ceremonialności i wybujałym poczuciu godności podobnie, jak dziś wykorzystują je sieci sprzedażowe.

Widzę tu pewną analogię między ówczesną sytuacją Rzeczpospolitej a dzisiejszymi warunkami. Całkiem dynamicznie się rozwijaliśmy, ale opieraliśmy ten rozwój na pewnej monokulturze eksportowej. Obecnie nasz eksport jest oparty na podobnych mechanizmach – jest stosunkowo mało skomplikowany. Sporo na tym zarabiamy, ale też większość z dochodów konsumujemy.

A co jest dziś naszym hitem eksportowym? Też jest to żywność. Analogie są oczywiście dość czytelne. Wiemy, że historia lubi się powtarzać, choć z drugiej stro-

ny daje lekcje, z których możemy wyciągać wnioski na przyszłość. Miejmy nadzieję, że w tym wypadku uda nam się uniknąć popełnienia tych samych błędów i nie będziemy tak monokulturowi w biznesie.

A jak radziły sobie z tym inne kraje i miasta hanzeatyckie?

Oni przestawili swoje wektory handlowe także na inne grupy towarowe. Co istotne, inne miasta portowe nie były tylko ośrodkami handlowymi, ale też produkcyjnymi. To było bardzo ważne, bo wzbogacało ich system gospodarczy, ale też pokazywało inny, bardziej strategiczny sposób myślenia. U nas produkcja była bardzo słaba, nie obrosliśmy wtedy dużymi firmami. Był nawet taki moment, że Elbląg stanowił większy ośrodek przemysłowy niż Gdańsk.

A więc nawet pomimo funkcjonowania na Pomorzu tak znaczącego ośrodka miejskiego, jakim był Gdańsk, to nasze mieszczaństwo nie było aż tak kulturotwórcze, jak mogłoby się wydawać?

Wyznacznikiem prestiżu miasta jest to, czy posiada ono swój uniwersytet. Gdańsk nie miał takiego ośrodka, chociaż gdańszczan zdecydowanie było na niego stać. Dodatkowo było to miasto protestanckie, nie musiało więc konsultować takiej decyzji ze Stolicą Apostolską. Powstało Gimnazjum Akademickie u Świętej Anny, a to był już tylko krok od założenia uczelni wyższej. Gdańsk miał więc wszystkie argumenty ku temu, by stać się ośrodkiem uniwersyteckim.

Dlaczego posiadanie uniwersytetu było tak istotne?

Uniwersytet to miejsce reprodukcji i wzbogacania lokalnych elit. Nie mając u siebie tego rodzaju mechanizmu, trudniej było budować światłą klasę wyższą. Oczywiście, gdańszczanie mogli kształcić się gdzie indziej, z czego skwapliwie korzystali, ale to już nie to samo. Elity mają duże znaczenie, bo nadają ton i kierunek rozwoju, myślą długofalowo.

W ówczesnym Gdańsku nie powstał uniwersytet, który jest miejscem powstawania elit. To zubażało wartość gdańskiego mieszczaństwa i jego kulturotwórczą rolę.

A jaka była relacja Gdańska z tzw. interiorom? Jak gdańszczanie traktowali Pomorze?

Gdyby być nieco złośliwym, można by powiedzieć, że było to podejście quasi-kolonialne. Był na przykład taki moment, w którym w Tczewie postanowili założyć faktorię handlową na Wiśle. Dla Gdańska było to oczywiście niekorzystne, bo tworzyło konkurencję. Co zatem postanowiono? Wysłano tam żołnierzy, którzy roznieśli wszystko i przepędzili ludzi, po czym to wszystko... kupiono. Traktowano więc interior jako

zaplecze, z którego się korzysta bądź które się nawet wykorzystuje. Brakowało jakichś szczególnych impulsów rozwojowych, które płynęłyby z miasta do regionu, choć oczywiście małe miasteczka i rolnictwo korzystało z gdańskiego rynku zbytu. Wyjątkiem były Żuławy, na których gdańszczanie posiadali swoje majątki ziemskie.

Relacja Gdańska z Pomorzem była więc dość skomplikowana. Zresztą jest taka do dziś, choć obecnie dotyczy to nie tylko jednego miasta, lecz całej metropolii. Czasami sarkastycznie śmieję się, że wieki minęły, a Gdańsk rzadko wychyla nosa poza obwodnicę. Elity trójmiejskie różnie reagują na to moje podśmiewanie, ale chyba coś w tym jest.

W regionie panowały wtedy stosunki feudalne.

Tak, ale pamiętajmy, że był to inny rodzaj feudalizmu niż ten, który panował na pozostałych ziemiach polskich. W Prusach Królewskich dominowało prawo chełmińskie, które wprowadzało specyficzne regulacje, choćby to, że majątek mogła dziedziczyć kobieta – stąd na Pomorzu mówimy, że ktoś się „wżenił” do gospodarstwa. Nie było tu też takiej magnaterii oraz wielkich majątków jak na przykład na wschodzie. Specyficzne było też to, że u nas własne majątki ziemskie mogły posiadać miasta i mieszczaństwo, podczas gdy w innych rejonach Rzeczypospolitej wyłącznie szlachta. Majątki miejskie były duże, dobrze zarządzane, a ich rozwój, także technologiczny, był o wiele bardziej intensywny. Sprzyjającą temu okolicznością był też fakt, że miasta były pojemniejszym rynkiem zbytu dla produktów rolnych. Do tego dochodziła jeszcze kwestia większego stopnia czynszowania gospodarstw. U nas nie dominowała tak mocno pańszczyzna, jak to było w innych regionach.

Poza tym należy pamiętać, że mimo wszystko obecność Gdańska miała wpływ na kulturę – dzięki jego otwartości na świat szybciej docierały tu nowe idee, inne sposoby myślenia, wzorce kulturowe, także elementy kultury materialnej. To również miało znaczenie dla charakteru relacji społecznych, jakie panowały na Pomorzu. Podglebie dla bardziej uspołecznionego, wspólnotowego rozwoju było u nas z pewnością dobre.

Ale potem przyszły rozbiory.

Rozbiory to trudny temat! Ten okres nasza historiografia opisuje raczej w ciemnych barwach: przychodzi zewnętrzna, opresyjna siła i diametralnie zmienia stary porządek za pomocą aparatu ucisku.

Trzeba jednak powiedzieć, że z punktu widzenia Pomorza rzecz jest bardziej złożona i należy umiejętnie rozkładać akcenty, zwłaszcza że teraz pojawiają się głosy rewidujące dotychczasowe opinie. Krakowski uczony Jan Sowa postawił dość kontrowersyjną tezę, która mówi, że rozbiory to była zmiana w jakimś sensie po-

zytywna. Dlaczego? Bo niosła ze sobą działania modernizacyjne, zmieniając powoli stosunki społeczne i wprowadzając nowy typ porządku.

Jak było na Pomorzu? Jan Karnowski pisał w jednym ze swoich tekstów, że w 1772 roku nie padł w Prusach Królewskich żaden strzał w obronie ojczyzny. Twierdził, że było to efektem tego, iż pozycja Rzeczypospolitej na Pomorzu była wówczas już bardzo słaba. Ale też pierwszy okres rozbiorczy miał dla naszego regionu fatalne skutki – ostry drenaż ekonomiczny ze strony państwa pruskiego, faktyczna blokada Gdańska i Torunia oraz ich odcięcie od polskiego rynku bardzo silnie uderzyły w ich gospodarkę. Do tego dochodziła wzajemna nieufność nowej władzy i lokalnych elit. A potem jeszcze wojny napoleońskie. To było bardzo trudne kilkadziesiąt lat. W dodatku pamiętać musimy, że zajęcie Pomorza w 1772 roku spowodowało, że znaleźliśmy się na uboczu polskiego oświecenia. Nas nie objęła praca Komisji Edukacji Narodowej, nie dotyczyła nas Konstytucja 3 Maja etc.

W tym kontekście trzeba jednak podkreślić, że w pamięci warstw ludowych Pomorza Rzeczpospolita szlachecka nie kojarzyła się pozytywnie. A król pruski przyszedł i przeprowadził na początku XIX wieku reformę uwłaszczeniową. Co ważne, to było 2–3 pokolenia wcześniej niż na innych ziemiach polskich! I miało to fundamentalne znaczenie dla zmiany systemu gospodarczego, struktury społecznej i wreszcie mentalności mieszkańców Pomorza.

Czyli mówimy tu o zaborach jako o okresie modernizacji systemowej i kulturowej.

To jest coś, czego nie ma kompletnie w polskiej pamięci historycznej. Pojawia się co prawda od czasu do czasu w pomorskim dyskursie, ale ma raczej słaby wydźwięk, ograniczający się do wąskich kręgów akademickich zajmujących się historią naszego regionu czy szerzej – zaboru pruskiego. Myśmy się tego nigdy nie uczyli w szkołach. A to przecież było przejście od feudalizmu do kapitalizmu. Od stosunków poddańczych do kultury kontraktu, typowej dla kapitalizmu. Pomorze, a także Wielkopolska przeszły ten trening dużo wcześniej niż Królestwo Polskie czy Galicja.

Rozbiory był trudnym okresem, jednak wraz z zaborcą pruskim na naszych terenach pojawia się modernizacja. Następuje stopniowe przejście od feudalizmu do kapitalizmu. Pomorze i Wielkopolska przechodzą ten trening 2–3 pokolenia wcześniej niż inne ziemie Polski.

Na czym ten trening polegał, jakie mechanizmy tam zadziały?

Pruski model zmiany nie polegał na rewolucji tylko na administracji i regulacjach. To były reformy odgórne, realizowane przez państwo. Trafnie określił to... Lenin, jako „pruską drogę do kapitalizmu”. Złożyło się na nią wiele różnych elementów,

które właściwie objęły całość życia państwowego, społecznego, gospodarczego. W dodatku pamiętajmy, że reformy te były realizowane w warunkach powojennych – po wielkiej traumie wojen napoleońskich, gdy faktycznie państwo pruskie się rozpadło. Trzeba je było zbudować na nowo, ale już na innych podstawach.

Pierwsza z brzegu rzecz – wielka zmiana własnościowa połączona z fiskalizacją. Na początku XIX wieku na Pomorzu największym właścicielem ziemskim było państwo, gdyż na jego majątek składały się nie tylko dawne królewskie ziemie, ale także majątek przejęty od skasowanych przez Prusaków zakonów. W roku 1808 rozpoczął się proces uwłaszczenia, czyli – jak byśmy powiedzieli dzisiaj – prywatyzacji własności państwowej. Dotychczasowy użytkownik ziemi królewskiej miał dwa wyjścia: albo zostaje jej właścicielem i spłaca podatek do specjalnego banku ziemskiego, albo musiał opuścić majątek. To była typowa cecha dla kapitalizmu: jeden właściciel jednej nieruchomości. Miał dwa tygodnie na podjęcie decyzji – koniec kropka. Potem przyszedł czas na dzielenie ziemi w majątkach szlacheckich. Najpierw oddzielano ziemię szlachecką od ziemi wiejskiej – zwykle z korzyścią dla tego pierwszego. Następnie rozdzielano ziemię pomiędzy gospodarzy we wsi.

To był bardzo skomplikowany i długotrwały proces, tym bardziej że z czasem dzielono nie tylko ziemię, ale także łąki, pastwiska, jeziora, lasy. Na Pomorzu nie było takiej sytuacji, jaka opisana została w *Chłopach*, że cała wieś kłóci się ze szlachcicem o prawo własności do lasu. Tu wszystko było rozdzielone.

Gdy dochodziło do porozumienia i podziału ziemi, następował cały proces: przychodził geodeta, dokonywano pomiarów i obliczano podatek, wytyczano nowe tereny pod gospodarstwa, nowe drogi etc. Towarzyszyła temu cała inżynieria finansowa. Już wtedy był rozdział między gospodarstwem produkcyjnym, a gospodarstwem domowym. W dużych gospodarstwach wszystko było policzone i skapitalizowane – każde jajko, które między nimi przechodziło, było zaksięgowane, bo od tego płacono podatki. To jest kultura finansowa, prawna, fiskalna itd. O tym dzisiaj często zapominamy. Mówi się, że dzisiaj rolnicy nie mogą płacić podatków. A wtedy mogli?

Ale za ten trening kapitalistyczny zapłaciliśmy germanizacją.

Oczywiście, pruska machina kształciła w duchu kultury germańskiej. Ale jednak edukowała. Od 1825 roku w Prusach Zachodnich, czyli na naszych ziemiach, funkcjonował obowiązek szkolny. Co było tego efektem? Na początku XX wieku praktycznie nie ma już analfabetyzmu, co diametralnie różniło nas od innych regionów. Idąc dalej – co to oznacza? Ludzie potrafią czytać gazety i to nie tylko te niemieckie, ale też polskie. Przed I wojną światową „Gazeta Grudziądzka”

miała ponad 100 tys. egzemplarzy nakładu! Dzięki masowym mediom możliwa jest masowa polityka. A więc do treningu kapitalistycznego dochodzi trening po-

W Prusach Zachodnich funkcjonował obowiązek szkolny. Co było tego efektem? Na początku XX wieku praktycznie nie ma już analfabetyzmu, co diametralnie różniło nas od innych regionów. Ludzie potrafili czytać gazety i to nie tylko te niemieckie, ale też polskie. Możliwa była zatem masowa polityka.

lityczny w niespotykanym wcześniej wymiarze. Nie gloryfikuję działań zaborcy, ale chcę zwrócić uwagę na to, że czasami warto spojrzeć na pewne sprawy z innej perspektywy, mniej emocjonalnie, co w naszym dyskursie politycznym czy historycznym

rzadko się zdarza. Weźmy pod uwagę choćby fakt, że od 1871 roku w Niemczech były 5-przymiotnikowe wybory. Brali w nich udział także Polacy, którzy mieli rozbudowaną własną strukturę komitetów wyborczych. Przechodziliśmy więc także trening obywatelski.

Wspominał Pan też o kwestii prawa.

Kultura prawna zaboru pruskiego też była czymś specyficznym, odmiennym niż w innych zaborach. Można oczywiście krytykować Prusaków za wykorzystywanie porządku prawnego do realizacji swoich celów politycznych, niemniej wartość etosu praworządności, jaki wnieśli na ziemię Pomorza, jest niepodważalna. Dotyczyło to zarówno obrotu gospodarczego oraz prawa własności, jak i sądownictwa.

Często przedstawia się Drzymalę jako symbol oporu wobec zaborcy i zwycięstwa z opresyjnym systemem. Jest to prawda, ale jeśli zastanowimy się nad tym głębiej,

Drzymala był nie tylko symbolem oporu wobec zaborcy. Jego przykład pokazywał też, że można spory załatwiać w sposób cywilizowany, nie siłowy, że umów się przestrzega i dotrzymuje słowa. To było bardzo ważne z punktu widzenia kultury kontraktu.

to okaże się, że ten pijak i awanturnik, którym przecież był, został bohaterem narodowym dlatego, że wygrał przed sądem. W zaborze rosyjskim taka sytuacja była nie do pomyślenia. Tam nie było systemu prawnego, który umożli-

wiałby dochodzenie swoich racji reprezentantowi podbitego narodu. Ludzie uczyli się, że można spory załatwiać w sposób cywilizowany, nie siłowy, że umów się przestrzega i dotrzymuje słowa. To było bardzo ważne z punktu widzenia kultury kontraktu.

Można odnieść wrażenie, że przebywanie pod zaborem pruskim było niczym trafienie do krainy mlekiem i miodem płynącej, co nie było chyba do końca prawdą.

Naturalnie, to nie była ziemia obiecana. Funkcjonowaliśmy w końcu w ramach obcego tworu państwowego, obcej kultury, w niektórych okresach bardzo opresyjnej i skon-

centrowanej na działaniach asymilacyjnych. Chcę jednak zwrócić uwagę na niektóre pozytywne skutki tego stanu, szczególnie w kontekście pewnych barier mentalnych, o których dzisiaj tyle się mówi. Okazuje się bowiem, że w naszej pomorskiej tradycji jest wiele elementów, które te braki czy niedostatki mogłyby wypełnić.

Mówimy na przykład o tym, że nie potrafimy współpracować, jesteśmy wsobnymi indywidualistami i że wynika to z faktu, że interesował nas tylko nasz folwark i nic więcej. Moja chata z kraja. Jeśli spojrzymy jednak na to, co działo się w zaborze pruskim, to zobaczymy, że gospodarczo staliśmy nie folwarkiem tylko spółdzielczością, której podstawą są właśnie oddolna aktywność, samoorganizacja i współpraca. Rzadko o tym myślimy, a to jest nasze dziedzictwo, do którego możemy się odwoływać.

Dlaczego na Pomorzu pojawił się ruch spółdzielczy?

Zacznę od tego, że reformy uwłaszczeniowe zmieniły strukturę społeczną. Szlachta stała się ziemiaństwem, a ponadto powstała warstwa bogatych rolników, zwanych gburami, którzy z czasem zaczęli produkować na potrzeby rynku. Na Pomorzu mówimy: gbur to mu, a gburzy to była „kość pacierzowa” społeczeństwa pomorskiego. Dla nich najważniejszym dobrem była ziemia, a mniej więcej w połowie XIX wieku zaczęła się na ziemiach zaboru pruskiego walka o nią. Ziemia była wówczas głównym środkiem produkcji i najważniejszym zasobem. Te pierwsze dekady po uwłaszczeniu przyniosły upadek i parcelację wielu majątków, także dlatego, że wiele z nich popadało w dług, zalegały z odsetkami bankowymi – ziemianie uczyli się dopiero nowego sposobu gospodarowania. Ujawniło się wtedy to, o czym wspominałem wcześniej, że kultura folwarku nie uczyła dobrego zarządzania majątkiem. Efektem tego było oczywiście przechodzenie ziemi w ręce pruskiego fiskusa, o którym mówiono, że to tzw. „zielony wywłaszczyciel”. Co zatem robić? Ano samoorganizować się.

Jest mało kapitału, Niemcy go tu nie lokowali, a jeśli się na to decydowali, to używali go do zdobycia przewagi ekonomicznej. Więc Pomorzanie i Wielkopolanie organizują go oddolnie: pojawiają się banki ludowe. Mówi się o tym, że historycznie jesteśmy skazani na deficyt rodzimego majątku, a ja twierdzę, że wcale nie musi tak być. Spółdzielczość kapitałowa była odpowiedzią na te braki. Niemieckie firmy pożyczkowe nie pożyczały pieniędzy polskim firmom czy gospodarstwom, a alternatywę stanowiła lichwa, która strawiła dużą część polskiej własności. Jeśli z jednej strony chcieliśmy chronić się od lichwy, a z drugiej mieć środki na walkę o ziemię, musieliśmy postawić na wspólne budowanie ich od dołu.

Skoro więc potrafiliśmy akumulować kapitał w warunkach skrajnie niesprzających, to dlaczego miałoby się to nie udać i dziś? To wymaga aktywności,

Mówimy np. o tym, że nie potrafimy współpracować, co jest efektem postfolwarczej przeszłości. Jednak ziemie Prus Zachodnich stały się nie folwarkiem tylko spółdzielczością, której podstawą jest oddolna aktywność, samoorganizacja i właśnie współpraca. Rzadko o tym myślimy, a to jest nasze dziedzictwo, do którego możemy się odwoływać.

olbrzymiej pracy, ale też wzajemnego zaufania, że jeden drugiego „nie przekreśli”. Gra szła wtedy o dużą stawkę, ale dzisiaj też przecież walczymy o wysokie cele – o rozwój, o lepszą przyszłość. Wtedy potrafiliśmy się zorganizować na zasadzie

współpracy nie tylko w spółkach zarobkowych, ale też handlowych i produkcyjnych. Stworzyliśmy ogromny ruch samokształceniowy, liczne towarzystwa i organizacje kulturalne, niezwykle ważne, bo na Pomorzu nie było szkoły polskiej, o czym też często zapominamy. A więc potrafiliśmy się bardzo dobrze zorganizować!

Często mówi się o tym, że potrafimy się mobilizować w okolicznościach zagrożenia. W tym wypadku postawiliśmy się zaborcy. Czy potrzeba nam wroga, by się jednoczyć?

Nie wiem, czy możemy tu mówić o regule. Oczywiście wtedy to wszystko działało się w warunkach ostrej konkurencji z potężnym państwem i gospodarką. Nierzadko tę walkę nazywa się przecież najdłuższą wojną nowoczesnej Europy. Trzeba dodać, że na Pomorzu przed I wojną światową nie mieliśmy wielu atutów gospodarczych – brakowało wielkich centrów przemysłowych. Gdańsk był często marginalizowany, na przykład pod względem dostępności transportowej – późno dostał połączenie kolejowe, które było warunkiem koniecznym rozwoju. Królowały tu drobny przemysł, małe firmy o charakterze rolno-spożywczym. Na tle zachodnich prowincji Niemiec byliśmy zacofani, natomiast w porównaniu z innymi zaborami – wyglądaliśmy lepiej. Wspólnie potrafiliśmy wykorzystać te zasoby, jakie mamy, by się wzmocnić gospodarczo, politycznie i społecznie.

Dzisiaj też musimy sobie radzić w warunkach bardzo ostrej konkurencji – tyle że odbywa się ona na poziomie globalnym. Tutaj też istotny, choć chyba jeszcze nie do końca uświadomiony, jest czynnik wspólnotowy, bo na wielu rynkach trudno konkurować samodzielnie.

To ciekawe, że Pan o tym wspomina, bo wtedy też konkurowaliśmy globalnie! Co więcej, współpraca Pomorzan była odpowiedzią nie tylko na presję pruską, ale też na globalny napór kapitalistyczny, który odczuwali także Niemcy. Oni też budowali mechanizmy kooperacji na swoich ziemiach, w które siłą rzeczy wciągali i nas.

Ludność z Pomorza emigrowała w celach zarobkowych nie tylko do zachodnich Niemiec, ale też za wielką wodę. Były więc globalne transfery siły roboczej i kapitału. Mówi się, że obecna globalizacja to rewolucja komunikacyjna, edukacyjna, tożsamościowa, a tak naprawdę my to już wszystko przećwiczyliśmy. Jesteśmy spóźnionym uczestnikiem obecnej globalizacji, a uczestniczyliśmy w jej wcześniejszej odsłonie, więc w sensie historycznym nie jest to dla nas aż takie *novum*.

Emigracja zarobkowa jest więc kolejną analogią z teraźniejszością. Dzisiaj widzimy ją przede wszystkim jako problem, który nam doskwiera – młodzi i zdolni wyjeżdżają, pracują na rozwój innych krajów. Co prawda częściowo pieniądze zarobione na obczyźnie trafiają z powrotem do Polski, ale wydajemy je przede wszystkim na bieżącą konsumpcję, realizowaną głównie za pośrednictwem zagranicznych producentów i sieci handlowych.

Doświadczenie ówczesnej emigracji jest zgoła odmienne. Owszem, środki finansowe trafiały z powrotem do nas, ale pożytkowano je w odmienny sposób, przeznaczając na spółki parcelacyjne, na zakup ziemi, która była podstawowym środkiem produkcji. Jeśli dzisiaj te same pieniądze wydawane byłyby na zakładanie nowych czy też rozwój istniejących już firm, a nie na samochody czy telewizory, to pewnie nasze postrzeganie zjawiska emigracji byłoby nieco inne.

W latach zaboru środki finansowe z emigracji trafiały do nas, ale przeznaczano je na spółki parcelacyjne, na zakup ziemi, która była podstawowym środkiem produkcji, a nie jak dzieje się to dziś – na konsumpcję.

A więc cały czas ciężka pozytywistyczna praca organiczna, a nie romantyczne zrywy i powstania.

Jeśli w Polsce dyskutujemy o tradycjach pozytywistycznych, to często przez pryzmat warszawskiej publicystki. A na Pomorzu i w Wielkopolsce mieliśmy pozytywizm dwa pokolenia wcześniej i to nie w kategoriach inteligenckich rozważań, tylko realnej roboty.

Co do zrywów powstańczych to nie do końca się zgodzę, bo mieliśmy przecież powstanie wielkopolskie w 1918 roku. Jedyne wygrane polskie powstanie. Wystąpienie „trzeźwych romantyków”, którzy nie porywali się z motyką na słońce, tylko mozolnie pracowali nad wzmocnieniem polskich struktur, polskiego kapitału oraz tożsamości. Uderzyli, kiedy przyszła odpowiednia chwila. To pozwoliło odzyskać nie tylko

O tradycjach pozytywistycznych dyskutujemy często przez pryzmat warszawskiej publicystki. A na Pomorzu i w Wielkopolsce mieliśmy pozytywizm dwa pokolenia wcześniej i to nie w kategoriach inteligenckich rozważań, tylko realnej roboty.

Wielkopolskę, ale też Pomorze i rzuciło zupełnie nowe światło na zachodnie ziemie Polski.

Dzisiaj mamy martyrologiczny kult powstania warszawskiego, a ja twierdzę, że co najmniej równie mocno powinniśmy czcić wielkopolskich powstańców. Oni stworzyli wzorzec rewolty przygotowywanej, etapowanej i co najważniejsze – skutecznej, bo zwycięskiej.

Mówiliśmy o tym, jak kształtowała się nasza mentalność w okresie nowożytnym, a później w czasach zaborów. Po I wojnie światowej Polska odzyskuje niepodległość. Tworzy się nowe państwo – II Rzeczpospolita. Co oznaczało to dla Pomorza?

Zacznę od tego, co jest bardzo ważne, a przez wielu pomijane. Otóż Pomorze znalazło się w granicach Rzeczypospolitej dopiero w styczniu–lutym 1920 roku. My tak naprawdę obchodzimy uroczystości niepodległościowe w innym terminie niż reszta kraju, a symboliczne są tu zaślubiny Polski z morzem – 10 lutego. Dwudziestolecie międzywojenne na Pomorzu to był czas paradoksów. Z jednej strony mamy duży impuls inwestycyjny ze strony państwa – jest Gdynia, buduje

II Rzeczpospolita to dla Pomorza czas paradoksów – z jednej strony mamy do czynienia z dużymi projektami cywilizacyjnymi, jak powstanie Gdyni, elektryfikacja regionu. Jednak jest to dla nas także okres dramatycznej sytuacji ekonomicznej i narastających nierówności.

się magistralę węglową, która omija Gdańsk, są inwestycje energetyczne, jak elektrownia w Gródku, powstaje droga – tzw. Autostrada Pomorska – która miała połączyć południe województwa z Gdynią, pomijając Gdańsk

– jej pozostałością jest dziś prościutki odcinek od Warlubia aż pod Skórcz. To były znaczące przedsięwzięcia cywilizacyjne. Jednak z drugiej strony mamy przez cały okres międzywojenny bardzo trudną sytuację ekonomiczną. To był przede wszystkim wynik podziału przez nowe granice, Pomorze zostaje odcięte od Gdańska, który był naturalną stolicą gospodarczą regionu. Zostają przecięte szlaki komunikacyjne – kolejowe i drogowe. A do tego dochodziła jeszcze wojna celna. To musiało się odbić na rynku, a przede wszystkim na rynku pracy. Od początku było zresztą niezbyt dobrze. Już w 1920 roku doszło do zrównania marki polskiej i niemieckiej, która obowiązywała wówczas na terenie Pomorza. Różnica w wartości tych walut była bardzo duża, na korzyść tej niemieckiej. Jakie były skutki owej decyzji? Mieszkańcy, głównie z terenów byłego Królestwa Polskiego przyjeżdżali i za „te same pieniądze” kupowali tu to, co wcześniej kosztowałoby ich znacznie więcej. Nastąpiły więc dramatyczna pauperyzacja mieszkańców naszego regionu i drenaż lokalnej gospodarki. Jakby tego było mało, po tym okresie mamy też hiperinflację. Sytuacja ekonomiczna Pomorza była więc niezwykle ciężka, zwłaszcza

w niższych warstwach społecznych. Na tym tle powstawały bardzo silne napięcia. Trzeba o tym pamiętać i nie patrzeć tylko sentymentalnie na II Rzeczpospolitą.

Ale traktowaliśmy państwo polskie jak swoje?

Przywiązanie do państwa polskiego było bardzo duże. Można wskazać dwa „testy” tej bliskości. Niemcy próbowali przeprowadzić tutaj różne działania antypolskie, zwłaszcza w powiatach północnych, które były mocno zgermanizowane, dokładniej rzecz ujmując – w puckim i wejherowskim. Nigdy się im to nie udało, nawet w okresie przewrotu majowego, kiedy nie było wiadomo, co tu się będzie działo. Pamiętajmy, że na Pomorzu dominowały politycznie środowiska endeckie. Piłsudscy mieli tu bardzo słabą pozycję. Pomorskie elity pryncypialnie sprzeciwiały się zamachowi majowemu jako nielegalnemu działaniu. Wyrazem tego sprzeciwu było utworzenie w Toruniu Związku Pomorskiego, który miał być dzielnicową organizacją polityczną sprzeciwiającą się rządowi warszawskiemu. Dmowski jednak był świadom zagrożenia ze strony Niemiec i słabości państwa polskiego, którego nie można było narażać na utratę pogranicznych terenów. Dlatego powiedział: rezygnujemy z dzielnicowych działań. Państwo jest najważniejsze. Nie zgadzamy się na zamach, ale też żadnej akcji separatystycznej nie rozwijamy. I na Pomorzu to wykonano. Choć oczywiście, bardzo długo stosunek do Piłsudskiego, a zwłaszcza do jego popleczników, był wysoce negatywny. Do dziś na przykład bardzo źle pamięta się wojewodę pomorskiego Kirtiklisa.

Po latach funkcjonowania w ramach niemieckiego państwa prawa Pomorzanie byli przywiązani do praworządności, a przewrót majowy był wszak wystąpieniem przeciwko obowiązującemu porządkowi prawnemu.

Pod tym względem II Rzeczpospolita była dla nas bardzo rozczarowująca. W styczniu i lutym 1920 roku witamy radośnie Wojsko Polskie wkraczające na Pomorze. Kilka miesięcy później pracę na terenie regionu rozpoczyna specjalna komisja sejmowa, tzw. Komisja Pomorska. Jej sprawozdanie opublikowano dopiero w połowie lat osiemdziesiątych i to

z dużym oporem ze strony cenzury, ponieważ obraz z niego wypływający był dramatyczny. Krótko mówiąc, pi-

Przywiązanie do państwa polskiego było na Pomorzu bardzo duże, mimo że pod wieloma względami stanowiło ono rozczarowanie.

sano tam, że Wojsko Polskie wzięło Pomorze warendę i czuło się bezkarne. Na przykład zamknęli starostę w Pucku – bez wyroku, bez nakazu, bez jakichkolwiek podstaw. Wcześniej to było nie do pomyślenia! Przed wojną było tak, że jak przyszło wojsko niemieckie, to owszem, weszli na majątek, zjedli świnie, siano zare-

kwirowali – ale za to zapłacili. A tutaj mamy wręcz grabież. Przypominam – działo się to kilka miesięcy po tym, jak witaliśmy Wojsko Polskie jak wybawicieli. Na stroje były wówczas fatalne, także z powodu wspomnianej sytuacji ekonomicznej.

Były więc napięcia na linii Pomorze–Warszawa.

Tak, i te napięcia było widać na przykład na scenie politycznej. Najważniejszą partią, jaka funkcjonowała na Pomorzu w pierwszych latach okresu międzywojennego, była Narodowa Partia Robotnicza. Była polska, konserwatywna w sferze ideowej, podkreślająca solidaryzm narodowy, ale jak na warunki pomorskie lewicowa w rozumieniu programu socjalnego. Wynikało to z olbrzymich nierówności, z jakimi mieliśmy do czynienia w kraju, pogłębianymi jeszcze przez trudną sytuację ekonomiczną. Pamiętajmy, że na Pomorzu czas przed 1914 rokiem wspomniano zupełnie inaczej – to była inna epoka. To był właściwy okres rozwoju, ludzie wówczas bogacili się bardzo szybko. I po wojnie wspominali ten okres z dużym sentymentem.

Poza tym panowało tu poczucie, że jesteśmy przez Warszawę ignorowani – wiele postulatów pomorskich nigdy nie zostało spełnionych, na przykład nie powstał tu uniwersytet, co dla miejscowej elity było nie do zaakceptowania. Pomorzanie mieli też silne przekonanie, że nie są dopuszczani do władzy. To nie

Na Pomorzu czas przed 1914 r. był okresem rozwoju, ludzie wówczas bogacili się bardzo szybko. I po wojnie wspominali go z dużym sentymentem.

do końca prawda i przynajmniej do zamachu majowego struktury władzy wojewódzkiej były w dużej mierze obsadzone przez lokalnych działaczy.

Później wyglądało to już gorzej i do dzisiaj w starszym pokoleniu istnieje przekonanie, że Kaszubi i Pomorzanie byli w okresie międzywojennym niedoceniani i „trzymani z dala” od władzy. Na to jeszcze nałożyła się trudna sytuacja ekonomiczna, związana z wielkim kryzysem i jego następstwami. Pamiętajmy, że w latach trzydziestych ruchy protestu związane z kiepską sytuacją materialną były dość silne, choćby w Gdyni. Nie chcemy o tym pamiętać, patrząc na Gdynię jako na wielki sukces cywilizacyjny. I słusznie, że tak ją postrzegamy. Ale to nie powinno przesłaniać nam tego, że ruch robotniczy o socjalizującym, a niekiedy nawet komunizującym charakterze miał tu silną pożywkę.

Czy Pomorzanie czuli się gorsi?

Absolutnie nie, chociaż utrzymywało się poczucie dystansu, które wynikało z różnic mentalnych między mieszkańcami Pomorza a przybyszami z innych ziem polskich. Sporo było też stereotypów. Mawiało się na przykład „co prawda war-

szawianka, ale dobra kobieta, bo mydła używa”. To złośliwe powiedzenie poznańskie, ale dobrze oddaje opinie panujące na Pomorzu. Tu już wcześniej mówiliśmy przecież o „bosych Antkach”, czyli o przyjeżdżających do nas do pracy sezonowej robotnikach rolnych zza granicy – czyli z innych dzielnic. Z kolei przybysze odpłacali się między innymi pogardą dla miejscowego języka, który był traktowany jak zepsuta polszczyzna. Z drugiej strony Warszawa nie robiła na Pomorzanach dużego wrażenia pod względem cywilizacyjnym, bo przecież bywaliśmy w dużych miastach niemieckich, na przykład w Berlinie. Tak więc poczucie różnic mentalnych czy też kulturowych było dość silne. W ich przewyżnianiu ogromną rolę odegrała polska szkoła i jest to rola z punktu widzenia budowania związków z państwem polskim absolutnie nie do przecenienia.

To było poczucie elit czy szerszych kręgów społeczeństwa?

To było przekonanie szeroko uświadamiane. Ale też pamiętajmy, że polskie – w tym kaszubskie – elity na Pomorzu były specyficzne. Dotyczy to zwłaszcza inteligencji. W Polsce panuje przekonanie o szlacheckim rodowodzie elit. Tymczasem profesor Józef Borzyszkowski udowodnił, że – wbrew temu paradygmatowi – pomorska inteligencja miała charakter ludowy. Powstawała w duchu demokratycznym, bliższym całej tkance społecznej Pomorza. Można więc stwierdzić, że tak silnego poczucia dystansu między inteligencją a niższymi warstwami społecznymi tutaj nie było i dlatego opinie czy odczucia elit i innych kręgów społeczeństwa były w znacznej mierze tożsame. Wydaje mi się, że demokratyczny rodowód pomorskiej inteligencji to jest tradycja, do której możemy się odwoływać i dziś, gdy mówi się o kryzysie elit i ich alienacji od reszty społeczeństwa, braku dialogu społecznego itp.

Wbrew przekonaniu o szlacheckim rodowodzie polskich elit inteligencja pomorska miała charakter ludowy. Powstała w duchu demokratycznym, bliższym całej tkance społecznej.

Po trudnym okresie II Rzeczypospolitej przychodzi tragedia II wojny światowej.

Wojna to doświadczenie traumatyczne dla całego kraju, ale mało mówi się o tym, jak destrukcyjnym wydarzeniem była ona dla Pomorza. Po pierwsze z powodów społecznych, bo elita gospodarcza, polityczna i duchowa zostaje wymordowana w skali niespotykanej w innych regionach Polski. Jest to też dramat z punktu widzenia ekonomii. Następuje masowe przejmowanie własności polskiej przez Niemców. Wszystkie większe gospodarstwa zostają zajęte, zakłady rzemieślnicze przejęte, nie mówiąc już o fabrykach. Jest to proces masowego wydziedziczenia Polaków z ich własności. Do tego dochodzi niemiecka polityka narodowościowa,

czyli masowe wysiedlenia ludności z Pomorza (ponad 100 tys.), zakaz używania języka polskiego, likwidacja wszelkich form życia polskiego, całkowita germanizacja szkół i ich ograniczenie do najniższego poziomu. Nie zapominajmy też o ekster-

II wojna światowa była dla Pomorza wyjątkowo destrukcyjna. Elita społeczna, gospodarcza, polityczna i duchowa zostaje wymordowana w skali niespotykanej w innych regionach Polski.

minacji, której złowrogim symbolem był Stutthof. No i przymusowy wpis na Niemiecką Listę Narodowośćciową od marca 1942 roku dokonywany w atmosferze terroru. Skutkiem było

wciągnięcie do Wehrmachtu dziesiątek tysięcy mężczyzn. Masa z nich zginęła lub stała się kalekami. Część nie wróciła po wojnie do kraju. A bardzo wielu wstydliwie chowało ten fakt nawet przed bliskimi. Zrozumienia dla tej sprawy w Polsce nie było i w zasadzie nie ma do dziś, a nieszczęsny „dziadek z Wehrmachtu” tylko to potwierdza.

Upagniony koniec wojny przyniósł wyczekiwany pokój, ale oznaczał też dalsze pozbawianie ludzi ich majątku i przesiedlenia.

Przychodzi rok 1945 i znajdujemy się w dramatycznej sytuacji jeśli chodzi o sferę ekonomiczną. Mamy ogromne zniszczenia, majątek produkcyjny także jest wywożony na wschód. Pomorska wieś w następnych latach zostaje kompletnie wydrenowana finansowo, a do tego dochodzą upaństwowienie majątku, wędrowniki ludów, wywózka kilkudziesięciu tysięcy Pomorzan. Po wojnie jesteśmy bardzo mocno poturbowani pod każdym względem.

Zostaje też zerwana pewna ciągłość kulturowa i społeczna. Następuje ogromna wymiana ludności, przede wszystkim związana z wysiedleniem Niemców. W to miejsce mamy napływ wielkiej rzeszy Polaków z różnych stron, w tym także z Kresów. To się bardzo silnie odcisnęło na socjogenezie dzisiejszego społeczeństwa pomorskiego.

W wymiarze ekonomicznym dramatyczne było upaństwowienie spółdzielczości w 1950 roku. Dla Pomorza, gdzie znaczna część firm i przedsiębiorstw funkcjonowała w oparciu na tej właśnie formie prawnej i organizacyjnej, to była prawdziwa rewolucja. Niestety, w sensie negatywnym. To samo dotyczyło własności samorządowej, bo ostatecznie została ona upaństwowiona w tymże samym 1950 roku. Trudno było w tych warunkach kontynuować dotychczasowe nawyki i tradycje przedsiębiorczości i samozaradności. Zanegowano znaczną część dorobku materialnego i treningu kapitalistycznego, który przeżyliśmy podczas pozostawiania pod zaborem pruskim oraz później w okresie międzywojennym.

Jakie wartości, jaką mentalność przywiozła tu ze sobą ludność napływowa? Jak odbija się to na dzisiejszym społeczeństwie Pomorza?

W porównaniu z innymi ziemiami zachodnimi i północnymi Pomorze, a w tym wypadku myślę tu o naszym województwie, jest o tyle odmienne, że przetrwała tutaj większa część dawnej ludności, nie tylko na Kaszubach, ale też na przykład na Kociewiu. Ten pomorski etos, mimo całego poturbowania przez te wszystkie dramatyczne wydarzenia pierwszej połowy XX wieku, w jakimś stopniu przetrwał. Oczywiście, dzisiaj możemy się zastanawiać, na ile te stare struktury mentalne zachowały się w okresie PRL. Jak zostały uzupełnione i zmienione przez niepokornego ducha ludności przybyłej z Kresów. Jest taka teza, że Solidarność powstała u nas dlatego, że mieliśmy tutaj unikatową mieszkankę różnych elementów, które się na Pomorzu znalazły w wyniku działań wojennych i migracji powojennych. Trudne to do udowodnienia, ale intelektualnie pobudzające.

W tej mieszance ludnościowej można wyróżnić dzisiaj różne grupy. Są osoby o dawnym rodowodzie pomorskim. Są takie, które tutaj osiedliły się w okresie międzywojennym, nie tylko w Gdyni. Są osoby należące do różnych mniejszości – dawnych i nowych, na przykład Ukraińcy, którzy tu zostali osiedleni w ramach Akcji Wisła w 1947 roku. No i różne grupy Polaków z różnych stron ziem polskich. W tym tacy, którzy przyszli na Pomorze także pod przymusem, na przykład z Kresów, których przecież nikt nie opuszczał dobrowolnie.

Mimo olbrzymiej, powojennej dewastacji społecznej pomorski etos w jakimś stopniu przetrwał i został uzupełniony przez niepokornego ducha ludności przybyłej z Kresów. Dziś tworzymy unikatową i bardzo ciekawą oraz żywotną społeczność, złożoną z różnych komponentów.

Ciekawe, że na przykład w elicie Gdańska, czy szerzej Trójmiasta, znalazło się sporo osób o wileńskim rodowodzie, które bardzo silnie zakorzeniły się w – powiedzmy metaforycznie – klimacie pomorskim. Symboliczne są tu postaci pisarzy Róży Ostrowskiej i Zbigniewa Żakiewicza, ale też ludzi nauki, na przykład prof. Wacława Odyńca. Jak widać, te duchy kresowo-pograniczne w jakimś stopniu są sobie pokrewne! W każdym razie mam wrażenie, że tworzymy unikatową i bardzo ciekawą oraz żywotną społeczność, złożoną z różnych komponentów. Może właśnie dlatego tak się wyróżniamy na mapie Polski?

PRL to też okres uprzemysławiania kraju. Pomorze było przecież wcześniej głównie społeczeństwem wiejskim. Jak to wpłynęło na społeczną strukturę naszego regionu?

Rzeczywiście, tak jak wspomniałem wcześniej, społeczeństwo pomorskie miało w dużej mierze rodowód wiejski, a na wsi elitę stanowili bogaci gospodarze, czyli

gburzy. Po wojnie następuje jednak znaczna pauperyzacja warstwy gburskiej, gdyż za czasów PRL dochodzi do ogromnego drenażu gospodarstw wiejskich, które były przecież źródłem bogactwa tej grupy społecznej. Z kolei rozwój przemysłu stocznioowego i gospodarki morskiej w Gdyni czy Gdańsku tworzył duże zapotrzebowanie na siłę roboczą. Ludzie zaczynają więc dojeżdżać do pracy ze wsi i małych miasteczek do naszych dwóch głównych miast. W normalnych warunkach przenieśliby się tam na stałe, ale brakuje dla nich mieszkań. Działo się też tak między innymi dlatego, że dojazd był relatywnie szybki i tani. Pojawia się w ten sposób zjawisko tzw. niedokończonej migracji.

Czyli ludzie z całego regionu jeździli do pracy do Trójmiasta, podobnie jak dzieje się to dziś.

Tak jak obecnie wtedy również duża część Pomorza żyła z pracy w Trójmieście. W latach sześć-, siedem- i osiemdziesiątych tysiące ludzi dojeżdżały tu do pracy z Kaszub i Kociewia, ale nadal zamieszkiwali oni obszary wiejskie. Pojawia się więc nowa kategoria chłoporobotnika. Były to osoby o stałych i niemałych dochodach generowanych w mieście, które transferowane były na wieś. Dzieje się to w tym samym czasie, gdy dochodzi do relatywnego zubożenia gburów. Tym samym następuje swego rodzaju zmiana „układu sił” w strukturze społecznej wsi.

Industrializacja kraju i drenaż gospodarstw wiejskich doprowadziły w okresie PRL do zmian w hierarchii społecznej na Pomorzu. „Wpływy” tracą bogaci gospodarze, a zyskują chłoporobotnicy, pracujący w dużych miastach, a mieszkający na wsi.

Chłoporobotnicy mają pieniądze, dostęp do towarów deficytowych, a więc bardziej prestiżowych, ubierają się „po miejsku” i awansują w hierarchii społecznej. Oprócz transferów ekonomicznych mamy też do czynienia

z transmisją kulturową – na wieś trafiają wzorce miejskich zachowań, zwyczajów, innego stylu życia. To ma ogromne znaczenie dla zmian struktur społecznych, zmian nawyków, modernizacji wsi. Powojenne obszary wiejskie przestają przypominać te, które były przed wojną. To widać na przykład w budownictwie. Pierwsze prywatne budynki powstają w 1956 roku na fali odwilży gomułkowskiej, a potem lata siedemdziesiąte przynoszą charakterystyczne „klocki”, które tak dziś krytykujemy. Wówczas to była oznaka awansu społecznego.

Sytuacja robotników nie mogła być jednak tak różowa, skoro to z ich inicjatywy powstała Solidarność, która była ruchem walki o prawa pracowników.

Niektórzy twierdzą, że Solidarność powstała właśnie dlatego, że młodzi ludzie, którzy pojawili się w stoczniach i portach, z jednej strony zarabiali nieźle pieni-

dze, ale z drugiej nie byli w stanie zaspokoić swoich potrzeb konsumpcyjnych oraz swoich aspiracji życiowych. Sądzę, że jest to argument, który nie może być lekceważony. Być może jest to jeden z trafniejszych kluczy interpretacyjnych wyjaśniających wydarzenia roku 1980.

Jakie zmiany przynosi tu rok 1989?

Paradoksalnie po 1989 roku sytuacja wielu z nich uległa pogorszeniu. Rozpoczął się okres transformacji, a jego pierwszymi ofiarami są właśnie chłoporobotnicy. Likwidowane są wielkie zakłady produkcyjne, ludzie tracą pracę i wracają na wieś, zasilając szeregi bezrobotnych. Co się dzieje na wsi? Następują głębokie zmiany, na których ponownie zyskują gburzy – wcześniej „pokrzywdzeni” przez industrializację kraju. Zaczyna się powolny proces koncentracji ziemi – na wsiach, gdzie kiedyś było 20 gospodarzy, teraz jest 4–5. Gospodarstwa się utowarowiają, więc wracamy do tego, co znane było z czasów zaborów. Właściciele ziemscy znowu zaczynają piąć się w górę drabiny społecznej na wsiach. Mieliśmy więc po wojnie do czynienia ze specyficznym pomorskim społecznym „przekładanćcem” – najpierw pozycja gburów słabła, a rosła pozycja chłoporobotników, ale też na przykład inteligencji wiejskiej, ludzi pracujących w urzędach i różnych instytucjach. A po 1989 roku bogaci gospodarze „biorą odwet” i odzyskują swoją znaczącą pozycję.

W czasach Hanzy Gdańsk i Pomorze mocno czerpały z bliskości Bałtyku. Czy położenie nadmorskie miało duży wpływ na to, co działo się u nas po 1945 roku?

Jest taka broszurka Franciszka Bujaka, polskiego historyka i socjologa z początku XX wieku, o kulturach morskich i lądowych. Píše on właśnie, że Pomorze to jedyny region ziem polskich, który stale stykał się z morzem. Skutkami tego zetknięcia były przede wszystkim nowe idee, nowi ludzie, nowe pomysły, nowe produkty, nowe zachowania etc.

To pewnie miało wpływ na nastroje społeczne w naszym regionie, ale też na to, co działo się w lokalnej gospodarce. Na Pomorzu w latach osiemdziesiątych mówiono o fenomenie gdańskiej przedsiębiorczości.

Powstawało tu bardzo wiele firm, spółdzielni i podmiotów polonijnych. To zjawisko tłumaczono między innymi naszymi związkami z morzem – marynarze przywozili tu kapitał, z którym trzeba było coś zrobić. Mieliśmy też silne związki

Ludzie morza oraz emigranci przynosili tutaj zupełnie inne wzorce konsumpcji i w ogóle zachowań czy aspiracji życiowych. Narastała więc pewna masa krytyczna zmian społecznych, której katalizatorem była najpierw Solidarność, a później zaangażowanie wielu w transformację ustrojową.

z emigracją, która trwała nieprzerwanie od lat pięćdziesiątych. Zarówno ludzie morza, jak i emigranci przynosili tutaj zupełnie inne wzorce konsumpcji i w ogóle zachowań czy aspiracji życiowych. Narastała więc pewna masa krytyczna zmian społecznych, której katalizatorem była najpierw Solidarność, a później zaangażowanie wielu w transformację ustrojową.

Byliśmy awangardą społecznych, a potem politycznych przemian w kraju, mimo że utraciliśmy bogaty kulturowy i mentalnościowy dorobek z czasów pruskich.

Straciliśmy dużo, ale twierdzę, że pewien duch wspólnotowości jednak przetrwał. Co prawda patrząc z dalekiej perspektywy, to wejście w paradygmat liberalny po 1989 roku oznaczało brak miejsca dla wartości takich jak: samoorganizacja społeczna, samopomoc, spółdzielczość. Zaczęły królować indywidualizm, ciężka, sa-

Po 1989 roku na Pomorzu funkcjonowało pewne unikatowe, specyficzne przemieszanie idei liberalnych i komunitarystycznych. Liberałowie byli tu bardziej wspólnotowi, a konserwatyści bardziej liberalni.

modzielna praca i walka na wolnym rynku, darwinizm społeczny i podobne jemu idee. Twierdzę jednak, że z racji na tę naszą pomorską tradycję wspólnotową – a przecież to u nas

funkcjonowało zaplecze intelektualne zmian gospodarczych, przez które przechodziliśmy – pomorski liberalizm miał istotny pierwiastek wspólnotowy. Pamiętam doskonale atmosferę końca lat osiemdziesiątych, kiedy idee liberalne wchodziły szerzej do debaty publicznej. Charakterystyczne jednak jest to, że u nas od samego początku odbywało się to w ciekawym dialogu ze środowiskami konserwatywnymi. W jakiejś mierze widzę w tym pokłosie ważnej roli, jaką swego czasu odegrał Lech Bądkowski, współpracujący, a właściwie patronujący tym różnych kręgom i środowiskom. A jeśli o nim mowa, to warto dodać, że jakieś znaczenie miało też funkcjonowanie środowiska kaszubsko-pomorskiego, w którym idee wspólnotowe, społecznikowskie, samoorganizacji itd. były nie tylko żywe, ale też pielęgnowane i poddawane refleksji. Dochodzi do tego ważna rola, jaką wówczas odgrywał Kościół, na którego czele stał u nas ks. abp. Tadeusz Gocłowski, bardzo otwarty przecież na te różne nurty intelektualne, które się tu wówczas ucierały. Dlatego sądzę, że powstało wówczas na Pomorzu pewne unikatowe, specyficzne przemieszanie idei liberalnych i – jak byśmy dziś powiedzieli – komunitarystycznych. Liberałowie byli tu bardziej wspólnotowi, a konserwatyści bardziej liberalni. I byłoby dobrze, gdybyśmy to kontynuowali.

Wydaje się zatem, że nasz kulturowy i mentalny dorobek – nawet mimo, że był wielokrotnie dewastowany – jest dziedzictwem, do którego możemy się odwoływać także dziś, gdy tak mocno podkreślamy rozwojową rolę współpracy, oddolnej aktywności, budowania trwałych i rozległych relacji w społeczeństwie, patrzenia przez pryzmat wspólnoty.

Nasza historia jest naszą cechą charakterystyczną, czymś, co nas wyróżnia na tle innych regionów. Dzisiaj wszyscy konkurują mniej więcej tymi samymi zasobami. Jeśli więc chcemy się wyróżniać i szukać unikatowych przewag konkurencyjnych, to nasza, budowana przez wieki, tożsamość jest moim zdaniem świetnym rezerwuarem, z którego możemy korzystać.

Dzisiaj szukamy innej drogi niż ta wyznaczona przez doktrynę neoliberalną, która królowała w zachodnich społeczeństwach przez ostatnie dziesięciolecia i która jest dziś negowana jako źródło wielkich nierówności społecznych i gospodarczych. Najczęściej jako alternatywę dla takiego porządku wskazuje się model, który znajduje się zupełnie po drugiej stronie systemowego wahadła: paradygmat socjalno-redystrybucyjny, z silną rolą państwa opiekuńczego. Modna jest dziś zasadnicza krytyka kapitalizmu. Jednak w mojej opinii dużo lepszym wyjściem jest pójście w model wspólnotowy, kooperacyjny – czyli coś, co uprawialiśmy na Pomorzu przez pokolenia już wieki temu. A więc zmiana nie przez totalne negowanie, ale przez uszlachetnianie tego, co jest. Wtedy działaliśmy razem, żeby oprzeć się zaborcy, dzisiaj możemy się organizować, żeby wspólnie konkurować w zglobalizowanym świecie. Naszą tożsamością możemy wygrywać.

Rozmawiał: Marcin Wandałowski



TOMASZ KŁOSKOWSKI

absolwent Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego. Od 1994 pracuje na gdańskim lotnisku – od 1996 wiceprezes, od 2010 prezes zarządu. Za jego rządów Port Lotniczy Gdańsk im. Lecha Wałęsy stał się trzecim największym lotniskiem w Polsce. Kierowana przez niego spółka odnosi kolejne sukcesy i otrzymuje liczne nagrody branży ekonomicznej i lotniczej – indywidualnie nagrodzony m.in. tytułem Top Manager 2015. Postrzegany jako doskonały manager oraz osoba bez reszty oddana zarządzanej przez siebie firmie. Sam zawsze podkreśla, że jego największym kapitałem jest zespół wspaniałych współpracowników.

To, co nas wyróżnia, to pomorski *team spirit*¹

Rozmowa z Tomaszem Kloskowskim

Mimo olbrzymiej drogi, jaką przez ostatnie 25 lat przeszło Pomorze, nadal – podobnie jak cała Polska – jesteśmy w zachodniej Europie postrzegani jako miejsce nieodkryte, nieco dzikie, zacofane. Stereotyp ten pryska niczym bańka mydlana dopiero, gdy goście z zagranicy – zarówno ci turystyczni, jak i biznesowi – przyjeżdżają tu i widzą, jak jest naprawdę. Pytanie brzmi: co zrobić, by zechcieli oni odwiedzić Pomorze? W czym jesteśmy lepsi od innych polskich regionów? Na ile turystów i przedsiębiorców zachęcać może dobra marka Pomorza? Na czym ją budować?

Marcin Wandałowski: W jakim stopniu rozwój portu lotniczego jest pochodną rozwoju gospodarczego regionu?

Tomasz Kloskowski: Dynamika rozwoju portu lotniczego jest nierozzerwalnie związana z rozwojem regionu. W tym kontekście lotnisko można uznać za swego rodzaju papierek lakmusowy. Rozwija się ono, gdy regionalna koniunktura jest dobra. Z kolei gdy w porcie lotniczym zaczyna spadać ruch, oznacza to, że na region mogą oddziaływać niekorzystne tendencje gospodarcze. Oczywiście, nieco tu generalizuję. Nie można bowiem abstrahować od lokalizacji lotniska. Jeżeli nie jest ona dopasowana do rynku i port lotniczy powstaje w szczerym polu, to nawet pomimo rozwoju gospodarczego kraju i regionu będzie świecił pustkami. Jednakże na Pomorzu sprzężenie zwrotne pomiędzy *prosperity* lotniska a regionu jest zauważalne. Widać to przede wszystkim po stale rosnącej liczbie połączeń oraz pasażerów – zarówno turystycznych, jak i biznesowych. W spółce jestem od 1994 roku, a więc od momentu, kiedy rozpoczęła ona prowadzenie działalności gospodarczej. Kiedy tu przycho-

.....
1 Tekst ukazał się pierwotnie w „Pomorskim Przeglądzie Gospodarczym” (<http://ppg.ibngr.pl/>).

dziłem, port lotniczy odprawiał nieco ponad 100 tys. pasażerów rocznie, a obecnych było jedynie trzech przewoźników – LOT, SAS i Aeroflot. Na pamięć znałem całą siatkę połączeń wraz z godzinami odlotów. Dziś na szczęście już nie jestem – i mam nadzieję, że nigdy nie będę – w stanie ich zapamiętać. Gdańsk jest obecnie trzecim

Dynamika rozwoju portu lotniczego jest nierozzerwalnie związana z rozwojem regionu. W tym kontekście lotnisko można uznać za swego rodzaju papierak lakmusowy.

największym lotniskiem w Polsce, które, jak się szacuje, odprawi w tym roku 4 mln osób. Jak widać, przez ostatnie dwie dekady nastąpił gigantyczny skok. Sprawa jest trochę bar-

dziej skomplikowana, jeśli chodzi o przesyłki cargo. W segmencie tym zauważalny jest trend dowożenia towarów do hubów lotniczych i wysyłania ich stamtąd w świat. To, że na Pomorzu cargo nie jest dobrze rozwinięte, nie oznacza, że region gospodarczo „leży”. Przykład Gdańska pokazuje, że spora część ładunków jedzie tirami do Warszawy lub Frankfurtu i dopiero stamtąd jest wysyłana dalej.

W ciągu ostatnich ponad 20 lat wyraźnie wzrosła liczba zagranicznych gości przylatujących na Pomorze. Większość z nich stanowią turyści. Czy może Pan ocenić, jak przez ten czas zmieniały się natomiast tendencje dotyczące wizyt biznesowych?

Zanim przystąpiliśmy do strefy Schengen, na lotnisku odbywała się kontrola dokumentów podróżnych. Dysponowaliśmy wówczas danymi dotyczącymi tego, kto skąd i w jakim celu przylatuje. Dziś mamy swobodę przemieszczania się i takich informacji już nie posiadamy. Możemy je uzyskać jedynie z badań ankietowych, które niestety nie zawsze najlepiej obrazują rzeczywistość. Mimo braku możliwości przedstawienia konkretnych liczb mogę jednak przyznać, że momentem przełomowym – z perspektywy zarówno ruchu turystycznego, jak i biznesowego – było dla gdańskiego lotniska wejście Polski do Unii Europejskiej. Skutkowało ono

Z perspektywy ruchu lotniczego – zarówno turystycznego, jak i biznesowego – przełomem był rok 2004 i przyjęcie przez Polskę polityki open sky. Uwolniła ona monopolistyczny do tej pory krajowy rynek lotniczy, co przełożyło się na gigantyczny wzrost elastyczności połączeń.

przyjęciem przez nasz kraj polityki *open sky*. Dlaczego to takie ważne? Do 2004 roku wszystkie kraje w Europie miały własne, monopolistyczne rynki lotnicze. Kiedy chciano otworzyć połączenie lotnicze pomiędzy na przy-

kład polskim a niemieckim miastem, przy stole siadali przedstawiciele obydwu rządów, a także reprezentanci państwowych linii lotniczych – LOT-u oraz Lufthansy. Umowy były zawierane *de facto* pomiędzy państwami. Na pierwszym miejscu stawiano nie dobro pasażera, jego swobodę dotarcia do punktu docelowego, lecz interes przewoźników. SAS zmuszał do latania przez Kopenhagę, Lufthansa przez

Frankfurt, a LOT przez Warszawę. Polityka *open sky* była w tej materii prawdziwym game changerem. Od czasu jej przyjęcia, do rozmów siadają jedynie przedstawiciele przewoźnika oraz dwóch zainteresowanych portów lotniczych. Oznacza to uwolnienie rynku oraz gigantyczny wzrost elastyczności połączeń, uwzględniający rynkowe potrzeby związane z ruchem turystycznym oraz biznesowym.

Otworzyło to też na rynku miejsce dla tzw. tanich przewoźników. Czy jest to opcja, z której korzystają przedsiębiorcy?

Z zasady nie. Po pierwsze, ze względu na komfort, którego w tzw. low-costach nie ma. Po drugie, biznesmen często do ostatniej chwili nie wie, czy polecą. Musi mieć możliwość zmiany planów w ostatnim momencie. Tradycyjny przewoźnik z siatką na przykład pięciu połączeń dziennie do Kopenhagi daje możliwość – w wypadku gdy konieczna jest zmiana planów, udania się w podróż kolejnym lotem za godzinę lub dwie. Sam często odwołuję lot na kilkadziesiąt minut przed startem ze względu na przedłużające się spotkanie. Nie patrzę w tym momencie na czas, lecz koncentruję się na finalizacji kontraktu, który jest dla mnie ważniejszy od tabeli odlotów. W wypadku low-costów takich produktów nie ma. Zazwyczaj jest to jeden lot dziennie i gdy coś niespodziewanego się wydarzy, można wracać dopiero następnego dnia.

Noga menagera w samolocie tanich linii nie postanie?

Przedsiębiorcy latają low-costami przede wszystkim w wyjątkowych sytuacjach. A taką jest na przykład mroźna zima. Bezpośredni przelot tanimi liniami z Gdańska do Londynu jest znacznie mniej ryzykowny niż lot samolotem tradycyjnego przewoźnika z przesiadką we Frankfurcie. W wypadku złych warunków pogodowych drugie połączenie może się po prostu nie odbyć. Dlatego też zdarza się, że zimą low-costami lata nawet najbogacsi biznesmeni.

Jak przez ostatnie dwie dekady zmieniały się kierunki lotów z Gdańska?

Przez ten czas znacznie wzrosła gęstość połączeń, lecz kierunki lotów wcale nie uległy diametralnej zmianie. W największym stopniu wpływa na nie bowiem lokalizacja portu lotniczego. A Gdańsk znajduje się na północy Europy i nic tego nie zmieni. W związku z tym naszym obszarem ciężenia zawsze będzie północ, a nie południe. Nawet jeśli chcielibyśmy mieć więcej kierunków słonecznych, śródziemnomorskich, to i tak w naszej ofercie będą dominowały kierunki niemieckie, brytyjskie czy skandynawskie. Specjalizujemy się w nich od lat. Podejrzewam, że w przyszłości tak pozostanie, nie tylko ze względów geograficznych, lecz również ze względu na kontakty handlowe, a także emigrantów zarobkowych, którzy na stałe osiedlili się w Irlandii, Niemczech czy Szwecji i chcą odwiedzać Polskę.

Nie ma więc co liczyć na zbyt wiele połączeń egzotycznych z Gdańską?

Postawmy się w roli przewoźnika. Stawia on samolot na jakimkolwiek lotnisku. Dziennie stara się wykonać cztery rotacje, a więc loty tam i z powrotem. W skali doby jest to maksimum przy założeniu, że lot trwa 1–1,5 godziny. Lot z Gdańska do na przykład Portugalii jest natomiast znacznie dłuższy. Nie daje on możliwości zrobienia czterech rotacji dziennie, lecz tylko trzech lub nawet dwóch. Za zmniejszoną liczbę rotacji zapłaci pasażer w postaci wyższej ceny biletu. A przy wysokich cenach niekoniecznie musi on być zainteresowany bezpośrednim połączeniem – bardziej mogą opłacać mu się lot do jednego z europejskich hubów i przesiadka.

Czy biorąc pod uwagę zarówno aspekt biznesowy, jak i przemieszczanie się ludzi w celach prywatnych, można powiedzieć, że Pomorze jest dziś wysoce umiędzynarodowione?

Uważam, że nie jest. Szczególnie w skali Europy Zachodniej, lecz również na tle Polski, jeżeli mielibyśmy porównać się z Warszawą, Krakowem czy Wrocławiem. Mamy w tej kwestii jeszcze bardzo wiele do zrobienia. Popatrzmy, ilu obcokrajowców jest na Pomorzu poza sezonem turystycznym. Nie widać ich czy to na ulicach miast, czy to w restauracjach, czy też w kinach. W Trójmieście – nie mówiąc już o pozostałej części regionu – zagranicznych pracowników, którzy osiedlili się na stałe jest stosunkowo niewielu. I to jest moim zdaniem najlepszą miarą naszego umiędzynarodowienia. Wskazuje ona, że jesteśmy dziś dopiero na początku drogi. Pamiętajmy jednak, że wyszliśmy od poziomu zero. Pojawianie się na Pomorzu kolejnych centrów BPO (sektora usług biznesowych) czy przedstawicielstw innych zagranicznych firm powoduje, że internacjonalizacja regionu rośnie. Gdy na myśl przyjdzie nam jednak popadanie w samozachwyt, pomyślimy o Amsterdamie bądź Londynie. O tych miastach można powiedzieć, że są prawdziwie umiędzynarodowione.

Jak Pomorze jest postrzegane przez zagranicznych gości – zarówno turystycznych, jak i biznesowych?

Cały czas jesteśmy jeszcze dla nich nieodkrytym lądem, postrzeganym jako Wschód. Jako miejsce troszkę dzikie, zacofane. Dla przeciętnego Europejczyka wyjazd w interesach do Polski nie jest tym samym co wyjazd do państwa zachodniego. W wypadku tego drugiego wie on, jakiego standardu może się spodziewać. Jeśli chodzi o podróż do naszego kraju, zazwyczaj istnieje pewna obawa. Bo jest jakaś wojna o Krym, bo Łukaszenko blisko, bo dyktatura, bo białe niedźwiedzie chodzą po ulicach, bo korupcja i inne tego typu stereotypy. Generalnie w taki

sposób jesteśmy postrzegani przez społeczeństwa zachodnioeuropejskie. Jak już wspominałem, w dużej mierze wynika to z nieznamości Polski. Spotykam wielu prezesów linii lotniczych z Niemiec czy Skandynawii, którzy mówią, że nigdy u nas w kraju nie byli. To tak, jakby Polak powiedział, że nigdy nie był w Niemczech. Z pewnością znajdują się i tacy, *Z perspektywy zachodniej Europy cały czas jesteśmy jeszcze nieodkrytym lądem, postrzeganym jako Wschód. Jako miejsce troszkę dzikie, zacofane.* lecz jestem przekonany, że to zdecydowana mniejszość.

To trochę przykra konstatacja, mając na uwadze, jak długą drogę przebyliśmy przez ostatnich 20 lat...

Nieco ponad dwie dekady temu byliśmy za żelazną kurtyną. Z monopolistycznym rynkiem, zamkniętym na wymianę handlową z Zachodem. Ze szczegółowymi kontrolami paszportowymi. Dopiero rok 2004 i wejście do Unii Europejskiej otworzyły nam wrota do Europy. Dzięki swobodnemu przepływowi ludzi, towarów i usług nasz kraj zaczął być odkrywany. A czym jest tych raptem 10 lat? Jesteśmy na początku drogi.

Jak przełamać te niekorzystne stereotypy?

Nie możemy zrobić nic lepszego, niż sprawić, by zagraniczni goście – czy to biznesowi, czy to turystyczni – przyjechali tu i przekonali się na własne oczy, jak jest naprawdę. Muszą oni „dotknąć” Pomorza, jak niewierny Tomasz. Bez tego nadal będą tkwili w stereotypach. Jak jednak sprawić, by ci ludzie zechcieli odwiedzić nasz region? Najprostszą drogą jest organizowanie wszelkiego rodzaju imprez o europejskim, czy nawet światowym zasięgu. Takich jak Euro w piłce nożnej lub piłce ręcznej, czy też koncert Justina Timberlake’a. Wielkich wydarzeń, które „zmuszają” kibiców, sportowców, dziennikarzy, a wręcz cały świat zachodni, aby – chcąc nie chcąc – tu przyjechali. Gdy zobaczą, że u nas też są imprezy, które oni mają pod domem, stwierdzą, że jednak nie jesteśmy aż tak dzikim krajem, że te niedźwiedzie nie chodzą tu po ulicach. Jesteśmy w stanie temu sprostać chociażby dzięki świetnej, nowoczesnej infrastrukturze.

Mecz czy koncert będą w stanie sprawić, że zagraniczny gość przyjedzie na Pomorze po raz kolejny?

Wyjazdy na tego typu imprezy są zazwyczaj bardzo krótkie. Rano przylot, 4–5 godzin na mieście, mecz i często tego samego dnia wylot. Tych kilka godzin po przylocie jest kluczowych. Smith czy Müller udają się wówczas zazwyczaj na spacer po gdańskiej Starówce czy sopockim Monciaku, a następnie idą do restauracji na

obiad i piwo. Właśnie wtedy wyrabiają sobie opinię o miejscu, w którym się znajdują. Jest to czas, w ciągu którego trzeba na nich zrobić największe wrażenie. Gdy zobaczą, że nikt ich nie okradł, ulice są czyste, a kotlet i piwo są pierwszej klasy, będą mieli pokusę, by tu wrócić. Nie jutro czy za miesiąc, lecz na przykład za rok czy dwa. Co więcej, na zasadzie pocztą pantoflowej powiedzą też o Gdańsku czy Pomorzu swoim znajomym. Najlepszym dowodem na to, że to działa, jest przykład Skandynawów, którzy od kilku lat bardzo chętnie odwiedzają nasz region, czy Hiszpanów, wśród których stał się on popularny po piłkarskim Euro.

Niemniej jednak impreza sportowa czy kulturalna jest szansą na przyciągnięcie przede wszystkim gości turystycznego. W jaki sposób ściągać przedstawicieli biznesu?

Tu nie do końca się zgodzę, bo przecież wśród turystów jest też wielu przedsiębiorców czy pracowników firm, którzy po powrocie do kraju robią Pomorzu dobrą prasę. Traktowałbym to mimo wszystko jako miękki czynnik podwyższający atrakcyjność inwestycyjną naszego regionu. Jeżeli natomiast chodzi o działania nastawione konkretnie na ściągnięcie biznesu, najlepszym na to przykładem jest pojawienie się w Trójmieście firm z sektora BPO. One nie przyszły tutaj ot tak sobie, lecz dlatego że stworzyliśmy im dobre warunki do funkcjonowania. Jest

Aby przełamać stereotypy przedstawiające w złym świetle nasz kraj, nie możemy zrobić nic lepszego, niż przekonać zagranicznych gości do przyjazdu do Polski, tak by zobaczyli, jak jest naprawdę. A najprostszą do tego drogą jest organizacja imprez o europejskim, czy nawet światowym zasięgu.

to sukces nas wszystkich – samorządowców, lokalnych przedsiębiorstw, agencji zajmujących się promocją inwestycyjną regionu, deweloperów, organizacji związanych z turystyką, a również gdańskiego portu lotniczego. Tak jak ja przez ponad 20 lat uczę

się biznesu lotniskowego, tak my wszyscy uczymy się, jak ściągać tu zagraniczne firmy, jak je wyszukiwać, jak stwarzać im dogodne warunki, zapewniać pracowników. Gdy Alan Aleksandrowicz z InvestGDA stara się zaprosić do nas inwestora, to nie siada przy stole sam. Ja też – w niewielkim, ale jednak w pewnym stopniu – jestem obok niego i załatwiam pewien odcinek rozległego procesu. Miasta, organizacje turystyczne czy biznesowe załatwiają kolejne odcinki. Wszyscy gramy w jednej pomorskiej drużynie.

Co jest w tym procesie kluczowe?

Zdecydowanie czynnik ludzki. Wszystko zależy od ludzi. I to nie ja na to wpadłem, lecz przyjeżdżający tu z Poznania, Krakowa czy Wrocławia goście, którzy mówią: „Ale tu świetnie. Nikt nie rzuca kłód pod nogi. Potrzebuję czegoś i od razu dostaję

namiaru na osobę, która się tym zajmuje. Wręcz oblegacie mnie z chęcią pomocy. A u nas, aby dostać odpowiedź, muszę prosić, błagać, umawiać się sto razy”. Gdyby spytać gdańszczan, sopocian czy gdynian, to zapewne się z tym nie zgodzą. Odpowiedzą, że jest u nas tak samo źle, jak w całym kraju. To jednak nieprawda. Uważam, że potrafimy ze sobą na Pomorzu współpracować lepiej niż gdziekolwiek indziej w Polsce. Tworzymy wspólny *team spirit*. Jest jeszcze jedna ważna rzecz, która stanowi przewagę Pomorzan oraz szerzej – Polaków. Jeżeli rozmawiam z kontrahentami z zagranicy, to po drugiej stronie stołu siadają wybitni eksperci korporacyjni z poszczególnych dziedzin. Są oni bardzo wąskotematyczni, skupieni na swoich specjalizacjach. Kiedy mają wyjść poza nie, są zmuszeni dopytać się kolegi. A jeżeli w ich kilkuosobowej delegacji nie ma nikogo, kto się danym tematem zajmuje, muszą wrócić do korporacji i zasięgnąć rady. Polacy natomiast – przez wzgląd głównie na doświadczenia historyczne naszego kraju – w swojej naturze mają zdolność do kombinowania, szukania nowych rozwiązań. Kiedy zamkną nam drzwi, wejdziemy oknem. Nasza kreatywność, elastyczność to coś niespotykanego w Europie. Nie mamy zbyt dużo kapitału finansowego, ale mamy głowy. A głowa jest najważniejsza. Stanowi naszą przewagę.

Potrafimy ze sobą na Pomorzu współpracować lepiej niż gdziekolwiek indziej w Polsce. Tworzymy wspólny team spirit. Co więcej, nasza kreatywność, elastyczność to coś niespotykanego w Europie.

Czy waszej ekipie przyświeca pewna szersza wizja rozwoju Pomorza w horyzoncie na przykład najbliższych 20 lat?

Nie „waszej”, tylko naszej ekipie. Wszyscy aktywni społecznie i biznesowo Pomorzanie dokładają tu na różnych poziomach swoje cegiełki. Priorytet jest oczywisty – maksymalny rozwój regionu przy zwiększonej dostępności transportowej. W aspekcie transportu lotniczego, za który odpowiadam, chodzi o ustanowienie jak najgęstszej siatki połączeń przez jak największą liczbę przewoźników.

Czy kluczem do sukcesu portu lotniczego – jest oprócz dobrej sytuacji ekonomicznej – również marka regionu?

Jaka marka regionu, taka marka lotniska. I odwrotnie. Tu również istnieje pełne sprzężenie zwrotne. Z perspektywy szefa portu lotniczego mogę stwierdzić, że im marka regionu będzie lepsza, bardziej rozpoznawalna, tym ja będę miał prościej. Najlepszym na to przykładem jest Kraków. O ile zazwyczaj to porty lotnicze zabiegają o przewoźników i proszą ich o uruchomienie połączeń, o tyle Balice długo były lotniskiem, o które przewoźnicy się wręcz „zabijali”. Dlaczego? Dlatego,

że Kraków jest rozpoznawalną marką handlową, turystyczną, brandem znanym w całej Europie. Obecnie – ze względu na rosnącą konkurencję na rynku lotniczym – sytuacja się zmieniła. Teraz już wszyscy, nawet i oni, muszą wychodzić z inicjatywą, starać się o kolejnych przewoźników i nowe połączenia. Z perspektywy Gdańska to jednak dobrze. Jesteśmy przyzwyczajeni do walki na tym rynku i mamy odpowiednio do tego przygotowany zespół.

Przyznał Pan, że Kraków ma w Europie wyrobioną markę. Na czym natomiast budować markę Pomorza?

Uważam, że fundamentem, na którym moglibyśmy go tworzyć, jest gospodarka morska. To branża przyszłościowa, która jest na Pomorzu w znakomitym stanie. Po drugie – pod względem turystycznym – mamy morze i nie do końca jeszcze przez zagranicznych gości odkrytą, dość dziką przyrodę. To nasz ogromny potencjał. Dodajmy do tego turystykę zabytkową – między innymi kościół Mariacki,

*Jaka marka regionu, taka marka lotniska.
Najlepszym na to przykładem przez lata był
Kraków – rozpoznawalna w całej Europie marka
handlowa i turystyczna – o który przewoźnicy
lotniczy się wręcz „zabijali”.*

zamek w Malborku czy w Gniewie. One wcale nie są gorsze od zabytków znajdujących się we Włoszech czy we Francji. Musimy je tylko odpowiednio pokazać i stworzyć dobre produkty turystyczne. Już to robimy

i niebawem przyjdą efekty. Potrzeba na to jedynie troszkę czasu. No i wreszcie to, o czym już wcześniej wspominałem – mamy zdolnych, potrafiących współpracować ludzi, którzy będą dbali o rozwój regionu, zasilali lokalne oraz zagraniczne firmy. Pamiętajmy bowiem, że marka ma nie tylko zachęcać turystów do wizyty, lecz również przedsiębiorców do lokalizowania się i inwestowania na Pomorzu.

A aspekt historyczny – Hanza, Solidarność?

Trzeba go również uwzględnić, ale jako dopełnienie, a nie element podstawowy. Oczywiście, że mamy Solidarność, Lecha Wałęsę czy odwiedzającego wielokrotnie Pomorze Jana Pawła II, których zna cały świat. Grzechem byłoby z tego nie skorzystać. Nie można jednak budować przyszłości regionu wyłącznie na takich symbolach. Kolejne – nie tylko polskie – pokolenia będą je kojarzyły, ale będą też coraz mniej emocjonalnie związane z czasami, które tych osób czy organizacji dotyczą. Nadchodzi generacja, której znakiem rozpoznawczym jest tablet, smartfon, komputer. To zupełnie inny świat, do którego trzeba umieć dotrzeć. To duże wyzwanie dla Pomorzan – musimy budować region łączący w sobie tradycję i nowoczesność, wielokulturowość i umiędzynarodowienie, trochę na wzór Amsterda-

mu. Tak, by każdy – młody czy stary, turysta czy biznesmen, Niemiec czy Hiszpan – znalazł tu coś dla siebie. W Trójmieście to już powoli zaczyna działać. Kto chce poczuć ducha historii, jedzie na gdańską Starówkę, kto jest żądny nowoczesności wybiera się do Gdyni, a ten kto jest młody i chce pójść na imprezę, wybiera Sopot. Trochę oczywiście generalizuję, ale moim zdaniem jest to świetne połączenie.

Wyzwaniem dla Pomorzan jest zbudowanie regionu łączącego w sobie tradycję i nowoczesność, wielokulturowość i umiędzynarodowienie – trochę na wzór Amsterdamu. Tak, by każdy – młody czy stary, turysta czy biznesmen, Niemiec czy Hiszpan – znalazł tu coś dla siebie.

Powinniśmy promować się jako Pomorze, Trójmiasto, Gdańsk, czy jeszcze inaczej?

Uważam, że za granicą powinniśmy przedstawiać się szeroko, jako Pomorze, które nie jest przecież wyłącznie Gdańskiem czy Trójmiastem. Skoro nieopodal mamy zamek w Malborku, Kaszuby czy Półwysep Helski, to dlaczego mamy je ukrywać? Oczywiście, poszczególne miasta pracują i nadal pracować też będą na swoje indywidualne marki. Nie sądzę natomiast, by warto było promować nazwę „Trójmiasto”, która jest znana tylko w Polsce.

Gdzie dziś Pomorze jest rozpoznawalne za granicą i jak to się może w przyszłości zmienić?

Wystarczy przejść się po ulicach Gdańska czy Sopotu. Dawniej słychać było tylko Niemców. Teraz dochodzą do tego również języki skandynawskie. Gdy rubel był mocniejszy, widać też było wielu Rosjan, głównie z obwodu kaliningradzkiego. Ostatnio trend ten wyhamował, ale gdy tylko rosyjska waluta się umocni, spodziewam się, że odzyska swoją dynamikę. Uważam, że jeśli przez najbliższych kilkanaście, kilkadziesiąt lat będziemy prowadzili systematyczną, metodyczną pracę nad marką regionu, poszerzając rynki, na których jesteśmy obecni, Pomorze stanie się miejscem rozpoznawalnym w całej Europie, a także w wielu miejscach spoza kontynentu.

Rozmawiał: Marcin Wandałowski



KAZIMIERZ WIERZBICKI

absolwent Akademii Wychowania Fizycznego w Gdańsku. Pracował jako nauczyciel i trener koszykówki. W 1985 założył firmę Trefl, która rozwinęła się w dobrze prosperujące przedsiębiorstwo – Grupę Trefl. Firma zajmuje się produkcją puzzli, gier planszowych oraz kart do gry. Od wielu lat wspiera sport na Pomorzu. Dzięki jego zaangażowaniu i wsparciu drużyny siatkówki męskiej (Lotos Trefl Gdańsk), siatkówki żeńskiej (PGE Atom Trefl) i koszykówki męskiej (Trefl Sopot) walczą dzisiaj o najwyższe trofea w rozgrywkach krajowych oraz na arenie międzynarodowej. W 2014 roku otworzył Studio Filmów Animowanych Trefl, w którym powstał serial animowany dla dzieci *Rodzina Treflików*. Jego działalność biznesową oraz społeczną nagrodzono w wielu konkursach i plebiscytach. Do najważniejszych nagród należą: Złota Statuetka Lidera Polskiego Biznesu, Ambasador Polskiej Gospodarki, Pomorski Gryf Gospodarczy.

Made in pomorskie¹

Rozmowa z Kazimierzem Wierzbickim

Sukces biznesowej ekspansji zagranicznej zależy od wielu czynników – w tym od rozpoznawalnej marki. W biznesie ważna jest też tzw. marka miejsca. Jeśli kraj, region czy miasto, z którego pochodzi firma, rodzi wśród ludzi na całym świecie pozytywne skojarzenia, to dużo łatwiej zdobywać nowe rynki za granicą i na nich sprzedawać. Właśnie dlatego cały region (biznes, władza, środowisko kultury) powinien pracować na rzecz jednej spójnej pomorskiej marki.

Trefl jest znaną marką na Pomorzu oraz największą firmą zabawkarską w Polsce, choć jej działalność nie ogranicza się tylko do rynku krajowego. W ilu krajach Pańska firma jest obecna i jak duży jest udział eksportu w sprzedaży?

Kazimierz Wierzbicki: Dzisiaj bezpośrednio eksportujemy do około 50 krajów świata. Za granicę sprzedajemy już ponad 50% produkcji, więc można powiedzieć, że jesteśmy firmą eksportową. Największymi odbiorcami są obecnie kraje Europy Zachodniej – Niemcy i Anglia.

Jak to się stało, że trafili Państwo na rynki zagraniczne?

Pierwszego eksportu dokonaliśmy na Węgry. To było dość ciekawe, bo dostaliśmy zlecenie od organizatora wyścigów Formuły 1 na wyprodukowanie okolicznościowych puzzli z okazji zawodów właśnie w tym kraju. Nie ukrywam, że wygraliśmy wtedy stosunkiem jakości do ceny, bo producenci zachodnioeuropejscy mieli wówczas zdecydowanie wyższe stawki. Później kolejne zagraniczne zlecenia zdobywaliśmy na targach w Poznaniu, ale krokiem milowym w dziedzinie naszej

.....
1 Tekst ukazał się pierwotnie w „Pomorskim Przeglądzie Gospodarczym” (<http://ppg.ibngr.pl/>).

ekspansji zagranicznej był udział w największej branżowej imprezie w Norymberdze, który zaowocował dużymi kontraktami do Rosji. Uczestniczenie w takich wydarzeniach jest nieocenione, jeśli chcemy zaistnieć na obcych rynkach. Niemniej jest to dość kosztowne i nie każdą firmę na takie uczestnictwo stać.

Czym się zdobywa zagranicę? Cały czas głównie ceną?

Cena gra znaczącą rolę, ale to nie wystarczy. My chcemy konkurować przede wszystkim jakością. Nieskromnie stwierdzę nawet, że nasze produkty odznaczają się najwyższą jakością na świecie. Sami budujemy maszyny do produkcji puzzli, bo tego typu urządzeń nie można zwyczajnie kupić na rynku. Zresztą produkujemy nie tylko na własne konto, ale też dla innych firm i znanych marek. Konkurencja wie, że u nas można wyprodukować najwyższej jakości wyroby w dobrej cenie.

Ale czy nie gracie tym samym przeciwko sobie?

Można pomyśleć, że strzelamy sobie tym samym w stopę i pomagamy naszej konkurencji. Traktuję to jednak jako część biznesu, który umożliwia nam lepsze wykorzystanie naszego potencjału produkcyjnego. Mamy na tyle silną pozycję na rynku, że tego typu działalność przynosi na pewno więcej korzyści niż zagrożeń.

Jest jeszcze jedna ważna rzecz, która gra sporą rolę w rozwoju przedsiębiorstw czy ekspansji zagranicznej. Nas Polaków wciąż charakteryzuje duża aktywność, chęć sprawdzenia się, głód działania, odkrywania, innowacji. Firmami kierują pasjonaci, ciągle szukający nowych rozwiązań. Zachód już nieco osiadł na laurach dobrobytu i chyba wpada w pewną stagnację. To zaowocowało kilkoma ban-

Polaków wciąż charakteryzuje duża aktywność. Firmami kierują pasjonaci, szukający nowych rozwiązań. Zachód już nieco osiadł na laurach dobrobytu i chyba wpada w pewną stagnację.

kruktwami znanych w naszej branży marek. My wciąż mamy dużo energii i myślę, że to daje nam olbrzymią przewagę.

A jak wygląda to od strony operacyjnej? Każdy rynek ma swoją specyfikę, a to wymaga odpowiednich kompetencji w tworzeniu i sprzedaży produktów.

Zbudowanie odpowiedniego zespołu zajmującego się eksportem to ważna sprawa. Znajomość języka, kultury, zwyczajów ma niebagatelne znaczenie. Ludzie, którzy u nas pracują, najlepiej wiedzą, co sprzedaje się w danym rejonie świata. Zazwyczaj nie tworzymy jednak produktów specjalnie pod dany rynek. Mamy bardzo szeroką i uniwersalną ofertę, a decyzję o tym, co będzie sprzedawane w tym czy innym kraju, zostawiamy naszym handlowcom, no i rzecz jasna – konsumentom.

Można by się spodziewać, że zupełnie różne preferencje mają klienci na przykład z Azji. To przecież zupełnie odmienna od naszej kultura, inne tradycje.

Tak jednak nie jest. Azjaci bardzo aspirują do zachodniego stylu życia i kupują produkty typowo europejskie. Wyjątkiem są Stany Zjednoczone. Stamtąd przychodziły sygnały dotyczące wzorów czy tematyki. Klient amerykański bardziej niż do jakości przywiązuje wagę do „efektywności” produktu – ma się świecić, być w 3D itd. To zupełnie inna estetyka, trochę bardziej przaśna od tej, która cechuje Europejczyków.

Handel zagraniczny wymaga odpowiednich sieci dystrybucyjnych. Czy Trefl buduje swoje struktury za granicą, czy też korzysta już z tych istniejących na miejscu?

Początkowo zaangażowaliśmy się w tworzenie swoich firm na Węgrzech, Słowacji, w Czechach i na Ukrainie. Jednak obecnie zmieniamy ten model – aktywnie dystrybucję prowadzimy w spółkach węgierskiej i niemieckiej natomiast znacząco ograniczyliśmy nasze działania w spółkach na Ukrainie i w Czechach i Słowacji. Dlaczego tak postępujemy? Po pierwsze przepisy europejskie, a także wspólny rynek – pozwalają na łatwiejsze, bezpośrednie nawiązanie relacji z podmiotami handlowymi na danym rynku. Podpisujemy więc umowy bezpośrednio z nimi, bez potrzeby tworzenia własnych firm tam „na miejscu”. Po drugie handel jest w dużej mierze opanowany przez międzynarodowe sieci, które z kolei mają scentralizowany system logistyczny obejmujący dany Region. My dostarczamy do wyznaczonych centrów logistycznych, a nasi partnerzy prowadzą dystrybucję w swojej sieciach w krajach które są przedmiotem łączącej nas umowy. To dla nas wielkie ułatwienie i wygoda. Tym sposobem nasze produkty trafiają nawet na rynki, na których bezpośrednio nie działamy.

W eksporcie pomaga też rozpoznawalna marka. Wydaje się, że Trefl jest dzisiaj dobrze znanym znakiem towarowym.

To prawda, dzisiaj jesteśmy stawiani w jednym szeregu z najpoważniejszymi graczami w branży, którzy mają już nawet stuletnią tradycję, jak Ravensburger. Marka ma olbrzymią wartość, często przewyższającą wycenę całego przedsiębiorstwa. Sama jest też przedmiotem obrotu gospodarczego. Jedna z bardzo znanych w naszej branży firm zbankrutowała, po czym nowy właściciel tego brandu zbudował nowy zdrowy, biznes wspierając się siłą tejże właśnie marki.

Jak się buduje wartość marki?

Bardzo duże znaczenie ma promocja. To jest wciąż niedoceniany w Polsce element prowadzenia biznesu. Polski przedsiębiorca prędzej wyda miliony na maszyny czy

Marketing jest wciąż niedocenianym w Polsce elementem prowadzenia biznesu. Polski przedsiębiorca prędzej wyda miliony na maszyny czy budynki niż choćby dziesiątki tysięcy na promocję.

myślu filmowego. Powiedzmy, że budżet jakiejś produkcji wynosi 100 mln dolarów – oczywiście pochodzących z kredytu, bo tam rzadko robi się film za własne pieniądze. Wyprodukowanie takiego filmu kosztuje 20–30 mln, a reszta środków idzie na jego międzynarodową promocję.

Ale na czymś muszą jeszcze wygenerować zysk. Wpływy z biletów chyba nie pokrywają wszystkich kosztów.

Pokrywają dużą ich część, ale największe dochody przynoszą licencje – na zabawki, ubrania, wizerunek, użycie logotypu itp. Amerykanie kreują wartość, symbole, które każdy chce mieć. To właśnie w tej sferze leży klucz do ich gospodarczego sukcesu. Nie chodzi tu rzecz jasna tylko o film. Cały przemysł wysokich technologii

Amerykanom największe dochody przynoszą licencje. Kreują oni wartość, symbole, który każdy chce mieć. To właśnie w tej sferze leży klucz do ich gospodarczego sukcesu.

jest w dużej mierze opanowany przez Amerykanów. Nawet nie chodzi o to, że oni wszystko wymyślają sami. Są też bardzo aktywni na polu kupowania dobrze rokujących rozwiązań, bo

wiedzą, że największe zyski czerpie nie tyle wynalazca, co właściciel praw autorских. Mamy zresztą na Pomorzu kilka przykładów przejęć dobrze rokujących firm przez międzynarodowe koncerny. Szkoda, że te pomysły nie zostają w naszych rękach, ale rozumiem też, że ryzyko negatywnych konsekwencji odrzucenia intrynatnych propozycji jest bardzo duże. Skłonność do ryzyka jest również tym, co odróżnia nas od mieszkańców Stanów Zjednoczonych – oni chętniej grają *va banque*.

Trefl mocno promuje się za pomocą sportu i trzeba przyznać, że robi to skutecznie. Sam nie wiem, czy najpierw słyszałem o puzzlach czy o koszykarskiej drużynie z Sopotu.

Sport jest z nami od momentu, kiedy byliśmy w stanie finansowo wejść w tego typu marketing. Początkowo chodziło nam o to, by zaistnieć w świadomości mieszkańców Trójmiasta. Zdecydowaliśmy się też na pracę u podstaw, a nie tylko wykupywanie miejsca na koszulkach i prawa do nazwy. Założyliśmy szkołę sportową, by dawać możliwość rozwoju utalentowanym dzieciakom. Zaczęliśmy budować pewną społeczność działającą wokół klubu i angażującą się w lokalne środowisko. Później przyszedł etap sportowej rywalizacji na poziomie europejskim, co

przełożyło się na olbrzymi wzrost zainteresowania naszą marką. Nie wiem, czy są w Polsce podobne przykłady takich efektów zaangażowania biznesu w sport. Podkreślam jednak, że od początku nie chodziło nam jedynie o efekt marketingowy.

A jak jest z marką miejsca? Często kojarzymy Niemcy z solidnością, Francję z elegancją i ekstrawagancją. Z czym kojarzy się dziś Polska i czy naklejka „Made in Poland” bardziej pomaga czy przeszkadza?

Kiedyś działało to zdecydowanie *in minus*. Brakowało zaufania do partnerów biznesowych z Polski, była niepewność co do stabilności naszego kraju. Trudno było znaleźć kogoś, kto będzie chciał robić z nami interesy. Dzisiaj jest zdecydowanie inaczej. To ludzie na Zachodzie szukają nas, Polaków. Wiedzą, że polski kontrahent to solidność i wysoka jakość, w wielu przypadkach najwyższa na świecie. To bardzo mnie cieszy.

Chciałbym jednak, by równie dobrze w Europie i na świecie było kojarzone Pomorze. To wymaga odpowiedniej promocji. Nie chodzi mi o to, by wysuwać postulaty w kierunku władz województwa. Region musimy promować wszyscy – zarówno marszałek, jak i Trefl, Lotos, Stocznia Remontowa i inne pomorskie firmy oraz instytucje działające na arenie międzynarodowej. Pomorze to wspaniałe miejsce, o którego walorach niewiele wiedzą obcokrajowcy: że jest tu przepiękna natura, że produkuje się tu fajne rzeczy, że jest tu unikalne dziedzictwo kulturowe.

Jest mnóstwo narzędzi, które możemy wykorzystać do „zaszczepiania pomorskości” w świadomości ludzi na całym świecie – internet, telewizja, sport czy film. Chętnie udostępnię swoje kanały komunikacji do promowania regionu. Jeśli zrobią to też inni i razem zbudujemy odpowiednią strategię oraz zbierzemy kapitał, to jestem przekonany, że nasz region dużo zyska.

Wszyscy – pomorskie firmy, instytucje i władza – powinniśmy promować markę Pomorza na świecie. Zaczyna rozwijać się turystyka, rośnie atrakcyjność inwestycyjna, łatwiej nam wchodzić na nowe rynki. Rosną płace, szanse na rynku pracy, więc zyskują też mieszkańcy.

A co zyskają na tym pomorskie firmy i mieszkańcy regionu?

To otwiera mnóstwo szans rozwojowych. Zaczyna rozwijać się turystyka, zwiększa się zainteresowanie ze strony inwestorów zagranicznych z najwyższej półki. Jeśli pochodzimy z dobrze znanego miejsca, to łatwiej nam też wchodzić na nowe rynki. Rosną płace, szanse na rynku pracy, więc zyskują też mieszkańcy. Jestem przekonany, że dobra pomorska marka opłaca się nam wszystkim.



JOANNA WITKOWSKA

od kilkunastu lat wykorzystuje swoją wiedzę związaną z rynkiem pracy i kompetencje menagerskie, pracując na rzecz samorządu województwa pomorskiego. Inicjuje projekty wpływające na jakość zatrudnienia, tworzy programy łagodzenia skutków bezrobocia wśród Pomorzan, podejmuje partnerskie przedsięwzięcia w obszarze integracji społecznej. Od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej specjalizuje się w tematyce funduszy europejskich i realizuje inicjatywy związane z wdrażaniem funduszy na Pomorzu. Obecnie kieruje Wojewódzkim Urzędem Pracy w Gdańsku.

Migracje a rozwój Pomorza

Liczba miejsc pracy na Pomorzu rośnie, natomiast samych Pomorzan w wieku produkcyjnym ubywa. W kolejnych latach ta luka będzie się jeszcze pogłębiała. Dalszy rozwój naszego regionu oraz budowanie jego dobrobytu nie będą możliwe bez dodatkowych rąk do pracy.

Czy Pomorze potrzebuje polityki migracyjnej? Najlepszą odpowiedzią na to pytanie jest liczba oświadczeń o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcom złożonych przez pomorskich pracodawców. O ile w 2010 roku było ich 3 tys., o tyle w ubiegłym roku liczba ta wzrosła do 25 tys. Ponad 95% oświadczeń dotyczyło zamiaru zatrudnienia Ukraińców, pozostałe dotyczyły Rosjan, Białorusinów, Mołdawian, Gruzinów i Ormian. Tylko w pierwszym kwartale bieżącego roku regionalni pracodawcy złożyli aż 13 tys. takich oświadczeń.

Wniosek z tego jest jasny: Pomorze potrzebuje rąk do pracy. Czy powinniśmy się tego obawiać? Z pewnością nie – przybywający na nasz rynek pracy cudzoziemcy nie są zagrożeniem dla pracujących Pomorzan, o czym najlepiej świadczy obserwowany spadek bezrobocia. Co więcej, rekordowo wysoka jest też liczba wpływających do urzędów ofert pracy.

Niezwykle istotnym czynnikiem, o którym trzeba pamiętać w kontekście sytuacji na regionalnym rynku pracy, jest demografia. W tym roku liczba wchodzących na rynek pracy mieszkańców województwa pomorskiego w wieku 19–24 lat będzie nieco ponad 4% niższa niż w ubiegłym roku.

Do roku 2050 – horyzont prognozy Głównego Urzędu Statystycznego – liczba osób w wieku 19–24 lat ma się w Pomorskiem zmniejszyć o 25,5%, a osób w wieku powyżej 60 lat ma wzrosnąć o 70,0% przy spadku ludności ogółem na poziomie 1,7%.

Ograniczenie napływu nowej siły roboczej oraz odpływ doświadczonych pracowników stopniowo będą miały coraz większy wpływ na kształt rynku pracy w regionie.

Prognoza demograficzna wskazuje, że potencjalna podaż pracy będzie się zmniejszać (choć relatywnie wolniej niż w wielu innych regionach Polski). Na przestrzeni dwóch dekad (2015–2035) liczba ludności w wieku produkcyjnym województwa pomorskiego zmniejszy się w zależności od przyjmowanej definicji od 21 tys. (tzw. nowe ujęcie wieku emerytalnego) do 110 tys. (tradycyjne ujęcie wieku emerytalnego).

Pomorze zawsze charakteryzowało się wysokim w skali Polski przyrostem naturalnym, ale również dodatnim saldem migracji. Uchodzimy za region, w którym dobrze się żyje. Mamy wiele uczelni, dużo osób przyjeżdża i zostaje na stałe.

Pomorze potrzebuje rąk do pracy. Czy powinniśmy się tego obawiać? Z pewnością nie – przybywający na nasz rynek pracy cudzoziemcy nie są zagrożeniem dla pracujących Pomorzan, o czym najlepiej świadczy obserwowany spadek bezrobocia.

Nie wszystkie regiony – i to nie tylko w Polsce – mają taki komfort. Na przykład Niemcy, szczególnie wschodnia część, będą w najbliższej przyszłości wytwarzały mocne zapotrzebowanie na pozyskiwanie pracowników. Nie-

wykluczone, że będziemy musieli o nich konkurować. Czy chcielibyśmy, by na przykład bardzo zbliżeni do nas kulturowo Ukraińcy wyjeżdżali do pracy za Odrę, a zastępowali ich migranci z dalszych stron świata?

Pomorze bardzo potrzebuje rozsądnej polityki migracyjnej. Rozwój naszego województwa oraz budowanie jego dobrobytu nie będą możliwe bez dodatkowych rąk do pracy. Nie zrealizujemy naszych planów wyłącznie za sprawą Polaków – jest i będzie ich po prostu zbyt mało.

Edukacja i sport
– jak rozwijać nasze talenty i pasje?



ZOFIA LISIECKA

od ponad 12 lat działa na rzecz zmiany w edukacji ukierunkowanej na świadome rozwijanie w szkołach kompetencji i postaw potrzebnych, by utworzyć włączające, partycypacyjne społeczeństwo. Zajmuje się szczególnie kwestiami wpływu postaw społecznych wobec przewlekłych chorób i niepełnosprawności na jakość życia osób nimi dotkniętych i ich rodzin oraz na całe społeczeństwo. Od maja 2014 jest prezeską Fundacji Edukacyjnej ODITK. Jako wykładowczyni, trenerka kompetencji interpersonalnych, coach i mediatorka oraz w życiu prywatnym stara się komunikować zgodnie z zasadami Porozumienia bez Przemocy. Ma wieloletnie doświadczenie we wspieraniu procesów zmiany indywidualnej i instytucjonalnej oraz w planowaniu i prowadzeniu projektów szkoleniowych, badawczych i inwestycyjnych.

Wytrwałość w ciekawości. Jak rozpoznawać talenty i rozwijać pasje naszych dzieci?

Debata nad kształtem szkoły trwa nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie. Kiedy podczas licznych dyskusji zastanawiamy się, jak możemy uczynić Polskę lepszą, sprawić, by była krajem bardziej konkurencyjnym, bogatszym, a także takim, w którym jej obywatelom i obywatelkom żyje się lepiej, nieuchronnie pojawia się temat edukacji. Dzieje się tak dlatego, że intuicyjnie wyczuwamy, że edukacja jest kluczem do zmiany, a nieadekwatność szkolnych struktur i zakresu rozwijanych w niej kompetencji do potrzeb współczesnego świata jest coraz bardziej dotkliwa.

Jednym z ważnych obszarów debaty edukacyjnej w Polsce jest rozpoznawanie i rozwijanie w polskich szkołach talentów uczniów i uczennic. Jest to wyzwanie, któremu – zdaniem większości polskich przedsiębiorców – nasze szkoły nie potrafią sprostać. Temat ten stał się osią sesji edukacyjnej IX Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego, w której uczestniczyli zarówno praktycy sektora edukacji, jak i przedsiębiorcy.

Już definicja pojęcia „talent” okazała się źródłem problemów. Zgodnie ze *Słownikiem poprawnej polszczyzny PWN* talent to „wybitne uzdolnienie do czegoś” lub „człowiek obdarzony wybitnymi zdolnościami twórczymi”. Jeśli jednak przyjmiemy, że talent jest zjawiskiem danym wybrańcom, a nauczyciel lub nauczycielka to sędziowie, których celem jest go rozpoznać i zmierzyć, a następnie zastosować stosowną „kurację”, która go rozwinie, to nakładamy na nauczycieli ciężar odpowiedzialności i niepewności nie do pozazdroszczenia. Brakuje nam przecież jednoznacznych kryteriów służących do diagnozy talentu, jak i uniwersalnych recept umożliwiających jego rozwój. Równocześnie dość powszechne jest przekonanie, że wyróżniające się w szkole dzieci często nie osiągają sukcesów w późniejszym życiu zawodowym czy

naukowym; a osoby odnoszące ogromne sukcesy w dorosłym życiu wspominają, że w szkołach miały opinię uczniów mało zdolnych, krnąbrnych czy leniwych.

Sprawę komplikuje fakt, że talenty objawiają się w różnym wieku i nie wszystkie talenty mogą zostać rozpoznane w szkole. Nauczyciele i nauczycielki są przy-

*Przemyślmy, jaki cel stawiamy szkole?
Zamiast rozpoznawania i rozwijania talentów
możemy zacząć myśleć o rozwijaniu ciekawości
i kształtowaniu wytrwałości.*

zwyczajeni do postrzegania w kategoriach talentu jedynie uzdolnień odnoszących się do konkretnych przedmiotów, ewentualnie uznanej dziedziny sztuki lub sportu. Dzieje

się tak między innymi dlatego, że są rozliczani zarówno przez dyrekcję, jak i przez rodziców z opanowania przez uczniów zakresu wiedzy z konkretnego przedmiotu. W konsekwencji każdy talent niepowiązany z nauczaniem przedmiotem pozostaje albo w ogóle niezauważony, albo jest lekceważony jako nieprzydatny do realizacji programu szkolnego. W dodatku nawet w wypadku talentu mieszczącego się w zakresie określonego przedmiotu docenione będzie opanowanie definicji i standardowych rozwiązań (jako punktowanych na testach), nie zaś umiejętność stawiania otwartych pytań czy odwaga poszukiwań nowych rozwiązań.

Przy założeniu, że jednym z celów edukacji jest rozpoznanie i rozwijanie talentów, pojawia się też pytanie, co mielibyśmy począć z tymi uczniami i uczennicami, u których talentu nie stwierdzimy? Jaki miałby być cel ich edukacji? Czy staliby się od najmłodszych lat jedynie tłem dla kolegów i koleżanek?

Samo postawienie takich pytań budzi niepokój i intuicyjny sprzeciw. Możliwe jest jednak wycofanie się z tej sytuacji przez przeformułowanie celu, jaki stawia-

*Istotnym problemem obecnego systemu jest to,
że zmusza on uczniów i uczennice do rywalizacji
w szkołach. Nie zapewnia to bezpieczeństwa
emocjonalnego, w którym młody człowiek
mógłby eksperymentować.*

my szkole. Zamiast rozpoznawania i rozwijania talentów możemy zacząć myśleć o rozwijaniu ciekawości i kształtowaniu wytrwałości. Takie

podejście – zaproponowane podczas

IX Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego przez Marię Mach z Krajowego Funduszu na Rzecz Dzieci – pozwala objąć działaniem wszystkich uczniów i uczennice oraz zdjąć z nauczycielek i nauczycieli ciężar ostatecznej oceny i segregacji dzieci.

Istotnym problemem obecnego systemu jest to, że zmusza on uczniów i uczennice do rywalizacji w szkołach. Rywalizacji o oceny, opinię „tego lepszego”, o pochwały. Rywalizację, której nie mogą odmówić, a która podkopuje ich poczucie własnej wartości, ucząc ścisłego powiązania własnego samopoczucia z zewnętrznymi ocenami. W zależności od indywidualnych cech ucznia lub uczen-

nicy może to skutkować wycofaniem się z aktywności albo spowodować ukształtowanie się osobowości całkowicie zależnej od ocen innych, z niestabilną samooceną. Rywalizacja oraz system kar i nagród nie tworzą – na co zwrócił uwagę Piotr Bogdanowicz z Ogólnokształcącego Liceum Programów Indywidualnych – płaszczyzny bezpieczeństwa emocjonalnego, w której młody człowiek mógłby eksperymentować, ćwiczyć, ponosić porażki i podnosić się z nich, a co za tym idzie – rozwijać swoją ciekawość i wytrwałość w działaniu.

Takie negatywne skutki edukacji dzielącej na zdolnych i mniej zdolnych, ferującej oceny i opinii widać nie tylko u uczniów z trudnościami szkolnymi, doświadczają ich również prymusi. W ich wypadku efektem jest często niechęć do wchodzenia w nowe, ryzykowne sytuacje, w których mogłoby się okazać, że czegoś nie potrafią. Tak jakby bali się utracić raz zdobytą pozycję. To hamuje ich postępy, bo tylko mierząc się z nowymi wyzwaniem, możemy się rozwijać. Lęk przed porażką odbiera im radość i swobodę działania, zabijając tym samym pasję. A są to czynniki często decydujące dziś o sukcesie zawodowym, szczególnie w sektorze tzw. nowych technologii, gdzie pasjonaci projektują dla innych pasjonatów. Rolę pasji w rozwoju kariery zawodowej coraz częściej podkreślają w debatach edukacyjnych – także na IX Pomorskim Kongresie Obywatelskim, gdzie wypowiadali się Wojciech Syrocki z RoboNet Sp. z o.o. oraz Arkadiusz Śmigielski z OptiNav – przedstawiciele biznesu.

Praktycy edukacji wskazują, że te wszystkie działania – obdarzenie dzieci i młodzieży zaufaniem, przekazanie im pełnej odpowiedzialności i umożliwienie im nieskrępowanego działania w inspirującym środowisku – dają znakomite efekty: angażują, wzmacniają, budzą ciekawość i pasję, rozwijają kompetencje społeczne, w tym umiejętność pracy zespołowej.

Takie podejście starają się promować w Gdańsku nauczycielki i nauczyciele

działający w oddolnym ruchu „Kreatywna Pedagogika”. Szukają oni angażujących, atrakcyjnych metod pracy z uczniami i uczennicami na lekcjach i poza nimi oraz świadomie rozwijają swoje kompetencje interpersonalne i umiejętność budowania relacji z klasą. Są przekonujący w tym, co robią, bo sami są pasjonatami. I to stanowi kolejny wniosek wynikający z doświadczenia edukatorów-praktyków – najprościej i najlepiej jest zarażać pasją. Inaczej mówiąc: najlepiej wspiera rozwój

Praktycy edukacji wskazują, że te wszystkie działania – obdarzenie dzieci i młodzieży zaufaniem, przekazanie im pełnej odpowiedzialności i umożliwienie im nieskrępowanego działania w inspirującym środowisku – dają znakomite efekty: angażują, wzmacniają, budzą ciekawość i pasję, rozwijają kompetencje społeczne, w tym umiejętność pracy zespołowej.

Wśród pasji i talentów istotne miejsce mają także wytrwałość i skupienie.

ciekawości i pasji ktoś, kto sam jest ciekawym świata pasjonatem, niekoniecznie nawet w tej samej dziedzinie. Jeśli chcemy, by młodzież była ciekawa świata, musimy mieć ciekawych świata nauczycieli i nauczycielki.

Wśród pasji i talentów istotne miejsce mają także wytrwałość i skupienie. Zakłada się bowiem, że szkoła powinna oferować ciekawe, inspirujące otoczenie,

Wytrwałość to nie tylko zdolność do długofalowego wysiłku i ciągłych starań mimo porażek. To również umiejętność wykonywania koniecznych działań wówczas, gdy są one żmudne i nudne.

a nauczycielka lub nauczyciel mają dbać o interesujące, angażujące prowadzenie zajęć. I jest w tym wiele racji. Jednocześnie wiadomo jednak, że w zbyt bogatym otoczeniu i w zalewie

atrakcji dzieci tracą zdolność do głębszego zainteresowania się czymkolwiek. Wytrwałość to nie tylko zdolność do długofalowego wysiłku i ciągłych starań mimo porażek. To również umiejętność wykonywania koniecznych działań wówczas, gdy są one żmudne i nudne. Gdzie, jeśli nie w szkole, mamy się tego nauczyć?

W XVII wieku Grzegorz Piramowicz opisywał powinność nauczyciela takimi słowami: „Tak pracować, by młodzi ludzie sobie i innym stali się użyteczni”. Ten przywołany przez Marię Mach cytat otworzył i zamknął nasz panel. Wyniosłam z tego spotkania przekonanie, że pytanie „Jak odkryty i rozwijany talent ma służyć mi i społeczności?” powinno towarzyszyć człowiekowi w całym procesie edukacji, nadając właściwy kierunek jego działaniom.



SEBASTIAN PTAK

absolwent Wydziału Prawa Uniwersytetu Gdańskiego, stypendysta Ministerstwa Edukacji Narodowej. Członek zarządu Blue Media S.A., odpowiada m.in. za obszar bezpieczeństwa oraz rozwój biznesu, szczególnie za rozwój i nadzór nad Systemem Płatności BlueCash (system międzybankowych przelewów natychmiastowych). Jest członkiem prezydium Forum Technologii Bankowych przy Związku Banków Polskich. W 2009 uhonorowany przez Związek Banków Polskich tytułem Ambasadora Gospodarki Elektronicznej, w 2010 zaś – Odznaką Honorową ZBP.

Pracodawca nie pyta o szkolną średnią¹

Rozmowa z Sebastianem Ptakiem

Odwaga w myśleniu, szukanie nowych rozwiązań i radzenie sobie z porażkami, łączenie różnych talentów i zasobów członków zespołów, rozwijanie pasji – między innymi na tych fundamentach tworzą się nowoczesne firmy i dzięki temu można przejść od konkutowania kosztami do prawdziwej kreatywności. To furtka do większych marż, a tym samym wyższych wynagrodzeń. Jak do tego ma się szkoła? Najlepiej to pokazuje stosunek pracodawców do ocen na szkolnych cenzurkach...

Marcin Wandałowski: Na ile umiejętności nabyte podczas nauki w szkole przydają się później jej absolwentom w życiu zawodowym?

Sebastian Ptak: Istnieje bardzo duża dysproporcja pomiędzy wymaganiami, jakie firmy stawiają swoim pracownikom, a tym, czego od uczniów oczekują nauczyciele. To, co do 18. roku życia jest wpajane młodzieży w szkolnych ławkach, jest często o 180 stopni różne od tego, na czym zależy pracodawcy. I choć wpływ na wysokie bezrobocie wśród młodych osób ma wiele czynników, to jednym z najważniejszych jest moim zdaniem to, że po ukończeniu szkoły zaczynają oni zupełnie nowe życie. Nie jest ono przedłużeniem tego, w czym przez lata się wychowywali, lecz kompletną zmianą.

To, co do 18. roku życia jest wpajane młodzieży w szkolnych ławkach, jest często o 180 stopni różne od tego, czego oczekuje pracodawca.

Na czym polegają największe różnice pomiędzy tym, czego oczekuje się w szkole, a tym, na czym szczególnie zależy pracodawcy?

Różnic jest wiele. Jedną z najważniejszych jest to, że w szkole zwraca się uwagę głównie na indywidualne osiągnięcia ucznia. Samodzielnie zdaje on klasówki,

.....
¹ Tekst ukazał się pierwotnie w „Pomorskim Przeglądzie Gospodarczym” (<http://ppg.ibngr.pl/>).

pracuje na swoje świadectwo, a w domu jest pytany o zdobywane samemu oceny. Tymczasem w pracy jest odwrotnie – ważniejsze jest, jak działa twój zespół i jak ty działasz w zespole. Jeden człowiek nigdy nie przyniesie firmie wielkiego sukcesu. Teoretycznie muszą to być co najmniej trzy osoby – finansista, marketingowiec i produktowiec. Dlatego też uważam, że szkoły powinny kłaść większy nacisk na pracę w zespołach. Uczyć współpracy, podziału obowiązków, umiejętności myślenia w kategoriach „my”, a nie „ja”. W życiu zawodowym jest to absolutnie kluczowe.

Dlaczego młodzi ludzie mają dziś tak wielki problem z pracą zespołową?

Kiedyś – mam na myśli lata siedem-, osiem- czy nawet dziewięćdziesiąte – młodzież uczyła się rozwiązywać problemy, gdyż była... piaskownica. Nie mieliśmy internetu i byliśmy na siebie skazani. Jeżeli jednego dnia dziecko pokłóciło się z kolegą, to na- zajutrz już się z nim godziło, bo na osiedlu trudno byłoby znaleźć kolejnego tak do- brego kompana. Konflikty pojawiały się, lecz były w sposób naturalny zażegnane. Dziś mamy Facebooka, gdzie kolegę mogę wyrzucić ze znajomych i dodać w zamian pięciu następnych. Niezwykle łatwo jest nawiązać znajomość, lecz gdy pojawia się kryzys – nie umiemy go rozwiązać. A pracując w zespole, trzeba mieć świadomość, że konflikty na pewno się zdarzą. Pracownicy muszą umieć sobie z nimi radzić.

Przeglądając ogłoszenia, oprócz umiejętności pracy w zespole przedsiębiorcy oczekują od potencjalnego pracownika – przynajmniej na papierze – również kre- atywności. Czy nasze szkoły wypuszczają na rynek pracy osoby kreatywne?

Polskie szkoły są nastawione na pracę odtwórczą. Uczniowie muszą przyswoić zaprezentowaną przez nauczyciela wiedzę, a następnie zdać relację z tego przy- swojenia. To kompletne zaprzeczenie kreatywności. Jest ona piętnowana, bo wy- maga od szkoły czy nauczyciela dostosowania się do możliwości ucznia, a nie na odwrót. Każdy, kto wyskakuje ponad ten mur, ma trudniej. Uczeń, który dojdzie

Odwaga w myśleniu nie jest w naszych szkołach premiowana, a wręcz przeciwnie – może być karcona. W taki sposób są wychowywane całe pokolenia mało kreatywnych pracowników oraz właścicieli firm wdrażających w nich kulturę organizacyjną folwarku.

do rozwiązania zadania matematycz- nego w inny sposób, niż wymaga tego podręcznik, może być narażony na uzyskanie słabszej oceny. Odwa- ga w myśleniu nie jest premiowana, a wręcz przeciwnie – może być kar-

cona. W taki sposób wychowywane są całe pokolenia mało kreatywnych pracow- ników oraz właścicieli firm wdrażających w nich kulturę organizacyjną folwarku. Bo taki właśnie wzorzec poznali w szkole. Co więcej, kiedy przez kilkanaście lat nauki uczy się, by stać grzecznie w szeregu i nie postępować w sposób odmienny,

to efektem tego jest strach przed podjęciem ryzyka. A jest przecież ono czymś zupełnie naturalnym przy zakładaniu i funkcjonowaniu każdej firmy. Niestety wielu ludzi w toku nauczania zostało stłamszonych na tyle, że boją się dziś podjąć rękawicę. Zamiast pozytywnej mobilizacji słyszą raczej: „nie zakładaj tej firmy, znajdź sobie normalną pracę, po co ci to?”.

Nie chcemy podejmować ryzyka głównie ze względu na strach przed porażką?

Sam się nad tym zastanawiam – co sprawia, że tak straszliwie się jej lękamy? Dlaczego uczucie to tak bardzo pęta nam nogi? Przecież najbogatsi ludzie świata bardzo często mówią o swoich porażkach – ile ich ponieśli, na czym polegały, jakie były ich konsekwencje. Wiedzą, że porażka jest wkalkulowana w życie, jest częścią nas. My natomiast tego nie rozumiemy. Nauczono nas, że jej ponoszenie jest czymś jednoznacznie złym i wstydliwym. Kowalski, który staje przed klasą do odpowiedzi i mówi, że $2 + 2 = 5$, nie robi tego dlatego, że nie potrafi liczyć, lecz dlatego że sparaliżował go strach. Tylko przed czym? Przed tym, że popełni błąd, że będzie wytykany palcami, obśmiewany przez kolegów. Tymczasem w życiu będziemy ponosili mnóstwo porażek. Nauczmy się z nimi żyć.

Jak pracodawcy podchodzą do ocen uzyskiwanych przez uczniów w toku edukacji – czy aby dostać dobrą pracę, trzeba mieć na świadectwie same piątki?

W polskich szkołach, lecz chyba jednak przede wszystkim w naszych domach, mamy do czynienia z „kultem średniej”. Jest on moim zdaniem największym zabójcą kreatywności i pracy zespołowej. Podczas niedzielnego obiadu, gdy rozmawiamy z rodziną o tym, co dobrego i złego wydarzyło się u nas w mijającym tygodniu, dzieci często są pytane o to, jaką mają średnią: „5,0 czy niżej?”, „jest czerwony pasek czy nie?”. Nikt jednak nie pyta się o to, czym się one interesują. Jakie są ich pasje. W czym się specjalizują. Najważniejsze, żeby nasza pociecha była najlepsza ze wszystkiego. A czy nie lepiej byłoby wspierać dzieci w tym, co je ciekawi? Jeśli dziecko jest wybitne z matematyki, to niech spędza nad nią pięć razy więcej czasu, zamiast ślęczeć nad historią, której nie znosi. Nawet kosztem ocen. Czy dwójka na świadectwie zmniejszy jego szansę na otrzymanie dobrej pracy? Absolutnie nie. Czy pomoże w tym średnia 5,0? Również nie, co jest powodem ogromnej frustracji wielu osób, którym przez cały tok nauczania wmawiano coś zupełnie innego. Na każdym etapie edukacji uzyskiwałem bardzo wysokie średnie. Następnie skończyłem studia prawnicze ze świetnym wynikiem. Do czego mi się to przydało? Do niczego. Nikt nigdy nie spojrzął na moje oceny, nikt nigdy nie zapytał, czy miałem świadectwo z paskiem. Nikogo nie obchodziło, z jakim

wynikiem skończyłem studia. Wśród lekarzy jest taki żart: jak nazywa się student medycyny, który kończy akademię medyczną na ostatnim miejscu? Lekarz. Tak samo jak ten, który jest na pierwszym.

Skoro oceny nie są dla pracodawcy ważne, to na jakie jeszcze kompetencje pracowników zwraca on szczególną uwagę?

Najbardziej pożądanym zawodem przyszłości nie jest – jak by się mogło wydawać – informatyk, lecz analityk. A zatem osoba potrafiąca połączyć ze sobą elementy z różnych dziedzin i na tej podstawie wyciągać wnioski. Czymże jest bowiem na przykład biotechnologia? Obejmuje ona zmieszane ze sobą zagadnienia z zakresu biologii,

W polskich szkołach, lecz chyba jednak przede wszystkim w naszych domach mamy do czynienia z „kultem średniej”. Jest on moim zdaniem największym zabójcą kreatywności i pracy zespołowej wśród młodzieży.

technologii, IT czy finansów. Tymczasem wiedza, którą nabywają w szkole uczniowie, jest poszatkowana, niepołączona ze sobą. Osobno więc muszą się oni uczyć geografii, historii czy języka polskiego, choć w wielu aspek-

tach te przedmioty na siebie nachodzą. Jaki jest tego efekt? Młody Polak bez trudu wskaże na mapie Warszawę, poda datę bitwy pod Grunwaldem oraz autora *Pana Tadeusza*. Nie będzie jednak potrafił odpowiedzieć na pytanie, dlaczego Polska znajduje się dziś w takim, a nie innym momencie rozwojowym. Wymaga to bowiem połączenia wiedzy geograficznej, geopolitycznej, historycznej, kulturowej i zapewne jeszcze kilku innych. Firmy cenią umiejętność „klejenia”, łączenia informacji.

Czy problemem nie jest też zbyt duże nastawienie edukacji na przeszłość, a zbyt małe na teraźniejszość oraz przyszłość?

Przedsiębiorstwa interesuje to, co będzie, a nie to, co było. Wymagają od pracowników myślenia długofalowego, którego niestety nie wynoszą oni ze szkoły. Na lekcjach historii – zarówno w podstawówce, gimnazjum, jak i liceum – zaczyna się od starożytności. W czerwcu natomiast rzadko kiedy dochodzi się do XX wieku. A zatem do zagadnień będących najbliższą teraźniejszością, z perspektywy młodego Polaka być może najważniejszych. Mających wpływ na współczesne uwarunkowania oraz na to, co może wydarzyć się w kolejnych latach. Nie mówi się o tym, co z tych historycznych elementów wynika. Nie chodzi mi o to, by uczyć historii jedynie od II wojny światowej do współczesności. Trzeba jednak wymagać od uczniów myślenia holistycznego, skupiającego się na procesach. Najprościej mówiąc: uczenia, dlaczego jest tak, jak jest.

Rozmawiał: Marcin Wandałowski



JACEK PYŻALSKI

doktor habilitowany nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki, profesor Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Pracuje na Wydziale Studiów Edukacyjnych UAM oraz jest adiunktem w Instytucie Medycyny Pracy w Łodzi – w Krajowym Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy. Mediator sądowy. Autor licznych publikacji. Trener w obszarze komunikowania i trudnych zachowań oraz ekspert w zakresie edukacji medialnej. Członek Polskiego Towarzystwa Edukacji Medialnej. Zainteresowania badawcze są związane z zagadnieniami: agresji elektronicznej, nowych mediów, komunikacji w szkole, promocji zdrowia, cyberprzemocy wśród młodzieży.

Jak wygrać „cyfrową szansę”?

Efektywność cyfryzacji można opisać za pomocą prostego iloczynu: infrastruktura razy kompetencje cyfrowe. Z tą pierwszą nie mamy w Polsce problemu: dostęp do internetu jest powszechny, a urządzeń go odbierających – coraz więcej i po coraz niższych cenach. Znacznie większe wyzwanie dotyczy kompetencji cyfrowych. Czym one właściwie są? Czym różnią się od kompetencji „normalnych”, „rzeczywistych”? Dlaczego warto je nabyć? W jaki sposób tego dokonać?

Polacy, za pośrednictwem różnego typu instytucji, będą w najbliższym czasie dysponowali środkami – czy to regionalnymi, miejskimi, czy nawet szkolnymi – za których pomocą zostaną podjęte pewne działania na rzecz rozwoju kompetencji cyfrowych. Pojawia się jednak pytanie, do kogo powinny być one kierowane? Naturalną grupą odbiorców wydają się osoby, które takich umiejętności nie posiadają bądź też opanowały je tylko w niewielkim stopniu. O kim tu mowa? Jedni powiedzą, że będą to dzieci, a inni temu zaprzeczą, twierdząc, że przecież młode pokolenie jest już nasiąknięte „cyfrową” wiedzą. Badania mojego zespołu wskazują, że ponad 2/3 młodzieży korzystającej z internetu robi to po to, by rozmawiać o swoich zainteresowaniach na portalach społecznościowych. Tymczasem bardziej twórczymi działaniami, takimi jak regularne prowadzenie bloga, zajmuje się tylko 1/10 z nich. Czy zatem można z czystym sumieniem stwierdzić, że młodzież nie potrzebuje nauki kompetencji cyfrowych? Spójrzmy na inny przykład. Często można usłyszeć o pomysłach, by do szkolnej edukacji wprowadzić gry. W myśl obiegowej opinii wszyscy młodzi ludzie przecież w nie grają. Tymczasem w rzeczywistości deklaruje to tylko 40% młodzieży, spośród których aż 85% stanowią chłopcy. Analizując to zagadnienie jeszcze głębiej – im starsza młodzież,

tym zainteresowanie grami drastycznie spada. Przyznaje się do niego 60% 13-latków i jedynie kilkanaście procent 17-latków. Dlaczego o tym wspominam? Gdy żyjemy w świecie wielu uproszczeń. Wbrew temu, co się mówi, nie mamy „jednej młodzieży”, którą można uczyć wedle tego samego schematu.

Czy zatem edukację cyfrową należałoby skupić wyłącznie na osobach dorosłych? Tu również mamy do czynienia z powtarzanym od wielu lat stereotypem, że „dorosli nie umieją”. Tymczasem dziś do głosu dochodzi pokolenie rodziców, którzy się z internetem wychowali. Czynnymi nauczycielami są już osoby, które uczęszczały

Współcześnie źródłem nierówności cyfrowych jest kapitał kulturowy. To, czy w ogóle chcesz coś robić w internecie. To, czy chcesz pokazać swoje zainteresowania innym ludziom. Coraz mniej dzielą nas zatem rzeczy „twarde”, a coraz bardziej „miękkie”, społeczne.

do gimnazjów. Z pewnością najmniej przyzwyczajone do nowoczesnych technologii są osoby starsze. Ale to też się zmienia – obecnie co piąty Polak po 65. roku życia jest internautą, a w kolejnych latach odsetek ten bę-

dzie się tylko zwiększał. Wniosek wydaje się jasny: planując jakiekolwiek działania odnoszące się do edukacji cyfrowej, nie należy nastawiać się na to, co jest, a na to, co dopiero będzie.

Aby wsparcie było kierowane do osób, które faktycznie najbardziej go potrzebują, trzeba też pamiętać o kwestiach nierówności cyfrowych. Gdy kilkanaście, a w niektórych krajach nawet kilkadziesiąt lat temu zaczynało się ten problem podnosić, internet był czymś nowym i drogim. Początkowo wykształciła się więc duża grupa osób bojących się internetu i to nawet w sensie fizycznym, na zasadzie: „nie dotknę, bo zepsuję i będę musiał płacić”. Źródłem pierwszych nierówności były zatem strach, emocje. Następnie coraz bardziej zaczęła się uwypuklać bariera finansowa. Nie wszystkich było po prostu na internet stać. Tym bardziej że wymagało to równocześnie inwestycji w komputer. Czy to już przeszłość? I tak, i nie. Niby każdy z nas ma sprzęt mogący połączyć się z siecią, ale niektóre aktywności wymagają bardziej specjalistycznych urządzeń. Nawet tak popularne dziś smartfony nie są czymś powszechnym we wszystkich grupach społecznych. W kolejnym okresie największą barierę stanowiły umiejętności techniczne. Dwadzieścia lat temu, chcąc prowadzić bloga, trzeba było znać podstawy programowania. Dziś natomiast wystarczy jedynie wiedzieć, gdzie wkleić tekst i zdjęcie. Umiejętności techniczne są coraz mniej potrzebne, by robić w internecie coraz bardziej zaawansowane rzeczy. Co zatem jest współcześnie źródłem różnic? Kapitał kulturowy. To, czy w ogóle chcesz coś robić w internecie. To, czy chcesz pokazać swoje zainteresowania innym ludziom. Coraz mniej dzielą nas zatem rzeczy „twarde”, a coraz bardziej „miękkie”, społeczne.

Kolejny istotny wątek: czy uczyć ludzi bardziej na temat szans, czy zagrożeń wynikających z internetu? Z przeprowadzonych przeze mnie badań wynika, że na stu użytkowników globalnej sieci jedynie dwóch robi w internecie rzeczy bardzo złe, odrażające, związane na przykład z cyberprzemocą, pornografią, hejterstwem. Killkanaście osób jest na pograniczu – użytkuje internet w sposób ryzykowny. Kolejnych kilkanaście to osoby, które wykorzystują internet do rozwijania siebie, swoich zainteresowań, twórczości. Natomiast zdecydowaną większość stanowią tzw. przeciętniacy. Nie robią oni w sieci ani rzeczy bardzo złych, ani też najbardziej twórczych, rozwijających. Wspominam o tym, gdyż zdecydowana większość edukacji medialnej jest dziś nastawiona na grupę zagrożoną. Stąd też tak wiele akcji informujących o zagrożeniach, jakie mogą nas spotkać w sieci. Natomiast bardzo niewiele mówi się o tym, jak wykorzystywać internet do działań rozwijających. Bardziej niż na tym, by przeciętniacy awansowali do grupy „super”, skupia się na tym, by nie wpadli oni do grupy zagrożonej. Oczywiście mówienie o zagrożeniach jest bardzo ważne. Nie jest to jednak jedyna rzecz, na której warto się koncentrować.

Zastanówmy się nareszcie, czego tak naprawdę chcemy uczyć? Co mamy na myśli, mówiąc o kompetencjach cyfrowych? Czy tego typu kompetencje można w ogóle wydzielić z kompetencji „normalnych”? Po raz kolejny powołam się na wyniki moich badań. Prawie 40% blogerów prowadzi też tradycyjny pamiętnik. Oznacza to, że wielu spośród tych, którzy lubią zapisywać swoje doświadczenia, tak naprawdę nie do końca obchodzi, czy robią to w internecie, czy poza nim. Można to zdefiniować bardziej jako ich przejawiającą się chęć opisywania swojego życia niż cyfrową kompetencję prowadzenia bloga. Kolejny przykład – 48% aktywnych administratorów sieci, moderatorów itp. jest też liderami offline, pełniącymi funkcje gospodarzy klasowych, kapitanów drużyn sportowych itp. Z kolei spośród mniej aktywnych użytkowników internetu jedynie 31% jest liderami w „realu”. A zatem jeśli masz tendencję do przewodzenia, to możesz to robić zarówno w sieci, jak i w rzeczywistości. Podobnie sprawa wygląda, jeśli chodzi o bycie wolontariuszem – połowa wolontariuszy internetowych działa także w tradycyjnym wolontariacie. Natomiast tylko 23% spośród tych, którzy nie udzielają się jako internetowi wolontariusze, robi to w rzeczywistym świecie. Niech przykłady te będą zachętą do zmiany sposobu myślenia. Czasem bardziej niż o kształtowanie kompetencji cyfrowych chodzi o uczenie, stymulowanie ważnych umiejętności z wykorzystaniem nowoczesnych instrumentów.

Często jest tak, że mając mądry pomysł, można zastosować bardzo proste narzędzia cyfrowe i uzyskać lepszy efekt, niż gdy bezrefleksyjnie korzysta się z bardzo wyrafinowanych instrumentów.

Świetnie obrazuje to program niedawno zorganizowany przez Fundację Orange. Młodzież miała za zadanie stworzyć klipy wideo z rozmów przeprowadzanych ze starszymi ludźmi, którzy opowiadali im o wydarzeniach historycznych, w których uczestniczyli. Ktoś powie, że młodzi ludzie mogli nabyć kompetencji cyfrowych w postaci umiejętności nagrywania filmu. Czyżby? A może jednak byli uczeni kompetencji dialogu międzygeneracyjnego, a samo nagrywanie było tylko ku temu instrumentem? Co było tu bardziej istotne? Czasami zbyt bardzo patrzymy przez pryzmat cyfrowości. A często jest tak, że mając mądry pomysł, można zastosować bardzo proste narzędzia cyfrowe i uzyskać lepszy efekt, niż gdy bezrefleksyjnie korzysta się z bardzo wyrafinowanych instrumentów.



DARIA DRABIK

absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego i Szkoły Głównej Handlowej, studiowała również na uczelniach we Francji. Od 4 lat związana z Fundacją Orange, obecnie pracuje na stanowisku szefowej działu programów. Od wielu lat angażuje się w projekty społeczne i edukacyjne na rzecz rozwoju nowoczesnych metod kształcenia dzieci, młodzieży i wzmacniania społeczeństwa informacyjnego. Entuzjastka nowych technologii i ich twórczego wykorzystania w każdej dziedzinie życia.

Cyfrowa podmiotowość. Jak skutecznie kształcić kompetencje cyfrowe – przykład Fundacji Orange

Szacuje się, że do 2020 roku 90% miejsc pracy będzie wymagało umiejętności cyfrowych, a ponad 60% uczniów dziś rozpoczynających edukację będzie pracowało w zawodach jeszcze nieistniejących. Już dziś wiadomo też, że w niedalekiej przyszłości zabraknie 765 tysięcy pracowników w sektorze ICT¹. Europejska *Digital Agenda for Europe Scoreboard* nie pozostawia złudzeń – aby w przyszłości odnaleźć się na rynku pracy, młody człowiek musi nabierać biegłości w efektywnym wykorzystaniu kompetencji cyfrowych².

Gra toczy się nie tylko o biegłość techniczną czy umiejętności programistyczne, ale także o rozwijanie „miękkich” umiejętności i cech, które w połączeniu z wysoką sprawnością cyfrową pozwolą przekładać zdobycze w zakresie nowych technologii na to, by po prostu żyło nam się lepiej. Przykładem wyjścia naprzeciw wyzwaniom, jakie przynoszą ze sobą nowe technologie, są programy Fundacji Orange. Są one nastawione na wzmacnianie kompetencji cyfrowych młodych w oparciu o motywację wewnętrzną. Zakładają także równoczesny rozwój twardych i miękkich kompetencji – kształtowanie umiejętności technicznych wiąże z kompetencjami społecznymi. Podstawą do kształcenia umiejętności cyfrowych

.....
¹ Por. Raport *Digital Agenda for Europe Scoreboard* dostępne na: <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/scoreboard>.

² Kompetencje cyfrowe rozumiane jako: „zespół kompetencji informacyjnych, obejmujących umiejętności wyszukiwania informacji, rozumienia jej, a także oceny jej wiarygodności i przydatności oraz kompetencji informatycznych, na które składają się umiejętności wykorzystywania komputera i innych urządzeń elektronicznych, posługiwania się internetem oraz korzystania z aplikacji i oprogramowania, a także tworzenia treści cyfrowych”, cyt. za: *Społeczeństwo Informacyjne w liczbach*, red. V. Szymanek, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa 2013, s. 14.

są więc pasje młodych ludzi, których rozwijanie idzie w parze z budowaniem umiejętności współpracy i dzielenia się, otwartości na nowe doświadczenia, innowacyjności i wrażliwości społecznej.³

Jeżeli twoje dzieci nie śpią, to prawdopodobnie są online – pod takim tytułem ukazał się artykuł w „The New York Times” w 2010 roku⁴. Stwierdzenie to z każdym dniem zyskuje na aktualności. Dziś w wypadku dzieci i młodzieży nie mówimy o korzystaniu z internetu i nowych mediów jako prostej aktywności. Jest to wymiar, który przenika większość dziedzin ich życia – od edukacji po sprawy sercowe. I nie ma od tego odwrotu, bo świata bez internetu już nie będzie. Pojawia się

Postawienie młodego człowieka w roli twórcy cyfrowego świata, nie zaś tylko biernego obserwatora, jest dobrą metodą rozwijania jego potencjału. To budujące doświadczenie, podnoszące poczucie sprawstwa i wiary we własne możliwości.

więc pytanie, jak inspirować i uczyć dzieci, by nowe technologie stały się ich oddanym sojusznikiem w edukacji – w odkrywaniu świata, budowaniu relacji, rozwijaniu swojego potencjału. Z doświadczeń Fundacji

wynika jasno: postawienie młodego człowieka w roli twórcy cyfrowego świata, nie zaś tylko biernego obserwatora, jest dobrą metodą rozwijania jego potencjału. To budujące doświadczenie, podnoszące wiarę we własne możliwości. Jeśli coś zostało przez młodego człowieka sprawdzone w praktyce, to bardzo prawdopodobne, że zostanie zapamiętane i tym samym stanie się ważnym doświadczeniem.

Jakie są praktyczne przykłady kształtowania umiejętności cyfrowych w duchu podmiotowości? W **MegaMisji** – pierwszym w Polsce programie edukacji cyfrowej skierowanym do świetlic szkolnych – dzieci poprzez zabawę uczą się, jak kreatywnie i bezpiecznie korzystać z nowych technologii. Razem z wychowawcami w grupie rówieśniczej tworzą cyfrowe albumy dźwiękowe, kino dla osób z niepełnosprawnościami, stają się reżyserami czy dziennikarzami przyszłości. Tym samym poznają podstawy netykiety, ochrony prywatności, praw autorskich, uczą się odróżniać prawdę od fałszu w sieci, uczą się korzystać z narzędzi do tworzenia grafik, dźwięków i filmów⁵. Z kolei młodzież społeczności skupionych wokół **Pracowni Orange** – multimedialnych świetlic, które zakładamy i pomagamy prowadzić w małych miastach i wsiach – odkrywa tajniki druku 3D, robotyki czy projektowania. Razem z rówieśnikami i pod okiem cyfrowych przewodników pro-

.....
³ Więcej informacji na temat Fundacji Orange: www.fundacja.orange.pl.

⁴ Tamar Levin, *If Your Kids Are Awake, They're Probably Online*, „The New York Times”, 20 stycznia 2010, http://www.nytimes.com/2010/01/20/education/20wired.html?_r=3& (dostęp: 12.10.2013).

⁵ Więcej o programie MegaMisja – www.megamisja.pl.

gramują roboty, tworzą drony, drukują własne pieczątki albo wytwarzają longboardy – wszystko przy użyciu nowych technologii⁶. Z kolei młodzi **#SuperKoderzy** odkrywają radość, jaką daje umiejętność porozumiewania się z maszynami dzięki nauce programowania.

We wszystkich wymienionych projektach dzieci i młodzież w praktyce doświadczają, że cyfrowy świat stoi przed nimi otworem, jest nieograniczonym polem dla ich kreatywności. I to właśnie oni mogą być twórcami tego świata. Takie podejście przynosi realne rezultaty. W badaniu społeczności skupionych wokół Pracowni zapytaliśmy dzieci, kim chciałyby zostać w przyszłości. Drugim najczęściej wskazywanym zawodem – przegrywającym jedynie ze sportowcem – był informatyk, a 3/4 młodych stwierdziło, że chce się uczyć w szkole programowania.

Dzieci i młodzież w praktyce doświadczają, że cyfrowy świat stoi przed nimi otworem, jest nieograniczonym polem dla ich kreatywności. Dzięki temu chcą uczyć się programowania, a w przyszłości pracować w sektorze IT.

Dziś – dzięki nowym technologiom – młodzi rozwijają pasje, uczą się, rozbudzają ciekawość, są w kontakcie z innymi. Jutro – dzięki połączeniu cyfrowych kompetencji i innych umiejętności – będą gotowi na to, by odnaleźć się w dorosłym życiu, między innymi na rynku pracy. Dorosłość bowiem będzie wymagała umiejętności cyfrowych i swobody w ich wykorzystaniu niemal w każdej dziedzinie życia.

.....
6 Więcej o programie Pracownie Orange – www.pracownieorange.pl.



OLGIERD BOJKE

absolwent Akademii Wychowania Fizycznego w Gdańsku. Zawodowo i amatorsko związany z propagowaniem aktywnego trybu życia, żeglarz, motorowodniak, instruktor BnO, trener nordic walking, organizator i pomysłodawca imprez i eventów sportowych. Pracuje jako kanclerz AWFIS w Gdańsku, pełni także funkcję prezesa Polskiej Federacji Nordic Walking. Na początku lat 90. założył i został pierwszym dyrektorem klubu sportowego „Stolem” w Gniewinie. Opracował nagrodzoną przez ówczesnego wojewodę gdańskiego Macieja Płażyńskiego koncepcję zagospodarowania turystycznego gminy Gniewino. Jest animatorem i współorganizatorem kilku uczniowskich klubów sportowych. Współuczestniczy w procesie wyznaczania map do BnO na terenie powiatu wejherowskiego. W latach 1998–2010 roku był szefem działu AWFIS w Gdańsku. Na przełomie lat 2005 i 2006 wraz z Lucyną Dziecielską w gminie Potęgowo zorganizował pierwszą trasę nordic walking. W 2008 wraz z prof. K. Prusikiem założył Polską Federację Nordic Walking. W 2009 został prezesem Polskiej Federacji Nordic Walking, a w 2010 dyrektorem GOPSiR w Bolszewie, lecz po niespełna 3 miesiącach powrócił do AWFIS w Gdańsku, gdzie pełni funkcję kanclerza.

Jak sport może się przyczynić do tworzenia wspólnoty? Przykład społeczności nordic walking

Zanim opowiem o moich doświadczeniach związanych z powstawaniem wspólnoty nordic walking, muszę przedstawić nieco istotnych uwarunkowań historycznych. Nie będzie to historia tego ruchu w Polsce, ale pewna mieszanina doświadczeń, która istotnie wpłynęła na to, że obecnie w całej Polsce – niezależnie od tego, czy mowa o wsi, przysiółku czy wielkim mieście – można mówić o społecznym fenomenie „chodzenia z kijkami”. Wszystkie grupy wiekowe znalazły w tej aktywności coś dla siebie. Jak to się stało, że żartownisie, którzy we wszystkich regionach kraju zadawali chodzącym z kijkami pytanie: „gdzie zgubiłeś narty?”, nie zniechęcili trenujących, a wręcz ugruntowali nową społeczność identyfikującą się z tą nową dyscypliną sportu?

Jak powstaliśmy?

W 2005 roku zachęceni sukcesami zachodnich sąsiadów, szczególnie Niemców, rozpoczęliśmy promocję nordic walking, wykorzystując przy tym wcześniejsze doświadczenia związane z promocją różnych dyscyplin sportowych. Istotą tych doświadczeń było przekonanie, że tylko dobrze nagłośnione imprezy sportowe bądź sukcesy osiągnięte przez zawodowych sportowców stanowią drogę do rozwoju poszczególnych dyscyplin. Przykładów tych procesów w Polsce można byłoby podawać wiele – tenis rozwinął się po sukcesach Wojciecha Fibaka, bieganie jako akcja społeczna stało się popularne po wystąpieniach publicznych Tomasza Hopfera, a zainteresowanie skokami narciarskimi wzrosło po sukcesach Adama Małysza.

*Tylko dobrze nagłośnione imprezy sportowe
bądź sukcesy osiągnięte przez zawodowych
sportowców stanowią drogę do rozwoju
poszczególnych dyscyplin.*

Przykładów na to, że zainteresowanie daną dyscypliną wzrasta po spektakularnych sukcesach polskich zawodników, jest zresztą bardzo dużo. Każdy ma osobiste doświadczenia w tym względzie. Istnieją również przykłady negatywne, gdy dyscypliny o wielkim potencjale, wszechstronnie rozwijające człowieka tracą na popularności. Najczęściej brakuje im czegoś, co obecnie nazywa się pozytywny PR. Tak było na przykład z gimnastyką szwedzką czy też gimnastyką sportową.

W 2005 roku postawiliśmy pytanie: w jaki sposób stworzyć pozytywny PR dla dyscypliny zupełnie nieznanej w Polsce. Odpowiedź była oczywista – należy stwo-

Wokół tej nowej aktywności zbudowała się niezwykle tkanka społeczna. Wspólnota, która wyłoniła się z pasji, konsekwencji i pozytywnych emocji.

zyć zawody sportowe, którymi zainteresują się media. Pojawił się tutaj jednak problem na miarę kwadratury koła. Jak zainteresować media dyscy-

pliną, której nie ma? W 2005 i 2006 roku zaczęliśmy popularyzować nordic walking przez promocyjne imprezy masowe. Następnym milowym krokiem w promocji dyscypliny było ustanowienie w 2009 roku przez Polską Federację imprezy sportowej – Mistrzostw Polski Nordic Walking oraz pozyskanie patronatu Justyny Kowalczyk nad tą imprezą.

Dwa lata później ruszył największy w Europie cykl imprez – 6–8 w roku – pod nazwą: Puchar Polski w Nordic Walking (PPNW). W 2013 roku na światową konwencję przyjechali do Gdańska przedstawiciele 23 krajów.

Polska Federacja staje się liderem wśród organizacji promujących nordic walking przez zawody sportowe. Nasze sukcesy owocują propozycją złożoną przez

Powszechnie wiadomo, że aktywność fizyczna jest najlepszym lekiem na wiele współczesnych dolegliwości. Szczególnie cenna jest aktywność wymagająca łagodnego wysiłku, a takie właśnie jest nordic walking.

naszych zagranicznych partnerów ze Słowenii, z Niemiec, Austrii, aby właśnie w Gdańsku założyć Europejską Organizację New Walking. To niebywałe uznanie społeczności międzynarodowej niestety nie może być

zrealizowane, gdyż polskie prawo o stowarzyszeniach z 1989 roku nie przewiduje możliwości tworzenia i rejestracji stowarzyszeń międzynarodowych w Polsce. Istotne w tej historii jest jednak stwierdzenie, że po dziesięciu latach konsekwentnej pracy zostaliśmy liderami w naszej dyscyplinie. I największym osiągnięciem jest to, że wokół tej nowej aktywności zbudowała się niezwykle tkanka społeczna. Wspólnota, która wyłoniła się z pasji, konsekwencji i pozytywnych emocji.

Ilu nas jest?

Bardzo optymistyczne szacunki mówią, że około 2 mln ludzi chodzi z kijkami. Przez ostatnie 10 lat kilka wiodących firm, uznanych marek, sprzedało około 1,5 mln par kijków. Sporo zresztą sprzedawanych jest tanich, niemarkowych kijków, nienadających się do uprawiania nordic walking, mimo że opatrzone są stosownym napisem. Wokół ruchu powstał rynek. Sprzedawcy odkryli, że ta marka się sprzedaje – istnieje popyt i są grupy społeczne, które wydadzą pieniądze, aby zaspokoić swoje potrzeby. Rynek potwierdza więc istnienie tej społeczności, w związku z czym stała się ona przedmiotem pogłębianych studiów. Zwłaszcza że równolegle wyobraźnię zaczęła elektryzować koncepcja tak zwanej *silver economy*.

Szacujemy, że jeszcze w tym roku liczba osób mających kontakt z kijkami będzie bliska 3 mln.

W początkowej fazie rozwoju, ale także teraz ruch jest kojarzony z seniorami. Badania wskazują, że społeczeństwo się starzeje i grupa osób w podeszłym wieku będzie się rozrastała. Powszechnie wiadomo, że aktywność fizyczna jest najlepszym lekiem na wiele współczesnych dolegliwości. Szczególnie cenna jest aktywność wymagająca łagodnego wysiłku, a takie właśnie jest nordic walking. To wzbudza niejako automatycznie zainteresowanie tą formą aktywności. Wydaje się, że odpowiednio promowana będzie się ona systematycznie rozwijała, a ludzi chodzących z kijkami będzie przybywało. Szacujemy, że jeszcze w tym roku liczba osób mających kontakt z kijkami będzie bliska 3 mln. Taka liczba działa na wyobraźnię. Jak mówią sprzedawcy – jest to interesujący target. Zresztą społeczność nordic walking jest nie tylko ważna dla najbardziej oczywistych grup: producentów sprzętu sportowego, suplementów żywieniowych czy dla osób wspierających aktywność: naukowców zajmujących się szeroko pojętą kulturą fizyczną, socjologów, psychologów. Swoje usługi mogą oferować te grupie docelowej także firmy z szeroko pojętej gospodarki – na przykład instytucje ubezpieczeniowe czy finansowe. Dość, by wskazać, że sponsorem cyklu PPNW jest Santander Consumer Bank.

Kim jesteśmy?

Stereotypowo społeczność osób uprawiających nordic walking to w przeważającej mierze starsze kobiety. Jednak na zawodach dominującą grupą są osoby w średnim wieku. Najciekawsze jest spostrzeżenie, że mamy wyrównane proporcje płciowe – 48% mężczyzn i 52% kobiet. Taki podział świadczy o tym, że obie grupy uczestników zawodów są sobą mocno zainteresowane. Popularnością cieszą się

więc wspólne imprezy integracyjne, wspólne wyjazdy, treningi, biesiadowania, a nawet pojawiają się na tym tle konflikty.

Rytm rywalizacji ustalają regulaminy kodyfikujące zachowania członków wspólnoty. Pierwszym kodeksem, który uregulował działania nordic walkerów,

Stereotypowo nordic walking uprawiają starsze kobiety; okazuje się jednak, że członkami tej wspólnoty są głównie osoby w średnim wieku, a proporcje płciowe są wyrównane.

były regulaminy zawodów sportowych oraz niepisane zasady *fair play*. Następnie wyszkolono sędziów, którzy pilnowali, aby zawody przebiegały prawidłowo. Zawodnicy z własnej

inicjatywy ustalili własny kodeks prawidłowych zachowań. Co ważne, społeczność sama eliminuje lub piętnuje zawodników o niepożądanych zachowaniach.

Kiedy dzięki nordic walking ludzie odkryli, że mają wspólną pasję, zaczęli się wymieniać doświadczeniami. Szkolią się i doskonalą swoje umiejętności. Największą areną, gdzie można się porównać, są zawody sportowe. Sport jest dla tej wspólnoty najistotniejszym katalizatorem. Potrzebna jednak była równocześnie płaszczyzna, gdzie w pełni można doświadczyć poczucia przynależności. W związku z tym Polska Federacja Nordic Walking zaczęła organizować klasyfikację drużynową, zachęcając tym samym do tworzenia drużyn. Kolejnym krokiem był pomysł zawodów dla sztafet. Nastąpiła bardzo silna identyfikacja zawodników z drużyną. Zaczęto nosić takie same koszulki i stroje sportowe. Organizowano wspólny doping dla własnych zawodników. Rywalizowano w formach dopingowania zawodników. Doszło do identyfikacji nie tylko z samym klubem, lecz także z regionem lub miastem jego pochodzenia, między innymi przez manifestowanie herbów lub symboli danej społeczności.

Dokąd zmierzamy?

Dotychczas drużyny powstawały przy tradycyjnych klubach, stowarzyszeniach działających w obrębie określonego obszaru terytorialnego. Od kilku lat konse-

Dotychczas drużyny powstawały przy tradycyjnych klubach, stowarzyszeniach działających w obrębie określonego obszaru terytorialnego. Od kilku lat konsekwentnie jednak powstawała duża wspólnota, której obszarem działania jest świat wirtualny.

kwentnie jednak powstawała najpierw grupa, a obecnie duża wspólnota, której działalność jest oderwana od przynależności przestrzennej, a obszarem jej działania jest świat wirtualny. Sportowcy poznali się

przez portal społecznościowy i założyli swoją drużynę Facebook Nordic Team. Często członkowie tej grupy mieszkają w różnych oddalonych regionach kraju.

Spotykają się tylko na zawodach. Tworzą niezwykle barwną społeczność. Wspólnie na zawodach bronią swoich wirtualnych barw, a następnie biesiadują, tworzą własne eventy – zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym. Dzięki nowoczesnym technologiom bazującym na GPS-ie i takim aplikacjom jak Endomondo wymieniają się na bieżąco informacjami na temat swoich dokonań treningowych. Podczas spotkań wspólnie analizują możliwości urządzeń z tak zwanych technologii ubieralnych. I tak dzięki nordic walking powstała społeczność na wskroś nowoczesna, która jeszcze parę lat temu mogła zaistnieć tylko w sferach fantastyki naukowej. Sport jest głównym motorem napędowym tworzenia się nowych struktur społecznych, nowych wspólnot.



MONIKA STACHOWSKA

wielokrotna reprezentantka Polski w piłce ręcznej, występująca na pozycji obrotowej. Z drużyną narodową dwukrotnie (2013 i 2015) zajęła czwarte miejsce w mistrzostwach świata. Wychowanka Victorii Toruń, w kraju występowała w Starcie Gdańsk, AZS AWFIS Gdańsk (mistrzostwo Polski 2004), Łączpolu Gdynia (brązowy medal MP 2010) i SPR Pogoni Baltica Szczecin (brązowy medal MP i finał Challenge Cup 2015), a obecnie jest zawodniczką AZS Łączpol AWFIS Gdańsk. W latach 2010–2012 grała we Francji, w klubie Arvor 29 – Pays de Brest, z którym w 2011 zdobyła wicemistrzostwo, a w 2012 roku mistrzostwo i Puchar Francji.

Wolontariat jako fundament sportowej wspólnoty

„Aby istnieć, trzeba uczestniczyć”
Antoine de Saint-Exupéry

Sport jest fantastyczną dziedziną życia, która łączy ludzi o różnym światopoglądzie, statusie społecznym, poziomie intelektualnym, profesji. Często na płaszczyźnie sportowej spotykają się osoby, które nigdy nie trafiłyby na siebie w innych okolicznościach, co więcej, doskonale potrafią się porozumieć i czerpać przyjemność z tego samego. Wolontariat jest w sporcie fundamentem wspólnoty opartej na pasji.

Dwa lata mojej kariery sportowej spędziłam we Francji w zespole ekstraklasy Arvor 29 Pays de Brest. W tym czasie zdobyłam ogromne doświadczenie sportowe ukoronowane Wicemistrzostwem oraz Mistrzostwem Francji. Stałam się częścią bretońskiej rodziny piłki ręcznej. Wspólnotę sportową nie tylko tworzyliśmy my – zawodniczki wraz ze sztabem szkoleniowym i sponsorami. Najliczniejszą grupę stanowili kibice, którzy czynnie uczestniczyli w działalności klubu. Połączyła nas sportowa pasja. Oprócz wsparcia w czasie meczu, kibice byli również odpowiedzialni za odprawę techniczną (przygotowanie hali, „spikerkę”, catering), spotkania promocyjne, wyjazdy na mecze. Dzięki kibicom klub (poza zawodniczkami oraz sztabem szkoleniowym) zatrudniał dodatkowo tylko dwie osoby. Pozostali pracownicy byli wolontariuszami. Wolontariat ma ogromne znaczenie, bez niego kluby francuskie nie funkcjonowałyby na tak wysokim poziomie organizacyjnym. Siła około 30 osób,

*Wolontariat w sporcie jest podstawą
w budowaniu wspólnoty.*

wspierających klub sportowy swoim zaangażowaniem, wiedzą oraz umiejętnościami, jest bezcenna. Wolontariat w sporcie jest podstawą w budowaniu wspólnoty. Zdecydowanie sprzyja mu otoczenie prawne.

We Francji istnieją dwa rodzaje wolontariatu: *bénévolat* i *volontariat*. Ten drugi ma bardzo formalny charakter, jest ściśle określony w czasie. Wymaga profesjonalnego szkolenia, wiąże się z długofalowym zaangażowaniem w pełnym wymiarze, dlatego określany jest jako profesjonalny.

Moje doświadczenie ściśle wiąże się z wolontariatem *bénévolat*. Jest on określany jako nieprofesjonalny, krótkoterminowy i ma charakter akcyjny. W polskich realiach tego typu wolontariuszy nazywamy ochotnikami. Według tej definicji kibice piłki ręcznej są zaangażowani w wolontariat drugiego typu – *bénévolat*. Zgodnie z zasadą wolontariatu nie otrzymują za swoją działalność żadnego wynagrodzenia, francuskie rozwiązania legislacyjne przewidują jednak dla nich profity. Francuskie prawo zakłada między innymi:

- możliwość przeznaczenia przez pracowników 9 dni roboczych na nieodpłatną pracę w organizacjach;
- wliczanie pracy wolontariackiej wykonywanej dłużej niż 6 miesięcy do stażu pracy, na którego podstawie jest naliczana wysokość emerytury;
- ulgi podatkowe dotyczące poniesionych kosztów związanych z wolontariatem, na przykład zakupy różnych materiałów, koszty transportu, koszty zużycia własnego pojazdu.

W tym wypadku rozwiązania legislacyjne są zdecydowanie motorem filantropii. Pisząc o tym, kłaniam się, uśmiecham i puszczam oko do wszystkich osób i instytucji mających moc legislacyjną.

Chciałabym również zaznaczyć Państwu z moim doświadczeniem wolontariatu sportowego w polskich warunkach. Wolontariat w Polsce reguluje ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 2003 roku wraz jej późniejszymi zmianami. Polski wolontariusz nie czerpie ze swojej działalności żadnych profitów, poza tymi niematerialnymi, które są bezcenne.

W polskiej piłce ręcznej jest wielu wolontariuszy. Najliczniejszą grupę stanowią trenerzy – nauczyciele wychowania fizycznego w szkołach podstawowych i średnich. Osoby te poświęcają swój prywatny czas na wyjazdy ze swoimi zawodnikami, robiąc to z pasji i poczucia obowiązku. W mojej nomenklaturze jest to tak zwany nieoficjalny wolontariat. Warto zauważyć jednak, że w ostatnim czasie pojawiły się inicjatywy organizacji rządowych i firm prywatnych finansujące tę działalność. Bardzo mnie cieszy, że nieoficjalny wolontariat zmniejszył swój udział

w rynku wolontariatu sportowego. Wolontariusze to również osoby współpracujące z klubem. Często są to członkowie rodziny i przyjaciele, jak również prezesi klubów sportowych. Trzy lata swojej kariery sportowej spędziłam w SPR Pogoni Baltica Szczecin. Prezesem klubu jest Przemysław Mańkowski – człowiek biznesu i wielki pasjonat piłki ręcznej. Jego rola nie ograniczała się tylko do zarządzania klubem. Brał również czynny udział w jego działalności. Warto wspomnieć, że często pomagał instalować, a potem związać specjalną nawierzchnię boiska za każdym razem, kiedy mecz był transmitowany w telewizji (specjalna nawierzchnia to wymaganie techniczne). Nie wypada nie wspomnieć również o wolontariuszach w moim obecnym klubie: AZS AWFIS Łączpol Gdańsk. Duży wkład w działalność sekcji mają pracownicy firmy sponsora tytularnego.

Tylko dzięki pasji człowiek może poświęcać swój czas, angażować się w różne projekty, nie oczekując w zamian niczego oprócz radości z działania i poczucia przynależności do wspólnoty.

Wszystkie przedstawione przeze mnie przykłady wolontariatu są wyrazem sportowej pasji, bo tylko dzięki pasji człowiek może poświęcać swój czas, angażować się w różne projekty, nie oczekując w zamian niczego oprócz radości z działania i poczucia przynależności do wspólnoty, w tym wypadku – wspólnoty sportowej.

Gospodarka
– jak połączyć tradycję
i innowacyjność?



PIOTR SOYKA

założyciel i prezes grupy kapitałowej Remontowa Holding i autor jej globalnego sukcesu. Związany z polskim przemysłem okrętowym od 1972. W latach 1989–2009 jako prezes zarządu Gdańskiej Stoczni „Remontowa” im. J. Piłsudskiego SA dokonał jej restrukturyzacji i przekształcenia w grupę stoczniową. Od 2009 przewodniczący jej Rady Nadzorczej. Prezes m.in. Związku Pracodawców Forum Okrętowe (2003–2011) i Gdańskiego Klubu Biznesu (2004–2006). Laureat licznych wyróżnień (m.in. Menedżer Roku Dziennika Bałtyckiego), nagród (Nagroda Prezydenta RP w konkursie „Pracodawca Przyjazny Pracownikom”, Nagroda dla najbardziej efektywnego pomorskiego pracodawcy) i odznaczeń (Krzyż Oficerski Orderu Odrodzenia Polski za wybitne zasługi dla rozwoju przemysłu stoczniowego). Od 2013 prezes zarządu Remontowa Holding SA.

Remontowa Holding – jak osiągnęliśmy sukces¹?

Rozmowa z Piotrem Soyką

Historia polskiego przemysłu stoczniowego doskonale uwydatnia najlepsze cechy, które powinny być wizytówką Pomorza – naszą zaradność oraz elastyczność. Po 1945 roku, nie posiadając praktycznie żadnego doświadczenia, szybko nabyliśmy kompetencje pozwalające na masową budowę statków. Z kolei już po transformacji ustrojowej, pomimo problemów strukturalnych, zacofania naszych stoczní oraz zdominowania tego rynku przez Azjatów, udało nam się stworzyć markę Remontowa Holding, która jest dziś rozpoznawalna na całym świecie. W jaki sposób udało się tego dokonać? Z jakimi wyzwaniami trzeba było się zmierzyć? Co może nas napawać szczególną dumą?

Marcin Wandałowski: W Pańskim biurze znajduje się fragment szyny kolejowej z czasów poprzedniczki dzisiejszej Stoczni Remontowej, budowanej jeszcze przez Niemców. Pan jest w Stoczni dłużej niż oni. Czy więcej tu pozostało z dawnych lat, czy też dominuje wkład, jaki w historię tego miejsca wniesli Polacy?

Piotr Soyka: Od kilku lat staramy się na terenach stoczniowych robić porządki. Chcemy, by ich przestrzeń była nie tylko funkcjonalna, ale też by dobrze wyglądała. Przyznam nawet, że odwiedzający nas goście są często w szoku, że w takim zakładzie przemysłowym jak stocznia może być czysto, zielono i schludnie. Uodwadniamy, że niekoniecznie musi się ona kojarzyć wyłącznie z dźwigami, hałasem i rdzą. Jakiś czas temu podczas prac porządkowych na samym końcu wyspy Ostrów, na której zlokalizowana jest nasza stocznia, koparki wyrównujące ziemię natrafiły na wspomnianą przez Pana szynę. Widniał na niej napis: „1908 r.”. W tym właśnie czasie Niemcy budowali ten zakład. Prowadzili go zatem – licząc

.....
1 Tekst ukazał się pierwotnie w „Pomorskim Przeglądzie Gospodarczym” (<http://ppg.ibngr.pl/>).

do 1945 roku – 37 lat. My, Polacy, jesteśmy tu już znacznie dłużej, będąc dziś najbardziej znaną polską marką związaną z gospodarką morską na świecie. Gdy w jakimś porcie powie pan „Remontowa”, każdy będzie tę nazwę kojarzył, choć przecież poza Polakami nikt nie wie, co to słowo oznacza. Moją osobistą, wielką satysfakcją jest to, że nie jesteśmy już zupełnie kojarzeni jako ci, którzy przejęli po poprzednikach infrastrukturę, lecz jako ci, którzy samodzielnie zbudowali potężną rodzimą markę. Co więcej, Stocznia Remontowa to również nasz wkład w historię Gdańska – nasz pomysł, nasza architektura, nasze wysiłki z tym związane.

W jaki sposób Polakom udało się po 1945 roku rozwinąć przemysł stoczniowy, skoro nie mieliśmy w tej dziedzinie praktycznie żadnego doświadczenia?

Po II wojnie światowej Polsce przypadł Gdańsk wraz ze swoją stoczną. Co prawda sporo maszyn, w które była wyposażona, zostało wywiezionych przez Rosjan, ale jednak była ona generalnie zdolna do budowy nowych statków. Problemem był czynnik ludzki – w tamtym okresie Polacy nie mieli zielonego pojęcia na temat przemysłu stoczniowego. Było to dla nich coś zupełnie nowego. Znało się wówczas na tym *de facto* jedynie dwóch inżynierów, specjalistów budowy okrętów – prof. Wojciech Doerffer oraz mgr inż. Wacław Czarnowski. Niemniej jednak Rosjanie zdecydowali, że polskie stocznie będą budowały im znaczną część statków. Jako że ZSRR był w tamtych czasach jednym z dwóch–trzech państw na świecie, które rocznie odbierały setki statków, znaleźliśmy się przed ogromną szansą. Musieliśmy jednak w jakiś sposób nabyć umiejętności. Aby móc zrealizować zamówienia, do Stoczni Gdańskiej robiono prawdziwe zaciągi – ściągano tu zdolnych pracowników z wszelkich polskich fabryk. Na Politechnice Gdańskiej otwarto Wydział Okrętowy mający być kuźnią inżynierów. Zamówień było tak dużo, że gdańska Stocznia sama nie była ich w stanie zrealizować, dlatego zbudowano również zakłady w Szczecinie oraz w Gdyni. Polacy okazali się bardzo zdolnymi uczniami. Udało nam się zbudować ogromną wiedzę na temat przemysłu stoczniowego. I to wcale nie przedawnioną – budowaliśmy jednostki nowoczesne w skali świata. Te czasy już się jednak niestety nie powtórzą – nikt nie będzie składał nam tylu ofert co wówczas. Konkurencja jest dzisiaj znacznie większa.

Później, od lat siedemdziesiątych, produkcja statków zaczęła się przenosić do Azji...

Zgadza się, po pewnym czasie liczba rosyjskich zamówień na statki w polskich stoczniach bardzo mocno spadła. Produkcja zaczęła się przenosić – nie tylko z naszego kraju, lecz z całej Europy – do Japonii, a następnie do Korei Południowej i Chin. Początkowo państwa te po prostu potrzebowały dla siebie bardzo wielu

statków do przewozu surowców naturalnych, w które były ubogie. Z czasem jednak, wykorzystując niższe koszty pracy oraz pomoc państwową, zaczęły budować okręty dla całego świata. Tworzone były całe konglomeraty, w których skład wchodziły nie tylko stocznie, lecz również huty czy wytwórnie silników. W Azji produkowane były pierwotnie przede wszystkim duże i dość proste statki, jak zbiornikowce, masowce. Europejskie firmy nie były tym zbyt przejęte, gdyż Chińczyków postrzegali jedynie jako wykonawców kadłubów. A te stanowią średnio tylko około 30% wartości statku – pozostałe 70%to

Początkowo na Starym Kontynencie liczone, że boom na produkcję statków w Chinach może przynieść wymierne korzyści europejskim firmom zajmującym się ich wyposażaniem. Z czasem jednak Azjaci zaczęli naśladować ich rozwiązania i przedsiębiorstwa te musiały się wycofać.

wyposażenie. Co ciekawe, na Starym Kontynencie liczone wręcz, że boom na produkcję statków w Azji może przynieść wymierne korzyści europejskim przedsiębiorstwom zajmującym się ich wyposażaniem. Zaczęły one tworzyć swoje fabryki w Chinach, w których *know-how* oraz kierownictwo były na przykład holenderskie, natomiast zwykli robotnicy pochodzili z Państwa Środka. Firmom tym wydawało się, że to świetny układ. Parę lat udało im się w ten sposób podzielać, lecz później po drugiej stronie ulicy zaczęły powstawać takie same, tyle że chińskie fabryki. Chińczycy podpatrzyli europejskie rozwiązania i zaczęli je naśladować. Przedsiębiorstwa ze Starego Kontynentu musiały się wycofać. Z czasem Azjaci wyspecjalizowali się też w produkcji bardziej zaawansowanych statków.

Zbudowanie polskiego przemysłu stoczniowego od podstaw po 1945 roku było wielkim osiągnięciem. Nie mniejszym sukcesem jest jednak to, jak udało się wybić Stoczni Remontowej po 1989 roku pomimo bolesnej transformacji ustrojowej oraz zdominowania światowego rynku stoczniowego przez państwa azjatyckie.

Początki nowej ery Stoczni Remontowej sięgają lat transformacji ustrojowej. Po 1989 roku, choć w warunkach gospodarki wolnorynkowej, nadal była ona przedsiębiorstwem państwowym, urządzonym niejako na modłę poprzedniego systemu. Byliśmy zupełnie nieznani w Europie, gdyż wcześniej – podobnie jak pozostałe polskie stocznie – funkcjonowaliśmy na zupełnie innym, zamkniętym rynku socjalistycznym. Co więcej, mogliśmy zaoferować jedynie remonty statków oraz budowanie kadłubów. A przecież – jak wspominałem – 70% statku to wyposażenie. Skoro tak wiele zależy od ludzi, których nie mamy, to znaczy, że nie dokonując zmian, nie uda nam się osiągnąć sukcesu. Postanowiliśmy stawić czoła temu wyzwaniu – chcieliśmy dostarczać na rynek to, na co jest aktualnie zapotrzebowanie. Zaczęliśmy interesować się tym, co dzieje się za granicą. Staraliśmy się nadążyć

za najnowszymi trendami. Z przedsiębiorstwa publicznego, które miało odgórnie ustanowiony plan, zaczęliśmy przekształcać się w firmę coraz bardziej reagującą na sygnały rynkowe. Poznawaliśmy armatorów. Jeździliśmy też za granicę, by podpatrywać konkurencję. Ludzie na Zachodzie są bardzo otwarci – sami nam mówili, z czym mają problemy. My to natomiast wykorzystywaliśmy na zasadzie: „skoro oni mają z tym kłopot, to my niebawem też możemy go mieć”. Staraliśmy się uczyć na cudzych doświadczeniach. I tak właśnie, krok po kroku, zaczęliśmy stawać się znaną marką, zdolną do skutecznego konkurowania w świecie.

Nie byłoby to jednak chyba możliwe bez prywatyzacji oraz bez stworzenia całego Holdingu Remontowa, w którego skład wchodzi wyspecjalizowane podmioty odpowiedzialne za wszelkie aspekty stoczniowego rzemiosła.

Na świecie 90% stoczni – nie licząc chińskich, choć ostatnio i tam się to zmienia – jest własnością prywatnego kapitału. Dlaczego nie są one państwowe? Bo chcą być bardziej odporne na kryzysy polityczne, mogą same ustalać swoje plany na wiele lat wprzód, prowadzić własną politykę kadrową, być bardziej elastyczne itd. Oczy-

Jeżdżąc po świecie, zauważyliśmy, że klienci stoczni często oczekują kompleksowego załatwiania spraw – od stworzenia projektu statku, przez jego budowę, aż po remonty. My zapewniamy im dziś taką możliwość, co wzmacnia naszą pozycję na rynku.

wiste więc dla nas było, że musimy podążać tą drogą. Co więcej, jeżdżąc po świecie, zauważyliśmy, że klienci stoczni często oczekują kompleksowego załatwiania spraw – od stworzenia projektu statku, przez jego budowę, aż

po remonty. Z tego też względu kupiliśmy Stocznnię Północną, obecnie pod nazwą Remontowa Shipbuilding, gdzie budujemy statki. Stworzyliśmy również swoje biuro projektowe, a także wchodzące w skład naszego Holdingu spółki odpowiedzialne za produkcję wyposażenia statków – od mebli, przez różnego rodzaju urządzenia, aż po okrętowe IT. Nasi klienci znają naszych najlepszych pracowników i wiedzą, że przychodząc do nas, uzyskają fachową obsługę. Gdy mają jakiś pomysł, to przelejemy im go na papier, stworzymy dokumentację i wdrożymy w życie. Wzmacnia to naszą markę i pomaga konkurować w świecie. O tym, jak bardzo zmieniła się nasza pozycja, świadczy fakt, że to do Remontowej zaczęli przyjeżdżać zagraniczni goście chcący usprawnić funkcjonowanie swoich zakładów. Jako pierwsi wymyśliliśmy chociażby sposób organizacji pracy, w którym każdy statek jest zarządzany jak oddzielna firma. A zatem nie ma jednego szefa, który odpowiada za wszystkie jednostki, lecz każda z nich ma swoje indywidualne kierownictwo. Początkowo dotyczyło to statków remontowanych, lecz później również budowanych. A przykładów działań naszej stoczni, które mogą stanowić wzór dla innych, jest znacznie więcej.

Jak istotny w branży stoczniowej jest kapitał ludzki?

Jest jednym z najważniejszych. Dlatego też od początku lat dziewięćdziesiątych do pracy w stoczni poszukiwaliśmy młodych, zdolnych, inteligentnych ludzi, będących w stanie dać firmie nowe szanse rozwojowe. Co ważne, musieli oni potrafić pracować w zespołach. W stoczni nie potrzeba bowiem indywidualistów – kluczem jest poukładanie załogi w zespoły zadaniowe. Oprócz tego w przemyśle okrętowym, gdzie większość ponoszonych kosztów stanowią materiały, podzespoły itp., bardzo duże znaczenie mają kompetencje handlowe. Nie mniej ważne są umiejętności sprzedażowe, a także zdolność utrzymywania dobrych relacji z klientami z różnych kręgów kulturowych. Pracowników Remontowej za to odpowiedzialnych muszą cechować wartości takie jak empatia czy otwartość. Liczą się też w końcu sumienność i obowiązkowość – jeżeli umawiamy się na dany termin, musimy dokonać wszelkich starań, by go dotrzymać. Statek, który stoi w doku i jest naprawiany, nie zarabia na sobie. Każdy dzień zwłoki powoduje często ogromne koszty, na które nie chcemy narażać naszych klientów.

Aby zdobyć światową renomę, będąc zupełnie nieznaną marką, oprócz zatrudnienia odpowiednich ludzi musieliście też jednak z pewnością podjąć pewne działania marketingowe.

Aż do lat dziewięćdziesiątych nie mieliśmy żadnego działu marketingu, ani też pracowników, którzy by się nim zajmowali. Musieliśmy stworzyć go od podstaw. Podzieliliśmy świat na rynki i na każdym z nich mieliśmy swoich przedstawicieli, orientujących się w zapotrzebowaniu na remonty, przebudowy oraz budowę statków. Trzeba mieć świadomość, że na poszczególnych rynkach panują inne zwyczaje, obowiązują inna waluta i inne ceny itd. Nasi przedstawiciele poznali jednak doskonale ich specyficzne uwarunkowania. Po jakimś czasie weszliśmy w kontakty z najważniejszymi armatorami obecnymi na tych rynkach. Gdy 10 lat temu kupowaliśmy Stocznnię Północną, mieliśmy już zatem rozeznanie, kto mógłby być zainteresowany budową jakich statków, i kierowaliśmy do nich swoją ofertę. Mimo że nie mieliśmy w tym doświadczenia, wielu armatorów kojarzyło nas jako wykonawcę dobrych remontów. To procentowało. Na początku konkurowaliśmy głównie szybkością wykonania i ceną, a następnie – wraz z nabyciem doświadczenia – jakością i technologiami. Podnieśliśmy nasze ceny. Dziś są one na średnim europejskim poziomie.

Na początku konkurowaliśmy głównie szybkością wykonania i ceną, a następnie – wraz z nabyciem doświadczenia – jakością i technologiami. Podnieśliśmy nasze ceny. Dziś są one na średnim europejskim poziomie.

Jakiego typu jednostki powstają dziś w Gdańsku?

Gdy przejmowaliśmy Stocznnię Północną, była ona zupełnie pusta i nie produkowała żadnych statków. Przeanalizowaliśmy, gdzie i jakie jednostki buduje się na świecie, stworzyliśmy program i stopniowo zaczęliśmy go realizować. Postawiliśmy na budowę promów pasażersko-samochodowych oraz tzw. PSV (zaopatrzeniowców górnictwa morskiego), wykorzystywanych przez morski przemysł wydobywczy. W ostatnich latach były to nasze dwie specjalności. Pozycję w segmencie budowy

Przez lata zapotrzebowanie na statki do obsługi platform offshore było wysokie. Teraz to się zmieniło, gdyż ropa jest tania. Taki okres trzeba jakoś przetrwać, dywersyfikując jednak równocześnie swoją działalność.

promów pasażerskich średniej wielkości udało nam się zdobyć dzięki zamówieniom, głównie ze Skandynawii i Wielkiej Brytanii. Przez lata korzystaliśmy też z dobrej koniunktury na rynku ropy naftowej. Zapotrzebowa-

nie na statki dla branży *offshore* było wysokie, a pieniędzy na ich budowę – jeszcze więcej. Była to prawdziwa żyła złota. Te lata bardzo nam się przysłużyły. Teraz to się zmieniło, gdyż ropa jest tania. Ani platformy, ani też statki do ich obsługi nie mają dziś wzięcia. Taki okres trzeba jakoś przetrwać, przeczekać do kolejnej hossy na rynku ropy, dywersyfikując jednak równocześnie swoją działalność.

Jak zatem równoważycie się teraz jako cały Holding? Skoro produkcja statków offshore spadła, to robicie więcej remontów?

W ostatnich latach duża część remontów dotyczyła statków *offshore*, przez co obecnie również na nie spadł popyt. Musimy jakoś wyżyć z tego, co jest dziś na rynku. Teraz jest taki moment, że trzeba się mocno starać, żeby dostać jakiegokolwiek zlecenie. Staramy się być jeszcze lepiej zorganizowani, tak by terminy były szybsze, a ceny niższe. Jestem jednak spokojny. Mamy swoją markę i wielu klientów jest do niej przywiązanych. W innym wypadku byłoby znacznie gorzej.

Pewnym remedium na niekorzystne trendy na rynku ropy jest też chyba to, że w ostatnim czasie zaczęliście podbijać rynek kanadyjski dzięki budowie i przebudowie promów napędzanych LNG.

Staraliśmy się o to od dłuższego czasu, lecz blokowało nas tamtejsze prawo. Przez długi czas w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych obowiązywał przepis, że jeżeli coś było zamawiane w innym kraju, to kontrahent musiał zapłacić 25% podatku. Zupełnie nam się to nie kalkuloowało. W ostatnim czasie podatek ten został jednak do pewnego stopnia zlikwidowany. Dzięki temu mamy dziś zamówienie na serię trzech statków oraz na przebudowę dwóch kolejnych.

W jaki sposób Remontowej Holding SA udało się stworzyć tak innowacyjne *know-how*, jak napęd LNG dla promów?

Jako grupa kapitałowa posiadamy dobre biuro projektowe. A w nim zatrudnionych kilku hobbystów, którzy sprawami związanymi z LNG interesują się od lat. Posiadamy również firmę Remontowa LNG Systems Sp. z o.o., która nawiązała współpracę z Politechniką Wrocławską. W efekcie udało się stworzyć autorskie rozwiązanie. Jako Remontowa Holding SA staraliśmy się oczywiście wspierać je na każdym etapie, ale mocno podkreślę, że wyszło ono od naszych ludzi. Daliśmy im przestrzeń do działania, a oni ją wykorzystali. Jest to prawdziwa innowacja – napędami podobnego typu może się pochwalić niewiele firm.

Swego czasu koreańskie STX wykupiło w Europie kilkanaście stoczní również po to, aby poznać ich *know-how* wykorzystywane przy budowie specjalistycznych statków. Czy nie obawia się Pan, że na nabycie tak prężnie działającej grupy stoczniowej jak Remontowa mogą mieć chrapkę zagraniczni potentaci z tej branży?

A dlaczego miałbym się bać? To my decydujemy o swoim losie. Jedyne, czego mógłbym się obawiać, to tego, że inne stocznie będą lepsze i wyprą nas z rynku. W tym tkwi cała sztuka – ten, kto ma lepszą ofertę, utrzymuje się na rynku. Nie ma tu „sztuki dla sztuki”. Rządzi pragmatyzm. Nie tworzymy innowacyjnych rozwiązań po to, żeby można je było nazwać innowacyjnymi, jak to się niestety często dzieje, lecz po to, by móc je sprzedać na rynku. By utrzymać swoją pozycję. Albo się do gospodarki wolnorynkowej dorasta i dostaje zamówienia, albo się znika z rynku.

Albo się do gospodarki wolnorynkowej dorasta i dostaje zamówienia, albo się znika z rynku.

Rozmawiał: Marcin Wandałowski



SŁAWOMIR HALBRYT

magister inżynier nauk technicznych, absolwent Politechniki Gdańskiej. Praktyk biznesu, przedsiębiorca od początku działalności związany z inwestycjami na rynku nieruchomości komercyjnych i budownictwem. Założyciel i prezes zarządu Grupy SESCO S.A., prezes zarządu Regionalnej Izby Gospodarczej Pomorza oraz założyciel 4PM.pl – portalu poświęconego tematyce zarządzania projektami. Trener zarządzania projektami, do niedawna wykładowca na studiach podyplomowych Uniwersytetu Gdańskiego oraz studiach MBA w Wyższej Szkole Bankowej w Gdańsku.

Z otwartą przyłbicą w świat¹

Rozmowa ze Sławomirem Halbrytem

Pomorskie firmy mogą wygrywać na krajowym i zagranicznym rynku z zachodnimi przedsiębiorstwami nie tylko dzięki niższym kosztom, lecz również za sprawą innowacyjnych rozwiązań oraz elastyczności. W łańcuchu tworzenia wartości nie zawsze muszą zajmować fragment zarezerwowany dla podwykonawców. Mogą również, na podstawie posiadanej wiedzy eksperckiej i doświadczenia, z powodzeniem funkcjonować jako kreatorzy własnych, autorskich produktów i usług. Samo Pomorze nie musi być natomiast miejscem atrakcyjnym jedynie dla lokowania prostych BPO, lecz również najbardziej zaawansowanych usług oraz hubów technologicznych. Czyż nie tak powinniśmy przedstawiać nasz region światu?

Marcin Wandałowski: Pańska firma, choć istnieje dopiero od 2008 roku, jest dziś obecna na ponad dwudziestu europejskich rynkach. Czy od początku mieliście nakreślony tak ambitny plan?

Sławomir Halbryt: SESCOM powstał wokół systemu informatycznego, wspierającego zarządzanie rozproszoną organizacją. Im większa skala, tym większa też jego efektywność. Od początku zależało nam zatem na znalezieniu klientów posiadających dużą liczbę placówek. Taki profil cechuje firmy opierające swój biznes na strukturze sieciowej, jak na przykład sklepy odzieżowe, hipermarkety, placówki bankowe czy ubezpieczeniowe, a także stacje benzynowe i stacje bazowe sieci komórkowych. Owszem, mieliśmy świadomość, że narzędzie, które tworzymy, powinno mieć potencjał do międzynarodowego rozwoju, lecz nie wiedzieliśmy, jak to zrobić. Na tamten moment nie mieliśmy na to konkretnego pomysłu. Dlatego też pierwotnie skupiliśmy się wyłącznie na rodzimym rynku.

.....
1 Tekst ukazał się pierwotnie w „Pomorskim Przeglądzie Gospodarczym” (<http://ppg.ibnigr.pl/>).

Za co konkretnie odpowiada system informatyczny, na którego bazie powstał SESCOM?

Platforma SES Support® służy do kompleksowego zarządzania utrzymaniem technicznym placówek naszych klientów. Ich *core* biznesem jest nie utrzymywanie sklepów, lecz sprzedaż produktów bądź usług. My natomiast zajmujemy się tym, by wszelkie systemy działające w ich placówkach były sprawne i jak najlepiej im służyły. Zastosowanie Platformy SES Support® jest bardzo szerokie. Umożliwia między innymi komunikację, koordynację, kontrolę prac i kosztów. Zapewnia sprawność działania między innymi serwisów HVAC (*heating, ventilation, air conditioning*), niezwykle istotnych z punktu widzenia komfortu osób odwiedzających sklepy, a także oświetlenia czy systemów informatycznych obsługujących kasy oraz czytniki kart – bez tego nie ma biznesu.

Platforma SES Support® jest jedyną technologią stworzoną przez SESCOM?

Do naszej oferty wprowadziliśmy też SES Control®. Jest to również nasz autorski system, który służy między innymi monitorowaniu i optymalizacji zużycia energii w placówkach. Steruje automatycznie urządzeniami technicznymi (np. wentylacją, klimatyzacją) oraz oświetleniem sklepu. Zbiera informacje dotyczące między innymi przepływu powietrza czy ruchu klientów. Dane te pozwalają na bardzo wszechstronną analizę

Już niebawem w wielu dziedzinach gospodarki czynnik ludzki będzie potrzebny dopiero wtedy, kiedy niezbędne będą jego wiedza, umiejętności i kompetencje. Resztę pracy wykona za niego system informatyczny, automatyka.

tego, co aktualnie w takim obiekcie

się dzieje. Umożliwiają wychwytywanie stanów awaryjnych urządzeń, zanim się jeszcze one zepsują. To przyszłość, w którą chcemy iść, dlatego wydzieliliśmy specjalistyczną spółkę SDC, odpowiedzialną za rozwój tej technologii. Już niebawem w wielu dziedzinach gospodarki czynnik ludzki będzie potrzebny dopiero wtedy, kiedy niezbędne będą jego wiedza, umiejętności i kompetencje. Resztę pracy wykona za niego system informatyczny, automatyka.

W jaki sposób tworzycie i udoskonalacie swoje technologie?

W wypadku naszego pierwszego systemu wszystko zaczęło się od mojej rozmowy z młodym informatykiem, dziś zajmującym stanowisko prezesa SDC. Wpadliśmy wówczas na pomysł stworzenia prototypu SES Support. Gdy udało nam się wokół niego zbudować biznes, konieczne było rozbudowanie komórki IT odpowiedzialnej za rozwój oraz adaptowanie tej technologii do potrzeb naszych klientów. Okazało się bowiem, że w trakcie użytkowania systemu ich oczekiwania rosły. I tak jest do dziś – technologia ta ciągle się rozwija.

Czy wasz dział IT współpracuje z uczelniami, firmami technologicznymi?

Do tej pory to się raczej nie zdarzało. Zwyczajnie brakowało nam czasu na to, by przedstawić potencjalnym kooperantom dany problem, zapoznać ich z dokumentacją, pokazać dotychczasowe badania prototypowe itd. Dziś umiemy już przewidywać pewne rzeczy, wdrożyliśmy efektywniejszy system pracy. Potrafimy ocenić, w którą stronę za parę lat może pójść rynek. Sami zresztą też pewne kierunki zaczynamy wyznaczać. Wydaje mi się, że teraz jesteśmy już gotowi na to, by rozpocząć współpracę z sektorem nauki. Póki co częściej następuje to w formie nawiązywania relacji z pojedynczymi naukowcami, którzy pomagają nam na przykład w zarządzaniu procesami. Spodziewam się jednak, że z czasem nasze związki z uczelniami oraz zespołami naukowymi zostaną poszerzone i pogłębione. Pierwszym tego przykładem jest rozpoczęta w ostatnich tygodniach współpraca badawczo-rozwojowa z Wydziałem ETI Politechniki Gdańskiej.

W jaki sposób firmie SESCOM udało się wyjść za granicę?

Około 2009–2010 roku ze strony naszych polskich klientów, prowadzących działalność również w Czechach, zaczęły napływać sygnały, że byliby zainteresowani usługami SESCOM także na tym właśnie rynku. Podjęliśmy wyzwanie. Był to duży wysiłek. Musieliśmy się bardzo szybko zaadaptować do potrzeb partnerów, a także uwarunkowań charakteryzujących obcy rynek. Stał się on dla nas niejako poligonem doświadczalnym.

Od tego czasu na zagraniczne rynki wyciągają was zatem przede wszystkim klienci?

Naszym głównym sposobem na ekspansję jest podążanie za potrzebami klientów – również w odniesieniu do obszaru działania. W modelu tym koszty ekspansji są znacznie niższe. Dzięki temu, że już od kilku lat funkcjonujemy za granicą, coraz odważniej spoglądamy też na kolejne państwa. To nie jest już tylko ekspansja z Polski na inne kraje, ale też z rynków, na których funkcjonujemy, na inne rynki. Dzięki temu, że mamy już doświadczenie, wyrobione mechanizmy, możemy wchodzić do kolejnych państw coraz sprawniej. Robimy to już dziś śmiało i zdecydowanie.

Naszym głównym sposobem na ekspansję jest podążanie za potrzebami klientów – również w odniesieniu do obszaru działania. W modelu tym koszty ekspansji są znacznie niższe.

Z jakiego typu rodzimymi firmami wychodzicie razem na obce rynki?

Chociażby z odzieżowymi, jak LPP. Często mówimy o tym, że jest to przedsiębiorstwo, z którym wyrastaliśmy. Razem z nim rozwijaliśmy nasze procesy, rozwią-

zania. Podpowiadali nam, co z ich punktu widzenia jest ważne, pomagali nam kształtować nasz pierwotny pomysł. Na samym starcie działalności, kiedy wyszliśmy z ofertą na rynek, bardzo pomogli nam zdobyć doświadczenie.

Jak – jako firma z „obcego” kraju – radziliście sobie początkowo na zagranicznych rynkach z lokalną konkurencją?

Na początku nie mieliśmy za granicą żadnej marki ani siły przebicia. Wyszliśmy z założenia, że możemy być lepsi od naszych konkurentów przede wszystkim dzięki zdolności do adaptacji oraz bardzo dobrej technologii. A tą posiadaną przez nas była wówczas prawdziwą innowacją – podobnymi rozwiązaniami nie dysponowali ani polscy, ani zagraniczni konkurenci. Zachodnie firmy oferowały bardzo wiele systemów informatycznych służących do obsługi wielkich budynków, natomiast nigdzie nie natknęliśmy się na narzędzia wspomagające obsługę klientów sieciowych, posiadających 200, 300 czy 1000 rozproszonych sklepów. Trafiliśmy w niszę. Staliśmy się prekursorami wykorzystania informatyki do zarządzania taką strukturą. Obecnie bardzo wiele firm podąża za nami. Przedsiębiorstwo, które chce się dziś liczyć na rynku usług serwisowych, bez takiego systemu nie ma szans. W szczególności na Zachodzie, gdzie konkurencja jest duża, a sam rynek handlu czy sieci sklepowych wygląda nieco inaczej niż w Polsce. U nas większość klientów odwiedza centra handlowe. W państwach zachodnioeuropejskich – choć tego typu obiekty też występują – więcej sklepów znajduje się przy ulicach. Są tam całe ulice handlowe, jak chociażby Oxford Street w Londynie. Nasycenie tego biznesu jest ogromne. To dla nas z jednej strony wielka szansa, lecz zarazem również wyzwanie.

Jak Pan wspominał, dziś konkurenci nadrobili dystans i mogą zaoferować swoim klientom technologie podobne do waszych. W czym obecnie upatrujecie swoje przewagi?

Jest kilka takich rzeczy. Po pierwsze, jesteśmy odbierani jako solidna, efektywna i zaangażowana firma. Klienci zagraniczni bardzo to cenią. Cena nie jest bez znaczenia, jednak nie ona stanowi o naszej przewadze. Oczywiście, czasem robimy

Rynki zachodnie często bywają dość mocno zamknięte, bronią się przed zewnętrznymi podmiotami. Wchodzenie tam wymaga wykazania, że jesteście organizacją, której warto zaufać.

wyjątki i oferujemy klientom specjalną zniżkę w związku z ryzykiem podejmowania przez nich współpracy z nową firmą zagraniczną. Rynki zachodnie, jak na przykład niemiecki

czy francuski, często bywają dość mocno zamknięte, bronią się przed zewnętrznymi podmiotami. Wchodzenie tam wymaga wykazania, że jesteście organizacją,

której warto zaufać. Wciąż musimy potwierdzać, że firma z Polski może być wiarygodna i rzetelna. Potrzeba jeszcze trochę czasu na udowodnienie, że jesteśmy równorzędnymi partnerami, takimi samymi jak firmy z Niemiec, Francji czy Włoch.

W jaki sposób polska firma może na Zachodzie umocnić swoją wiarygodność?

Ważne jest, by zaprezentować się potencjalnym klientom jako godny zaufania partner biznesowy. Liczą się profesjonalizm w działaniu, umiejętność dostosowania się do aktualnych trendów, jakość świadczonych usług czy wiarygodność finansowa. Nie bez znaczenia pozostaje też odpowiednia strategia marketingowa, w której ramach prowadzone są działania promujące markę. Sporo korzyści przynosi także lokalna reprezentacja w danym kraju. W szczególności dla Niemców jest to bardzo istotne, choć z podobnym podejściem spotykamy się też na przykład w Austrii czy Czechach. W tej chwili w SESCOM planujemy otwarcie spółki brytyjskiej, gdyż tamtejsi klienci wykazują większe zainteresowanie, wręcz wolę współpracy z podmiotami działającymi w Wielkiej Brytanii. Szanujemy to i chcemy się do tego dostosować.

Konieczność dostosowywania się do prawa i systemów podatkowych poszczególnych państw stanowi największą barierę ekspansji zagranicznej?

Choć często mówi się o „wspólnej” Europie, to gdy wychodzi się za granicę, tak naprawdę okazuje się, że każdy kraj Unii Europejskiej rządzi się swoimi prawami. Nie jest prawdą, że mamy we Wspólnocie jednolity rynek. Jednakże największa bariera ekspansji zagranicznej polskich firm tkwi moim zdaniem w naszych głowach. Boimy się tego, myślimy, że nie damy rady, że to nas przerośnie, że jesteśmy gorsi od przedsiębiorstw zagranicznych. To nieprawda. Kiedy przekroczy się tę barierę, naprawdę dużo można zdziałać.

Największa bariera ekspansji zagranicznej polskich firm tkwi moim zdaniem w naszych głowach. Boimy się tego, myślimy, że nie damy rady, że to nas przerośnie, że jesteśmy gorsi od przedsiębiorstw zagranicznych. A to nieprawda.

Jakie są, z perspektywy waszych doświadczeń, różnice w wychodzeniu za granicę z produktami i usługami?

Za produktem musi iść za granicę cała gama wspierających go działań. Wytworzony w Polsce towar trzeba bowiem nie tylko na obcym rynku sprzedać, ale też odpowiednio wypromować oraz „posprzedażowo” obsłużyć, na przykład w postaci gwarancji. Jeżeli chodzi o usługi jest dość podobnie, tyle że wykonujemy je na rynku docelowym, a zatem oprócz marketingu, sprzedaży i obsługi, dochodzi nam ciężar

znalezienia lokalnych sił wykonawczych. Wiele zależy od specyfiki poszczególnych rynków, krajów i mieszkających tam ludzi. Zachodnioeuropejskie społeczeństwa są przyzwyczajone do usług. Korzysta się z nich w sposób permanentny i na dużą skalę. Nieco inaczej jest na rynkach południowej Europy – na przykład węgierskim, rumuńskim, chorwackim – w które też celujemy. Tam sektor usług jest mniej dojrzały.

Skoro SESCOM wyszedł na zagraniczne rynki za swoimi klientami, to czy wy również stanowicie dźwignię, dającą szansę na zaistnienie na obcych rynkach współpracującym z wami przedsiębiorstwom?

Ze względu na specyfikę branży trudno nam wspierać eksport lokalnych, pomorskich firm specjalizujących się na przykład w serwisie klimatyzacji. Staramy się

Staramy się na zagranicznych rynkach budować swego rodzaju ekosystemy gospodarcze.

W pierwszej kolejności angażujemy w nie osoby oraz firmy z Polski – z doświadczenia bowiem wiemy, że Polak za granicą to zazwyczaj osoba zaangażowana, pracowita i lojalna.

jednak na zagranicznych rynkach budować swego rodzaju ekosystemy gospodarcze. W pierwszej kolejności angażujemy w nie osoby oraz firmy z Polski, które działają na danym rynku od lat, znają go od podszewki i są

świadome lokalnej kultury. Z doświadczenia bowiem wiemy, że Polak za granicą to zazwyczaj osoba zaangażowana, pracowita i lojalna.

Mając na uwadze to, jak szeroko jest zakrojona wasza ekspansja, musicie zapewne współpracować z bardzo wieloma firmami. W jaki sposób odnajdujecie te z polskim „pierwiastkiem”?

Siatka współpracujących z nami za granicą firm jest faktycznie bardzo gęsta. Jeżeli obsługujemy klienta w całych Niemczech, to nie możemy mieć tylko jednego wykonawcy w Berlinie, ponieważ nie będzie on w stanie fizycznie dotrzeć w każde miejsce. Dlatego też prowadzimy współpracę z bardzo wieloma podwykonawcami. Jak wspominałem, na początku szukamy firm o polskich korzeniach. Staramy się robić to wielokanałowo – poprzez internet, znajomych, polecenia.

Mózgiem SESCOM pozostaje jednak Gdańsk?

Choć fizycznie to lokalny serwisant przyjeżdża do obiektu i na miejscu wykonuje konkretne czynności, całe *know-how* znajduje się na Pomorzu. Tutaj posiadamy nasz hub technologiczny, który wspiera informatycznie i marketingowo rynki zagraniczne. Nasi podwykonawcy, serwisanci i partnerzy mają dostęp do Platformy SES Support® przez internet, dzięki której wiedzą, dokąd pojechać, jaką pracę wykonać i jak się za nią rozliczyć.

Czy lokalizacja SESCOM na Pomorzu pomaga przy prowadzeniu biznesu?

Dzisiaj jeszcze nie. Wyjątkiem jest współpraca z Niemcami, którzy mają z Gdańskiem dobre skojarzenia i przychylniej na nas patrzą. Generalnie jednak ani Pomorze, ani też Gdańsk nie są takim brandem jak Berlin, Paryż, Barcelona, Mediolan czy Monachium. Dlatego też otworzyliśmy Business Development Unit w Londynie. Ma to być punkt, który będzie wspomagać rozwój całej organizacji na rynkach Europy Zachodniej. Dziś nie Rzym, ale Londyn jest miastem, do którego prowadzą wszystkie drogi. Z każdego miejsca w Europie można tam dolecieć w ciągu dwóch godzin za bardzo przyzwoite pieniądze. Nadal jednak chcemy tu, w Gdańsku, rozwijać nasz hub technologiczny, zatrudniając młodych, utalentowanych pracowników z Polski i zagranicy.

Na Pomorzu posiadamy nasz hub technologiczny, który wspiera informatycznie i marketingowo rynki zagraniczne.

Z czym w Europie kojarzony jest nasz region?

Pomorze zaczyna się trochę przebijać w świadomości Europejczyków jako miejsce, gdzie pojawiają się firmy informatyczne, start-upy i przemysł offshore związane ze stoczniami. Region, w którym światowe koncerny lokują swoje centra obsługi (BPO) i dokonywane są imponujące inwestycje pokroju Olivia Business Centre. To jednak za mało. Nie do końca potrafimy dziś wykorzystać nasz – gigantyczny moim zdaniem – potencjał.

Wokół czego zatem budować nasz brand?

Popatrzymy na to, jak Barcelona wypromowała się na Gaudim – Sagrada Familia, kamienice o przedziwnej architekturze czy Park Güella z potłuczonymi ceramikami, czy też piłce nożnej i FC Barcelona. To dzięki nim miasto to jest znane na całym świecie. Nam natomiast brakuje nieco myślenia o tym, jak promować swój wizerunek. Bardzo słabo podkreślamy fakt, że Gdańsk jest światową stolicą bursztynu. Gdyby dodać do tego jego historię, sąsiedztwo Sopotu, Gdyni, Kaszub oraz morza, a także otwartych, utalentowanych, potrafiących współpracować Pomorzan, otrzymujemy moim zdaniem obraz wspaniałego, wartego odwiedzenia miejsca. Atrakcyjnego zarówno z punktu widzenia turystów, jak i biznesu. Zauważam, że w kontekście tego drugiego, wiele osób naszą szansę postrzega w tworzeniu na Pomorzu centrów BPO. Osobiście zgadzam się z tą opinią, ale obawiam się, że może to być pewna pułapka. Oczywiście, inwestycje takie poprawiają sytuację na lokalnym rynku pracy oraz sprawiają, że o nazwach „Gdańsk” czy „Gdynia” usłyszysz ktoś na świecie. Tyle, że centra te możemy łatwo stracić. W tej branży

liczą się koszty. Druga rzecz, że nie jest to droga do budowania naszej rozpoznawalności, lecz raczej anonimowości w świecie. Czy pracownik dużego koncernu międzynarodowego wystawiając fakturę gdzieś na świecie jest świadom, że trafia ona do Trójmiasta? Nie mówię jednak, żeby zamykać nasz region na inwestycje globalnych koncernów.

Gdzie pan zatem dostrzeżę szanse?

Jeśli nie znajdziemy sposobu na zwiększanie efektywności procesów poprzez chociażby automatyzację, zmniejszając relatywnie koszty obsługi, albo nie rozwinie my wiedzy, na bazie której opracujemy technologię pozwalającą dostarczyć war-

Dążmy do tego, żeby być atrakcyjną lokalizacją do lokowania u nas wysoce zaawansowanych usług. Stać nas na to i właśnie to może być droga do budowania nowoczesnej gospodarki oraz rozpoznawalności Pomorza w świecie.

tość dodaną do usług BPO, koncerny szybko i łatwo się przeniosą. Powinniśmy skorzystać z okazji, że lokują one u nas obecnie swoje centra usług, bo dzięki nim mamy szansę dogłębnie poznać specyfikę tej branży, rozwinąć

wiedzę i kompetencje, zbudować centrum R&D w tym zakresie i zaproponować nową wartość. To już jest zupełnie inna, unikatowa jakość, jaką możemy zaoferować bogatym klientom z całego świata zamiast niskich kosztów pracy. Dążmy do tego, żeby być atrakcyjną lokalizacją do lokowania u nas wysoce zaawansowanych usług. Stać nas na to i właśnie to może być droga do budowania nowoczesnej gospodarki oraz rozpoznawalności Pomorza w świecie.

Rozmawiał: Marcin Wandałowski



LESZEK PANKIEWICZ

absolwent Wydziału Elektroniki, Telekomunikacji i Informatyki Politechniki Gdańskiej. Od kilkunastu lat uczestniczy w rozwoju projektów inwestycyjnych w obszarze badań i rozwoju technologii informatycznych, realizowanych w Polsce przez czołowe międzynarodowe firmy technologiczne. W ciągu kariery zawodowej pracował jako: specjalista, konstruktor, kierownik projektu Wydziału ETI Politechniki Gdańskiej; współzałożyciel, dyrektor ds. finansowych Vers Sp. z o.o., dyrektor finansowy, prezes zarządu, dyrektor generalny CrossComm-Poland Sp. z o.o.; prezes zarządu, dyrektor generalny Olicom Poland Sp. z o.o.; prezes zarządu, dyrektor generalny Intel Technology Poland Sp. z o.o. Od 2011 sprawuje funkcję prezesa zarządu Solwit SA. Pełniąc funkcję dyrektora generalnego i prezesa zarządu polskich oddziałów tych firm, przyczynił się do sukcesu inwestycji, kształtowania strategicznych, partnerskich relacji pomiędzy polskimi i zagranicznymi zespołami badawczymi oraz tworzenia efektywnej platformy współpracy i komunikacji w wielokulturowych społecznościach akademickich i gospodarczych. Zasiadał w organach doradczych: Radzie Konsultacyjnej wydziału ETI PG, Komitecie Sterującym Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Pomorskiego, Panelu Ekspertów ZPORR (Infrastruktura Społeczeństwa Informacyjnego), Zespole Doradców Rektora Politechniki Gdańskiej. Zainteresowania zawodowe: inwestycje załączkowe i VC (startupy), globalna transformacja cyfrowa, współpraca środowiska akademickiego z przedstawicielami biznesu (komercjalizacja wyników prac naukowych, ochrona własności intelektualnej).

Pomorskie – „Talent Valley”¹?

Rozmowa z Leszkiem Pankiewiczem

Gdy 17 lat temu Intel przejmował zespół Olicomu, wielu mówiło o tym, że w Gdańsku powstaje polska Dolina Krzemowa. Choć głosy te były ewidentnie przesadzone, to przez ostatnie półtorej dekady nasz region wyraźnie rozwinął skrzydła. Jesteśmy dziś atrakcyjną lokalizacją dla zagranicznych korporacji z branży ICT, pojawia się też u nas coraz więcej zdolnych do globalnego konkutowania start-upów. Innowacyjne, rozpoznawalne w świecie Pomorze cały czas jest jednak dziełem niedokończonym. Czego nam jeszcze brakuje?¹

Marcin Wandałowski: Czy na Pomorzu mogłyby się pojawić innowacje przez duże „i”, zdolne do przerodzenia się w przyszłości w globalne biznesy?

Leszek Pankiewicz: Odwracając to pytanie – dlaczego Gdańsk czy Pomorze miałyby być gorsze od innych części świata, w których takie rozwiązania powstają? Mamy tysiące dobrze wyedukowanych ludzi, nie najgorszy klimat, pojawiają się kolejni zagraniczni inwestorzy, którzy ułatwiają dostęp do najbardziej zaawansowanych technologii oraz klientów na całym świecie. Sądzę, że warunki do tego, by w Gdańsku powstawały produkty o globalnym zasięgu, są zdecydowanie lepsze niż 17 lat temu, gdy Intel przejmował zespół Olicomu. Media mówiły wtedy o tym, że budujemy w Gdańsku Dolinę Krzemową. Oczywiście, pojawienie się takiej marki na Pomorzu było znaczącym i wręcz symbolicznym wydarzeniem, ja jednak nie byłem wówczas aż takim hurraoptymistą. Zdawałem sobie sprawę z tego, że zmiana logotypu na budynku czy naszych koszulkach nie sprawi, że automatycznie staniemy się bardziej kreatywni i innowacyjni. Jednak zawsze uważałem i nadal uważam, że Pomorze i Gdańsk mają szansę być tak samo dobrymi miejscami do tworzenia nowatorskich rozwiązań jak Dolina Krzemowa czy Londyn.

.....
¹ Tekst ukazał się pierwotnie w „Pomorskim Przeglądzie Gospodarczym” (<http://ppg.ibnigr.pl/>).

Czego nam zatem brakuje?

Proponuję zacząć od analizy naszego potencjału w skali mikro i zastanowienia się nad każdym z pięciu fundamentalnych elementów niezbędnych do odniesienia sukcesu biznesowego przez start-up czy szerzej – przedsiębiorstwo. Oto one: pomysł, zespół, model biznesowy, fundusze oraz *timing*. Jak na tym tle wygląda Pomorze? Jeśli chodzi o pomysły, sądzę, że nie możemy mieć absolutnie żadnych kompleksów. Mamy coraz większą grupę mądrych, kreatywnych i obytych w świecie ludzi, których potencjał intelektualny bez wątpienia predestynuje ich do tego, by kreowali równie dobre rozwiązania jak te, o których myślą ich koledzy w Stanach Zjednoczonych czy gdziekolwiek indziej na świecie.

Jeśli chodzi o zespół, nie jest już chyba tak różowo...

Na szczęście dzisiejsze szkoły – w tym uczelnie wyższe – przykładają znacznie większą wagę do działań w grupie niż jeszcze kilka lat temu. Pozytywnie oceniam to, że projekty dające możliwość nauki pracy zespołowej, definiowane coraz częściej we współpracy z partnerami biznesowymi, stanowią trwałą element procesu nauczania. Sądzę jednak, że kwestią równie ważną jest to, czy absolwenci są gotowi do kreowania prawdziwych wartości zespołu – dzielenia się wiedzą, konfrontowania własnych opinii z opiniami innych, otwar-

Podważanie status quo, rzetelny feedback i konstruktywna krytyka stanowią warunek konieczny rozwoju start-upu.

tości na wzajemne uzupełnianie się, a czasem nawet rezygnowania z własnych racji. Kilka miesięcy temu prowadziliśmy w Solwicie in-

spirującą dyskusję na temat wartości krytyki w ocenie pomysłu, oferty czy biznesplanu. Oczywiście konkluzją było stwierdzenie, że podważanie *status quo*, rzetelny *feedback* i konstruktywna krytyka stanowią warunek konieczny naszego rozwoju. Nie możemy zgadzać się z postawą typu: „po to masz tu mnie – mądrego gościa – żebym wymyślał mądre rzeczy. Robię to, więc nie krytykujcie mnie, bo to podważa mój status i ego”. Na takich postawach nie stworzymy zespołów, które będą budowały wartość w oparciu na wiedzy i umiejętnościach osób pochodzących z różnych środowisk, które cechuje często diametralnie różny sposób patrzenia na świat. Jestem pewien, że zdecydowana większość pomorskich start-upów to rozumie i skupia się nie tylko na zatrudnianiu dobrych specjalistów, ale również formowaniu synergii zespołu.

I tu pojawia się trzeci element – model biznesowy. Co prawda mamy talenty naukowe, ale czy nie brakuje nam na Pomorzu ludzi z kompetencjami w obszarze

business development – szczególnie w odniesieniu do rynków międzynarodowych? Mam tu na myśli osoby znające te rynki, posiadające na nich relacje, wiedzące, co można na tych rynkach sprzedać oraz w jaki sposób tego dokonać.

Na skuteczność każdego modelu biznesowego ma wpływ bardzo wiele czynników. Najważniejsze z nich to: dobra znajomość potrzeb (a jeszcze lepiej – wyobraźnia umożliwiająca przewidzenie tych potrzeb), umiejętność ich zaspokojenia (usługa, produkt), dostępność zasobów (ludzie, technologia, budżet) oraz bezwzględna skuteczność działania (*product development*, marketing, logistyka, partnerstwa). Mamy dziś na Pomorzu kilkadziesiąt, a być może już nawet kilkaset start-upów, które próbują działać w wybranym przez siebie modelu biznesowym. Posiadamy akceleratory przedsiębiorczości, parki naukowo-technologiczne, wiele grup konsultacyjnych i doradczych, ale – jak dotąd – jedynie kilkanaście firm, których model biznesowy sprawdza się lub ma dużą szansę sprawdzenia się na rynku globalnym. Wśród nich są oczywiście IVONA/Amazon, Bilander Group, Learnetic, Young Digital Planet, Speednet, a także grupa nowych przedsiębiorstw o bardzo różnych pomysłach na biznes, takich jak: Fido Labs, UXPin, CTAdventure, PayLane, drPoket, CentiOne, AirHelp.eu, RoomAuction.com czy OptiNav. To z pewnością ciągle za mało, ale jestem optymistą. Głównie ze względu na gołym okiem widoczne pojawianie się coraz to kolejnych pomorskich firm, rozwijanych przez kreatywnych i niebojących się ryzyka właścicieli, którzy zdobywają praktyczne doświadczenie na światowych rynkach. To może nie najszybszy, ale moim zdaniem najlepszy sposób na poszerzanie wiedzy, nawiązywanie relacji oraz naukę na błędach, z której powstawać będzie nowa wartość.

Pozostały nam zatem fundusze i *timing*. Jak w tych obszarach wygląda pomorski biznes?

Jeśli mamy naprawdę dobry pomysł, wiemy, jak zbudować kompetentny i zmotywowany zespół, oraz zdefiniowaliśmy właściwy model biznesowy, to prawdopodobieństwo pozyskania funduszy jest bardzo duże. Szansę na wsparcie wysokości od kilkuset tysięcy do kilku milionów złotych dają coraz aktywniejsze na Pomorzu fundusze *venture capital*, takie jak BlackPearls VC i inne. Dodając do tego dźwignię w postaci środków publicznych, którymi dysponuje NCBiR i PARP, naprawdę innowacyjny start-up ma możliwość znaczącego przyspieszenia swojego rozwoju. *Timing* to z kolei elastyczność, umiejętność szybkiego dostosowania się do potrzeb oraz podejmowania ważnych i ryzykownych decyzji we właściwym czasie. Jest to niezbędna umiejętność menagerska na każdym etapie życia firmy. Jednak – tak jak w wypadku modelu biznesowego – nie nauczymy się jej na uczelni. Potrzebne

są praktyka, możliwość uczenia się na błędach oraz zdolność do akceptacji ryzyka związanego z działaniem innowacyjnym. Ten proces jest najdłuższy, bo wymaga

Timing jest niezbędną umiejętnością menagerską na każdym etapie życia firmy. Nie nauczymy się jej jednak na uczelni, lecz w praktyce.

nie tylko wykształcenia umiejętności pomysłodawcy (właściciela, menagera), ale również całego otoczenia gospodarczego. Zatem znowu – ko-

nieczna jest praktyka, praktyka i jeszcze raz praktyka, czyli coś, co jeszcze nie do końca wykształciło się w naszej młodej gospodarce rynkowej.

Jak rozwój innowacyjnego przedsiębiorstwa wyglądał w przypadku Solwitu?

Pomysł na Solwit powstał w jednej z kawiarenek w gdańskiej Matarni podczas dwugodzinnego spotkania z Wojtkiem Wasiukiewiczem, byłym menagerem projektów i zespołów R&D w Crosscommie, Olicomie, Intelu i Vectorze. Ja, po kilkunastoletniej przygodzie korporacyjnej, zakończyłem współpracę z Intelem, Wojtek – z Vectorem. Postanowiliśmy zaryzykować stworzenie firmy, która połączy zalety korporacji z zaletami start-upu. Ponieważ na starcie wiedzieliśmy, że na razie nie dysponujemy produktem, z którym podbijemy globalny rynek, rozpoczęliśmy działalność od świadczenia usług informatycznych w modelu outsourcingu. Ich podstawową zaletą jest to, że szybko generują wartość cenioną przez klientów i co równie ważne – pozytywne przepływy pieniężne. Jako Solwit zidentyfikowaliśmy więc potrzeby pierwszych klientów, zbudowaliśmy bardzo dobry, kilkunoosobowy zespół i zaczęliśmy dostarczać wysokiej jakości usługi. Oczywiście, jak w każdym start-upie, potrzebowaliśmy niezbędnej energii początkowej. W naszym wypadku były nią pieniądze założycieli firmy, a także prywatnych przyjaciół, których przekonaliśmy do naszej strategii rozwoju i wybranego modelu biznesowego. Po około dwóch latach działalności usługowej, gdy osiągnęliśmy zatrudnienie na poziomie około 30–40 osób, zaczęliśmy myśleć o własnych produktach oraz znacznie większych marżach. Pozyskaliśmy kolejnych inwestorów, rozwinęliśmy koncepcje z obszaru Automatyzacji Procesów Biznesowych do poziomu prototypów przeznaczonych dla sektora gospodarki odpadowej i energetyki. Kolejnym ważnym krokiem była decyzja o utworzeniu kilku spin-offów produktowych. Ich prowadzenie powierzyliśmy ekspertom branżowym, przed którymi stawiamy zadanie rozwinięcia naszych koncepcji produktowych do poziomu pełnej dojrzałości rynkowej, umożliwiającej skuteczną komercjalizację. W tej chwili w Solwicie zatrudniamy około 120 osób i rośniemy dzięki ciągłemu poszerzaniu oferty usługowej. Oczywiście, jesteśmy nadal otwarci na nowe pomysły – kilka z nich będziemy rozwijali w kolejnych latach.

Czego Pomorza brakuje do bycia innowacyjnym w skali makro? Czy nie jest tak, że aby stać się miejscem dobrym do wytwarzania nowatorskich rozwiązań, potrzebujemy większej „gęstości” istotnych dla innowacyjności graczy (wysokiego natężenia interakcji pomiędzy firmami, instytucjami naukowymi, uczelniami, klientami), marki regionu (naszego znaku rozpoznawczego w świecie) oraz szerszych relacji ze światem? Czego jeszcze?

Od pewnego czasu na każdym spotkaniu biznesowym z nowym partnerem lub klientem Solwitu opisujemy Trójmiasto jako „Talent Valley”, czyli miejsce o bardzo dużym potencjale intelektualnym i wytwórczym, gotowe do realizacji najbardziej ambitnych projektów – również na rynku globalnym. Z przyjemnością stwierdzam, że nikt z naszych rozmówców tego nie neguje, a zbudowana w ostatnich latach „masa krytyczna” w postaci ponad 25 tysięcy osób zatrudnionych w pomorskich firmach ICT robi na nich spore wrażenie. Jesteśmy – obok Krakowa, Wrocławia i Warszawy – najbardziej rozpoznawalnym w Polsce miejscem lokowania nowych przedsiębiorstw z tej branży. Informacje o trójmiejskich oddziałach wielu globalnych korporacji z łatwością odnajdujemy na ich stronach internetowych. Czy to dowodzi naszej innowacyjności? Z pewnością nie do końca. Ale jeśli dodamy do tego przywołaną już przeze mnie, rosnącą liczbę pomorskich start-upów, a zatem ludzi z pomysłem, którzy nie boją się zaryzykować własnymi karierami, pieniędzmi i czasem oraz potrafią zachęcić do współpracy kolejne osoby, to oba te elementy tworzą bardzo pozytywny obraz Pomorza w świecie.

Jak już Pan wspominał, w przeszłości był Pan członkiem zespołu, który został przejęty przez światowego giganta – Intela. To była chyba pierwsza poważna inwestycja zagraniczna na Pomorzu w tak zaawansowany sektor gospodarki. Dzisiaj w obszarze IT mamy u nas zlokalizowanych wiele oddziałów zachodnich firm. Można się jednak spotkać z opiniami, że duża aktywność BIZ-ów blokuje nieco naszą innowacyjność, ponieważ młode, rodzime firmy nie są w stanie wygrać walki o talenty z międzynarodowymi korporacjami.

Każdy kij ma dwa końce. W okresie, w którym pracowałem dla Intela, byłem wielkim zwolennikiem polityki pomorskich władz deklarujących pełne otwarcie na zagranicznych inwestorów. Dziś, gdy muszę – podobnie jak inni przedsiębiorcy z regionu –

Start-upy już na starcie przegrywają z korporacyjnymi budżetami przeznaczonymi na rekrutację, wynagrodzenia czy dodatkowe benefity. Z drugiej jednak strony – wielu pomorskich firm technologicznych by nie było, gdyby nie to, że ich właściciele oraz najbardziej doświadczeni pracownicy zdobywali doświadczenie w korporacjach.

konkurować z zagranicznymi korporacjami o najlepszych na rynku programistów, podchodzę do tego nieco mniej entuzjastycznie. Niestety, już na starcie przegrywamy z korporacyjnymi budżetami przeznaczonymi na rekrutację, wynagrodzenia czy dodatkowe benefity. Nie narzekam jednak i w każdej sytuacji poszukuję możliwości współpracy i generowania synergii. Przecież nie byłoby wielu pomorskich start-upów, gdyby nie to, że ich właściciele oraz najbardziej doświadczeni pracownicy zdobywali doświadczenie w korporacjach. Zarówno to doświadczenie, jak i globalne kontakty, a także możliwość wzrostu start-upu w oparciu na współpracy z globalnymi gigantami procentują w naszych rozwijających się firmach.

W jaki konkretnie sposób doświadczenie nabyte w korporacji może zaprocentować w rozwijaniu własnej firmy? Jak to było w przypadku Solwitu?

Na starcie wykorzystaliśmy naszą wiedzę o potrzebach i procesach korporacyjnych. Stworzyliśmy konkurencyjną ofertę usług, które miały dużą szansę wpasowania się w potrzeby kilku korporacji oraz średnich firm działających w sektorze wysokich technologii. Od początku działaliśmy transparentnie, procesowo i przewidywalnie – to znacząco pomogło nam w zdobyciu pierwszych kontraktów i nadal pomaga w trakcie negocjacji biznesowych. Zdefiniowaliśmy kanon wartości Solwitu, na których podstawie budujemy naszą strategię wzrostu. Jednym słowem, będąc ciągle niewielką firmą staramy się korzystać ze znanych nam najlepszych wzorców i doświadczeń korporacyjnych, wzbogacając je wartościami start-upu – otwartością na nowe pomysły, szybkością podejmowania decyzji, elastycznością i płaskością struktur. To doskonała mieszanka biznesowa, dająca Solwitowi olbrzymie szanse rozwojowe.

A czy nie jest tak, że korporacje, formując pracownika wyłącznie pod swoje potrzeby, sprawiają, że kompetencje nabywane w toku pracy są tak specyficzne, że praktycznie nieużyteczne w innych firmach? Globalni giganci do wielu rzeczy wykorzystują procedury, a te przecież blokują kreatywność, nieszablonowe myślenie, otwartość – czyli wszystko to, co tak ceni się na rynku start-upów.

Każda firma dąży do wykorzystania potencjału zatrudnionych w niej pracowników. Korporacja z reguły robi to skuteczniej niż nowe przedsiębiorstwa, bo działa zgodnie ze sprawdzonymi, działającymi od lat procesami. Oczywiście, jeśli przekroczy pewne granice „wykorzystania”, to ryzykuje, że część pracowników wybierze inną opcję zatrudnienia i na przykład zdecyduje się na przygodę ze start-upem. Z kolei na pewno nie wszystkim z nas odpowiada funkcjonowanie w środowisku niepewnym i bardzo zmiennym, jakim jest świat młodych innowacyjnych przedsię-

biorstw. Moja rada dla absolwentów była i zawsze jest taka sama: jesteś kowalem własnego losu, wybieraj pracodawcę, który da ci największą satysfakcję i najlepsze warunki do rozwoju. Spróbuj pracy w korporacji, naucz się jak najwięcej, a po 3–4 latach zdecyduj, czy to faktycznie ci odpowiada. Jeśli nie widzisz siebie w tym miejscu, dołącz do jednego ze start-upów lub załóż go sam. Ale nie oczekuj, że będzie łatwiej niż w korporacji. Przygotuj się na to, że będziesz pracował ciężiej, dłużej i za gorsze pieniądze. Oczywiście potencjalna nagroda może być dużo większa, ale jej osiągnięcie wymaga olbrzymiego poświęcenia i sporej dawki szczęścia. Jeśli jednak ktoś przychodzi i mówi: „słuchaj, mam już dość tego korporacyjnego wyzysku, chciałbym popracować u ciebie i trochę odpocząć”, to ja odpowiadam mu wtedy, że na pewno pomylił adresy.

Idąc do start-upu, nie oczekuj, że będzie łatwiej niż w korporacji. Przygotuj się na to, że będziesz pracował ciężiej, dłużej i za gorsze pieniądze. Oczywiście potencjalna nagroda może być dużo większa.

Jak ocenia Pan to, że pomorskie start-upy, czyli w zasadzie myśl technologiczna i własność intelektualna, są u nas przejmowane przez zagraniczny kapitał? Ostatnim takim głośnym przypadkiem była akwizycja IVO Software przez Amazon.

Takich transakcji nie możemy oceniać w kategoriach porażki. To podejście jest mi całkowicie obce. Po pierwsze przedsiębiorcy, którzy stworzyli IVO, nie znikają. Oni cały czas tu funkcjonują i mają coraz większy potencjał do tworzenia czegoś nowego. Poza tym IVO/Amazon to kolejna szansa na naukę i zdobycie kapitału wiedzy i umiejętności przez wielu pomorskich absolwentów. To powinno procentować w przyszłości. Podobnie nie rozpaczam, gdy nasi zdolni przedsiębiorcy wyjeżdżają rozwijać swój biznes na przykład do Doliny Krzemowej. Jeśli im się udaje, to należy się z tego cieszyć i starać się zrozumieć przyczyny ich sukcesu. Bardzo ważne jest również to, by tych ludzi utrzymać w sieci relacji z Gdańskiem, Pomorzem, Polską – z rodzimymi firmami, uczelniami, a nawet władzą publiczną. W dzisiejszych czasach, gdy dzięki technologii odległość nie jest barierą, powinniśmy ich włączać do współpracy, korzystać z ich doświadczenia, potencjału. Tym bardziej że w większości wypadków są oni na to bardzo otwarci. Z tego może powstać coś naprawdę ciekawego.

A co gdyby wpłynęła do Pana oferta sprzedaży Solwitu?

Sprzedaż firmy zawsze wiąże się z utratą autonomiczności. Wyszedłem z Intela właśnie po to, by być niezależnym i móc podejmować decyzje, nie patrząc na zielone światło z Santa Clara. Jeśli na pewnym etapie naszego rozwoju pojawi się duża

organizacja i przedstawi ofertę, która będzie korzystna nie tylko dla założycieli Solwitu, lecz również dla wszystkich naszych akcjonariuszy i pracowników, to poważnie się nad nią zastanowimy. Jednak fundamentalnym warunkiem jej akceptacji będzie ewidentna szansa na znacznie szybszy rozwój, łatwiejszy dostęp do rynków globalnych i jeszcze bardziej ambitnych projektów. W sytuacji gdy oferta nie spełni tych oczekiwań, nadal będziemy rozwijali się powoli i organicznie – zgodnie z modelem, który wypracowaliśmy w ciągu ostatnich pięciu lat. W jednym i drugim wypadku na pewno nadal będziemy zatrudniać najlepszych na rynku specjalistów i kierować naszą ofertę do najbardziej wymagających klientów. Dotyczy to również naszych spółek-córek. Jednym słowem – postaramy się udowodnić, że nasza pomorska innowacyjność i jakość mają się coraz lepiej i w coraz większym stopniu stają się częścią gospodarki globalnej.

Rozmawiał: Marcin Wandałowski



ŁUKASZ OSOWSKI

współzałożyciel IVONA Software oraz współtwórca technologii syntezy mowy IVONA wykorzystywanej przez miliony ludzi na świecie. W 2013 roku sprzedał firmę IVONA globalnemu gigantowi: firmie Amazon, gdzie przez następne 2 lata pracował jako CEO współtworząc centrum rozwoju technologii IVONA/Amazon. Współautor 5 międzynarodowych patentów. Ukończył z wyróżnieniem Politechnikę Gdańską. Obecnie pracuje nad nowymi pomysłami a także jest ekspertem oceniającym projekty dla NCBR oraz PPNT. Odznaczony Złotym Krzyżem Zasługi za wybitne zasługi dla rozwoju polskiej przedsiębiorczości i osiągnięcia w promowaniu polskiej myśli technicznej. Zdobywca m.in. nagrody Przedsiębiorca Roku E&Y. Instruktor żeglarsstwa, kajakarstwa. Prywatnie aktywny żeglarz regatowy, mąż i zaangażowany ojciec piętki dzieci.

Pomorze kuźnią start-upów¹?

Rozmowa z Łukaszem Osowskim

Gdy mówimy o rodzimych start-upach, to w domyśle zazwyczaj pojawia się wizja pomorskiego Skype'a, Google'a czy Facebooka. Ale taki sukces nie jest jedynym możliwym scenariuszem. Równie ciekawą ścieżką rozwoju jest stanie się „wylęgarnią” małych, innowacyjnych firm, które byłyby kupowane przez największe światowe koncerny. W grze o bycie kuźnią start-upów nasz region ma spore przewagi.

Marcin Wandałowski: Czy fakt, że start-up powstaje w danym miejscu – na przykład na Pomorzu – może być jakąś przewagą konkurencyjną podczas sprzedawania produktu?

Łukasz Osowski: Pochodzenie z tego czy innego miejsca, może poza korzeniami z Doliny Krzemowej, raczej rzadko jest postrzegane jako atut. Skype wcale nie chwalił się tym, że pochodzi z Estonii. Z trochę inną sytuacją mamy do czynienia, jeśli start-up oferuje rozwiązanie dla klienta biznesowego. Wtedy jest czas na bardziej pogłębioną komunikację i w trakcie negocjacji można mówić o tym, że jest się na przykład z Trójmiasta, jak ciekawe jest to miejsce, jakie ma atuty – między innymi świetnych inżynierów, naukowców – i jak szybko się rozwija.

Skoro nie marka, to może nasz region ma inne przewagi, które zwielokrotniają szanse na powstawanie tu ciekawych i rozwojowych start-upów?

Pomorze ma odpowiedni potencjał, żeby pojawiały się tu takie przedsięwzięcia. Mamy dobre kadry, które wychowują Trójmiejskie uczelnie. Oczywiście jeśli mówimy o start-upach, to na myśl przychodzi od razu absolwenci kierunków tech-

.....
1 Tekst ukazał się pierwotnie w „Pomorskim Przeglądzie Gospodarczym” (<http://ppg.ibngr.pl/>).

nicznych czy medycznych, ale nie chodzi tylko o nich. Są między innymi Akademia Sztuk Pięknych, co daje nam możliwości rozwijania się choćby w obszarze designu, który jest równie ekscytujący co ICT, chemia, biotechnologie czy na przykład medycyna. Drugą zasadniczą przewagą jest to, że Pomorze to po prostu fajne miejsce do życia – jest morze, są lasy, jest stare miasto, według badań ludzie są tutaj wyraźnie bardziej zadowoleni z życia niż w wielu innych regionach Polski i Europy. Dzięki temu łatwiej przyciągać tu potencjalnych pracowników do powstających start-upów.

Mówi się, że dla rozwoju małych innowacyjnych firm technologicznych duże znaczenie ma też jakość współpracy nauki i biznesu. Jak wygląda ta kooperacja u nas? Dobrze nam to idzie?

Nie wiem, czy jestem dobrym adresatem tego pytania, bo ja nigdy nie pracowałem na uczelni – w moim przypadku przygoda z Politechniką zakończyła się na etapie obrony pracy magisterskiej. Na początku miałem ambicje robienia kariery naukowej, ale szybko stwierdziłem, że nie będę w stanie pogodzić tego z biznesem – a to był mój główny cel.

Czyli łączenie kariery naukowej z biznesową jest trudne?

Trudne, ale nie niewykonalne. Z własnego doświadczenia mogę powiedzieć, że największym wyzwaniem, jakie przede mną stało, było łączenie naukowego roz-

Naukowcom, którzy chcą odkrywać i kontynuować pracę na uczelni, komercjalizując wyniki swoich prac, potrzebni są partnerzy, którzy odciążą ich na polu robienia biznesu. Póki co takich managerów mamy w Polsce niewielu.

woju rozwiązań w zakresie syntezy mowy z częścią biznesowo-marketingową prowadzenia firmy. Myślę, że z podobnym problemem borykają się naukowcy, którzy próbują komercjalizować swoje odkrycia. Nie da się

zajmować nauką i uczelnią oraz biznesem jednocześnie „na pełen etat”. Naukowcom, którzy chcą odkrywać i kontynuować pracę na uczelni, komercjalizując wyniki swoich prac, potrzebni są partnerzy, którzy odciążą ich na polu, do którego człowiek nauki jest często nieco gorzej przygotowany – czyli w sferze robienia biznesu.

Czy tacy ludzie są dostępni w naszym regionie, czy – szerzej – w Polsce?

Managerów mamy tysiące, ale takich którzy są w stanie pociągnąć start-up technologiczny jest u nas niewielu – kilku lub kilkunastu. Trzeba jednak dodać, że Pomorze i tak wygląda pod tym względem na tle kraju bardzo dobrze. Jeśli jednak porównamy nas na przykład z Doliną Krzemową, to już nawet nie można powiedzieć, że jest to inna liga. To jest po prostu inny sport. Myślę jednak, że takich

ludzi będzie coraz więcej. Zdobywają oni doświadczenie, tworząc, udane bądź nie, start-upy, pracując w różnych firmach, także w korporacjach.

Mówi się, że korporacje drenują dobrych pracowników z rynku pracy.

To jest pewien problem, ale nie oceniam tego źle. Ludzie, którzy tam idą, bardzo dużo się uczą, nabywają biznesowych kompetencji. Dziś rzadko pracuje się całe życie w jednym miejscu, więc zawsze istnieje szansa, że takie osoby mogą wyjść z korporacji i zacząć robić coś na własną rękę, ale posiadając już cały bagaż niezwykle ważnych doświadczeń i wiedzy. Zresztą przez trzy lata pracy dla Amazona, który przejął IVONA Software, sam nauczyłem się niezwykle dużo – na przykład systematycznego, metodologicznego zarządzania zaawansowanymi procesami i projektami, zasobami ludzkimi i rekrutacją. Brałem też udział w tworzeniu Amazon Echo (tzw. asystent głosowy – narzędzie do komunikacji głosowej – przyp. red.) który jest zupełnie nową kategorią produktu tak, jak kiedyś iPhone. Było to niesamowitym i unikatowym doświadczeniem.

Ludzie, którzy idą do korporacji, bardzo dużo się uczą, nabywają biznesowych kompetencji. Dziś rzadko pracuje się całe życie w jednym miejscu, więc jest szansa, że takie osoby mogą kiedyś zacząć robić coś na własną rękę.

Ale czy światy korporacji i start-upów to nie są dwie różne bajki? Czy ktoś po latach pracy w rozbudowanej i poukładanej procedurami strukturze odnajdzie się w dynamicznie zmieniającym się środowisku?

Przejście z korporacji do start-upa może rzeczywiście być niebezpieczne, bo specyfika pracy w tych dwóch obszarach jest zgoła odmienna. Typowy korporacyjny menager może łatwo „położyć” start-up. Jednak trzeba powiedzieć, że ludzie, którzy chcą zakładać lub pracować w małych, innowacyjnych firmach, i osoby, które są predestynowane do pracy w dużych strukturach, to dwa różne typy osobowości. Jeśli potencjalny „start-upowiec” idzie do korporacji, to nierzadko po to, by zdobyć biznesowe doświadczenie, którego mu brakuje. Nawet gdy nie robi tego intencjonalnie, to pewnie podświadomie czuje, że to nie jest jego świat. W pewnym momencie jest po prostu gotowy, zarówno emocjonalnie, jak i pod względem doświadczenia i wiedzy, do przejścia „na swoje”. Czasem jako założyciel start-upu, a w innym wypadku jako jeden z pierwszych pracowników takiego przedsięwzięcia.

Pan też zaczynał od pracy dla Wirtualnej Polski.

To było niesamowite doświadczenie, bo Wirtualna Polska bardzo szybko się rozwijała. Jak zaczynałem, było nas 20, gdy odchodziłem po roku pracowało tam prze-

szło 400 osób. Przez te 12 miesięcy błyskawicznie awansowałem, ze stanowiska młodszego programisty do osoby tworzącej zespół i zarządzającej nim, a byłem

Małe, dynamicznie rosnące do średnich firmy są moim zdaniem bardzo potrzebne regionowi – dają mocnego kopa rozwojowego gospodarce i są kuźnią dobrych managerów.

wtedy studentem IV roku Politechniki Gdańskiej. Gdybym był zatrudniony w „normalnej” dużej firmie, to taki awans zająłby mi pewnie kilka dobrych lat. To pozwoliło mi bardzo

szybko zdobyć kompetencje, które niekoniecznie nabywałem, studiując, czyli właśnie umiejętności związane z prowadzeniem biznesu. Myślę, że praca w takiej szybko rozwijającej się firmie jest jedną z lepszych dróg do ich zdobywania. Korporacja daje podobną okazję, ale jest ona rozłożona w czasie. Takie firmy, jak ówczesna Wirtualna Polska, czyli małe, dynamicznie rosnące do średnich, są moim zdaniem bardzo potrzebne regionowi – dają mocnego kopa rozwojowego gospodarce i są kuźnią dobrych managerów.

Znów wróć do wątku konkurencji o ludzi – czy drenaż kadr przez korporacje nie blokuje rozwoju takich firm? Zazwyczaj zagraniczne podmioty mogą zaoferować znacznie lepsze zarobki niż polskie przedsiębiorstwa.

Tak, to jest problem, z którym spotykają się polskie firmy – czy to start-upy czy już większe podmioty. Firma globalna ma taki bufor działania, że nawet dając zarobki na przykład dwa razy wyższe niż to, co oferuje się na naszym rynku, i tak wydaje mniej niż na płace w Stanach Zjednoczonych czy Europie Zachodniej. Ale z tym nic nie zrobimy – korporacje były, są i będą. Płace będą rosły, co jest dobre dla pracowników. Tak wyglądają warunki rynkowe, z którymi też muszą się pogodzić firmy. Poza tym to nie jest przypadek tylko Polski czy Pomorza. Nawet w Dolinie Krzemowej mamy do czynienia z analogiczną sytuacją. Przecież w okolicach San Francisco mają swoje główne siedziby największe firmy IT świata. Tak więc konkurencja o talenty jest tam nie tyle taka jak u nas, ile przemnożona razy sto i podniesiona do kwadratu! A jednak tam środowisko start-upów rozwija się świetnie. Można więc sobie z takimi problemami radzić.

W jakiś konkretny sposób?

Jednym z lepiej działających rozwiązań są tzw. programy opcyjne. Start-upy to firmy, które bardzo szybko zyskują na wartości. Ich początkowa bazowa wycena, wynosząca zazwyczaj zero, może w niedługim czasie urosnąć do setek milionów czy wręcz, jak w wypadku przytoczonego wcześniej Skyp'a sprzedanego Microsoftowi, miliardów dolarów. Pracownik takiego start-upa, który posiada nawet

ułamek procenta udziałów w firmie może zatem w bardzo niedługim czasie stać się milionerem. Nawet jeśli korporacje decydują się zaoferować program opcyjny, to jego wartość nigdy nie będzie nawet zbliżona do tego, co może się wydarzyć w start-upie, który osiągnie sukces.

A więc potencjalny zysk jest zdecydowanie wyższy niż w wypadku pracy dla dużego przedsiębiorstwa. Takie programy to jednak spora niepewność i pewnie nie wszyscy dają się porwać takiej wizji.

Tak, nawiążę tu do tego, co mówiłem wcześniej – zarówno managerowie, jak i pracownicy start-upów to na pewno specyficzny rodzaj osobowości. Ludzie, dla których atrakcyjne są programy opcyjne małych podmiotów, to też najlepsi pracownicy dlatego, że najbardziej zależy im na rozwoju firmy. Z tego powodu uważam, że polskie start-upy mogłyby z powodzeniem stosować taki model. My w IVONIE coś takiego oferowaliśmy i działało to naprawdę dobrze.

Taka nagroda nierzadko przychodzi wraz ze sprzedażą start-upu. Mam wrażenie, że w naszym społecznym postrzeganiu podobną transakcję nierzadko utożsamia się z porażką: „Sprzedaliśmy się Amerykanom, Niemcom, Francuzom...”.

Zacznijmy od tego, że sprzedaż większemu graczowi to Święty Graal każdego start-upu. Nie ma znaczenia, czy kupującym jest firma amerykańska, chińska czy polska. Dlaczego? Ponieważ to oznacza, że z minimalnego – a w wypadku IVONY praktycznie zerowego – kapitału udało się zbudować coś, co ma gigantyczną wartość dla dużego gracza, i że jest on w stanie wyłożyć na kupno takiej firmy olbrzymie pieniądze. A więc to, co miało się w głowie, oraz umiejętność

Sprzedaż większemu graczowi to Święty Graal każdego start-upu. Dlaczego? Ponieważ to oznacza, że z praktycznie zerowego kapitału udało się zbudować coś, co ma gigantyczną wartość dla dużego gracza, i że jest on w stanie wyłożyć na kupno takiej firmy olbrzymie pieniądze.

tym zarządzanie stworzyło fantastyczny produkt. Każda firma, która coś produkuje, chce to sprzedać. W naszym wypadku to była technologia, która w pewnym sensie na zawsze pozostanie polska i jest rozwijana w tym kraju. Zmienił się tylko jej właściciel. Poza tym rozwija się też zespół, który nabywa nowe kompetencje, powstają dobre miejsca pracy. Region na tym zyskuje.

Czy jakąś alternatywą dla sprzedaży Amazonowi byłaby podobna umowa tylko z polskim kupującym?

Nie było i do dziś nie ma w Polsce firmy, która mogłaby wykorzystać IVONĘ, czyli syntezator mowy, w swoich własnych działaniach. Nasza technologia nie mogła być

przez nas sprzedawana bezpośrednio klientom końcowym. Jej biznesowym zastosowaniem na skalę globalną mogło być jej wykorzystanie jako komponentu innego produktu. Gdyby w naszym kraju była firma, która sprzedawałaby dziesiątki czy setki milionów sztuk produktów, to bardzo chętnie podpisalibyśmy umowę właśnie z nią. Oczywiście gdyby zaproponowano podobne warunki – w końcu jest to biznes.

Powiem więcej. Takich firm brakuje nie tylko w Trójmieście czy w całej Polsce. Nie ma ich także w Londynie czy w Berlinie. Start-upy, które tam powstają, też sprzedają się podmiotom, które są w stanie przyjąć ich „klocek”, ich technologię czy ich produkt i zbudować z tego coś większego, oferując to na całym świecie. Czyli krótko mówiąc – zwiększyć wartość tej technologii. Londyńska scena, a wręcz cały kraj cieszy się, gdy dojdzie do podobnej transakcji. „My, Anglicy, stworzyliśmy coś, co zostało kupione za gigantyczne pieniądze. To znaczy, że potrafimy coś wyprodukować, sprzedać, a nie zmarnować tego u siebie”. Rozmawiałem jakiś czas temu z Sir Timem Bernersem-Lee, współtwórcą WWW, profesorem między innymi na MIT, którego interesowała IVONA. Powiedział, że ten przypadek jest na tyle ciekawy, że powinny go opisywać wszystkie media w Polsce, aby motywować innych Polaków do tworzenia i angażowania się w podobne przedsięwzięcia.

Amazon znał wcześniej Polskę czy Pomorze?

W sensie biznesowym sprzedaż IVONA Software była pierwszym krokiem, jaki Amazon postawił w Polsce. Ale nie ostatnim. Przez to, że pojawił się u nas, poznał nasz kraj, naszą kulturę, ale też prawodawstwo i warunki prowadzenia działalności. Zobaczył, że są tu ludzie, z którymi można rozkręcać poważny biznes, ludzie, którzy potrafią ciężko pracować i posiadają bardzo dużą wiedzę i umiejętności. Amazon postanowił więc zainwestować spore pieniądze w rozwój swoich centrów logistycznych właśnie u nas, a nie w Niemczech czy we Francji. Ktoś powie, że znów ze względu na niskie koszty pracy. Z pewnością był to jeden z czynników decyzji, natomiast na pewno nie jedyny. Amazon, wchodząc do Polski, musiał być konkurencyjny w kwestii zarobków, inaczej nie pozyskałby pracowników. Tak więc uważam, że w szerszym ujęciu, na sprzedaży jednej małej firmy dużemu koncernowi skorzystała spora grupa ludzi i niejeden region.

Wiemy już więc, że niekoniecznie musimy się obawiać tego, że rodzime start-upy stają się obiektem zainteresowania globalnych graczy, a wręcz możemy się z tego cieszyć. Jednak żeby tak się stało, podobna firma musi odbyć długą drogę. Nierzadko prowadzi ona przez wyszukanie niszy, która jeszcze nie znalazła się w obszarze zainteresowania wielkich korporacji. Pan jako jeden z założycieli

IVONA Software taką rynkową lukę znalazł? Jest jakiś sposób, żeby łatwiej można było odnaleźć takie pole do działania?

Pewnie oczekiwałby Pan, że powiem, czy da się to robić w sposób systemowy. Otóż muszę szczerze przyznać, że nie wiem, choć bardzo intensywnie szukam odpowiedzi na to pytanie. Mogę opowiedzieć, jak to było w wypadku Michała Kaszczuka i moim. Jakkolwiek banalnie to zabrzmie, chcieliśmy robić coś ciekawego. Na studiach 80–90% tego, czego się nauczyliśmy, to były rzeczy sztapowe – potrzebne, ale mało ekscytujące z naukowego punktu widzenia: kolejne bazy danych, języki programowania, protokoły komunikacji. My potrzebowaliśmy jakichś odkryć. Moja praca magisterska poświęcona była syntezie mowy. Był to temat dość „świeży”, mało rozpoznany, a że mieliśmy tutaj już jakiś punkt zaczepienia, to postanowiliśmy go eksplorować.

I tak powstał syntezytor mowy IVONA.

W dużym skrócie tak. Początkowo moje pomysły krążyły wokół rozpoznawania mowy. Jednak im bardziej zajmowałem się tym tematem, tym większe zaczęły się pojawiać znaki zapytania i bariery. Po pierwsze trzeba byłoby zebrać olbrzymie bazy danych z nagraniami ludzkiego głosu, aby system mógł nauczyć się go rozpoznawać. Szukałem takich zasobów, ale były one bardzo trudno osiągalne, a poza tym ich skompletowanie pochłonęłoby olbrzymie kwoty pieniędzy, których nie miałem. Wtedy pomyślałem o czymś bardzo podobnym, a zarazem zupełnie odwrotnym, czyli syntezie mowy. Wspólnie z Michałem poznaliśmy nowe algorytmy, które mogliśmy zastosować w swoich rozwiązaniach. To pozwoliło nam uzyskać technologię znacznie lepszą od tej dostępnej na rynku. Dodatkowym atutem skupienia się na własnej technologii było to, że mogliśmy ją opatentować.

Nierzadko patenty traktuje się jako swego rodzaju fetysz innowacyjności. Czy rzeczywiście są one kamieniem węgielnym udanego start-upu?

To zależy od tego, kto taki start-up zakłada. Ja nie studiowałem zarządzania czy marketingu, więc nie miałem na tyle mocnych kompetencji i wiedzy, która pozwoliłaby mi na przykład na zbudowanie genialnego modelu biznesowego, który mógłby być wehikułem mojego przedsięwzięcia. Mogłem poświęcić czas na napisanie jakiejś aplikacji, ale bez urazy, to może zrobić prawie każdy student informatyki. Nie chciałem tworzyć czegoś, co jest w stanie łatwo wykonać każdy, tylko coś, co jest trudne, ciekawe i stanowi duże wyzwanie. A na takie przedsięwzięcia decyduje się niewielu. Pomyślałem, że jeśli stworzymy technologię i zbudujemy na niej swoją przewagę, to będziemy mieli czas na to, żeby wypracować sobie dobry spo-

sób na jej komercjalizację i na przekucie jej w produkt, który będzie zdecydowanie lepszy od pozostałych.

Ale chyba model biznesowy też może być przewagą dla start-upa? Spójrzmy chociażby na Groupona.

Jasne, to też jest innowacja. Trzeba tylko zdać sobie sprawę z tego, że taki model biznesowy musi być od samego początku zaimplementowany w odpowiedniej skali. Wyobraźmy sobie, że nie ma Groupona i ktoś w Polsce wpada na taki pomysł. Zaczyna oferować ten sposób sprzedaży produktów i usług w naszym

Jeśli ktoś myśli o tym, żeby zdobywać rynek swoim ciekawym modelem biznesowym, to powinien praktycznie od razu mieć perspektywę globalną. Technologia ma tę przewagę, że „spokojniej” można ją rozwijać lokalnie, m.in. dzięki patentom.

kraju. Wszystko pięknie się rozwija, ale tylko do pewnego momentu, bo polski rynek nie jest zbyt duży. Model jest jednak na tyle atrakcyjny, że od razu na całym świecie pojawiają się klony takiej firmy, co uniemożliwia

nam dalszą ekspansję na większe rynki. Sytuacja była jednak zgoła odmienna – Groupon rozpoczynał swoją działalność od razu od największego rynku konsumenckiego, czyli w Stanach Zjednoczonych. Odnosząc tam sukces, zyskali środki, które pozwoliły im stosunkowo łatwiej zdobywać inne przyczółki, w tym Polskę. Dlatego jeśli ktoś myśli o tym, żeby zawojować rynek swoim ciekawym modelem biznesowym, to powinien praktycznie od razu mieć perspektywę globalną. Technologia ma tę przewagę, że „spokojniej” można ją rozwijać lokalnie, właśnie między innymi dzięki patentom.

Powiedzieliśmy już sobie, dlaczego pożądane dla Pomorza i Polski jest to, by powstawały i rozwijały się tu start-upy. Czy można zatem powiedzieć, że to w pewnym sensie interes publiczny i powinien być wspierany przez władze centralne i regionalne?

Moim zdaniem taka stymulacja rynku przez sektor publiczny jest przydatna. Oczywiście istotne jest to, jak się to robi. Można wszak podejmować działania, które będą psuły rynek – na przykład rozdając pieniądze bez odpowiedniej oceny danego przedsięwzięcia i w konsekwencji niwecząc cel dotacji. Mam dobre doświadczenie z publicznymi pieniędzmi, bo dostaliśmy środki na 2–3 projekty badawczo-rozwojowe, które bardzo nam pomogły. Chodziło wtedy między innymi o budowę technologii szybkiego opracowywania nowych języków do naszego syntezyzatora. Także dzięki temu mogliśmy dotrzeć na nowe rynki zagraniczne, zwiększyć zatrudnienie, sprzedaż oraz wartość naszej firmy i ostatecznie sprzedać ją nie

za „X” tylko za wielokrotność tej kwoty. Można więc powiedzieć, że była to udana inwestycja ze strony państwa, bo pozwoliła zbudować polski kapitał, który potencjalnie może zacząć pracować na rozwój nowych przedsięwzięć. Myślę, że szansa na kupno IVONY przez Amazon byłaby mniejsza, gdyby tego wsparcia nie było.

Od razu pojawia się pytanie, czy instytucje publiczne oferujące takie wsparcie mają na tyle dobre kompetencje i *know-how*, by odróżnić wartościowy projekt od kiepskiego?

Trudno mi odnosić się do instytucji publicznych jako całości. Od niedawna jestem niezależnym ekspertem w Narodowym Centrum Badań i Rozwoju i muszę powiedzieć, że jestem pod dużym wrażeniem tego, jak działa ta organizacja. Jeśli ktoś ma jakieś stereotypowe wyobrażenie na temat tego, jak działa instytucja publiczna, to niech pomyśli o czymś, co jest na zupełnie przeciwnym biegunie. Pracuje tam naprawdę zmotywowany i bardzo dobrze merytorycznie przygotowany młody zespół. Jest tam też wielu ekspertów, którzy mają solidny naukowy, start-upowy i biznesowy rodowód – zresztą Pomorze i Trójmiasto mają w tym gronie swoją silną reprezentację. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju zajmuje się ważnym i trudnym zadaniem rozwoju programów naukowych i ich późniejszej komercjalizacji. To jest coś, co udaje się niewielu, ale ludzie, którzy tam pracują, wiedzą, co robią. Cieszyłbym się, gdyby taki model organizacji instytucji wsparcia udawało się powielać, także w innej skali, na przykład regionalnej. Chciałbym, aby nowe „IVONY” powstawały i rozwijały się organicznie lub z przyspieszeniem dzięki dobremu dofinansowaniu części naukowej ich biznesu.

Rozmawiał: Marcin Wandałowski



ADAM MIKOŁAJCZYK

doktor nauk prawnych, wieloletni pracownik naukowo-dydaktyczny na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego oraz pracownik w Departamencie Rozwoju Regionalnego i Przestrzennego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego. Zajmuje się zagadnieniami dotyczącymi planowania rozwoju społeczno-gospodarczego oraz zarządzania funduszami strukturalnymi UE. Autor wielu publikacji z tego zakresu.

Między klanowością a indywidualizmem

Kluczem do znalezienia odpowiedniej drogi rozwoju regionu jest dostrzeżenie i zrozumienie uwarunkowań kulturalno-mentalnych jego mieszkańców. Jako Pomorzanie – i szerzej – Polacy mamy w sobie zarówno poszanowanie dla więzów rodzinnych, jak i coś ze skandynawskiego chłodnego indywidualizmu. Wyciągnijmy z obydwu tych modeli to, co jest w nich najlepsze.

Na początek pozwolę sobie na osobistą refleksję. Otóż mój ojciec jest przedsiębiorcą, prowadzącym firmę branży offshore'owej. Zatrudnia ponad 100, a w porywach nawet do 200 osób. Dziś, będąc w dojrzałym już wieku, stoi przed wyzwaniem sukcesji. Doskonale wiem, że firma nie działa jak samoczynny organizm i że mój ojciec jest jej niezbędnym ogniwem. Natomiast zupełnie nie widzę siebie w roli sukcesora. Dlaczego nie chciałbym przejąć rodzinnego przedsiębiorstwa? Bo nie jest to moja pasja, nie taką ścieżkę życiową dla siebie wybrałem. Na podstawie własnego doświadczenia jestem jednak w stanie odnieść się do złożonej problematyki sukcesji w firmach rodzinnych.

Istnieją różne rodzaje firm rodzinnych. Dla niektórych przedsiębiorców prowadzenie takiej firmy jest po prostu sposobem na przeżycie. Zależy im przede wszystkim na zachowaniu swojego miejsca na rynku przy możliwie jak najmniej ingerowaniu w ich działalność przez państwo oraz na dobrych regulacjach prawnych. Ale są też tacy przedsiębiorcy, którzy dążą do ekspansji. Oni również pragną, by system regulacyjny był pewny, przewidywalny i nie ograniczał ich działań. Jednocześnie oczekują często pewnego wsparcia ze strony regionu. Chcą, by współpracował on z nimi, wchodził w kooperację. Tak, by wspólnymi siłami móc przebijać bariery hamujące rozwój ich firm.

Wydaje mi się, że zdecydowaną większość przedsiębiorców w Polsce stanowią ci, dla których firma jest jedynie źródłem utrzymania. Wielu z nich wcale nie chce takiego zajęcia. Nie każdy przecież podchodzi z pasją do prowadzenia rodzinnego warzywniaka czy wynajmowania pokoi gościnnych. Lecz myśli sobie: „A co innego mógłbym robić? Niech więc będzie tak, jak jest”. Tu można dostrzec naszą mentalność. Uważam, że uwarunkowania kulturowo-mentalne na poziomie jednostkowym i społecznym mają kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarczego. Ważne, aby je dostrzegać i starać się je wykorzystywać, bo drogi do rozwoju mogą być – w zależności od ich rodzaju – zupełnie różne. Jak w tym kontekście można postrzegać Polskę i Pomorze?

Wydaje mi się, że znajdujemy się dziś kulturowo-mentalnie pomiędzy dwoma skrajnościami. Pierwszą z nich jest model kaukaski, gdzie więzy klanowe, rodzinne są bardzo silne, a drugą – skandynawski, gdzie mamy do czynienia niemalże z ich zanikaniem. Obydwa z nich rodzą pewne zagrożenia. W pierwszym wypad-

Uwarunkowania kulturowo-mentalne na poziomie jednostkowym i społecznym mają kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarczego. Ważne, aby je dostrzegać i starać się je wykorzystywać.

ku zbyt duża familiarność może być barierą w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego, a także gospodarki opartej na profesjonalizmie. Dobrą alternatywą nie wydają się też po-

stawy charakterystyczne dla znajdującej się na drugim biegunie Szwecji, gdzie – może nieco przejawiając – równie dobrze można pomóc w osiągnięciu sukcesu nieznanemu na ulicy, co własnemu dziecku.

Co dla polskiego społeczeństwa oznacza to, że znajdujemy się pośrodku tych dwóch skrajności? Z jednej strony jesteśmy świetni w tworzeniu, żywiołowi, żywotni i mamy doskonałe umiejętności przetrwania – również kryzysów. Potrafimy być przy tym bardzo twórczy. Z drugiej zaś znacznie gorzej jednak udaje się nam systematyczne, profesjonalne działanie, które wymaga ułożenia wielu niespokrewnionych ze sobą elementów. Mówiąc obrazowo: na poligonie jesteśmy w stanie kreatywnie naprawić każdy czołg za pomocą kija, natomiast samego czołgu już nie zbudujemy, ponieważ nasz przemysł nie ma w tym doświadczenia i nie dysponuje takimi technologiami. Choć oczywiście obecnie coraz częściej udaje się nam przełamywać tę tendencję.

Aby utrzymać Pomorze na ścieżce dalszego rozwoju, dobrą dla nas drogą jest – moim zdaniem – wykorzystywanie tego, co najlepsze z dwóch przedstawionych wcześniej modeli. A jak w tym może pomóc samorząd? Przede wszystkim poprzez selektywne wspieranie tych przedsiębiorców, którzy chcą się rozwijać, wykorzystywać swoje przewagi i próbować wychodzić ze swoimi produktami i usługami w świat.



MARIUSZ HAŁADYJ

od 1 lutego 2012 podsekretarz stanu w Ministerstwie Gospodarki. Ukończył magisterskie studia prawnicze na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim oraz studia podyplomowe Prawo spółek na Uniwersytecie Warszawskim. Odbił także aplikację radcowską w Okręgowej Izbie Radców Prawnych w Warszawie oraz aplikację kontrolerską w Najwyższej Izbie Kontroli. Jest radcą prawnym.

Młodzi ludzie często patrzą na działalność gospodarczą prowadzoną przez swoich rodziców jak na jedno wielkie wyrzeczenie. W konsekwencji coraz rzadziej chcą być sukcesorami, starając się znaleźć w życiu inną drogę. Jak odwrócić ten trend? Gdzie leży potencjał wzrostu polskich przedsiębiorstw z sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw? Jak go uwolnić?

W latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku Ernst Friedrich Schumacher napisał książkę *Małe jest piękne*. Był to manifest opiewający budowę gospodarki w oparciu o małe, lokalne wspólnoty. Sądzę, że to m.in. właśnie ich siła i stabilność pozwoliła Polsce znacznie łatwiej, niż innym krajom, przejść przez kryzys gospodarczy końca ubiegłej dekady. Powszechne w Polsce mikro-, małe i średnie firmy (MŚP), często rodzinne, finansujące się głównie kapitałem własnym, stanowią dla naszej gospodarki w trudnych chwilach swego rodzaju poduszkę bezpieczeństwa. Jednakże to, co jest zaletą podczas kryzysu, może być jednocześnie hamulcem rozwojowym w czasie, gdy inni biegną w szybkim tempie do przodu.

Dziś pewne paliwa rozwojowe, które do tej pory wykorzystywaliśmy, się wyczerpują. Myślenie o przedsiębiorczości muszą zmienić nie tylko przedsiębiorcy, ale i administracja publiczna. Spójrzmy na statystyki: polskie MŚP generują 48,5% PKB, a zarazem stanowią zdecydowaną większość podmiotów funkcjonujących w gospodarce. Te dane mogą świadczyć o pewnym deficycie produktywności i wydajności. Polskie MŚP mają ogromny potencjał do wzrostu. Co mogłoby być jego źródłem? Z pewnością wejście na bardziej zaawansowany poziom działania, zarządzania, ekspansji, szukanie nowych mechanizmów rozwoju. Aby tak się stało, stopniowo muszą być likwidowane bariery, które ograniczają ten rozwój.

Pierwszą z nich jest postrzeganie firm rodzinnych. Chodzi przede wszystkim o przełamanie stereotypu, jakoby firmy rodzinne miały być synonimem przedsiębiorstw w skali mikro. Takie zawężenie ogranicza sposób myślenia na ich temat.

Druga sprawa dotyczy sukcesji takich przedsiębiorstw. Często spotykam się z sytuacjami, w których młodzi ludzie patrzą na działalność gospodarczą prowadzoną przez swoich rodziców jak na jedno wielkie wyrzeczenie. Utożsamiają ją z brakiem czasu dla siebie i rodziny, koniecznością dopilnowania wszystkiego osobiście, a to wszystko przy wcale nie najwyższych dochodach. Nie dziwi więc, że często nie chcą być sukcesorami, lecz wolą podjąć działalność na innym polu. Tymczasem kwestia sukcesji jest bardzo ważna. Siłą rodzinnego biznesu jest również to, że jest on kontynuowany przez osoby opierające się na podobnych wartościach. Warto zastanowić się, jakie bariery, czynniki wpływają na to, że tak wiele firm nie znajduje swoich sukcesorów. Być może wówczas uda się odwrócić ten trend.

Ogromną rolę w życiu MŚP odgrywają regulacje. Mogą one stanowić do pewnego stopnia czynnik ułatwiający prowadzenie działalności, a jednocześnie – z czym w opinii przedsiębiorców mamy dzisiaj często do czynienia – być także hamulcem rozwoju.

Istnieje obiegowa opinia, że urzędnik to „przeszkadzacz”, który na niczym się nie zna, niczego nie rozumie i nie idzie się z nim dogadać. Idąc jednak z takim przekonaniem do urzędu, nigdy nie uda nam się nawiązać dialogu, stworzyć pozytywnego klimatu. Dajmy urzędnikom szansę.

Z mojej perspektywy bariery natury regulacyjnej podzieliłbym na dwie części. Z jednej strony są kłopoty wynikające z konstrukcji samych przepisów, a z drugiej – kwestie związane ze stosowaniem i interpretowaniem prawa przez administrację.

Sukcesywnie dążymy się do tego, by zmniejszać prawne bariery rozwoju. W aspekcie sposobu stosowania przepisów istnieją wśród polskich instytucji duże rezerwy, które powinny być sukcesywnie uwalniane.

Istotne bariery dla wzrostu firm rodzinnych to także niski poziom zaufania oraz wynikające z tego trudności w budowaniu więzi i partnerskich relacji na linii przedsiębiorca (obywatel) - urzędnik. Istnieje obiegowa opinia, że urzędnik to taki „przeszkadzacz”, który na niczym się nie zna, niczego nie rozumie i nie można się z nim dogadać. Na pewno nie jest tak zawsze, ale też taki stereotyp musiał się skądś wziąć.

Rzecz w tym, że administracja publiczna się zmienia. Zapewne nie tak szybko, jak wszyscy oczekiwalibyśmy, ale jednak. Aby zdyskontować te zmiany potrzeba woli współpracy obu stron. Dialog nie nastąpi jeżeli przedsiębiorca, który chce załatwić sprawę w urzędzie, przyjmie z góry negatywne podejście, traktując urzęd-

nika jak przeciwnika. Lepszą opcją jest wzajemne zaufanie. Tylko ono daje szansę na stworzenie pozytywnej atmosfery, zbudowanie więzi zaufania i nawiązanie współpracy. Współpracy przy sprawnym załatwieniu formalności urzędowych. Bo miejsce przedsiębiorcy nie jest w urzędzie. Ani w interesie jego ani naszej gospodarki nie jest poświęcanie przez niego czasu na sprawy urzędowe w większym wymiarze niż jest to konieczne. Być może nie zawsze to się uda. Być może trafi się stereotypowy, nieprzychylny urzędnik, który dołoży kolejne cegły do wciąż istniejącego muru. Ale spróbować warto.

W Ministerstwie Rozwoju staramy się zmieniać postawy w administracji oraz tworzyć dla urzędników narzędzia prawne umożliwiające budowanie bardziej partnerskich relacji z obywatelami. Jest to szczególnie ważne w relacjach z przedsiębiorcami prowadzącymi małe firmy, którzy często nie dysponują profesjonalną pomocą i sami załatwiają swoje sprawy administracyjne. Tu życzliwe i pomocne podejście ze strony urzędników może się okazać dodatkowym impulsem zachęcającym do prowadzenia działalności gospodarczej i jej rozwijania. Wydaje mi się, że wniosek ten odnosi się nie tylko do relacji urzędnik–przedsiębiorca, ale – szczególnie w Polsce – do ogółu relacji międzyludzkich.

**P O M O R S K I
K O N G R E S**



OBYWATELSKI

**INFORMACJA
O POMORSKICH
KONGRESACH
OBYWATELSKICH**

zorganizowanych w latach 2005–2016

I POMORSKI KONGRES OBYWATELSKI

2006 r.

(77 panelistów, 500 uczestników)



W stronę wspólnoty regionalnej

Sesje tematyczne I Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego

- Jaka tożsamość Pomorza? Jak budować wspólnotę regionalną?
- Młodzi Pomorzanie -- jakie wzorce zachowań? Jak je kształtować?
- Przyszłość pracy na Pomorzu w warunkach globalizacji
- Jakich elit potrzebujemy? Jak je wyłaniać?
- Jak poprawić funkcjonowanie samorządności terytorialnej?
- Edukacja dla rozwoju
- Migracje – szansa czy zagrożenie?
- Kultura dźwignią rozwoju Pomorza
- Wizja rozwoju gospodarki Pomorza



II POMORSKI KONGRES OBYWATELSKI

2007 r.

(40 panelistów, 700 uczestników)

Razem wykorzystajmy unijną szansę

Sesje tematyczne II Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego

- Pomorskie wartości i tożsamości – dziś i jutro.
- Przyszłość pomorskiej gospodarki – rozwój przez metropolię i centra lokalne.
- Pomorska edukacja – klucz do rozwoju.
- Nasi wykluczeni – jak wyciągnąć do nich rękę?
- Architektura Pomorza – ład czy nieład?

III POMORSKI KONGRES OBYWATELSKI

2009 r.

(40 panelistów, 500 uczestników)



Razem wobec kryzysu i przyszłości

Sesje tematyczne III Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego

- Kryzys – Gospodarka – Społeczeństwo
- Miasta – czy wszystko na sprzedaż?
- Pomorska energetyka o krok od rewolucji?
- Prawdziwe wartości edukacji
- Pomysły na pomorski rynek pracy



IV POMORSKI KONGRES OBYWATELSKI

2011 r.

(54 panelistów, 500 uczestników)

Podmiotowość dla rozwoju

Sesje tematyczne IV Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego

- Pomorzanie. Jacy jesteśmy, jacy będziemy, a jacy chcielibyśmy być?
- Edukacja dla testów czy dla rozwoju?
- Jak wykorzystać szansę chińską?
- Jaka przyszłość przedsiębiorstw prywatnych?
- Jaka energetyka dla Pomorza?
- Innowacje społeczne – niedoceniane źródło podmiotowości i rozwoju

V POMORSKI KONGRES OBYWATELSKI

2012 r.

(45 panelistów, 600 uczestników)



Jakie wartości, jaki rozwój?

Sesje tematyczne V Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego

- Na jakich wartościach oprzeć rozwój Pomorza?
- Szanse młodego pokolenia – czy młodzi są przygotowani do samodzielności?
- Rodzice i szkoła – jak ułożyć wzajemne relacje dla dobra dziecka?
- Jaka energetyka? Wybór na pokolenia
- Inteligentne sieci – nowe szanse dla biznesu i Pomorzan?



VI POMORSKI KONGRES OBYWATELSKI

2013 r.

(45 panelistów, 500 uczestników)

Dobro wspólne – lepsza jakość życia

Sesje tematyczne VI Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego

- W kierunku nowej wizji rozwoju Polski i Pomorza
- Miasto -- jak je kształtować dla dobra wspólnego?
- Sport kuźnią charakterów i stymulatorem wspólnotowości
- Pomorze metropolitarne – Pomorze lokalne – jak ułożyć wzajemne relacje dla wspólnego dobra?
- Kształtowanie postaw sprzyjających myśleniu i działaniu w imię dobra wspólnego
- Przyszłość energetyki obywatelskiej na Pomorzu
- Jak wykorzystać potencjał nowych stadionów, muzeów, hal i akwaparków?

VII POMORSKI KONGRES OBYWATELSKI

2014 r.

(ponad 100 panelistów,
650 uczestników)



Energia Pomorzan – skąd ją czerpać i jak z niej korzystać?

Sesje tematyczne VII Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego

- Ekspansja zagraniczna pomorskich firm -- jak to robić?
- Dolna Wisła jako dobro wspólne – debata okrągłego stołu
- Odnawialne źródła energii – jak je wykorzystywać na Pomorzu?
- Edukacja dla rozwoju – jak wyzwalać energię i rozwijać talenty naszych dzieci?
- Ulica, dzielnica, miejscowość – lokalna tożsamość jako źródło społecznej energii Pomorzan
- Wielokulturowe Pomorze – inspiracje, kompetencje, etosy
- Internet – wyzwacz czy tłumik energii młodego pokolenia? – debata młodych



VIII POMORSKI KONGRES OBYWATELSKI

2015 r.

(ponad 60 panelistów,
ponad 650 uczestników)

Jakość życia Pomorzan

Sesje tematyczne VIII Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego

- Edukacja dla lepszej jakości życia – nauczyciele jako liderzy zmian
- Inteligentne specjalizacje szansą biznesową pomorza
- Jaka przestrzeń dla dobrego życia na pomorzu?
- Nasze zdrowie – jak o nie zadbać?
- Cyfrowe pomorze – jak może zmienić nasze życie?

IX POMORSKI KONGRES OBYWATELSKI

2016 r.

(ponad 70 panelistów,
ponad 650 uczestników)



Pomorze jutra. Pasje – współpraca – lepsze życie

Sesje tematyczne IX Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego

- Jaka tożsamość i marka pomorza?
- Jak rozpoznawać talenty i rozwijać pasje naszych dzieci?
- Gospodarka morska – nasza specjalizacja. Jak wykorzystać jej potencjał?
- Ekosystemy nauki i biznesu – między pasją poznania a pasją wdrażania
- Lepsza administracja – jak przewyższać komunikacyjne silosy i włączać obywateli?
- Nowa infrastruktura – jak ją dobrze wykorzystać?
- Imigranci – szansa czy zagrożenie dla Europy i Pomorza



Razem w dziewięciu Pomorskich Kongresach wzięło udział:

530

panelistów

5400

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

Więcej o Kongresach na stronach:

www.kongresobywatelski.pl oraz www.facebook.com/KongresObywatelski

PUBLIKACJE KONGRESU OBYWATELSKIEGO

- *Jakość życia Pomorzan*, Gdańsk 2016
- *Jak włączyć emigrację 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. Przegląd 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 Polskę*, 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

**Publikacje Kongresu Obywatelskiego dotyczące rozwoju lokalnego
można pobrać ze strony:**

www.kongresobywatelski.pl/category/publikacje/ksiazki





O Pomorskim Kodeksie Wartości

„Idea piękna, hasła niezwykle starannie dobrane i dobrze zdefiniowane. Istotne będzie znalezienie liderów odpowiedzialnych za ich realizację i budowanie społeczności związanej z ideą Kodeksu. To może być też propozycja dla innych regionów dla dookreślenia swego charakteru”.

dr Tomasz Sowiński,
Prezes Związku Miast Nadwiślańskich



Aleksander Doba
[fot. Marcin Kowalik]

„Pasja daje możliwość zdystansowania się od życiowej rutyny, nabrania psychicznej równowagi. To również wielka szansa na nawiązanie ciekawych i trwałych relacji”.



Monika Stachowska

„Tylko dzięki pasji człowiek może poświęcać swój czas, angażować się w różne projekty, nie oczekując w zamian niczego oprócz radości z działania i poczucia przynależności do wspólnoty”.



Jacek Pyżalski

„Czasem bardziej niż o kształtowanie kompetencji cyfrowych chodzi o uczenie, stymulowanie ważnych umiejętności z wykorzystaniem nowoczesnych instrumentów”.



Piotr Soyka

„Historia polskiego przemysłu stoczniowego doskonale uwydatnia najlepsze cechy, które powinny być wizytówką Pomorza – naszą zaradność oraz elastyczność”.



Joanna Witkowska

„Pomorce potrzebuje rąk do pracy. Czy powinniśmy się tego obawiać? Z pewnością nie – przybywający na nasz rynek pracy cudzoziemcy nie są zagrożeniem dla pracujących Pomorzan”.



Łukasz Ossowski

„Naukowcom, którzy chcą odkrywać i kontynuować pracę na uczelni, komercjalizując wyniki swoich prac, potrzebni są partnerzy, którzy odciążą ich na polu robienia biznesu”.

**POMORSKI
KONGRES
OBYWATELSKI**

POMORSKI KODEKS WARTOŚCI

Przez szacunek i współpracę do lepszego życia

- 1. Wzajemny szacunek i respektowanie godności ludzkiej**
- 2. Umiłowanie wolności i postawa obywatelska**
- 3. Otwarcie na świat i tolerancja**
- 4. Duch przedsiębiorczości i optymizm życiowy**
- 5. Zaufanie, lojalność, współpraca**
- 6. Solidarność międzyludzka**
- 7. Poszanowanie przyrody i związek z morzem**

Partnerzy IX Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego



Partner sesji tematycznej



Partner Forum



ISBN: 978-83-7615-131-1