

Drogi do innowacyjnej Polski



Jeśli nie chcemy utknąć w niskokosztowym, imitacyjnym modelu gospodarki, jeśli chcemy wyższych płac i zatrudnienia, nie mamy innego wyjścia niż uruchomić drzemiące w polskim społeczeństwie pokłady kreatywności i innowacyjności. Kreatywność i innowacyjność rodzą się zaś w procesie konstruktywnego współdziałania, na styku różnych branż, środowisk i dyscyplin.



ANDRZEJ HALESIAK

Członek Rady Programowej
Kongresu Obywatelskiego
oraz
Rady Towarzystwa
Ekonomistów Polskich



MACIEJ DZIERŻANOWSKI

Instytut Badań nad Gospodarką
Rynkową

Musimy podwyższyć jakość kapitału ludzkiego w administracji. Inaczej – bez dodatkowej, lepszej wiedzy o naturze zjawisk i nowych mechanizmach rozwoju przedsiębiorstw oraz bez otwartości na większe ryzyko i nowości – nie zwiększymy naszej innowacyjności.



DR LESZEK GRABARCZYK

Zastępca Dyrektora Narodowego
Centrum Badań i Rozwoju

Nie będzie więcej innowacyjnych firm, przedsiębiorczości akademickiej, wyrastania małych spółek na duże, nie będzie szans na polską Nokię, czy na światowego lidera w jakiegokolwiek branży, jeśli nie postawimy na edukację, ucząc pracy zespołowej, współpracy i rozliczając dzieciaki z zupełnie innych umiejętności, niż w tej chwili.



KRZYSZTOF GULDA

Dyrektor ds. Strategii i Analiz
w Polskim Holdingu Obronnym

Dziś podkreślamy rolę ludzi i widzimy, że innowacja to przede wszystkim zjawisko kulturowe. Nie ma mowy o innowacji, jeżeli nie ma kreatywnych, otwartych na współpracę osób oraz odpowiedniego kapitału społecznego.



KRZYSZTOF KRYSZTOFSKI

były Wiceminister Gospodarki

Z POKONGRESOWYCH MAILI

Chciałabym serdecznie podziękować za tegoroczny Kongres. Choć mieszkam w Warszawie i planowałam osobisty udział w tym wydarzeniu, to jednak za namową dziecka, które rzadko widuję, postanowiłam zrezygnować z tej, ważnej dla mnie jak co roku, imprezy i zostać w domu. Na dzień przez Kongresem zobaczyłam, że jest możliwość oglądania sesji plenarnych on-line. Niezmiernie mnie to ucieszyło. Dzięki temu udało mi się potączyć tak istotne dla mnie kwestie: możliwość wysłuchania opinii wspaniałych i mądrych ludzi, którzy głosili bliskie mi tezy oraz opiekę nad dzieckiem. Przy okazji mój 10-letni syn wysłuchał kilku głosów i nawet miał swoje spostrzeżenia. Według mnie wiele zrozumiał, a przede wszystkim mógł lepiej zrozumieć mnie i moją potrzebę uczestniczenia w Kongresie.

W tym roku klimat imprezy był jeszcze lepszy niż poprzednio, pełen otwartości, ciepła i szczerzej życzliwości. Głosy były wyważone, opisujące piękne doświadczenia życiowe podsumowane wartościowymi wnioskami. Wygląda na to, że po kilku latach zagubienia pośród konsumpcjonizmu i zachłystnięcia się Zachodem, udało się sformułować kilka tez i celów, które pozwolą nam, Polakom, trafnie kanalizować swoją energię. Trzeba spojrzeć na siebie, rozejrzeć się wokół siebie, w rodzinie, w lokalnej społeczności, w mieście lub wsi, i z pełnym zapałem zaangażowaniem, szacunkiem i miłością do ludzi oraz własnych i cudzych osiągnięć, zmieniać na lepsze siebie i swoje otoczenie.

Jeszcze raz gratuluję pomysłu, determinacji oraz umiejętności łączenia ludzi, którzy chcą siebie nawzajem słuchać i dzielić się tym co najlepsze, sobą, czasem i życzliwością wobec innych.

Z wyrazami szacunku,
Agnieszka Kubik



Ewa Błaszczyk



Uczestnicy
VIII Kongresu Obywatelskiego



Uczestnicy
VIII Kongresu Obywatelskiego

Drogi do innowacyjnej Polski



GDAŃSK 2014

© Copyright by
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
80-227 Gdańsk, ul. Do Studzienki 63
tel. 58 524 49 00
faks 58 524 49 08
www.ibngr.pl
e-mail: ibngr@ibngr.pl

Redakcja serii: JAN SZOMBURG

Redaktor: MACIEJ DZIERŻANOWSKI

Opracowanie redakcyjne: ANNA ROMAN

Projekt graficzny: TATASTUDIO

Skład: ŁUKASZ SITKO

ISBN 978-83-7615-107-6

CIP - Biblioteka Narodowa

Drogi do innowacyjnej Polski / [red. Maciej
Dzierżanowski]. - Gdańsk : Instytut Badań nad
Gospodarką Rynkową, 2014. - (Wolność i
Solidarność ; nr 57)

Spis treści

- 5 **Maciej Dzierżanowski**
Wprowadzenie
- 9 **Andrzej Halesiak, Maciej Dzierżanowski**
Nowoczesny pociąg bez torów i bez energii
- 13 **Leszek Grabarczyk**
Innowacyjne partnerstwo administracji i biznesu
- 17 **Krzysztof Gulda**
Kapitał społeczny dla innowacji
- 23 **Krzysztof Krystowski**
Lepsze państwo potrzebne od zaraz
- 29 **Kuba Wygnański**
Para do innowacji
- 33 **Andrzej Blikle**
Nowa kultura zarządzania
- 39 **Bartosz Zajączkowski**
Współpraca z innymi warunkiem tworzenia innowacji

POLSKA OD LAT ZAJMUJE OSTATNIE MIEJSCA w różnego rodzaju rankinach dotyczących innowacyjności. Coraz częściej wskazuje się, że nasza dynamika rozwojowa – bazująca na wykorzystaniu prostych rezerw, stosunkowo niskich wynagrodzeniach i pierwszej fali przedsiębiorczości – stopniowo się wyczerpuje. Stajemy przed murem, o który mogą się rozbić nasze aspiracje dotyczące wzrostu zamożności, jakości życia i awansu cywilizacyjnego. Grozi nam pułapka kraju o średnich dochodach, z której nie uda nam się wyrwać bez innowacji – zarówno na poziomie mikro (poszczególnych przedsiębiorstw, uczelni, administracji itp.), jak i na poziomie makro – tj. rozwiązań instytucjonalnych oraz postaw i sposobu myślenia.

Systemowymi barierami dla innowacyjności są niewątpliwie ograniczone aspiracje (aby tworzyć innowacje, trzeba chcieć zmieniać rzeczywistość, marzyć!), brak kreatywności (jakże często tłumimy ją w szkole i różnego rodzaju procedurami!), nieumiejętność współpracy (jesteśmy raczej indywidualistami i nie uczymy się pracy zespołowej) oraz brak zaufania (utrudniający współpracę i oddający pole procedurom oraz wskaźnikom). Barierą dla innowacyjności może być także brak (rodzimego) kapitału, choć większym problemem wydaje się brak myślenia w kategoriach możliwych do uzyskania korzyści w wyniku wdrożenia innowacji.

Szczególnym wyzwaniem w obszarze innowacyjności jest zwiększenie zdolności do komunikacji i współpracy. Nowe nisze rynkowe często powstają na styku różnych dziedzin i branż, tworzenie nowych rozwiązań wymaga zaś interdyscyplinarności, łączenia różnych kompetencji, osobowości, a czasem także kultur. Konieczna jest także komunikacja i towarzyszące jej przepływy wiedzy między naukowcami i przedsiębiorcami, co wydaje się bardziej skomplikowane niż definiowany wąsko i technokratycznie transfer technologii.

Budowa innowacyjnej Polski wymaga nie tylko aktywnych przedsiębiorstw, ale i wielu zmian w ich szeroko rozumianym otoczeniu – czyli lepszej edukacji, nauki,

infrastruktury, administracji itp. Te zmiany wymagają zaś w polskich warunkach organizowania się przedsiębiorców i innych zainteresowanych podmiotów (uczelni, szkół itp.). Potrzebna jest aktywność i współpraca liderów biznesowych – pewna samoorganizacja, która byłaby podporządkowana nie tylko konsumowaniu bieżących korzyści (grantów inwestycyjnych i badawczych), ale także wypracowaniu tych bardziej długoterminowych, związanych z kreowaniem lepszych warunków dla rozwoju danej działalności przez inwestycje w naukę i edukację, sieciowanie, czy tworzenie nowych relacji i kapitału społecznego. Tego typu samoorganizacja i współpraca sektora prywatnego z publicznym – realizowana na przykład w ramach inicjatyw klastrowych – mogłaby stać się swego rodzaju innowacją społeczną i organizacyjną na rzecz rozwoju Polski.

W niniejszej publikacji zamieszczamy relację z sesji „Drogi do innowacyjnej Polski” na VIII Kongresie Obywatelskim, który odbył się w październiku 2013 roku. Zastanawialiśmy się na niej, czy jesteśmy innowacyjni i otwarci na zmiany oraz co uwalnia nasz potencjał, a co go blokuje? Czy gotowi jesteśmy akceptować ryzyko, współpracować, podnosić się po porażce i akceptować sukcesy innych? Dyskutowaliśmy także, gdzie tkwi największy potencjał zwiększenia innowacyjności – w przedsiębiorstwach, sektorze nauki i edukacji, czy w administracji i instytucjach publicznych? A może na styku wszystkich tych sektorów, które wymagają zarówno wewnętrznych zmian, jak i efektywnego łączenia i współdziałania w ramach „innowacyjnych sieci”.

Z przeprowadzonej dyskusji wynika, że zmiany są potrzebne zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. W ramach tego pierwszego musi nastąpić zwiększenie zdolności do podejmowania ryzyka i współpracy z sektorem prywatnym. W firmach z kolei pożądana jest zmiana kultury zarządzania prowadząca do upodmiotowienia pracowników, którzy dzięki temu staną się bardziej innowacyjni. W sektorze nauki potrzebne jest natomiast uwolnienie energii naukowców, zwłaszcza tych, którzy chcą w swej pracy łączyć naukę i biznes, wdrażając innowacje w nowych spółkach technologicznych. Konieczne wydaje się także takie kształtowanie procesów edukacji (i ogólnie w różnego rodzaju rozwiązań instytucjonalnych), żeby wzmacniały one zdolność do współpracy i tworzenia interdyscyplinarnych zespołów, bez których trudno sobie obecnie wyobrazić rozwiązywanie istotnych problemów i tworzenie innowacji. Niezbędna jest także zmiana postaw, w tym większa odwaga do zmieniania rzeczywistości, oraz uświadomienie sobie, że innowacyjność i zdolność do ciągłego reformowania się są tymi cechami, które mogą zapewnić nam powodzenie i przetrwanie.



Andrzej Halesiak, ekonomista i menadżer pracujący obecnie w bankowości (odpowiada za analizy i projekty strategiczne). Wcześniej przez wiele lat zajmował się konsultingiem, a swoją karierę zawodową rozpoczynał w administracji publicznej (w Ministerstwie Finansów). Jest absolwentem Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej/LSE/HEC/NHH (Executive MBA). Autor licznych opracowań, raportów i artykułów poświęconych makroekonomii i rynkom finansowym, a także bloga dedykowanego zagadnieniom gospodarczym. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego oraz Rady Towarzystwa Ekonomistów Polskich. Pasjonuje się kwestiami związanymi z integracją, globalizacją i ufinansowaniem gospodarki.



Maciej Dzierżanowski, absolwent Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego. Od 1997 roku związany z IBnGR, gdzie obecnie pełni funkcję dyrektora ds. strategicznych w obszarze badawczym „Przedsiębiorstwa i innowacje”. Specjalizuje się w kwestiach polityki innowacyjnej i klastrowej. W latach 2011–2012 był moderatorem międzyresortowej Grupy roboczej ds. polityki klastrowej powołanej w ramach przedsięwzięcia PARP „Polskie klastry i polityka klastrowa”. W latach 2009–2010 członek European Cluster Policy Group, powołanej jako grupa ekspertów przy Komisji Europejskiej z zadaniem wypracowania rekomendacji dla europejskiej polityki klastrowej.

Nowoczesny pociąg bez torów i bez energii*

Świat nam ucieka

KRYZYS W EUROPIE I SPOWOLNIENIE W POLSCE spowodowały, że dostrzegamy potrzebę kolejnych zmian i reform. Jedną z pojawiających się w debacie publicznej recept jest innowacyjność. Dzięki transferom z Unii Europejskiej wydajemy na nią coraz więcej, budując parki naukowo-technologiczne, wyspecjalizowane instytucje otoczenia biznesu itp. Problem w tym, że nasza innowacyjność spada. Mimo wielu pozytywnych zmian wygląda na to, że inne kraje prześcigają nas w globalnym wyścigu konkurencyjnym.

Obecną sytuację innowacyjności w Polsce można porównać do sytuacji nowoczesnego Pendolino, które ma przewieźć pasażerów z punktu A (niskokosztowa gospodarka bazująca na imitacji) do punktu B (nowoczesna gospodarka oparta na wiedzy). Tyle że pomiędzy punktami A i B nie ma torów i trakcji elektrycznej. Rozsiedliśmy się już w wygodnych fotelach i czekamy, aż pociąg ruszy. Tymczasem nie ma on prawa ruszyć – tak samo jak nasza transformacja proinnowacyjna. Brakuje bowiem dla niej kluczowych czynników, w tym efektywnego dialogu i współpracy, które umożliwiłyby wskoczenie na tory bardziej innowacyjnego rozwoju.

Czas twórców, nie imitatorów

Przez ostatnie 20 lat z sukcesem doganialiśmy lepiej rozwinięte kraje i nikt specjalnie nie podkreślał potrzeby dialogu i współpracy. Dlaczego teraz miałyby one

.....
* Tekst ukazał się na łamach „Dziennika Gazeta Prawna” 25 października 2013 roku.

być tak istotne? Wynika to z charakteru i kierunku koniecznych zmian. Do tej pory większość rozwiązań instytucjonalnych i prawnych zapożyczaliśmy z Zachodu, a napływający z zewnątrz kapitał dostarczał nam wzorów. Model rozwoju oparty na imitacji wyczerpuje już jednak potencjał generowania solidnego i trwałego wzrostu, który zapewniałby wysoko płatne miejsca pracy. Prosty montaż na potrzeby zagranicznych koncernów powoduje, że nawet w tych sektorach, gdzie tworzona wartość jest porównywalna z zachodnioeuropejską, pracownicy zarabiają 1/5 tego co w Europie Zachodniej. Jednocześnie Europa w coraz mniejszym stopniu jest dziś przestrzenią kreowania innowacyjnych rozwiązań. W związku z tym powinniśmy bardziej krytycznie podchodzić do tego, co nam oferuje, i starać się tworzyć model rozwoju „made in Poland”.

Jeśli nie chcemy utknąć w niskokosztowym, imitacyjnym modelu gospodarki, jeśli chcemy wyższych płac i zatrudnienia, nie mamy innego wyjścia niż uruchomić drzemiące w polskim społeczeństwie pokłady kreatywności i innowacyjności. Tylko one pozwolą zaoferować produkty charakteryzujące się unikatowymi właściwościami, za które klienci w kraju i na świecie będą gotowi płacić wyższe ceny. Chcąc dokonać transformacji, musimy zacząć tworzyć coś, co nas wyróżni, czego nie mają inni. Kreatywność i innowacyjność rodzą się zaś w procesie konstruktywnego współdziałania, na styku różnych branż, środowisk i dyscyplin.

Trudna sztuka dialogu i współdziałania

Wyzwanie innowacyjności dotyczy wielu poziomów – firm, uczelni, miast itp. – a także rozwiązań instytucjonalnych tworzących bardziej efektywny system społeczno-gospodarczy. Na wszystkich poziomach konieczne są: większa otwartość na zmiany, aspiracje do zmieniania otaczającej nas rzeczywistości oraz zaufanie i praca zespołowa. Poddany silnej presji konkurencyjnej sektor prywatny jest najbardziej skłonny do przyjęcia zmian. Dużo większe wyzwanie dotyczy zwiększenia innowacyjności sektora publicznego – nie uda się tego dokonać bez impulsów płynących z sektora prywatnego i społecznego.

Budowa innowacyjnej Polski wymaga aktywnych przedsiębiorstw i zmian w ich szeroko rozumianym otoczeniu, czyli lepszej edukacji, nauki, infrastruktury, administracji itp. Zmiany te wymagają nowego organizowania się przedsiębiorców i innych zainteresowanych podmiotów. Niestety sektor prywatny z jednej strony i administracja oraz instytucje publiczne z drugiej nie są jeszcze przygotowane do takiej współpracy, nie myślą w kategoriach oddziaływania na warunki rozwoju i tworzenia dobra wspólnego. Powstaje pytanie, jak można zmienić te niekorzystne

uwarunkowania, tak aby samoorganizacja i współpraca sektora prywatnego z publicznym, realizowana na przykład w ramach inicjatyw klastrowych, stała się swego rodzaju innowacją na rzecz rozwoju Polski.

Wspólny wysiłek „góry” i „dołu”

Jeśli chcemy w Polsce naprawdę coś zmienić, musimy wesprzeć proces dialogu i współpracy. Powinny one być wielowymiarowe, gdyż kreatywność i innowacyjność potrzebna jest nam we wszystkich obszarach. Należy mieć świadomość, że „góra” nie przekształci Polski bez „dołu” – nawet najlepsze programy i strategie implementowane odgórnie polegają, jeśli nie będą miały oddolnego zrozumienia i wsparcia. Podobnie też oddolne inicjatywy bez mądrych odgórnych rozwiązań prawnych i przyjaznej administracji będą się rozbijać jak fale o brzeg.

Jeśli nie chcemy utknąć na peronie, jeśli rzeczywiście chcemy wyruszyć w podróż transformacji proinnowacyjnej, musimy nauczyć się wykorzystywać wiedzę i energię różnych środowisk. Aby tak się stało musimy ze sobą rozmawiać, a jedną z okazji ku temu jest Kongres Obywatelski tworzący płaszczyznę dialogu wszystkich Polaków (więcej informacji: www.kongresobywatelski.pl).



Leszek Grabarczyk, Zastępca Dyrektora Narodowego Centrum Badań i Rozwoju od kwietnia 2011 r. Od stycznia 2009 r. do marca 2011 r. dyrektor Departamentu Wdrożeń i Innowacji w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego (główne zadania: finansowanie projektów badawczo-rozwojowych i infrastrukturalnych w ramach programów operacyjnych Innowacyjna Gospodarka i Kapitał Ludzki, opracowywanie i implementacja innych programów wspierania innowacyjności). Od lipca 2007 do grudnia 2008 Zastępca Dyrektora NCBR. W latach 2004–2007 na różnych stanowiskach w resorcie nauki i szkolnictwa wyższego, przede wszystkim w Departamencie Strategii i Rozwoju Nauki. Ukończył prawo oraz historię w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim. Absolwent Krajowej Szkoły Administracji Publicznej przy Prezesie Rady Ministrów w Warszawie.

Innowacyjne partnerstwo administracji i biznesu

Innowacyjność – maszeruj albo giń

SPRÓBUJMY W PIERWSZEJ KOLEJNOŚCI ODPOWIEDZIEĆ NA PYTANIE: po co nam innowacyjność? Od kilku lat wszyscy bębnią „innowacyjność, innowacyjność, innowacyjność”, ale tak naprawdę w debacie publicznej prawie w ogóle nie dyskutuje się o tym, po co nam innowacyjność. Otóż innowacyjność nie powinna być traktowana jako cel sam w sobie, tylko jako środek do osiągnięcia zasadniczego celu. Historia zaś – zwłaszcza jeżeli patrzy się na nią w perspektywie 2–2,5 tys. lat – pokazuje, że innowacyjność, czyli uzyskiwanie przewagi nad innymi konkurentami, daje narodom i państwom możliwość zabezpieczenia swojej egzystencji. Dzięki innowacyjności mogą one trwać. Tak naprawdę więc nie chodzi o to, jak będziemy się plasować w rankingach innowacyjności, ale czy w długim okresie zapewnimy sobie możliwości przetrwania i rozwoju jako państwo i naród.

Wyzwolić przedsiębiorczość części naukowców

Co musimy zmienić w naszych postawach, myśleniu i działaniach, żeby uwolnić innowacyjność w Polsce? Niewątpliwie należy uwolnić przedsiębiorczość świata akademickiego. Nie chodzi jednak o przedsiębiorczość całego świata akademickiego, bo ze swej natury lwia jego część będzie koncentrować się na czymś innym niż przedsiębiorczość i prowadzenie biznesu – czyli na odkrywaniu, poszerzaniu granic poznania i tworzeniu nowej wiedzy. A zatem jeżeli mówimy o uwolnieniu przedsiębiorczości świata akademickiego, to powinniśmy mieć na uwadze statystycznie małą część – dwa, trzy tysiące naukowców – która jednak może być

znacząca dla polskiej innowacyjności. Chodzi o to, żeby te dwa, trzy tysiące ludzi miało dostateczną swobodę działania i realizowania swojej przedsiębiorczości.

W tym kontekście jestem zdecydowanym zwolennikiem sfinalizowania rozpoczętego już projektu rządowego w zakresie tzw. „uwłaszczania naukowców”. Oznacza to danie im prawa do samodzielnego decydowania, czy zamienić swój pomysł w biznes, bez konieczności przechodzenia „ścieżki zdrowia” w administracji uczelnianej, instytutowej czy nawet ministerialnej. Należy z niej po prostu zrezygnować. Ponieważ w sytuacji, gdy ci – stosunkowo nieliczni naukowcy (około 2–3%), którzy chcą być przedsiębiorczy – będą mogli samodzielnie decydować o komercjalizacji, wejściu w przedsięwzięcie z inwestorem prywatnym itp., to będą bardziej efektywni niż struktura uczelniana. Uwolnienie tego potencjału może prowadzić do nowych, ciekawych wdrożeń.

Zwiększyć zdolność do podejmowania ryzyka przez administrację

Rozwój innowacyjności niewątpliwie wymaga więcej zaufania państwa do obywatela. I to całej administracji państwowej, a nie tylko Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, innych instytucji bezpośrednio związanych z innowacyjnością. Chodzi więc także o urzędy kontroli skarbowej, Najwyższą Izbę Kontroli i wszelkiego rodzaju instytucje (zwłaszcza kontrolne), które w jakikolwiek sposób będą się stykać z tymi, którzy wdrażają innowacje, czy to ze świata akademickiego, czy ze świata firm. A to oznacza, że musimy zmienić, a tak naprawdę podwyższyć, jakość kapitału ludzkiego w administracji. Inaczej – bez dodatkowej, lepszej wiedzy o naturze zjawisk i nowych mechanizmach rozwoju przedsiębiorstw, cała innowacyjność nie wypali. Tym bardziej że jeżeli dążymy do skoku wielkości nakładów na badania i rozwój, to musimy mieć świadomość, że to państwo inwestuje około 50% tych kwot. A zatem jeżeli państwo nie będzie przystosowane do tego, aby być otwarte na większe ryzyko, na nowości, to nie zwiększymy naszej innowacyjności. Pieniądze możliwe, że zostaną wydane, lub roztrwonione, ale nie będzie żadnego realnego impulsu proinnowacyjnego.

Potrzebne są zatem: wyższa jakość kapitału ludzkiego w administracji, mniejsza awersja do ryzyka i wreszcie – ale nie mniej ważne – nastawienie funkcjonariuszy publicznych na efekt, a nie na zastosowanie procedur. Instytucje i agencje publiczne powinny zdecydowanie częściej – co najmniej w 50% – realizować swoje działania i inicjatywy w partnerstwie z organizacjami prywatnymi. Nie powinny działać samodzielnie. Nie powinno być tak, że skoro w ustawie jest zapisane, że dana agencja ma finansować określone zadania, to będzie się postępować

według schematu: urzędnicy rozpiszą procedury i samodzielnie będą realizować te zadania. Działanie w partnerstwie z organizacjami prywatnymi pozwala na współponoszenie ryzyka i współdecydowanie. Jednocześnie urzędnicy powinni być rozliczani i oceniani za osiągnięcie efektów, a nie za stosowanie odpowiednich procedur.



Krzysztof Gulda, absolwent Wydziału Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego oraz Podyplomowego Studium Własności Intelktualnej na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. Od 2003 r. był dyrektorem w Ministerstwie Gospodarki odpowiedzialny za politykę innowacyjną, przemysłową i przedsiębiorczość, następnie od lutego 2009 r. dyrektorem Departamentu Strategii w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W latach 2012–2013 dyrektor ds. Strategii i Analiz w Polskim Holdingu Obronnym sp. z o.o. Od listopada 2012 r. pełni funkcję wiceprzewodniczącego Komitetu Europejskiej Przestrzeni Badawczej i Innowacji – ciała doradczego Rady i Komisji Europejskiej.

Kapitał społeczny dla innowacji

Bariera niskiego kapitału społecznego

WYDAJE SIĘ, ŻE NA RÓŻNEGO RODZAJU FORACH o innowacyjności powiedziano już wszystko, dlatego trudno sformułować świeżą myśl do dyskusji. Od roku mam okazję patrzeć na tę problematykę z trochę innej perspektywy, a mianowicie z perspektywy ogromnej spółki skarbu państwa – Polskiego Holdingu Obronnego, który pod względem innowacji jest liderem i wydaje najwięcej w Polsce na działalność badawczo-rozwojową. Ale nawet ta perspektywa skłania mnie do wyjścia poza sferę biznesową w dyskusji o innowacjach i o polityce innowacyjnej.

Wydaje się – i może jest to teza odrobinę kontrowersyjna – że doszliśmy do takiego momentu, w którym to nie kapitał, nie finanse, nie infrastruktura badawcza, nie infrastruktura instytucji otoczenia biznesu są barierami dla rozwoju innowacji w Polsce. Moim zdaniem w perspektywie 5–10 lat największą barierą dla innowacji w Polsce będzie bariera niskiego kapitału społecznego – to znaczy brak zaufania, umiejętności współpracy i uczciwych relacji pomiędzy wszystkimi partnerami na rynku: politykami, przedstawicielami administracji publicznej odpowiedzialnymi za myślenie strategiczne i tymi, którzy odpowiadają za wdrażanie strategii, przedsiębiorcami, ale także pracownikami.

Zmiana postaw potrzebna od zaraz...

We wszystkich tych relacjach, między wszystkimi grupami, pojawiają się niesamowite zaburzenia. Jeśli popatrzeć nie na wskaźniki innowacyjności w Europie, ale na wskaźniki społeczne, wynikające z badań społecznych – na przykład Eurostatu – to widać, jaki poziom reprezentujemy, jeśli chodzi o akceptację ryzyka i wzajemne

zaufanie. Nie lubimy się nawzajem i uważamy, że 8 na 10 osób nas oszuka. Ufamy – jeśli w ogóle – rodzinie i to tylko najbliższej. Moim zdaniem jest to zasadnicza bariera, choć przez niektórych podnoszenie tego tematu może być traktowane jako przepchnięcie piłeczki na zupełnie nowe boisko i na mówienie o sprawach, które nie mają związku z kapitałem i inwestycjami. Nie będzie jednak więcej innowacyjnych firm, przedsiębiorczości akademickiej, wyrastania małych spółek na duże, nie będzie szans na polską Nokię czy na światowego lidera z Polski w jakiegokolwiek branży, jeśli nie postavimy – w sposób zupełnie do tej pory niespotykany – na edukację. Od stopnia podstawowego, a może nawet przedszkolnego, po wyższy powinniśmy zacząć uczyć pracy zespołowej, współpracy i rozliczać dzieciaki – od najwcześniejszego możliwego etapu – z zupełnie innych umiejętności niż w tej chwili. Obecnie mamy system edukacji, system finansowania badań oraz system wspierania przedsiębiorstw opierający się w dużej mierze na indywidualizmie i promujący atomizację grup i środowisk. A to jest dokładnie to, co zabija innowacyjność i psuje politykę innowacyjną.

Pozytywne sygnały zmian nadeszły wraz z reformą systemu nauki i szkolnictwa wyższego wdrażaną od 2010 roku. Ale to czubek góry lodowej. Potrzebujemy jeszcze głębszych i bardziej fundamentalnych zmian w całym systemie edukacji od jego początków. Potrzebujemy zmiany postaw, która będzie wynikać z przekształcenia systemu edukacji, ale także z promocji pożądanych zachowań w sferze politycznej, publicznej, a nawet w miejscu pracy każdego z nas. Takie przedsięwzięcie nie może być zadaniem dla jednego ministra, czy wynikać z reformy jednego elementu systemu. Potrzebny jest projekt rozwojowy, który zaangażuje całe społeczeństwo, skoordynowany na różnych szczeblach zarządzania państwem, dotyczący różnych jego sfer, w którym jasne przywództwo musi objąć premier, ktokolwiek nim jest czy będzie.

...a w ślad za nią wyjście z silosów różnych polityk...

Problemem jest także to, że politykę innowacyjną, jak zresztą każdą inną politykę publiczną w Polsce, cały czas traktujemy jak silos. Silos, który służy do finansowania bardzo liniowej koncepcji innowacji od laboratorium, przez wynalazek, do rynku. To nie jest współczesny model polityki innowacyjnej. Potrzebujemy więcej polityki dla innowacji, a nie polityki innowacyjnej. Wszystkie polityki publiczne związane z rozwojem zasobów ludzkich, ze zdrowiem, z obronnością, innymi sferami będącymi dominium rządu i gospodarką powinny zawierać mechanizmy nakręcające innowacyjność.

Jednak wspomniany już kontekst zaufania i uczciwości w relacjach między partnerami jest także istotny dla formułowania i prowadzenia szeroko rozumianej polityki innowacyjnej. Potrzebujemy mechanizmu rzeczywistego wdrażania celów strategicznych przyjmowanych polityk. Po 10 latach pracy w administracji mogę powiedzieć, że dysponujemy kadrami przygotowanymi naprawdę na wysokim poziomie merytorycznym. Tworzymy zupełnie przyzwoite dokumenty strategiczne, które później – z powodów, których do końca nie rozumiem – nie są skutecznie przekładane na rzeczywiste działania. Dobre koncepcje strategiczne, pomysły programów i instrumentów w procesie operacjonalizacji zamieniają się w jakieś potworki prawne i organizacyjne, które nie są w stanie dostarczyć tego, co zamierzano. A na końcu nikt się nie zastanawia, czy te uruchamiane ostatecznie programy i instrumenty rzeczywiście realizują przyjęte wcześniej cele strategii, czy raczej jakieś bardzo cząstkowe, partykularne cele, wyznaczane – o zgrozo – mechanizmem wdrażania, a nie koncepcją strategiczną.

...oraz skuteczność we wdrażaniu celów strategicznych

Niestety gotów jestem stwierdzić, że za to zerwanie relacji pomiędzy celami strategicznymi a instrumentami wdrożeniowymi w dużej mierze odpowiedzialni są ludzie funkcjonujący w warstwie polityczno-administracyjnej. Istnieje pewien brak rzetelności w wymuszaniu powiązania systemu wdrażania z koncepcjami strategicznymi dotyczącymi innowacji, obronności, służby zdrowia, edukacji czy wielu innych obszarów. To jest więc pierwsza rekomendacja, jaka mi się nasuwa: wymusić rzeczywiste wdrażanie celów strategicznych, a odchodzić od operacjonalizowania prowadzącego do tworzenia potworków wdrożeniowych oderwanych od zakładanych celów strategicznych.

Aby lepiej zobrazować ten problem, podam przykład: można powiedzieć, że w Polsce istnieją ulgi podatkowe na innowacje. Ale w wyniku zerwania mechanizmu, o którym wcześniej była mowa, poszczególne ministerstwa w procesie przygotowania i wdrażania tych ulg nawzajem się ogrywały. Kiedy jako dyrektor departamentu w Ministerstwie Gospodarki pracowałem nad ustawą o wspieraniu niektórych form działalności innowacyjnej, w kwestii ulg podatkowych ogrywało nas Ministerstwo Finansów. W efekcie stworzono potwora prawnego, którego nie dało się zastosować w praktyce. Później trzeba było cofać zmiany niekorzystne dla podatników.

Polityka innowacyjna wspólnym celem

W tym kontekście należy także stwierdzić, że jeżeli rząd uczciwie nazywa politykę innowacyjną priorytetową, to nie powinna być to tylko polityka ministra gospodarki czy ministra szkolnictwa wyższego, którzy na szczęście jeszcze poczuwają się do odpowiedzialności za te kwestie. To powinna być polityka wszystkich ministrów i minister środowiska czy minister obrony nie może ogrywać ministra nauki lub gospodarki, minister finansów zaś nie powinien być super-ministrem, który może zablokować każdą inicjatywę. Unikajmy takich sytuacji. Nie okłamujmy się. Zachowajmy pewną spójność od szczebla politycznego, przez szczebel administracyjny, do szczebla wdrożeniowego. Pod rozważę można nawet zgłosić koncepcję przypisania członkom kierownictw wszystkich resortów odpowiedzialności za realizowanie sektorowych komponentów wspólnej, horyzontalnej polityki innowacyjnej. Koordynacja współpracy w tym zakresie mogłaby być zapewniona przez nowy komitet stały Rady Ministrów, który oprócz innowacji mógłby jeszcze koordynować realizację polityk z powiązanych, priorytetowych obszarów, na przykład przedsiębiorczości. Rozwiązanie takie potwierdzałoby wiodącą rolę polityk w tych obszarach.

Aby taka spójna polityka realizująca obrane cele strategiczne mogła być efektywnie realizowana, mechanizmy wdrażania muszą być oparte na zupełnie innej niż obecnie akceptacji ryzyka przez administrację oraz na zaufaniu do odbiorcy pomocy, niezależnie od tego, czy jest nim naukowiec, przedsiębiorca, czy organizacja pozarządowa. Wymaga to zmian systemowych, zarówno po stronie instytucji wykonujących zadania związane z wdrażaniem polityk, jak i po stronie instytucji odpowiedzialnych za sprawowanie nadzoru i kontroli.

Cel nadrzędny – podniesienie jakości życia i relacji społecznych

Musimy sobie jednak uświadomić, jakie są nasze nadrzędne cele i co w dłuższej perspektywie chcemy osiągnąć jako społeczeństwo, jako naród. Innowacje nie mogą być celem samym w sobie. Innowacje są jedynie środkiem, narzędziem. Moim zdaniem tym zasadniczym celem powinno być podniesienie jakości życia i jakości relacji w społeczeństwie między wszystkimi partnerami. Jeśli tak określiliśmy sobie cel, to polityka innowacyjna i nowe instrumenty, które są obecnie tworzone, powinny wymagać i premiować współpracę w każdej możliwej formie: między przedsiębiorcą i przedsiębiorcą, przedsiębiorcą i jednostką publiczną,

organizacją pozarządową, ośrodkiem badawczym itd. Moim zdaniem 80% środków publicznych powinno być przeznaczane na tego typu instrumenty.

Warto przy tym zwrócić uwagę, jak bardzo pomocne we wdrażaniu takiego podejścia może być wykorzystanie koncepcji klastrów. Międzynarodowe doświadczenia z wykorzystaniem klastrów do pobudzania współpracy i budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw pokazują, że jest to niezwykle efektywne narzędzie, a wykorzystane w odpowiednio dużej skali może systemowo gwarantować spójność różnych instrumentów i programów wsparcia.



Krzysztof Krystowski, absolwent Wydziału Zarządzania i Informatyki Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz doktorant Szkoły Głównej Handlowej. Ukończył studia podyplomowe MBA w Oxford Brooks University. W latach 2003–2005 był podsekretarzem stanu w Ministerstwie Gospodarki i Pracy, gdzie odpowiadał m.in. za kształtowanie polityki innowacyjności, badań i rozwoju oraz offsetu. W swojej karierze zawodowej pełnił funkcję m.in. prezesa zarządu Avio Polska we włoskiej Grupie Avio oraz wiceprezesa zarządu w firmie IMPEL SA. W latach 2012–2013 był prezesem Polskiego Holdingu Obronnego. Jest członkiem Narodowej Rady Ekologii przy Prezydencie RP, a także Rady Pracodawców RP i przewodniczącym Platformy Polskiego Przemysłu Obronnego powołanej w strukturze Pracodawców RP. Jest żonaty, ma trzech synów.

Lepsze państwo potrzebne od zaraz

Nowy język w dyskusji

NA PRZESTRZENI OSTATNICH 10 LAT, OD KIEDY ZAJMUJĘ SIĘ innowacyjnością – w tym jako wiceminister gospodarki – widzę, że zmienił się język, jakim rozmawiamy o sposobie zwiększania innowacyjności w Polsce. Dziesięć lat temu dominowało podejście bardzo technokratyczne i w gruncie rzeczy dość proste. Mówiliśmy: gdzie zainwestować, ile pieniędzy, w jaki sposób i jak z prostej maszyny uzyskać na koniec innowacje. Wychodziliśmy wtedy z prostego założenia, że istnieją stosunkowo łatwe i szybkie metody pobudzania innowacji poprzez ulgi podatkowe, narzędzia finansowe itp. Tymczasem kwestie innowacyjności są skomplikowanym zbiorem zależności między czynnikami finansowymi i społecznymi. Z zadowoleniem odnotowuję tę ewolucję w myśleniu i większe zrozumienie procesów. Dziś na przykład podkreślamy rolę ludzi i widzimy, że innowacja to przede wszystkim zjawisko kulturowe. Nie ma mowy o innowacji, jeżeli nie ma kreatywnych, otwartych na współpracę ludzi oraz odpowiedniego kapitału społecznego.

Osobiście należę do tego grona menadżerów, którzy bardzo mocno krytykują wszelkiego rodzaju technokratyczne zapędy w zarządzaniu. Uważam, że ludzie są najważniejszą częścią organizacji i decydują o jej sukcesie. Im bardziej żyjemy w świecie „stechniczowanym”, w którym możemy kupić dowolną maszynę „do wszystkiego”, tym bardziej, paradoksalnie, rośnie znaczenie ludzi. Tam, gdzie pracownicy są zaangażowani i zintegrowani z firmą, w której pracują, mają dobre zdanie o zarządzie firmy i dzielą wyznaczone przez niego cele, w takich firmach są najlepsze wyniki finansowe. I na odwrót. Tam, gdzie pracownik przychodzi do firmy bez wiary i integracji z nią, tam wyniki są złe. Chcę podkreślić, że to nie są żadne ideały pięknoduchów tylko potwierdzona empirycznie prawda. To naprawdę działa.

Potrzeba przywództwa...

Dużo mówi się o tym, jak ważna jest umiejętność współpracy i budowanie zespołów. W tym kontekście kluczowe jest również przywództwo. Mamy z tym jednak problem, który zbyt często tłumaczmy nawykami i mentalnością odziedziczoną po czasach komunizmu, mimo że od tej pory minęło już ponad 25 lat. Z bólem stwierdzam, że jako społeczeństwo stworzyliśmy „kulturę promowania miernoty”. Niestety w Polsce zbyt często nie cenimy ludzi wybitnych, a jednocześnie nie akceptujemy porażek, podczas gdy do wybitności często prowadzi kręta droga doświadczeń znaczonego porażkami. Na Zachodzie, zwłaszcza w kulturze anglosaskiej, dopuszcza się błędy i porażki, dzięki temu tworzy się społeczną szansę dojścia do wielkości. W zasadzie można powiedzieć, że tylko porażki uczą, a sukcesy jedynie „ładują baterie”.

...i problem promowania miernot

W tym miejscu przychodzi mi na myśl jeszcze jedna uwaga: problem promocji miernot dotyczy najczęściej części administracyjnej czy też po prostu „państwowej” naszego kraju. Odnoszę niekiedy wrażenie, że Polska to właściwie dwa kraje mieszczące się w jednych granicach. Jeden – „prywatny” – orientuje się kulturowo na Zachód. Chce być coraz bardziej otwarty, nowoczesny i ambitny. Myślę tu nie tylko o firmach czy tzw. biznesie, ale także o licznych organizacjach pozarządowych, społecznych itp. Zupełnie inaczej wygląda to w części administracyjno-państwowej. Tam niekiedy można odnieść wrażenie, że jest to miejsce pielęgnowania „minionej” kultury. Niestety, ta „administracyjna” część to prawie połowa naszego produktu krajowego brutto – połowa pieniędzy i decyzji inwestycyjnych. O ile zaś możemy mówić o pozytywnej korelacji między wydatkami na badania i rozwój a konkurencyjnością gospodarki, to występuje ona tylko w tych państwach, w których jakość administracji publicznej jest wysoka.

Kryzys państwa jako wyzwanie

Po 25 latach doszliśmy do pewnego rodzaju kryzysu państwa, choć może nie widać jeszcze, że jest to kryzys. Teoria rozwoju organizacji Greinera mówi, że organizacja nie może się rozwijać, jeśli co pewien czas nie ma kryzysów, które wymuszają ich przewyżczenie i zmiany. Według mnie obecnie w Polsce panuje kryzys „cieplej wody w kranie” – i nie jest to przytyk do jakiegokolwiek opcji politycznej. Najbardziej

utalentowane osoby – z przykrością to stwierdzam – znajdują się poza obszarem „państwowym”. Z premedytacją wybrali albo ścieżki prywatnej działalności biznesowej czy społecznej, albo działalności naukowej w autonomicznych uczelniach lub organizacjach pozarządowych. Uważam, że musimy wymyślić jakiś sposób, aby na powrót przyciągnąć tych ludzi do „budowania państwa”, które jest przecież naszą wspólną własnością i wartością. Także w tym obszarze, a dzisiaj pewnie równie mocno jak na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych znów potrzebujemy ludzi, którzy nie boją się ani ryzyka, ani błędu i mają motywację, żeby „popchnąć” państwo do przodu.

Znam wiele utalentowanych i świetnie wykształconych ludzi w Polsce. Każdy z nas zajął się jednak głównie naprawianiem swojej małej rzeczywistości. Żeby dokonać zmian w szerszej skali, musimy jednak wymyślić inny system, w którym będziemy mieli coś do powiedzenia także w sferze publicznej, a być może wręcz polityki. W innym wypadku, choć byśmy bardzo się starali, to o czymkolwiek będziemy dyskutować – o innowacyjności, o konkurencyjności, o obronności państwa, o edukacji naszych dzieci w szkołach – zawsze będziemy się rozbijali o te same rafy niesprawności, niemożności państwa i po prostu braku motywacji do zmiany.

Mniej państwa, więcej aktywności oddolnej

Znaleźliśmy się w sytuacji, w której wydaje się, że do zwiększenia innowacyjności Polski niezbędne jest, żeby państwo oddawało instytucjom prywatnym i obywatelom coraz więcej obszarów, którymi się zajmuje. Uważam, że to jest bardzo dobry kierunek. Mogą się pojawiać wątpliwości – zwłaszcza ze strony administracji – czy jest to możliwe, ponieważ przygotowanie sfery obywatelskiej jest słabe. Przewrotnie to jednak nasze państwo jest bardzo słabe, a administracja jeszcze w dodatku o tym nie wie. I tu pojawia się problem – państwo nie oddaje pewnych funkcji, ale nie wynika to z logicznej analizy, tylko z tego, że sfery rządzące są głęboko przekonane, że robią wszystko najlepiej. O tym warto rozmawiać i uświadomić sobie, że nie jest tak dobrze, jak się wydaje.

Jednocześnie inicjatywy klastrowe, które mam okazję obserwować jako prezes Związku Kłastrów Polskich, pokazują, że troszkę lepiej dzieje się w administracji lokalnej. Klasytry to bardzo ciekawy ruch oddolny, w którym spotykają się głównie trzy środowiska: przedsiębiorcy, naukowcy i lokalna administracja. O dziwo, ten samorząd lokalny jest w wielu przypadkach dużo lepszy niż administracja centralna, ponieważ nie ma tego głębokiego zadufania w sobie. W administracji lokalnej jest

dużo więcej skromności i realizmu i dzięki temu często dobrze się z nią pracuje. Do Związku Kłastrów Polskich należy już prawie 40 inicjatyw, które pokazują, że ten oddolny ferment jest bardzo ożywczy i pożyteczny. Daje to nadzieję, że również środowisko przedsiębiorców, które w jakiś sposób naturalnie jest nastawione na indywidualizm i konkurencję, może otwierać się na współpracę i mieć coś więcej do powiedzenia we wspólnych sprawach.

Dla innowacyjności ważna jest także niezależność różnego rodzaju instytucji w ramach systemu państwa. Czyli większa niezależność uczelni, Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, Narodowego Banku Polskiego, specjalnych stref ekonomicznych i wielu innych instytucji. Im więcej niezależności w domenie państwowej, tym lepiej, bo to stwarza właśnie możliwości do samodzielnego poszukiwania rozwiązań. Więcej wolności daje większą szansę na innowacyjność, nawet w obszarze administracji, w którym mamy generalnie problem z innowacyjnością.

Więcej aktywnych ludzi w życiu publicznym

Kolejny czynnik – więcej aktywnych i świadomych ludzi w życiu publicznym. Powstają dobre strategie, istnieje już sporo zdolności analitycznych, również w naszej administracji centralnej, ale strategie te nie wchodzą w życie. Dlaczego tak się dzieje? Ponieważ na czele tych instytucji stoją osoby, które nie są silnie zmotywowane do tego, żeby te strategie działały. Dlatego że my, jako wyborcy, często rozliczamy naszych polityków przez pryzmat emocji i deklaracji. Natomiast nie analizujemy, czy jakaś strategia innowacyjności weszła czy nie weszła w życie. Często w ogóle nie mamy świadomości, że 10 lat temu Ministerstwo Gospodarki stworzyło system ulg podatkowych dla innowacyjności, a inne ministerstwo go obaliło w trakcie prac w parlamencie. Czy takie wydarzenia mają więc wpływ na ocenę tych osób, które te rozwiązania wymyśliły? Nie. Czy mają wpływ na ocenę tych, którzy je obalili? Również nie! To jest poważny problem do rozważenia: jak działa nasza demokracja i czy nie może działać lepiej.



Kuba Wygnański, socjolog, działacz organizacji pozarządowych, Prezes Zarządu Pracowni Badań i Innowacji Społecznych Stocznia. W latach 80-tych działacz „Solidarności” i Komitetów Obywatelskich. Uczestnik obrad Okrągłego Stołu. Współtwórca m.in. Stowarzyszenia na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych oraz Banku Danych o Organizacjach Pozarządowych Klon/Jawor. Współpracował m.in. z Polską Akcją Humanitarną, Fundacją im. Stefana Batorego oraz Fundacją Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. W latach 2002–2003 stypendysta Yale University (Yale World Fellow). Członek Rady Działalności Pożytku Publicznego pierwszej, trzeciej i czwartej (obecnej) kadencji. Laureat Nagrody im. Andrzeja Bączkowskiego (1999) oraz Totus Tous (2004).

Zmiany paradygmatów

MÓWIĄC O INNOWACYJNOŚCI, MYŚLĘ, ŻE WARTO ZACZĄĆ od dyskusji o dokonujących się zmianach paradygmatycznych. Innowacyjność jest szczególnie ważna, bo wydaje się, że jest ostatnią sprężyną, którą w Europie możemy uruchomić, żeby znaleźć swoje miejsce w globalnym „podziale pracy”. Jest oczywiste, że demokracja i efektywność ekonomiczna niekoniecznie są skorelowane. Tak naprawdę jedyną nadzieją Europy jest to, że społeczeństwa otwarte, komunikujące się, mają jeszcze pewną rentę właśnie w obszarze innowacyjności. Polska może nie należy do grupy przodujących państw w tej lidze, ale jest pewna nadzieja, że do niej dołączy.

W tym sensie innowacja dla Europy – i dla nas: indywidualnie, zbiorowo, miejsko, narodowo – nie jest już fanaberią, która jest po prostu dodatkiem czy zmyślną zabawką. To pewna umiejętność życiowa (*life skill*), która zadecyduje, w jaki sposób będziemy mogli przetrwać. To jest ważne szczególnie dla Polski, już niedługo bowiem możemy wpaść w pułapkę „średniego kraju”. Nie będziemy w stanie wygrywać niskimi kosztami pracy, a nie będziemy dość silni, żeby konkurować poziomem innowacyjności.

Wróćmy jeszcze do zmian paradygmatów. Mam może trochę „kasandryczny” pogląd w tej sprawie – tzn. mam wrażenie, że powinniśmy dyskutować o sprawach podstawowych, o tym, w jaki sposób mierzymy wzrost, na czym on polega, czy ekonomia polega na własności, czy na dzieleniu. Istnieje wiele takich kwestii, które zostały w debacie niejako pominięte, a mam wrażenie, że to one mają podstawowe znaczenie w tym, jak będziemy dyskutować o innowacyjności.

Marzenia i konstruktywizm

Jeżeli chodzi o zmianę postaw na takie, które sprzyjałyby innowacyjności, to po pierwsze, powinniśmy odchodzić od adaptacji i imitacji (w których jesteśmy wyjątkowo dobrzy), poniekąd odwrócić to i wydobyć z siebie... odwagę marzeń. Może to brzmie górnolotnie, ale bez marzeń nie ma innowacji.

Po drugie – naszą cechą jest z całą pewnością spryt. Szczególnie jeśli chodzi o obchodzenie reguł czy organizowanie się wokół protestu. Powinniśmy jakoś w cudowny sposób przełożyć zwrotnicę, żeby wykorzystywać nasz spryt czy też inteligencję, po to żeby budować, tworzyć, dokonywać zmian systemowych.

Konieczność refleksji

Po trzecie – kwestia innowacji technologicznych. Wiem, że zabrzmie to dziwnie, ale mam wrażenie, że dobrze zrobiłoby nam wszystkim, gdybyśmy się z technologią trochę „zatrzymali”. Nie ma może miejsca na długi historiozoficzny wywód, ale mózg – nazwijmy to technologiczny – jest zdecydowanie za silny w stosunku do tego, co potrafimy opanować intelektualnie. Jak mówił Emerson: „Rzeczy dosiadły ludzkości i pędzą”. To znaczy one nas mają w posiadaniu, a nie my je. Nie do końca kontrolujemy całą tę technologiczną kategorię. Powiedziałbym, że z takiego myślenia *know-how* powinniśmy przestawić się na fundamentalne pytania *know-why*. To znaczy po co nam to wszystko? Nie mamy w ogóle czasu na takie „przystanki”, na pytanie – po co? A to jest fundamentalne pytanie. Jeżeli nie będziemy go stawiać, to te przedmioty opanują nas całkowicie i chyba przejmą także dosłownie.

Podjęcie procesowe i współtworzenie

Po czwarte, musimy zacząć myśleć o innowacjach w kategoriach – co jest banalne – nie produktów, ale procesów. Istnieje coraz więcej obszarów, w których tego właśnie nam brakuje – między innymi w dialogu społecznym, reprezentacji interesów, modernizacji mechanizmów demokracji itd. To wszystko są procesy, a nie produkty.

Po piąte, nie jest prawdą, że innowacje pojawiają się jedynie w procesie rywalizacji i konkurencji. Indywidualizm, patentowanie to nie są jedyne metody. Ta uwaga dotyczy także świata nauki (uczelni i uczonych), szczególnie zwyczajów panujących w Polsce. Wydaje się nam, że źródłem postępu i innowacji jest rywalizacja i patentowanie. Nie twierdzę, że należy to całkowicie zawiesić, ale reguły rywalizacji powinny być trochę inne. Na pewno otwartość, współtworzenie, kolektywność są istotnymi czynnikami sprzyjającymi innowacjom.

Innowacje „na szwach”

Wreszcie, panuje przekonanie, że ktoś ma pewien rodzaj patentu na bycie innowacyjnym. Że jest to ktoś w laboratorium, w fartuchu, otoczony przyrządami. Obecnie coraz częściej są to także ludzie w swetrach pracujący w „garażach” (Fab-Labach etc.). Widoczne jest, że innowacje rodzą się poza silosami. Po pierwsze, rodzą się od dołu i jest ich bardzo wiele, tylko trzeba umieć je zauważać. Po drugie, innowacje rodzą się – używam takiego pojęcia – „na szwach”. Można podać przykład społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR, *corporate social responsibility*) – coraz więcej przemysłowców, ludzi biznesu widzi, że warto rozmawiać z „ludźmi w swetrach”. Zaczynają rozumieć, że może być coś ważniejszego niż często instrumentalne budowanie wizerunku i sam sponsoring. Ważne jest zrozumienie tego, jak poszczególne środowiska się uzupełniają i co mogą sobie zaoferować. I wtedy rodzą się ciekawe rozwiązania. Coraz więcej takich innowacji powstaje dzięki niekonwencjonalnym ludziom, którzy, powiedzmy, „jeżdżą na hulajnogach” i trzeba to zaakceptować.

Akceptacja ryzyka i niezatapialność

Rzecz, która jest bardzo ważna, jeśli nie najważniejsza, jest to, że musimy sobie dawać prawo do ryzyka. Trzeba zrozumieć, że innowacja wiąże się także z akceptacją porażki (*it is okay to fall*). Prawdziwą cnotą nie jest zamykanie problemów pod dywan, ale zauważanie ich, podejmowanie próby zrozumienia ich przyczyny i poszukiwanie nowych rozwiązań. My, Polacy – z różnych powodów – nie akceptujemy ryzyka, nie chcemy przyznawać się do porażek (dotyczy to zarówno awersji do ryzyka zaszytej w procedurach, jak i głębszych kulturowych uwarunkowań). Bez zmiany tego stanu rzeczy będzie nam coraz trudniej.

Jak już mówiłem, innowacyjność może zadecydować, jeśli nie o naszym przetrwaniu, to o jakości naszego rozwoju. Godząc się z tym, że niewiele wiemy o tym, co nas czeka za progiem, musimy wykształcać w sobie ten rodzaj metakompetencji dającej odporność i elastyczność – po angielsku *resilience*. Budować coś na kształt „dzielności statku morskiego”, co generalnie oznacza „niezatapialność w bardzo różnych warunkach”. Gdy myślimy o sobie, o swoich organizacjach, o dzieciach i ich przyszłości – w świecie, którego losów nie znamy – to chcemy je wyposażać w pewną refleksyjność. Nie tylko zdolność do adaptacji, ale i umiejętność ciągłego reformowania się, definiowania na nowo i przetrwania. Te cechy – ujęte trochę psychologicznie – będą bardzo ważne dla innowacyjności.



Prof. Andrzej Jacek Blikle, w latach 1990–2010 prezes zarządu A. Blikle Sp. z o.o. istniejącej nieprzerwanie od roku 1869, obecnie wiceprzewodniczący rady nadzorczej. Profesor matematyki i informatyki w Polskiej Akademii Nauk, członek Europejskiej Akademii Nauk (Akademia Europaea), członek honorowy i były prezes Polskiego Towarzystwa Informatycznego. Jest członkiem blisko 30 organizacji, w tym Komitetu Mazowieckiej Nagrody Jakości, Rady Języka Polskiego PAN i Rady Fundacji FOR. Prezes stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych i przewodniczący Rady Centrum im. Adama Smitha. Został uhonorowany tytułem „Człowiek Jakości Roku 2010” przyznany przez Kongres Polskich Menedżerów Jakości ISO POLAND 2011. Prowadzi własną firmę doradczą zajmującą się zarządzaniem kompleksową jakością (TQM).

Nowa kultura zarządzania

Innowacje społeczne w firmach

PRZEZ DWA UBIEGŁE STULECIA DOSZŁO do skokowych wzrostów jakości i wydajności pracy związanych, za każdym razem, z przełomowymi odkryciami naukowymi. Z pewnymi uproszczeniami w wieku XIX była to maszyna parowa i elektryczność, na przełomie XIX i XX wieku – linia produkcyjna (dzięki niej wydajność pracy wzrosła 80-krotnie w ciągu 50 lat), a w wieku XX – energia atomowa, komputery i genetyka. Moim zdaniem, kolejny wzrost wydajności pracy będziemy zawdzięczać innowacjom społecznym, a w tym zmianie paradygmatu motywowania do pracy: odejścia od kija i marchewki w kierunku partnerstwa kreującego poczucie odpowiedzialności.

Jestem głęboko przekonany, że innowacyjność to nie tylko nowe technologie, ale też nowe idee społeczne realizowane na poziomie pojedynczej firmy, a nawet pojedynczego zespołu. Zresztą, jak pokazują już liczne doświadczenia na całym świecie (również w Polsce!), innowacje społeczne prowadzą prosto do innowacji organizacyjnych i technologicznych. Dzieje się tak, ponieważ podnoszą one poziom zaufania pomiędzy członkami zespołu, co sprzyja pojawianiu się innowacji technicznych.

Zaufanie i praca zespołowa

Dlaczego zaufanie sprzyja powstawaniu innowacji? Dlatego właśnie, że w dzisiejszych czasach innowacji nie dokonuje się już samodzielnie. Do tego potrzebna jest praca zespołowa prowadzona w atmosferze współpracy, a nie współzawodnicstwa, a więc w atmosferze powszechnej gotowości do dzielenia się swoją wiedzą

z innymi członkami zespołu. Bez tej wymiany wiedzy szanse na powstanie efektu synergii, niezbędnego do narodzenia się innowacji, są minimalne. Czasy samotnych wynalazców należą już do historii. Choć nadal zdarzają się wielcy samotnicy, to nie oni przyczyniają się do rozwoju świata.

Dość powszechnie wiadomo – między innymi z badań prowadzonych regularnie przez profesora Janusza Czapińskiego – że poziom zaufania społecznego w Polsce jest jednym z najniższych w Europie. To społeczne zjawisko ma wiele źródeł, których eliminacja nie jest prosta. Czy mamy więc szansę zmieniać je na poziomie firmy? Czy mamy szansę osiągnąć w naszym zespole zaufanie pomiędzy jego członkami? Moim zdaniem tak, choć wymaga to czasu, cierpliwości i determinacji.

Stawianie właściwych pytań

Mogłoby się wydawać, że najoczywistszą drogą do innowacyjności w zespole jest zapytanie jego członków, jakie mają propozycje, aby poprawić jakość i wydajność swojej pracy. Bo przecież takich właśnie efektów oczekujemy od innowacyjności. Okazuje się jednak, że nie jest to właściwe pytanie. Powoduje ono bowiem, że ludzie czują się oskarżeni o złą pracę. Właściwe pytanie brzmi: co wam najbardziej przeszkadza w waszej codziennej pracy? Co możemy razem (!) zrobić, aby ta praca była lżejsza?

Tego pytania nie należy jednak zadawać tak, aby odpowiedzi były udzielane jawnie. Właśnie ze względu na brak zaufania, który dopiero staramy się przezwyciężyć, ludzie będą się obawiali ujawniać swoje oceny. Pytanie zadaje się więc za pomocą specjalnie pomyślanego warsztatu zapewniającego pracownikom odpowiedni poziom bezpieczeństwa. W wyniku tego warsztatu (którego metodologia jest opisana w mojej książce *Doktryna jakości*) kilkunastoosobowy zespół generuje zwykle 30–60 barier wskazujących najprostsze sposoby do doskonalenia pracy firmy. Usunięcie każdej z barier podnosi jakość i wydajność pracy, a także redukuje jej koszty marnotrawstwa, czyli koszty nieprzynoszące wartości dodanej.

Zespołowe likwidowanie zidentyfikowanych barier

W ciągu ostatnich 15 lat prowadziłem ten warsztat kilkadziesiąt razy w dużych i małych firmach produkcyjnych i usługowych (ostatnio nawet w kancelarii prawnej), a także w szkołach wyższych. I zawsze, niezmiennie przekonywałem się o istnieniu ogromnego potencjału pomysłów na ulepszenia pracy. Co więcej,

zgłaszane bariery w ogromnej większości nie wymagają żadnych inwestycji prowadzących do ich usunięcia, bo najczęściej dotyczą stosunków międzyludzkich, organizacji pracy, przepływu informacji, konstrukcji systemu wynagrodzeń (choć najczęściej nie ich wysokości).

Oczywiście na samym warsztacie się nie kończy. Teraz należy przystąpić do usuwania barier. W to dzieło trzeba zaangażować cały zespół, najlepiej podzielony na małe 3–6-osobowe grupy. Praca w tych grupach uczy współpracy i zaufania, bo nie polega na ściganiu się do żadnej marchewki, ale wspólnym budowaniu przyjaźniejszego środowiska pracy.

Motywacja oparta na zaufaniu

Tradycyjnie uważa się, że przełożony powinien pilnować swoich podwładnych, ponieważ bez nadzoru nie będą wydajnie pracować, powinien nagradzać i karać, gdyż to motywuje do pracy, kontrolować, aby eliminować ich błędy, czasami postraszyć – muszą się bać, aby byli posłuszni – organizować współzawodnictwo, gdyż nic tak nie mobilizuje jak walka o palmę pierwszeństwa.

Dzisiejsza nauka (psychologia społeczna) i biznesowa praktyka (tak!) odrzucają te przekonania w całości. Pracownika należy:

- uczyć samodzielności, ponieważ tylko wtedy jego wkład pracy może być naprawdę twórczy i innowacyjny,
- nie zniechęcać do pracy karami i nagrodami, ponieważ człowiek z natury jest pracowity i uczciwy,
- uczyć samokontroli, ponieważ jedyną skuteczną metodą eliminacji błędów jest reagowanie na nie tam, gdzie powstają, przez tych, którzy je popełniają.

Należy też – przede wszystkim i na każdym kroku – pracować nad zdobyciem zaufania pracownika, dążyć do maksymalnej otwartości w stosunkach przełożony–podwładny oraz eliminować wszelkie współzawodnictwo na rzecz współpracy.

Stosunki pomiędzy przełożonym i podwładnym często kształtują się według zasady „słabszy słucha silniejszego”. Ta zasada z góry wyklucza partnerski stosunek pomiędzy stronami, a więc też działanie słabszej osoby z własnej inicjatywy. Wszelkie bowiem narzucone działanie jest zawsze niechciane i wewnętrznie odrzucane.

Odrębny model relacji międzyludzkich to model starszy–młodszy. Tu relacje są symetryczne: nie ma podległości, jest partnerstwo i wiele mówi się o obowiązkach, jakie ma do wypełnienia starszy wobec młodszego. Należy do nich przekazywanie

wiedzy, umiejętności i coraz szerszego zakresu kompetencji, pielęgnowanie motywacji do działania, uczenie stawiania pytań i wyciągania wniosków z popełnianych błędów.

Wytworzenie partnerskich stosunków nie jest proste. Wymaga pracy i wzajemnego zrozumienia obu stron, zaufania młodszego pracownika, że za deklaracjami starszego pójdą czyny. A po stronie starszej osoby konieczne są takie umiejętności, jak otwartość, empatia, asertywna komunikacja, rozwiązywanie sporów metodą wygrał-wygrał, gdzie nie ma przegranych, sztuka aktywnego słuchania i wiele innych.

Kultura kija i marchewki

Typowe „narzędzie wychowawcze” stosowane przez silnych wobec słabych stanowią kary i nagrody. Często słyszy się opinię, że umiejętne stosowanie kar i nagród, premii i wynagrodzenia prowizyjnego stanowi klucz do prawidłowego motywowania pracowników. Nic mylniejszego nad taki pogląd.

Z punktu widzenia skuteczności zarządzania, wychowywania i kształtowania stosunków międzyludzkich kary i nagrody mają bardzo wiele wad:

- podkreślają brak partnerskiego stosunku między stronami,
- prowadzą do posłuszeństwa zamiast samodzielności,
- zniechęcają słabszego do podejmowania wysiłku i ryzyka,
- ograniczają działanie wyłącznie do tego, co może mieć wpływ na nagrodę.

Możemy się z tym nie zgadzać, ale wtedy pozostaje nam walka w miejsce współpracy, walka, którą zapewne przegramy. Świadczą o tym między innymi wyniki badania przeprowadzonego w latach 2009 i 2010 przez firmę Euler Hermes, które ujawniło, że 92% działających w Polsce firm notuje masowe zjawisko okradania firm przez pracowników. Jest ono znane w psychologii społecznej pod nazwą anomii pracowniczej i występuje praktycznie bez wyjątków w firmach, gdzie stosowane są metody motywacyjne z rodzaju kija i marchewki.

Koszty przemocy

Wielu menadżerów dało się zwieść złudzeniu, że zarządzanie za pomocą przemocy jest łatwe. Wystarczy kazać coś zrobić i to coś będzie zrobione. Niestety nie jest to takie proste. Wbrew pozorom posłużenie się przez lidera narzędziami przemocy prowadzi bowiem do sytuacji, w której nie tylko jego podwładni, ale również on sam zostają zmuszeni do wielu działań i zachowań.

Lider, który wybrał przemoc, musi sam wszystkiego dopilnować. Na ludziach, którym rozkazano, trudno bowiem polegać. Pracownicy, którym kazano, zrobią dokładnie to (i też nie zawsze!), co im polecono, i ani trochę więcej.

Lider, który wybrał przemoc, pozbawia się też trzech najważniejszych źródeł wsparcia, jakich mógłby oczekiwać od swojego zespołu:

- informacji, co w pracy zespołu można by poprawić,
- zbiorowej mądrości,
- inicjatywy.

Pozbawia się informacji, co w zespole dzieje się nie tak, jak by mogło lub powinno być, bo komuś, kto posługuje się przemocą, nie powiemy, że coś się nam nie do końca udaje. Że mogłoby być lepiej. Nie doradzimy mu, co zrobić, aby zespół pracował wydajniej. Władcy nie lubią takich rad i ich podwładni o tym wiedzą.

Zbiorowa mądrość to suma wiedzy, doświadczeń i umiejętności członków zespołu. Jest ona obecna w każdym zespole, najczęściej jednak nie jest prawidłowo wykorzystana. Nie jest wykorzystywana w tym sensie, że każdy korzysta jedynie z tej wiedzy, którą sam posiada. Innymi słowy, żaden członek zespołu nie wie tego, co wiedzą pozostali. Dobry przywódca potrafi tę wiedzę zebrać i udostępnić wszystkim. Ale najpierw musi się przyznać przed sobą i swoim zespołem, że sam wszystkiego nie wie. A tego władcy najczęściej nie lubią.

Lider przemocy nie może też liczyć na inicjatywy własne zespołu, na innowacje. Inicjatywa własna i innowacja niosą bowiem ryzyko porażki, i to porażki na własny rachunek. Tymczasem posłuszne wykonywanie poleceń jest zawsze bezpieczne. Po co więc ryzykować?

Lider przemocy może zmusić ludzi do wielu rzeczy, z wyjątkiem tych najważniejszych – by polubili własną pracę, by wykonywali ją z wewnętrznej potrzeby i wreszcie, by dobrowolnie poszli wskazaną przez niego drogą. Bo nikogo i nigdy nie można zmusić, żeby coś zrobił dobrowolnie.



Dr inż. Bartosz Zajączkowski, adiunkt na Wydziale Mechaniczno-Energetycznym Politechniki Wrocławskiej. W 2009 r. obronił z wyróżnieniem pracę doktorską dotyczącą procesów przenoszenia ciepła i masy w układach adsorpcyjnych. Odbił staże naukowe w Stanach Zjednoczonych, Holandii, Norwegii oraz Japonii. W ramach Programu Top 500 Innovators wyjechał na staż na Uniwersytecie Stanforda. Jego zainteresowania badawcze dotyczą procesów cieplnych i mechanicznych, szczególnie w energetyce i w chłodnictwie. Zajmuje się badaniem i rozwojem nowoczesnych technologii chłodniczych przeznaczonych do pracy w zintegrowanych systemach kogeneracyjnych i trigeneracyjnych. Od wielu lat chętnie angażuje się społecznie, najpierw w Międzynarodowym Stowarzyszeniu IAESTE, obecnie w Stowarzyszeniu Absolwentów Programu Top 500 Innovators.

Współpraca z innymi warunkiem tworzenia innowacji

Gonimy standardy

W ZAKRESIE INNOWACYJNOŚCI ORAZ WZAJEMNYCH RELACJI pomiędzy nauką i biznesem w wielu aspektach istotnie odstawiamy od standardów krajów wysoko rozwiniętych. Dlatego powrót po dłuższym stażu na czołowych światowych uczelniach przypomina odczucia zawodowego kierowcy, który nawykły do szybkiej jazdy wygodną pięciopasmową autostradą zmuszony zostaje do korzystania wyłącznie z dróg gminnych. Takie są nasze drogi do innowacyjnej Polski. W zestawieniu z dynamiką rozwoju technologicznego oraz skłonnością do inwestycyjnego ryzyka typowego na przykład dla Doliny Krzemowej tak mniej więcej wyglądamy w tej chwili. Należy jednak podkreślić, że dzięki inicjatywie i determinacji wielu instytucji w ostatnich latach stopniowo „wylewamy asfalt na kolejnych odcinkach”, a sytuacja widocznie się poprawia.

Przewycięzamy stereotypy

Mimo ogromnej dynamiki pozytywnych zmian zachodzących w ostatnich dekadach wciąż panuje jednak przekonanie, że polska nauka jest ślamazarna i nie potrafi odpowiednio reagować na potrzeby społeczeństwa oraz biznesu. Pokutuje stereotyp naukowca „w swetrze z łatami na łokciach”, pracującego dla idei, zaszytego w jakimś kącie. Jeśli już efektem jego badań jest interesujące odkrycie lub nowa technologia, to trafiają one na półkę, gdzie kończą przykryte kilkucentymetrową warstwą kurzu.

To się jednak także zmienia. Osobiście mam przyjemność być członkiem jedynej w swoim rodzaju społeczności – absolwentów prowadzonego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego programu Top 500 Innovators. Jego celem było wyzwolenie pozytywnej energii drzemiącej w polskich naukowcach oraz zbudowanie „masy krytycznej myślących inaczej” poprzez wysłanie ich na staże na czołowych światowych uniwersytetach (jak dotąd były to Uniwersytet Stanforda i Uniwersytet Kalifornijski w Berkeley) po to, aby po powrocie mogli spojrzeć na naszą rzeczywistość z zupełnie innej perspektywy i współpracując, inicjować oraz stymulować procesy zmian.

Impuls programu Top 500 Innovators

Wszystko to nie dzieje się po to, aby stworzyć naszą lokalną kopię Doliny Krzemowej. Kopia nigdy nie dorówna oryginałowi, ale przede wszystkim niemożliwe jest bezkrytyczne przeniesienie wzorców i zachowań charakterystycznych dla kultury amerykańskiej na nasz rodzimy grunt. Zbyt wiele istnieje różnic. Niemniej jednak proces aktywizacji środowiska postępuje i widocznie wpisują się w to działania podejmowane przez absolwentów programu Top 500 Innovators. Po powrocie wielu z nich ze zdwojoną siłą zaangażowało się w realizację indywidualnych, lokalnych, a także ogólnopolskich projektów tematycznie związanych z kreatywnością i innowacyjnością na styku nauki i przedsiębiorczości.

Można ich odnaleźć w gronie laureatów prestiżowych grantów naukowych (np. LIDER) i innych inicjatyw (kilkunastu z nich zostało Brokerami Innowacji). Kilku otrzymało wsparcie finansowe na realizację w swoich ośrodkach Inkubatorów Innowacyjności. Łatwo znaleźć pośród nich szefów centrów transferu technologii, założycieli spółek celowych i *spin-off*, twórców start-upów opartych na fundamencie własnych oryginalnych pomysłów naukowych. Niektórzy aktywnie włączyli się w prace legislacyjne. Powołali też do życia Stowarzyszenie Top 500 Innovators, które w miarę możliwości wspiera i promuje działalność jego członków, a tam, gdzie okazuje się to potrzebne, może stanowić ich formalną reprezentację.

Zespoły i interdyscyplinarność!

Niejednokrotnie pada pytanie „Jak stymulować innowacyjność? Jak ją budować?”. Odpowiedzi udzielono wiele, ponieważ „innowacyjność” już dawno stała się słowem kluczem odmienianym na wiele sposobów i używanym w rozmaitych kontekstach. Gdyby jednak spróbować przyjrzeć się kwestiom bardziej fundamentalnym,

to może się okazać, że problem nie leży w braku chęci i środków. Trudności można się doszukać w tak prozaicznych kwestiach, jak na przykład umiejętność pracy zespołowej.

Jeśli przyrzeć się z bliska i porównać to, co dzieje się na amerykańskich i polskich uczelniach, można dojść do wniosku, że istotę tamtejszego procesu edukacyjnego stanowi konsekwentne stawianie na pracę grupową oraz na interdyscyplinarność zespołów. W Polsce wciąż jeszcze najbardziej ceni się indywidualną wiedzę, samowystarczalność oraz umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów. Równie indywidualnie pojmuje się w naszym kraju pojęcie sukcesu.

Polskie ograniczenia

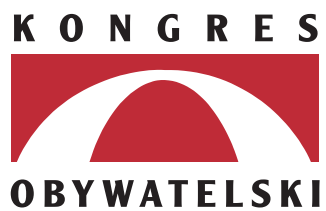
Wiele mówi się o tym, że jako społeczeństwo funkcjonujemy w intelektualnych enklawach. Zamkniętych obszarach, w których codziennie spotykamy tych samych ludzi – najczęściej podobnie myślących i wyznających te same wartości. Symptomów tego jest wiele: polaryzacja, zamknięte osiedla, zamknięte elitarne szkoły i inne. Coraz rzadziej wychodzimy poza zdefiniowany „obszar komfortu”, szukając kontaktu z innymi grupami społecznymi. Ten sam mechanizm znacząco utrudnia budowę efektywnych zespołów interdyscyplinarnych, które byłyby w stanie rozwiązywać problemy i tworzyć innowacje w atmosferze konstruktywnego konfliktu przy jednoczesnym zachowaniu wzajemnego szacunku i poszanowania odmienności poglądów.

Problem zdaje się mieć swoje źródło już na poziomie edukacji podstawowej, która od samego początku uczy nas podążania własną drogą i budowania kariery na indywidualnym sukcesie. Na co dzień pracuję ze studentami jako wykładowca akademicki. Są to zwykle dwudziestoparolatkowie u progu swojej życiowej kariery. Na zajęciach projektowych korzystam z doświadczeń wyniesionych z uczelni zagranicznych, dlatego moi studenci realizują swoje prace w zespołach. Zwykle grupa wskazuje lidera, wymyśla nazwę, dzieli się zadaniami i przygotowuje plan działania. Niestety dobór członków grupy najczęściej jest przypadkowy, a podział pracy bez głębszego celu i przemyślenia, zwykle oparty na podstawie sympatii lub animozji. Sądzę, że to jest jeden z naszych głównych problemów w rozwoju innowacyjności. W dążeniu do innowacyjnej Polski musimy się nauczyć budować, stymulować i funkcjonować w ramach takich właśnie zespołów.

Potrzeba komunikacji i przestrzeni współpracy

Tych samych studentów, którzy pracowali w zespołach projektowych, zapytałem w ankiecie, co sprawiało największy problem w ich współpracy. Okazuje się, że jednym z poważniejszych ograniczeń był brak przestrzeni do spotkań i wspólnej pracy. Proces modernizacji kampusów uczelni wyższych stopniowo postępuje, wciąż jeszcze nie ma tam tak dużo przestrzeni kreatywnej, ile oferują uniwersytety z czołowych miejsc listy szanghajskiej. Biblioteki nadal pozostają miejscami, w których jest cicho i nie można podnieść głosu. Długie korytarze prowadzą do zamkniętych drzwi laboratoriów i biur. Brakuje otwartych, wolno dostępnych pomieszczeń pozwalających swobodnie porozmawiać i wspólnie pochylić się nad problemem.

Innowacja, z angielskiego *innovation*, to nie wynalazek *invention*. Tworzenie innowacji wymaga otworzenia się na ludzi o odmiennych poglądach i wsłuchania się w ich pomysły i potrzeby. Jest to jednak bardzo trudne, jeśli nie niemożliwe, w sytuacji, kiedy nie potrafi się z ludźmi rozmawiać, słuchać ich i przede wszystkim współpracować. Jest to tym trudniejsze, jeśli brakuje odpowiedniej przestrzeni stymulującej kreatywność i współpracę. Wytyczając drogi do innowacyjnej Polski, powinniśmy zastanowić się także, jakich przestrzeni potrzebujemy dla stymulowania współpracy i tworzenia innowacji.



INFORMACJA O KONGRESACH OBYWATELSKICH

zorganizowanych w latach 2005–2013

I KONGRES OBYWATELSKI

2005 r. (700 uczestników)



W stronę rozwoju opartego na wartościach i dialogu

Sesje tematyczne I Kongresu Obywatelskiego:

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



II KONGRES OBYWATELSKI

2007 r. (1130 uczestników)

Rozwój przez wspólnotę i konkurencyjność

Sesje tematyczne II Kongresu Obywatelskiego:

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

III KONGRES OBYWATELSKI

2008 r. (800 uczestników)



Jaka modernizacja Polski?

Sesje tematyczne III Kongresu Obywatelskiego:

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



IV KONGRES OBYWATELSKI

2009 r. (1000 uczestników)

Razem wobec przyszłości

Sesje tematyczne IV Kongresu Obywatelskiego:

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

V KONGRES OBYWATELSKI

2010 r. (900 uczestników)



Idea Polski XXI wieku. Podmiotowi Polacy – Podmiotowa Polska

Sesje tematyczne V Kongresu Obywatelskiego:

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



VI KONGRES OBYWATELSKI

2011 r. (1100 uczestników)

Jaki rozwój, jaka edukacja w XXI wieku – Wielkie Przewartościowanie

Sesje tematyczne VI Kongresu Obywatelskiego:

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

VII KONGRES OBYWATELSKI

2012 r. (1300 uczestników)



Postawy i umiejętności kluczem do rozwoju Polaków i Polski

Sesje tematyczne VII Kongresu Obywatelskiego:

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

Warsztaty:

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



VIII KONGRES OBYWATELSKI

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

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

Sesje tematyczne VIII Kongresu Obywatelskiego:

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

KONGRES OBYWATELSKI

2005–2013



Razem w ośmiu Kongresach udział wzięło:

515

panelistów,

8030

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

Materiały kongresowe i więcej o kongresach na stronie
www.kongresobywatelski.pl

PUBLIKACJE KONGRESU OBYWATELSKIEGO

- *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. Przestania Forum Kompetencji VI Kongresu Obywatelskiego,* Gdańsk 2011
- *Jak wykorzystać środki UE do budowy kapitału ludzkiego i społecznego w latach 2014–2020?* Gdańsk 2011
- *Jak wykorzystać potencjał edukacji pozaszkolnej w Polsce?* Gdańsk 2011
- *Pakt dla szkoły. Zarys koncepcji kształcenia ogólnego,* Gdańsk 2011
- *Przyszłość na 3+. Głos uczniów,* Gdańsk 2011
- *Podmiotowość dla rozwoju,* Gdańsk 2011
- *Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty,* Gdańsk 2010
- *Talenty Polaków,* Gdańsk 2010
- *Polskie style życia. Między miastem a wsią,* Gdańsk 2010
- *Jak poprawić komunikację i dialog Polaków?* Gdańsk 2010
- *Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku?* Gdańsk 2010
- *Cele i zasady rozwoju,* Gdańsk 2010

- *Jak uszlachetnić nasze Polski*, Gdańsk 2010
- *W poszukiwaniu wizji Polski XXI wieku. Forum Idei*, Gdańsk 2010
- *Idea polskich miast*, Gdańsk 2010
- *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 do 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 autostereotypów?* 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?* – z okazji Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2005
- *Jak poprawić dialog Polaków* – z okazji Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2005
- *Jakie elity są potrzebne Polsce* – z okazji Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2005

Publikacje można pobrać nieodpłatnie ze strony
www.kongresobywatelski.pl/publikacje

RADA PROGRAMOWA KONGRESU OBYWATELSKIEGO

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

Mateusz Morawiecki,
Prezes Zarządu
Banku Zachodniego WBK



Z POKONGRESOWYCH MAILI

Pragnę złożyć na Pana ręce serdeczne gratulacje za znakomity merytorycznie i organizacyjny VIII Kongres Obywatelski.

Myślałem, że idea Kongresu powoli się wypala, a tymczasem było chyba najlepszy ze wszystkich Kongresów.

Przesyłam najlepsze życzenia z Krakowa, dalszych sukcesów, wytrwałości i pomyślności.

Janusz Moszumański
Prezydent Fundacji Przyszłość i Praca, Kraków

Sesja plenarna
VIII Kongresu Obywatelskiego



Bardzo dziękuję za możliwość udziału w VIII Kongresie Obywatelskim. Był to mój pierwszy kontakt z tą inicjatywą – i jakże pozytywny! Najważniejszym darem, jaki wynoszę ze spotkania, jest zastrzyk pozytywnej energii, dynamizmu i nowej motywacji do działania. Opowiadam o inicjatywie studentom, z którymi prowadzę zajęcia.

Z wyrazami szacunku,
dr Dariusz Góra-Szopiński
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Wolontariusze
VIII Kongresu Obywatelskiego



Innowacyjność to nie tylko nowe technologie, ale też nowe idee społeczne realizowane na poziomie pojedynczej firmy, a nawet pojedynczego zespołu. Innowacje społeczne prowadzą prostą drogą do innowacji organizacyjnych i technologicznych, ponieważ podnoszą poziom zaufania pomiędzy członkami zespołu, co sprzyja pojawianiu się innowacji.



PROF. ANDRZEJ BLIKLE

Prezes Stowarzyszenia
Inicjatywa Firm Rodzinnych

Problem leży w braku pracy zespołowej. W Stanach Zjednoczonych wszyscy pracują w zespołach, a w Polsce indywidualnie. Niezwykle trudno jest zbudować zespół interdyscyplinarny, który rozwiązywałby jakiś problem. Tymczasem podstawą jakiegokolwiek innowacyjności jest budowanie zespołów, które będą współpracować.



DR INŻ. BARTOSZ ZAJĄCZKOWSKI

Prezes Stowarzyszenia
TOP 500 Innovators

Jeżeli chodzi o zmianę postaw, na takie które sprzyjałyby innowacyjności, to po pierwsze, powinniśmy odchodzić od adaptacji i imitacji (w których jesteśmy wyjątkowo dobrzy) i wydobyć z siebie ... odwagę marzeń. Może to brzmie górnolotnie, ale bez marzeń nie ma innowacji.



KUBA WYGNAŃSKI

Prezes Pracowni Badań i Innowacji
Społecznych Stocznia

Pięć idei VIII Kongresu Obywatelskiego:

1. Nasz **system wartości, sposób myślenia, nasze postawy i zachowania** – to, jacy jesteśmy jako społeczeństwo – to największe wyzwanie, a jednocześnie szansa na lepszą przyszłość Polaków i Polski.
2. Energia, talenty, pasje i **wzorcotwórcze przywództwo prawdziwych liderów** we wszystkich dziedzinach życia to najważniejszy potencjał zmian na lepsze.
3. **Kultura komunikowania się i kompromisu, ucierania dobra wspólnego** ma dziś szczególne znaczenie – wszyscy jesteśmy odpowiedzialni za jej budowanie.
4. Polska bardziej **sprawiedliwa i spójna społecznie** jest niezbędnym składnikiem naszego sukcesu rozwojowego.
5. Więcej **podmiotowości w gospodarce** – potrzebujemy podmiotowej polityki rozwojowej oraz dużych i sprawnych polskich graczy na arenie europejskiej i światowej.

PARTNERZY



Grupa Santander

