

Idee

Kongresu Obywatelskiego

POLSKA JUTRA – MOŻEMY I CHCEMY BYĆ LEPSI



PONIEDZIAŁEK 14 GRUDNIA 2015

Nasz lot na Księżyc

ILUSTRACJA JANUSZA KAPUSTY



JAN SZOMBURG

Jeśli chcemy stać się naprawdę konkurencyjni, innowacyjni i bogaci, musimy poprawić zasady polskiej gry. Jesteśmy do tego zdolni, czego dowodzą kariery Polaków za granicą. Tam, w krajach o lepszych, bardziej ustabilizowanych regulacjach współdziałania nasi rodacy są jakby spokojniejsi, bardziej kooperatywni i efektywni.

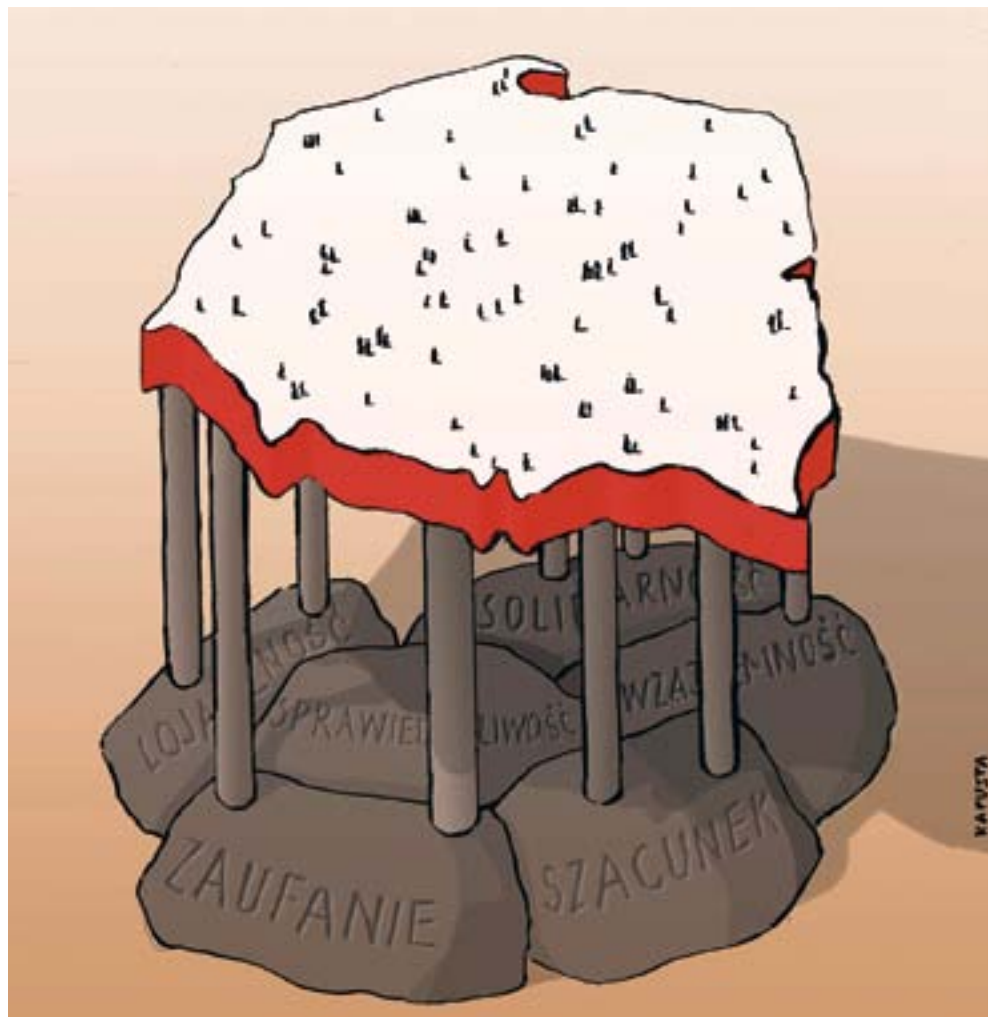
Mamy wszystko – piękną przyrodę, dobry klimat i położenie, talenty, energię, nowoczesne maszyny i laboratoria, znacznie poprawioną infrastrukturę. Wszystkie te atuty nie zażebiają się jednak w efektywną całość. Brakuje dobrego smaru, spoiwa, tkanki łącznej dla naszych emocji, myśli i działań.

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

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

Marzymy o regulach gry, które pozwoliłyby lepiej wykorzystywać nasze pasje i talenty. Oznacza to więcej partnerstwa, a mniej folwarku – w przedsiębiorstwach, na uczelniach, w administracji, wszędzie. Więcej wzajemnego szacunku i doceniania się nawzajem, mniej wzajemnego ściągania w dół. Musimy też nauczyć się zasady wzajemności i lojalności w wykonywaniu wzajemnych zobowiązań. Bez tego nie będzie, tak dziś deficytowego, wzajemnego zaufania. A właśnie ono spełnia rolę katalizatora, dzięki któremu stajemy się bardziej otwarci i częściej wchodzimy we wzajemne interakcje, co jest kluczem do sukcesu we współczesnym świecie.

Bez otwartości nie będziemy zdolni do kreowania własnych idei, produktów, usług, technolo-



gii. Współczesny postęp leży bowiem na krawędziach, na granicach różnych kompetencji, dyscyplin, zasobów, wręczliwości. Jeśli nie chcemy być tylko podwykonawcami czyichś pomysłów, musimy się nauczyć bycia sieciowymi kreatorami i integratorami tego, co mają do zaoferowania inni. Musimy wyjść ze swoich jaskiń i oduczyć się trzymania za wszelką cenę kart przy orderach. Takie postawy były produktywne w okresie walki o przetrwanie, a są kulą w nogi w okresie rozwoju.

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

współzycia społecznego. Jak mówi siostra Małgorzata Chmielewska: „cerując świat, cerujemy siebie”. Trochę bezinteresownej życzliwości na co dzień mogłoby uczynić cuda.

Musimy też zmienić nasz stosunek do błędów: przestać szukać ich tylko u innych i nauczyć się przyjmować krytykę. W przeciwnym razie nasza nauka na błędach będzie trwała dłużej i będzie bardziej powierzchowna. Blisko tej kwestii jest feudalna maniera zacyznania wszystkiego od nowa – jak tylko zmieni się władca. Nowy rząd wyrzuca z zasady do kosza prace poprzedniego, nowy ambasador buduje od początku swoje sieci kontaktów, każda nowa polska jednostka wojskowa w Iraku zawsze zaczynała wszystko od zera, co wzbudzało szczerze zdumienie wszystkich dookoła itd. Takie przykłady braku szacunku i głupoty można by znaleźć na każdym kroku.

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

Czas też zrównoważyć nasze spojrzenie na specjalizację. Poprzez uporczywe trzymanie się dogmatu specjalistycznych umiejętności, analityki i kompetencji lewopółkulowych nie dojdziemy

do rozwoju podmiotowego (własne produkty, marki i w rezultacie wysokie marże), a możemy poprawić jedynie swą pozycję w rozwoju zależnym – w roli niskomarżowych poddostawców. Potrzebujemy więcej wszechstronności, rozumienia kontekstów, refleksyjności, krytyczności – nieodzowne są więc także kompetencje oparte na prawej półkuli mózgu.

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

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

Autor jest prezesem Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, inicjatorem Kongresów Obywatelskich

Fundamenty polskiego rozwoju



MATEUSZ MORAWIECKI

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

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

Czemu to takie ważne? Od ćwierćwiecza rozwijamy się szybko, ale jest to rozwój zależny. Najlepiej ukazują to dane o bilansie płatniczym Polski. Wydatki Polski na obronę narodową w roku 2015 to ok. 30 mld zł, a 40 mld zł to subwencja oświatowa dla samorządów, w której finansowana jest edukacja naszych dzieci. Jednocześnie co roku wpływa z Polski – w najbardziej legalny sposób – około 90 mld zł netto. To równowartość nawet trzech budżetów na obronność! I to jest przekleństwo polskiego rozwoju – nawet nie ostatnich 25, lecz 225 lat. Wtedy utraciliśmy niezależność własnego rozwoju. Teraz musimy ją odzyskać właśnie po to, żeby było więcej polskiego kapitału. Dziś ten kapitał tworzą przede wszystkim małe i średnie firmy. Dlatego ich wsparcie jest kluczowym zadaniem. Jednocześnie duże polskie podmioty, często spółki z udziałem Skarbu Państwa (tzw. polskie czempiony), mogą stać się rozsądnikiem polskiej myśli technicznej i technologicznej, innowacji oraz sztuki efektywnej ekspansji zagranicznej, również poprzez fuzje i przejęcia.

dołkończenie • 12

Fundamenty polskiego rozwoju

MATEUSZ MORAWIECKI

dokończenie z L1

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

To na przykład nie udało się XVI-wiecznej Polsce. Wtedy cieszyliśmy się przez ponad sto lat, że jesteśmy spichlerzem Europy – eksportowaliśmy zboże, drewno i smołę. Przez krótki okres szlachta czerpała z tego korzyści, długofalowo przyczyniło się to jednak do zepchnięcia Polski do roli kraju peryferyjnego. Ta lekcja jest aktualna także dziś – mamy rosnący eksport, niezłą gospodarkę, ale na pewno powinniśmy ogromny nacisk położyć właśnie na umiejętną specjalizację, np. budowę przemysłu stoczniowego, biotechnologicznego, elektrotechnicznego oraz usługi o wysokiej jakości, jak informatyka, finanse, centra obsługi biznesu. Mądrze wypracowane i zagospodarowane innowacje mogą odgrywać zasadniczą rolę w lepszej jakości rozwoju polskiej gospodarki.

Patrząc na współczesną Polskę, nie ma co ukrywać, że mamy bardzo poważny dylemat. Po latach „postu” w PRL chcieliśmy trochę więcej konsumować. To zrozumiałe. Ale ta konsumpcja była w dużym stopniu nie za własne pieniądze, tylko za pożyczone – od inwestycji zagranicznych poprzez obligacje aż po krajowy i zagraniczny kredyt. Nie można jednak zapominać, że największe sukcesy na świecie osiągają te kraje, które potrafią zrównoważyć konsumpcję wysokimi wskaźnikami oszczędności, dużą wartością inwestycji i dobrej jakości eksportem. Polska, jeśli chce zbudować własną drogę do bogactwa i zamożności społeczeństwa, musi postawić na nowoczesne mechanizmy rozwoju i wzrostu gospodarczego. Do urzeczywistnienia takiej wizji budowy polskiej gospodarki musimy ze wszech miar dążyć.

Autor jest wiceprezesa Rady Ministrów, ministrem rozwoju



JAN SZOMBURG JR

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

Od tej pory diametralnie zmieniły się jednak uwarunkowania rynkowe. W latach 90. brakowało wszystkiego, więc, choć trudno było cokolwiek wyprodukować, to nie sztuką było to sprzedać. Dziś sytuacja się odwróciła – dóbr i usług jest w bród, gdyż stosunkowo łatwo o kapitał na inwestycje. Wyzwanie stanowi uplasowanie czegośkolwiek na rynku. Na szczęście ten wzrost konkurencyjności przekłada się zazwyczaj na korzy-



OLGA MALINKIEWICZ

Osiągnięcie sukcesu w Polsce jest dziś możliwe jak nigdy wcześniej. Polska zmieniła się nie do poznania, otwierając przed młodymi przedsiębiorcami, naukowcami, artystami szansę, o jakich ich rodzice i dziadkowie mogli tylko marzyć. Skalę postępu, który stał się naszym udziałem,



ADAM GÓRAL

Polska wyrasta na lidera w sektorze usług informatycznych i to jest dobra wiadomość. Pozytywne jest to, że udało się nam stworzyć tak wiele dobrych miejsc pracy w usługach IT, ale to nie jest jeszcze ta katapulta, która mogłaby nas wynieść do biznesowej ekstraklasy. Usługi – a zwłaszcza podwykonawstwo – to produkt zazwyczaj bardzo prosty, który łatwo zastąpić ofertą tańszego konkurenta. Moim marzeniem jest to, aby polską siłą i przewagą były oryginalne produkty i rozwiązania IT – czy to sprzedawane bezpośrednio, czy też pozwalające na oferowanie zaawansowanych usług. Asseco jest dziś jedną z największych polskich firm IT właśnie

Czas na ekosystemy rozwoju

ści dla konsumentów – większą dostępność i wyższą jakość produktów i usług. To, co można kupić u nas, nie odbiega już tak bardzo od oferty dostępnej w krajach wysoko rozwiniętych.

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

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

pokoju i własnej państwowości takie podejście jest jednak najlepszym wyjściem z sytuacji? Na pierwszy rzut oka zapewnia „święty spokój”, ale może utrwalić nas w pozycji peryferyjnej względem twardego jądra Europy czy świata. Czy aby na pewno jest to rozwiązanie na miarę naszych aspiracji?

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

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

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

Autor jest ekonomistą; wiceprezesa Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, dyrektorem Centrum Strategii Energetycznych

Uwierzmy w siebie

uświadomił mi najpełniej Hideo Sawada – jeden z trzech najbogatszych Japończyków i inwestor, dzięki któremu możemy rozwijać badania nad perowskitami.

Kiedy ponownie przyleciał do Warszawy po 40 latach, nie mógł uwierzyć, jak wiele się u nas zmieniło. „Jakbym przyleciał do zupełnie innego kraju”, powiedział. Ja sama wróciłam do Polski po siedmiu latach nieobecności i widzę wyraźne różnice. Miałam obawy, czy tutaj uda mi się realizować śmiałe marzenia, ale moi współpracownicy przekonali mnie, że tak, że jest to możliwe. I mieli rację. Polacy nie tracą czasu, wykorzystują swoją szansę na 110 procent.

Jest czystszej, bezpieczniejszej, ładniejszej, coraz więcej polskich pomysłów przebija się w Europie i na świecie. Możemy wyzbyć się kompleksów, bo choć na pewno możemy być jeszcze lepsi jutro, to już dzisiaj jesteśmy świetni.

Tym, co na pewno może nas pchnąć do przodu, jest wybór własnej drogi rozwoju. Ambitnie chcemy dogonić osiągnięcia Europy Zachodniej, ale dlaczego nie możemy opierać się na własnych rozwiązaniach? Nie chodzi o to, by tworzyć wszystko od nowa. Warto czerpać z osiągnięć najlepszych, patrzeć szeroko i myśleć nieco bardziej globalnie, ale jednocześnie robić swoje i nie oglądać się ciągle na innych. Dlaczego to

Polacy nie mieliby wyznaczać trendów w różnych dziedzinach?

Wykorzystujmy swój potencjał. Ciesząc się z sukcesów naszych rodaków wspierajmy się nawzajem i bądźmy trochę mniej krytyczni wobec siebie i innych. Mam nadzieję, że mój przykład będzie zachętą dla wszystkich młodych, że warto próbować swoich sił. Mam także nadzieję, że coraz częściej będziemy słyszeć o wielkich osiągnięciach polskich przedsiębiorców i naukowców. Uwierzmy w siebie!

Autorka jest fizykiem, wniosła znaczący wkład w rozwój ogniw słonecznych na bazie perowskitów; współzałożycielka Saule sp. z o.o.

Federacja: szansa dla Dawidów w świecie Goliatów

dlatego, że konsekwentnie rozwija także własne produkty.

Jest to niewątpliwie wyzwanie, ponieważ z perspektywy globalnego rynku IT polskie firmy to stosunkowo mali gracze. Ci duzi chętnie zatrudniają nas jako podwykonawców, przerzucając stosunkowo wysokie ryzyko biznesowe. 25 lat praktyki biznesowej wyleczyło mnie z pewnej naiwności, że jeżeli coś pójdzie nie tak, to ten duży gracz pochyli się nad słabszym partnerem i pomoże wstać mu z desek mówiąc, że potrzebna jest korekta, ponieważ źle rozłożyliśmy ryzyko. I będą – już na bardziej partnerskich zasadach – kontynuować współpracę. Nic z tych rzeczy. Globalne korporacje, przesuując całe ryzyko na ostatnie ogniwo, mają jeden cel: odebrać mniejszym firmom odwagę i wiarę w to, że mogą one tworzyć wartość – tj. oryginalne i konkurencyjne rozwiązania.

Co możemy z tym zrobić? Przede wszystkim powinniśmy uwierzyć

wie własne siły, że możemy stworzyć coś nowatorskiego. Potrzebujemy jednak znalezienia swojej niszy – najszybciej zapewne w aplikacjach, ponieważ obszary takie jak hardware czy bazy danych mają już swoich mocnych liderów. Musimy także wypracować kooperatywne modele działania i połączyć siły. Przykładem może być Asseco, które nie jest klasyczną korporacją, ale strukturą federacyjną wyrosłą z małych i średnich firm z naszego regionu. Dzięki temu dziś działamy w 54 krajach świata. Odnosimy sukcesy, bo zintegrowaliśmy „słabych” – nazwijmy ich ładniej Dawidami – by stanąć w jednym ringu z bogatymi Goliatami.

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

się nawzajem. Przy okazji tworzymy grunt pod patriotyzm gospodarczy: Polak stara się kupować przede wszystkim od Polaka, a Słowak od Słowaka. Wierzmy, że taki federacyjny i kooperacyjny model będzie wygrywającą strategią na kolejne dekady.

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

Autor jest ekonomistą i informatykiem; prezesem zarządu Asseco Poland SA



BOHDAN SKRZYPCZAK

Wspólnotowe przywództwo

Tymczasem w cieniu dominującego nurtu narasta społeczne marzenie o przyjaznej wspólnocie, w której wymiemy sobie „dzień dobry”, odczuwamy solidarność w codziennym życiu, czujemy się bezpiecznie i możemy liczyć na wsparcie sąsiada. Nie chodzi tutaj o wspólnotę opresyjną, opartą na silnych hierarchicznych relacjach, lecz o otwartą, demokratyczną grupę, do której przystąpienie ma charakter dobrowolny. Jej fundamentem są wspólne wartości, nie zaś pochodzenie społeczne. Do takiej ewolucji potrzeb i oczekiwań, ale też wzorców działania, dostosować się powinno – i tak się powoli dzieje – także przywództwo.

Mamy potrzebę nowego odczytania idei „małej ojczyzny”, która w dotychczasowej formule wydaje się już mocno

wyeksplloatowana. Ożywić ją może twórcze wykorzystywanie różnorodnych form innowacji demokratycznych, takich jak coraz popularniejsze inicjatywy lokalne czy budżeta,

który nie tylko konsumuje, ale i „produkuje” społeczną wartość dodaną.

Społeczeństwo prosumenckie to szansa uwolnienia potencjału każdego obywatela, a

wego zarządzania mogą być ruchy finansowania społecznego (crowdfunding) czy kooperatywy spożywczych.

Inspiracje płynące z tych dwóch nurtów sprzyjają wytworzeniu innowacyjnej społecznościowej samoorganizacji w sferze publicznej, a także stopniowemu kształtowaniu się przywództwa wspólnotowego. Na fundamencie doświadczeń związanych z partnerstwami lokalnymi, forami mieszkańców czy ruchami miejskimi tworzy się wspólnotowa przestrzeń publiczna. Część działających w niej przedsięwzięć instytucjonalizuje się „po starem”, odtwarzając dobrze znane mechanizmy hierarchiczne. Inne zaczynają funkcjonować „po nowemu” – w duchu wspólnotowym – stawiając nie na procedury, ale na zaangażowanie i bliskie

relacje pomiędzy ludźmi. Poruszanie się w tym gąszczu relacji i zarządzanie nimi wymaga nowego typu przywództwa. Wymaga odejścia od tradycyjnego, autorytarnego kierowania, opartego na strukturach hierarchicznych, i zastąpienia go nowym modelem przewodzenia wspólnotowego i społecznego. Charakterystyczne dla niego są płaskie, demokratyczne struktury, wspólnota wartości i wzorcowy przykład lidera. Tylko takie podejście pozwoli skutecznie animować i organizować działania oddolne, nie zabijając w nich obywatelskiego ducha, jednocześnie pozwalając na osiąganie zakładanych celów.

Autor jest pedagogiem społecznym, animatorem i wykładowcą akademickim, prezesem Stowarzyszenia Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL

„Musimy odejść od tradycyjnego, autorytarnego kierowania i zastąpić je nowym modelem przewodzenia społecznościowego

ty obywatelskie. Jednocześnie w życiu publicznym ujawniły się przejawy nowej „architektury uczestnictwa” o charakterze społecznościowym. Architektura ta opiera się na – płynącej ze środowiska internetowego – idei pro-

szerszym wymiarze – możliwość aktywizacji grup i zbiorowości, przy jednoczesnym „nastrojeniu” ich na wzajemną pomoc oraz gotowość do wspólnego rozwiązywania problemów. Przykładami tak rozumianego społeczności-

Sport – od mody przez nawyk do obyczaju



PRZEMYSŁAW BABIARZ

koszykarza znalazłem na stronie fundacji Nasze Boisko. Zajrzałem tam nieprzypadkowo, chciałem dowiedzieć się więcej o przedsięwzięciu, którego inicjator, Marek Kusznerek, jest dla mnie jednym z bohaterów X Kongresu Obywatelskiego.

Mieszkaniec warszawskiego Powiśla nie potrafił przejść do porządku dziennego nad tym, że publiczne, szkolne boiska są zamknięte popołudniami, choć mogłyby i powinny służyć lokalnej społeczności. Rozpoczął akcję „odzyskiwania” boisk; kilkanaście już przywrócił mieszkańcom. „Wyręcza” przy okazji pomoc społeczną; udało mu się doprowadzić do tego, że na boiskach grają całe rodziny, ale i okoliczni młodzi gniewni. W trakcie Kongresu pan Marek porwał nas wszystkich opowieściami o tym, jak ci ostatni zmieniają się pod wpływem wspólnej gry, narzucając sobie, pewnie ku swojemu niemałemu zaskoczeniu, gorset nowych wartości. Pilnują się nawzajem, by nie przeklinać przy

dzieciach, dają sobie jeszcze przyzwolenie na jedno piwo, ale już nie na to, by palić przy młodszymi itd. Pan Marek wraz z innymi osobami, które wierzą w społecznotwórczą rolę sportu, założył fundację Nasze Boisko. Fundacja organizuje w każdą niedzielę o 18 gry zespołowe na kilkudziesięciu obiektach w Warszawie. Można przyjść bez rezerwacji, bez własnej drużyny, za darmo i nie tylko się poruszać, ale i zaprzyjaźnić z sąsiadami. Czyż to nie jest w sporcie najpiękniejsze?

Mamy wielkie tradycje w obszarze traktowania sportu jako siły napędowej społeczeństwa obywatelskiego. Henryk Jordan, twórca wielkiej idei ogródków jordanowskich, czy Eugeniusz Piasecki, patron poznańskiej AWF, autor podręcznika o polskim skautingu, ale i pierwszej na świecie pracy o gimnastyce niemowląt, zapewne nie znali sformułowania „kapitał społeczny”, ale to oni wyprzedzili swoje czasy świadomością tego, jak ważną rolę odgrywają sportowe

obyczaje w procesie stawania się coraz lepszym społeczeństwem.

Dla wielu sport – zwłaszcza bieganie – to dziś moda, gdzieś z pogranicza snobizmu. Nieprzypadkowo biegają, pływają i grają w piłkę raczej osoby zamożne. Mody mają to do siebie, że przemijają, chyba że staną się nawykami, który z czasem przemieni się w naturalny i oczywisty dla danej społeczności obyczaj.

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

Autor jest dziennikarzem i komentatorem sportowym

Przestrzeń przyjazna mieszkańcom



KATARZYNA ZAWODNA

Planując przestrzeń miejską, najczęściej myślimy o budynkach, transporcie miejskim i drogach. Zapominamy, że spojrzenie z lotu ptaka często nie wystarczy, by stworzyć przyjazną użytkownikom i mieszkańcom tkankę miejską. Aby budynki i teren wokół nich można było uznać za zrównoważone, konieczne jest myślenie o przestrzeni z perspektywy jej użytkownika – przechodnia. Musimy zdawać sobie sprawę, że w procesie tworzenia przestrzeni powinni brać udział wszyscy zainteresowani, począwszy od władz administracyjnych, deweloperów, ekspertów, aż po najważniejszych użytkowników – mieszkańców.

Poprzez partycypację w pełni realizujemy ideę zrównoważonego rozwoju, uwzględniając interesy wszystkich stron zaangażowanych w proces miastotwórczy. Co niezwykle istotne, w ten sposób rodzi się także poczucie współodpowiedzialności za przestrzeń i miasto, której do tej pory wyraźnie brakowało. Przykładem są pionierskie projekty partycypacyjnego planowania przestrzennego, w których aktualnie uczestniczymy: Superścieżka w Krakowie i Nowa Towarowa w Warszawie.

Trendy związane z projektowaniem i rozwojem przyjaznych przestrzeni miejskich coraz częściej przenikają także do budownictwa komercyjnego. Wnosząc biurowce, bierzemy pod wagę usytuowanie inwestycji. Pracownicy w ciągu dziesięciu czy piętnastu minut od wyjścia, pieszo lub rowerem, powinni mieć możliwość załatwienia podstawowych spraw, takich jak zakupy, pranie, odbiór dziecka z przedszkola czy trening na siłowni.

Przestrzeń wokół nas powinna wspierać integrację życia zawodowego i prywatnego, abyśmy mogli cieszyć się jednym i drugim.

Oczywiście, same budynki również muszą spełniać wytyczne związane ze zrównoważonym budownictwem. To dziś elementarny warunek konieczny. Inwestycje powinny być realizowane z wykorzystaniem lokalnych, pozyskiwanych z recyklingu materiałów oraz charakteryzować się zielonymi, energooszczędnymi rozwiązaniami, zapewniać dostęp światła dziennego, a przede wszystkim zdrowe środowisko pracy.

Autorka jest menedżerem, dyrektorem zarządzającym Skanska Property Poland

Każdy Polak wygrał Dakar



RAFAŁ SONIK

do świąt Bożego Narodzenia, by poczuć smak pomarańczy. Rodzice oszczędzali wiele miesięcy, by kupić mi wymarzone adidasy.

W 1989 r. moja firma zatrudniała 30 osób. Rok później zapewniłem pracę 400 osobom. Sprowadziłem do Polski i rozwijałem m.in. sieć McDonald's i BP. W styczniu 2015 r. wygrałem, jako pierwszy Polak w 37-letniej historii, Dakar, najtrudniejszy rajd świata. Statuetka Beduina cieszy mnie równie mocno jak codzienne małe-wielkie zwycięstwa tysięcy wychowanków stowarzyszenia Siemacha, które wspieram od lat. Wspólnie stworzyliśmy pierwszą na świecie – a potem kolejne – kreatywną świetlicę dla dzieci potrzebujących wsparcia, zlokalizowaną w galerii handlowej.

Dlaczego zestawiam te fakty? Uważam bowiem, że wielki

polski sukces, którego czuję się częścią, nie jest dziełem przypadku. To niełatwej historii zawdzięczamy silny kręgosłup kompetencyjny, który pozwolił tak wielu osobom na początku lat 90. wziąć sprawy w swoje ręce i położyć pierwsze cegiełki pod późniejszą pozycję Polski jako gospodarczego lidera regionu.

Gdy wyruszałem na trasę Dakaru, zrozumiałem, że ten rajd to lustro naszego życia. Nasze wspólne losy, nasza wspólna historia dały mi – tak jak milionom innych osób – energię i wiarę w siebie, niezbędne do tego, by budować wielkie rzeczy na naszych naturalnych talentach i pasjach. O zwycięstwie przesądziła umiejętność pracy w drużynie. Znaczenia tego pojęcia uczyliśmy się, współtworząc „Solidarność”, największą drużynę świata, walczącą o wartość pryncypialną: wolność. Dlatego

zawsze będę twierdził, że Dakaru nie wygrał Rafał Sonik, ale typowy Polak w średnim wieku, który walczył wtedy i walczy dziś o lepsze jutro. Beduin jest nasz – polski!

Adam Asnyk powiedział kiedyś: „A ten zwycięzca, kto innym da najwięcej światła od siebie”. Dlatego największym wyzwaniem stojącym przed pokoleniem, które zwyciężyło w najtrudniejszym rajdzie świata, jest dziś to, by ten kapitał doświadczeń i wolę walki przekazać kolejnym pokoleniom. By trudności hartowały, a nie zniechęcały młodych ludzi. By traktowali oni przeszkody jako poligon, dzięki któremu stają się coraz lepsi, mocniejsi, definiujący i zdobywający coraz bardziej ambitne cele.

Autor jest przedsiębiorcą i kierowcą rajdowym, zwycięzcą Rajdu Dakar



MAGDALENA DZIEWGUĆ

Wykorzystajmy nasze talenty

Bardzo modne jest dzisiaj pojęcie kompetencji cyfrowych. To hasło zbyt często pojawia się na agendzie polityków i przedstawicieli biznesu. Większość osób kojarzy ten termin z umiejętnością korzystania z urządzeń elektronicznych. Tymczasem nie ma kompetencji cyfrowych bez kompetencji społecznych.

Poziom internetowego „nasyceń” społeczeństwa polskiego jest porównywalny ze średnią europejską.

Natomiast w obszarze kompetencji społecznych mamy sporo do nadrobienia. W czasach postępującej automatyzacji najlepszą inwestycją jest kapitał ludzki. Talent i wszystko, co jest jego pochodną – interakcja, wymiana indywidualnych doświadczeń, komunikacja, kreatywność, empatia – stanowi bazę większości innowacyjnych pomysłów i przedsięwzięć.

Naszym głównym deficytem jest niski poziom zaufania społecznego. Zamykamy się w swoim wąskim kręgu, zakładając z góry, że osoby spoza niego są potencjalnie niebezpieczne. Niechętnie dzielimy się pomysłami i wiedzą, oba-

wiając się podstępem i oszustwem. Nawet dobre rady i chęć pomocy przyjmujemy z dystansem i podejrzliwością.

Brakuje nam także ustrukturyzowanego procesu kształcenia kompetencji współpracy. W USA oceny uzyskuje się w dwóch wymiarach: za postępy indywidualne i projekty grupowe. Polski system edukacyjny premiuje tylko te pierwsze, co prowadzi do niepotrzebnej rywalizacji i zniechęca do współdziałania. Tymczasem wszystkie badania pokazują, że nawet słaba grupa osiąga lepszy wynik niż wybitna jednostka.

Kolejne wyzwanie to niska zdolność do podejmowania ryzyka.

Najbliższe otoczenie kandydatów na przedsiębiorców nie pomaga. Młody człowiek często słyszy od rodziców: „Własna firma? Zastanów się jeszcze. Chcesz mieć rodzinę, znajdź lepiej dobrze płatny etat i bezpieczny kredyt”. A prośba o wsparcie finansowe dla własnej działalności gospodarczej spotyka się z odpowiedzią: „Chyba zwariowałeś! Całe życie oszczędzałeś, a ty chcesz to stracić?”. Tymczasem większość amerykańskich start-upów powstała właśnie dlatego, że „family, fools and friends” zrzucili się na pierwszy pomysł.

Ostatnia bariera to deficyt różnorodności, skutkujący brakiem

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

Młodych, zdolnych, świetnie wykształconych Polaków napędza to samo, co ich amerykańskich rówieśników. Niestety, często nie znajdują dla siebie przestrzeni w tradycyjnych i skostniałych organizacjach – i wyjeżdżają. Jeżeli nie chcemy, aby kapitał intelektualny stał się naszym czołowym „produktem eksportowym”, musimy szybko niwelować różnice i nauczyć się wykorzystywać nasze talenty.

Autorka jest menedżerem, dyrektorem programowym w Fundacji Rozwoju Kompetencji Strategicznych oraz Head of Google for Work CEE



ANDRZEJ BYRT

Rozważni i kreatywni

naszą polską duszę – romantyczną, dramatyczną, szaloną, genialną w sytuacjach kryzysowych – z codziennym pragmatyzmem, dyscypliną, organizacją, pracowitością. Nieprzypadkowo to właśnie Polacy wiodą dziś w Europie prym w zawodach wymagających analitycznego myślenia. Składamy tym samym piękny hołd nieco zapomnianemu profesorowi Tadeuszowi Kotarbińskiemu, filozofowi, autorowi arcydzieła „Traktat o dobrej robocie”. Znamienne, że „dobrą robotę” na cały świat rozslawił nie Niemiec, nie Szwajcar, ale Polak. Jeśli miałbym szukać sposobu na to, abyśmy stali się lepsi, a Polska uniknęła pułapki średniego dochodu, byłoby to doskonalenie umiejętności synergicznego łączenia obu tych, z pozoru nieprzystających do siebie, zestawów cech. Bądźmy narodem największych improwizatorów wśród krajów dobrze zorganizowanych i narodem najlepszych orga-

nizatorów wśród improwizatorów. Ten sam prof. Kotarbiński w „Medytacjach o życiu godziwym” stworzył wzorzec osobowościowy „spolegliwego opiekuna” – sprawnego, gospodarnego, pracowitego, odnoszącego sukcesy, ale jednocześnie spolegliwego, czyli takiego, na którym inni mogą polegać.

Człowieka, który nie myśli tylko o sobie, ale i o tych, którzy nie mogli – jak byśmy dziś powiedzieli – partycypować w jego sukcesie. To przesłanie sprzed dekad nabiera dziś szczególnego znaczenia: musimy zrobić wszystko, by pożytki 25 lat transformacji „rozlewały” się równiej po całym społeczeństwie, scalając przy okazji nadszarpnięte w ostatnich latach więzi. Wytyczona przez Kongres droga do lepszej Polski nam w tym pomoże.

Autor jest ekonomistą oraz urzędnikiem państwowym i dyplomatą, ambasadorem RP we Francji i Monako

Komentarz Zatrzymać polskie IQ

BOGUSŁAW CHRABOTA
redaktor naczelny
„Rzeczpospolitej”

Jest pewna specyficznie polska cecha, która szalenie irytowała na równi Dostojewskiego i Bismarcka. Każdego po swojemu.

Dostojewski nie cierpiał Polaków za anarchizowanie, Bismarck za brak dyscypliny. Co prawda daleko było Rosji czasów carskich do pruskich obyczajów, ale trudno się nie zgodzić, że systemy państwowe ojczyste obu wspomnianych panów opierały się na tym samym, na porządku. I mimo że w Rosji ów porządek wynikał z dość tepego autokratyzmu, a u Hohenzollernów z „oświeconej” dyscypliny, w obu przypadkach chodziło o to samo: ważniejsze od ludzi były procedury.

A Polacy jakoś w nich nie umieli się zmieścić. Czy to efekt dziedzictwa tradycji „szlacheckiej wolności”? Czy „amputowania” Polakom przez zaborców ich własnych procedur? Nie wiadomo. Bezsprawnym efektem była natomiast (i jest) specyficznie polska i z gruntu atawistyczna tęsknota za wolnością, którą Dostojewski brał za anarchizm, a Bismarck za brak dyscypliny.

Wylano tony atramentu na krytykę tej naszej cechy. Mniej napisano zaś o tym, że gdyby nie ona, nie wytwarzalibyśmy co pokolenie fermentu, który konsekwentnie prowadził do wolności. Czy tylko do wolności? Do wolności politycznej wtedy, kiedy jej nie było. Ale gdy tylko była, ten sam polski opór wobec procedur natychmiast przeradzał się w „kombinowanie”, szukanie nowych rozwiązań, wyrwanie się schematom, czyli inaczej – niech w końcu to słowo padnie – w kreatywność. Jesteśmy kreatywni w sposób cokolwiek szalony. Trudno z tym dyskutować. Niemniej nasza kreatywność jest towarem w świecie poszukiwanym.

Znam setki firm w Anglii, Stanach USA czy Izraelu, gdzie polscy fachowcy są na wagę złota. Co ciekawe, działają zazwyczaj na własnych zasadach, pracują więcej, intensywniej, choć mniej systematycznie, a mądrzy szefowie tworzą im odpowiednie warunki. Są po prostu zbyt cenni, by z ich anarchizującej kreatywności zrezygnować. I mają szczęście, że trafili z nią w odpowiednio zorganizowaną przestrzeń.

Czemu brak jej w Polsce? Czemu polskie IQ wysyłamy na eksport? I jak długo będzie to jeszcze możliwe, zanim kompletnie się nie wyjałowimy? To ważne, może najważniejsze pytania naszych czasów. Niech zabrzmiały głośno przy okazji kolejnej publikacji Kongresu Obywatelskiego. Bo wciąż jeszcze mamy o co pytać i czego szukać. Za kilka lat może być już zbyt późno.



MAŁGORZATA CHMIELEWSKA

Więcej równości szans

W gronie naszych „absolwentów” są stypendyści Harvardu, właściciele kancelarii prawnych i świetnie radzących sobie firm. Gdyby nie skromne wsparcie, większość naszych podopiecznych z powodów wyłącznie materialnych prawdopodobnie zakończyłaby naukę na gimnazjum...

Problem w tym, że praca u podstaw została w Polsce bardzo zdezwuawana, nie tylko przez doświadczenie komunizmu i słynne prace społeczne. Nie będę Judymem, mówi pan doktor żądający 14 tysięcy złotych pensji za osmiogodzinną pracę. Nie będziemy Judymami – mówią radni małej wiejskiej gminy, gdzie w kurniku z desek mieszka wdowa z pięciorgiem dzieci i swoją 85-letnią matką. Ta sama gmina postawiła nieopodal naszej, działającej od lat świetlicy dla młodzieży podobny obiekt, bo na coś trzeba było wydać fundusze unijne. Prawdziwi Judymowie naprawdę nie mają dziś łatwo...

Co gorsza, mam wrażenie, że pokolenie osób, które po transformacji budowało społeczeństwo obywatelskie i wyręczało państwo w łataniu dziur, nie bardzo ma komu przekazać paleczkę. Tak skutecznie pracowano nad niszczeniem autorytetów wszelkiego rodzaju, że młode pokolenie – wychowane już bez świadomości niełatwej historii – wyrzuciło się genu odpowiedzialności za innych. I to jest wielkie wyzwanie na już, jeśli nie na wczoraj, byśmy – poprzez edukację obywatelską – wzbudzili dobrą modę na cerowanie świata. Cerowanie świata brzmi idealistycznie – od tego są inni, wielcy tego świata – dlatego zacznijmy od najbliższego otoczenia. Zamiast narzekać, zapytajmy, tak konkretnie, czego potrzeba ubogiemu sąsiadowi. Suma czynków każdego z nas to Polska równiejszych szans.

Autorka jest prełożoną Wspólnoty Chleb Życia. Wspólnota prowadzi siedem domów, w których osoby wykluczone mają szansę na godne życie i powrót do społeczeństwa

Mamy do zacerowania setki tysięcy dziur. One zawsze będą, ale każda jedna lata to ciut lepsza Polska. Spójrzmy na te dziury jak na wielki, ale marnotrawiony potencjał. Politykę społeczną cechuje rozdawnictwo; brakuje skutecznych mechanizmów przywracających społeczeństwu ludzi ubogich, wykluczonych, gorzej urodzonych. Zrównując ich szanse, zyskalibyśmy armię ludzi gotowych do budowania lepszego świata.

Prowadzony przez naszą fundację fundusz stypendialny sponsoruje edukację ubogich dzieci i młodzieży z województwa świętokrzyskiego.



KONGRES OBYWATELSKI
DROGI DO LEPSZEJ POLSKI
10 idei Kongresu Obywatelskiego

1. Szanujemy i doceniamy się nawzajem

2. Tworzymy relacje i więzi

3. Budujemy Polskę równych szans

4. Bądźmy obywatelskimi prosumentami polityki

5. Docerimy wzorcowych liderów zmiany

6. Budujemy na talentach i pasjach

7. Bądźmy lojalni i godni zaufania

8. Uwierzymy w zasadę wzajemności

9. Słuchajmy się nawzajem

10. Uwierzymy w siebie



Organizator



Więcej informacji: www.kongresobywatelski.pl, www.obywatelski.natemat.pl, www.facebook.com/kongresobywatelski i www.twitter.com/Obywatelski
Zespół redakcyjny: Jan Szomburg, Piotr Zbieranek, Małgorzata Remisiewicz
Autor portretów: Krzysztof Wieliczko
Autor ilustracji: Janusz Kapusta

PARTNER DODATKU

Bank Zachodni WBK
Grupa Santander