

Narodowy Coaching

IDEE IX KONGRESU OBYWATELSKIEGO



PONIEDZIAŁEK 24 LISTOPADA 2014

•ILUSTRACJA JANUSZA KAPUSTY



Myśleć o rozwoju, a nie przetrwaniu



JAN SZOMBURG

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

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

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

IX Kongres Obywatelski pokazał, że ta zmiana już się dokonuje – za sprawą liderów zmian. Szczególnie istotną rolę odgrywają w niej liderzy biznesu, włączający się w sferę życia społecznego i publicznego. Potrzeba jednak więcej – powszechnego zrozumienia sensu tych zmian, zwłaszcza wśród młodych ludzi, uznania i wsparcia dla liderów, budowania ich wzajemnych relacji, udziału mediów, mądrzejszego wykorzystywania środków unijnych. To właśnie powinien być ten nasz nowy polski wielki projekt, który uzyskuje przynajmniej ciche poparcie wszystkich sił politycznych.

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

Realizacja idei Narodowego Coachingu wymaga zasadniczych zmian w naszym dotychczasowym sposobie myślenia o tym, co jest dla nas dobre. Dotyczy to przede wszystkim sfery kompetencji. Czas dostrzec, jak ważne są kompetencje osobowe, w tym etyczne, i społeczne. Z postawą typu: milcz,

jak do mnie mówisz, nie stworzymy orłów, które będą przewodzić społeczeństwu i przeprowadzą proces ekspansji zagranicznej polskich firm.

Lekceważąc kompetencje miękkie, nie wykorzystamy w pełni kompetencji twardych. Inżynier, który ma świetny pomysł, nie będzie go umiał sprzedać dysponentom kapitału. Bez empatii nie będziemy w stanie wymyślać produktów i usług, które w pełni zaspokajająby potrzeby ludzi, ani umiejętnie ich sprzedawać. Nadmierna koncentracja na twardych i wysoce specjalistycznych kompetencjach spowoduje nasze firmy do roli poddostawców o niskich marżach, a nasz kraj obciąża kosztami kształcenia kadr dla wyżej rozwiniętych gospodarek. Wysokie marże osiąga się nie w sferze produkcji, ale projektowania i sprzedaży – a tu konkurencja wymaga zarówno kompetencji twardych, jak i miękkich, takich jak umiejętność interdyscyplinarnej współpracy czy rozumienia odmienności kulturowych klientów.

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

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

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

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

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



Po co i jak uczyć

JOANNA
KLUZIK-
ROSTKOWSKA

Kongres Obywatelski, Narodowy Coaching... Dla mnie to głównie pytanie o to, jak w tym wszystkim powinna odnaleźć się edukacja. Wspólne uczenie się zamiast nauczania, poczucie bezpieczeństwa zamiast strachu, nauczyciele będący przewodnikami, którzy inspirują do rozwoju i są partnerami dla uczniów w ich

procesie uczenia się. Czy to wystarczy?

Dziecko w szkole musi mieć zapewnioną autonomię działania i poczucie, że SAMO potrafi rozwiązać problem. Musi też mieć pewność, że najbliższe otoczenie ma do jego poczynań zaufanie.

Debatując o edukacji i rozwoju szkoły, powinniśmy zawsze stawiać sobie pytanie: czy proponowane rozwiązania przybliżają nas do tego modelu? Jeśli nie, marnujemy czas i odbieramy szansę na rozwinięcie skrzydeł.

Po co nam skrzydła? Aby dokonywać autonomicznych wyborów, sa-

modzielnie określać potrzeby, cele, pragnienia. A przy pracy w grupie – myśleć samodzielnie, wychodzić poza schemat, prowokować do myślenia, prowadzić do zmiany. Tego nie da się wprowadzić w życie żadną ustawą. Tego trzeba po prostu chcieć.

Co może zrobić nauczyciel, by się do tego modelu przybliżyć? Na najbliższej lekcji dowiedzieć się od uczniów, o czym marzą. A potem pokazać im, jak krok po kroku mogą te swoje marzenia realizować. I wspierać ich w tym.

Autorka jest ministrem edukacji narodowej



Nie tylko wiedza i umiejętności

WOJCIECH
WRÓBLEWSKI

Jakich pracowników potrzebuje nasza gospodarka? Najprostsza odpowiedź brzmi – kompetentnych. Innymi słowy – mających wiedzę, umiejętności i reprezentujących określone postawy.

Z przekazywaniem wiedzy nasz system edukacyjny radzi sobie w miarę dobrze. Tymczasem współczesna gospodarka oparta na wiedzy wymaga zdolności, współdziałania i współpracy. Podobnie jak wymaga nowego typu pracownika i... nowego typu menedżera. System zarządzania oparty na nakazach i kontroli eliminuje bowiem takie umiejętności, jak samodzielność, uczenie się na błędach, inicjatywa i motywacja do rozwoju.

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

Autor jest dyrektorem zarządzającym ds. korporacyjnych w Grupie PZU



Ukryty import kompetencji

WOJCIECH
POPLAWSKI

Uslugi dla biznesu to nowa branża, która dzięki inwestycjom zagranicznym dynamicznie rozwinięła się w Polsce w ciągu ostatnich dziesięciu lat. Punktem wyjścia były konkurencyjne płace i wysoki poziom wykształcenia

Polaków. Jednak praktyczne wykorzystanie tego potencjału wymagało szybkich inwestycji w rozwój umiejętności miękkich.

Każdego dnia współdziałamy z przedstawicielami wielu narodowości, zwłaszcza z Azji, a umiejętność pracy w wielokulturowym środowisku stała się naszym narodowym aktywem. To właśnie ona będzie przesądzać o zdolności gospodarek narodowych do konkurowania w gospodarce globalnej.

Jak wykorzystać efekty ukrytego importu kompetencji, abyśmy mogli rozwijać w Polsce kluczowe umiejęt-

ności jeszcze na etapie edukacji? Rozbudujmy elementy retoryki na wszystkich szczeblach edukacji, nie zapominając przy tym o sztuce debaty w rodzinie, i to już od najmłodszych lat. Bez tej kluczowej kompetencji trudno myśleć o skutecznej komercjalizacji efektów naszej innowacyjności. Uczmy także młodych ludzi gotowości do zmiany i rozwijajmy ciekawość poznania, która jest przeciwieństwem źródłem innowacji.

Autor jest wiceprezesem Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych



MACIEJ DZIERŻANOWSKI

Dajmy szansę polskim czempionom

WYZWANIA | Gwarancją sukcesu produktu będzie uplasowanie go na rynku globalnym

Narodowe czempiony, czyli duże spółki z udziałem Skarbu Państwa, mogą stanowić istotny element systemu pobudzającego innowacyjność i ekspansję zagraniczną mniejszych polskich firm. Sporo w tym zakresie już się dzieje, ale żeby uzyskać większe efekty, konieczne jest stworzenie warunków chroniących czempiony przed nieuzasadnionymi skutkami wysokiego ryzyka związanego z wdrażaniem innowacji.

Efekt kuli śnieżnej

Dlaczego innowacyjność potrzebuje czempionów? Z kilku powodów. Zasoby dużych firm umożliwiają im prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, a ich aktywność na zagranicznych rynkach przeciera szlaki mniejszym firmom. Czempiony, generując popyt na innowacje, dają mniejszym firmom technologicznym możliwość testowania i skalowania nowatorskich rozwiązań. Zdobyte w ten sposób doświadczenie i referencje ułatwiają tym firmom rozwój i ekspansję zagraniczną. Duże narodowe koncerny pełnią także ważną rolę w rozwoju rynku kapitału ryzyka: same mogą stać się inwestorami przez wydzielone fundusze (tzw. corporate venturing), zaś przejmując już rozwinięte firmy, niejako refundując wcześniejsze nakłady na B+R.

Jeśli innowacyjność ma być traktowana jako inwestycja, a nie dodatkowy koszt i kłopot, nie może być narzucona odgórnie. Dlatego szansą na większe zaangażowanie czempionów

w stymulowanie innowacyjności jest przede wszystkim niwelacja uwarunkowań zniechęcających do podejmowania ryzyka.

Problemem są niewątpliwie także ograniczenia kulturowe, wynikające z faktu, że małe i duże firmy funkcjonują w dwóch różnych światach i słabo się ze sobą komunikują. Do tego dochodzi charakterystyczny dla Polski niski poziom kapitału społecznego. Problemy kulturowe i komunikacyjne występują również pomiędzy światem korporacji i administracji – gdzie dodatkowo są pogłębiane przez walki grup interesów o wpływy w gospodarce.

Pułapką są także zbyt duże roszczeniowe oczekiwania w stosunku do czempionów. Często zapominamy, że działają oni w sektorach szczególnie wrażliwych, a także w reżimie spółek publicznych notowanych na giełdzie. Poza tym należy pamiętać, że gwarancją sukcesu danego produktu, usługi czy technologii będzie uplasowanie ich na rynku globalnym, a nie krajowym.

Systemowe zielone światło od państwa

Przede wszystkim potrzebujemy jednak instytucjonalnych rozwiązań, które będą budować klimat sprzyjający innowacyjnej działalności czempionów. Oczekiwaniu większej aktywności w tym zakresie musi towarzyszyć większa akceptacja dla podejmowania ryzyka oraz związanych z tym kosztów i niepowodzeń. Tę świadomość musi mieć istotny akcjonariusz czempionów, czyli państwo reprezentowane przez Mi-

nisterstwo Skarbu Państwa, ale nie tylko. Ważne jest także to, by sposób kontroli dużych firm (np. przez NIK, służby skarbowe czy inne organy państwowe) nie był sprzeczny z logiką realizacji ambitnych celów i działań innowacyjnych.

•ILUSTRACJA JANUSZA KAPUSTY



Przykładowo, miarą powodzenia powinien być łączny efekt, a nie ocena poszczególnych inwestycji i kosztów. Na rynku kapitału ryzyka normą jest, że tylko jedno, dwa na dziesięć inwestycji w innowacyjne przedsięwzięcia kończy się sukcesem, który bywa tak imponujący, że

rekompensuje straty. Istotny jest również dobór odpowiednich kryteriów oceny działalności innowacyjnej. Trudno bowiem oczekiwać zwiększenia skali nakładów na działalność badawczo-rozwojową, jeżeli kosztów nieudanych wdrożeń

blicznych. Problem ten dotyczy nie tylko spółek z udziałem Skarbu Państwa, ale szerzej – administracji publicznej, która powinna wytworzyć nowy etos działania w tym zakresie. Wyzwaniem jest upowszechnienie procedur, które będą umożliwiały wdrażanie innowacyjnych rozwiązań (m.in. dzięki możliwości testowania we wstępnej fazie zamówienia prototypów tworzonych przez różnych wykonawców). Kryterium najniższej ceny w sposób naturalny preferuje rozwiązania już sprawdzone i oferowane przez duże podmioty, najczęściej zagraniczne.

Potrzeba politycznego przywództwa

Zwiększenie roli czempionów w stymulowaniu innowacyjności polskiej gospodarki wymaga politycznego i administracyjnego przywództwa – zmian regulacji i sposobu funkcjonowania organów państwa, które powinny tworzyć koalicję rozumiejącą i wspierającą działania innowacyjne. Odpowiedzialność spoczywa także na liderach opinii publicznej i mediach, które powinny lepiej rozumieć skomplikowane uwarunkowania, by kształtować realne oczekiwania wobec czempionów, a nie gonić za ich sensacyjnymi potknięciami. W końcu jest to także wyzwanie dla samych zarządzających – zarówno czempionami, jak i małymi innowacyjnymi firmami.

Autor jest ekonomistą, dyrektorem Obszaru Badawczego Przedsiębiorstwa i Innowacji w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową

Dzielmy się wiedzą



AGATA JUZYK

WKGHM stawiamy na innowacyjność, gdyż stanowi ona fundament naszego funkcjonowania. Nowatorskie rozwiązania pozwalają nam lepiej eksploatować nasze zasoby, zwiększać efektywność procesów, poszerzać portfel produktów oraz podnosić bezpieczeństwo ludzi i środowiska.

Wierzymy, że innowacje powstają na styku różnych dziedzin, niejako „na szwach”, że konieczna jest współpraca w interdyscyplinarnych zespołach, nieoczywiste alianse nauki, dużych i małych przedsiębiorstw oraz funduszy venture capital oraz pasja, determinacja i odwaga do podejmowania ryzyka z nimi związanego.

Staramy się dzielić wiedzą i inspirować innych. Prowadzona od lat działalność badawcza oraz udana ekspansja za granicę – m.in. w Kanadzie i Chile – dowodzą, że warto stawiać na bliskie nam warto-

ści: współdziałanie i odpowiedzialność. Dlatego stworzyliśmy ThinkTank Poland Go Global, który upowszechnia praktyczną wiedzę na temat umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw i instytucji oraz popularyzuje globalną ekspansję jako ważny czynnik rozwoju.

Wspólnie z Narodowym Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR) KGHM uruchomił wart 200 mln zł program badawczy dla przemysłu metali nieżelaznych CuBR. Mocno zaangażowaliśmy się również w stworzenie Wspólnoty Wiedzy i Innowacji w obszarze surowcowym, który staje się jednym z priorytetowych obszarów polityki unijnej. Ma ona kreować przestrzeń badawczą i tworzyć platformę współpracy najlepszych europejskich firm górniczych, metalurgicznych oraz jednostek badawczych i naukowych skupionych wokół tego sektora.

To niezwykła szansa dla polskich przedsiębiorstw i jednostek badawczych na stworzenie nowych technologii, które znajdą odbiorców na całym świecie. Wykorzystamy tę szansę, jeśli zapewnimy niezbędną infrastrukturę, ale także warunki sprzyjające otwartości, fermentowi intelektualnemu, współpracy ekspertów z różnych dziedzin.

Autorka jest dyrektorem Departamentu Badań i Innowacji KGHM Polska Miedź SA



PIOTR JANCZYK

Polacy należą do najbardziej kreatywnych i przedsiębiorczych nacji. Zawdzięczamy to między innymi wysokiemu poziomowi kształcenia, ale także doświad-

zeniem historycznym i położeniu geopolitycznemu. Powinniśmy to doceniać i z tego korzystać! Wprowadzanie innowacji w Polsce wymaga jednak wiele formalności i determinacji, ponieważ wiąże się z koniecznością pokonywania licznych procedur i skomplikowanych formalności oraz napotykania bariery mentalne.

Moja firma od siedmiu lat wdraża technologie związane z analizą danych biznesowych. Pomagamy w ten sposób podnieść efektywność produkcji, obniżyć koszty operacyjne czy zwiększyć sprzedaż poprzez wskazanie produktów z najwyż-

szą marżą. Nasza technologia opracowana przez trójmiejskich inżynierów z powodzeniem konkuruje z ofertą największych koncernów analitycznych, a niejednokrotnie ją wypiera. Mimo to polscy menedżerowie często wybierają zagraniczne rozwiązania tylko z uwagi na ich markę. Dlaczego? Powód jest prozaiczny. Uważają, że taką decyzję będzie łatwiej uzasadnić w razie niepowodzenia projektu i różnego rodzaju kontroli.

Każda młoda, innowacyjna firma w Polsce musi pokonać podobne trudności, związane z ograniczonymi kanałami dystrybucji, płynnością finansową oraz

długotrwałymi procedurami zakupów u potencjalnych klientów. Tymczasem zagranicą od lat funkcjonują sprawdzone schematy działania, np. budżety na innowacyjne rozwiązania czy pilotażowe wprowadzanie innowacji. Większe podmioty, rozumiejąc ograniczenia kapitałowe młodych firm, często wspierają je zaliczkami. Taki model współpracy pozwala skoncentrować się na efektywnym wdrożeniu nowych rozwiązań, bez obaw o finansowanie podstawowych kosztów działalności.

Autor jest prezesem i właścicielem Bilander Group



LUKE KOWALSKI

Debata, jaka odbywa się podczas Kongresu Obywatelskiego, jest zjawiskiem unikalnym – pozwala znaleźć wspólny język reprezentacji biznesu z przedstawicielem rządu, charyzmatycznym sportowcem lub profesorem ekonomii. Do tej dyskusji

Perspektywa korporacji – spojrzenie z Ameryki!

chciałbym dodać jeszcze inną perspektywę – kogoś, kto pracuje w Oracle, globalnej korporacji zatrudniającej 130 tys. osób, która wprowadza innowacje na trzy sposoby.

Pierwszy z nich to organiczne rozwijanie innowacji. Firma wydaje rocznie 5 mld dol. na pensje programistów, którzy na co dzień zajmują się innowacjami, tworząc nowe produkty. Działalność tę wspiera rząd amerykański poprzez konkret-

ne ulgi podatkowe na badania i rozwój. Drugi sposób to rozwój nieorganiczny, czyli zakup innych innowacyjnych przedsiębiorstw. Dość powiedzieć, że Oracle kupił od 2005 roku 115 innych spółek, w tym Taleo zatrudniając w Krakowie 100 programistów.

Trzecim sposobem jest strategiczny rozwój innowacji, który odbywa się w dłuższym horyzoncie czasowym. Mamy w swojej strukturze laboratorium,

które współpracuje z różnymi uczelniami. Jeżeli projekt realizowany w laboratorium okazuje się sukcesem, to wraz z pracującymi nad nim ludźmi zostaje przeniesiony do głównego działu firmy, by stać się realnym rozwiązaniem wprowadzanym na rynek i wspierającym podstawową działalność biznesową firmy.

Autor jest wiceprezydentem grupy ds. strategii technicznej w Oracle



MARCIN NOWICKI

Kiedy przygotowywałem i potem prowadziłem na IX Kongresie Obywatelskim sesję o rozwoju polskich miast, przypomnieli mi się osobiste doświadczenie. Otóż wiele lat temu miałem okazję zwiedzić pewne miasto na innej półkuli. Wielkie, piękne, różnorodne, bardzo bogate, tętniące życiem, przyciągające swoją atmosferą. Metropolia ta od lat znajduje się w czołówce rankingów miejsc, w których żyje się najlepiej. W mieście tym jest ulica, która – wtedy, wiele lat temu – była gwarna, wesola i niezwykle popularna zarówno wśród mieszkańców, jak i turystów. I to mimo swego obskurnego wręcz (nawet z perspektywy mieszkańca ówczesnej Polski) wyglądu. Pamiętam, że znalazłem to za swoisty paradoks... Władze tego miasta zdecydowały się poprawić estetykę tego jego fragmentu. Teraz ulica ta zyskała nowe oblicze: pojawiły się na niej piękne chodniki i nowa nawierzchnia, odnowione fasady, a w ślad za tym – coraz bardziej ekskluzywne sklepy i restauracje. Za to ubyłoby życie. A przecież nie takie było zamierzenie decydentów... Bo tak samo jak dołujące może być otoczenie zapuszczone i zdewastowane, tak też przytłaczające może być przewymiarowanie, przepych i niedopasowanie do tradycji danego miejsca, jego klimatu i tożsamości, a nader wszystko do jego mieszkańców.

Takich przykładów jest wiele. W każdym zakątku globu. Łączy je zazwyczaj coś jeszcze: po wydaniu olbrzymich kwot na „upiększenie” trzeba ponosić kolejne nakłady na programy ożywiania, a często po prostu przywracania życia takim miejscom. Na szczęście nie brakuje też dowodów, że lekarstwo wcale nie musi być trucizną. Że rewitalizując,

Żeby piękno nie zabiło

RELACJE | Remontujemy nasze życie tak, aby nie trzeba było go potem reanimować

można jednocześnie tworzyć żywą tkankę miejską, przywracać lub tworzyć na nowo urok i budować przyjazny mieszkańcom klimat. A za miast folderowej sztampy można dodać różnorodności. Jak tego dokonać? Prostej odpowiedzi na to pytanie udzieliła podczas Kongresu Obywatelskiego pani profesor Maria Lewicka: miasto ma być na miarę ludzi!

To dopasowanie miast do naszych potrzeb, aspiracji, ale też korzeni kulturowych i możliwości materialnych wykracza poza kwestię estetyzacji. By zrozumieć, co to znaczy i jak szeroki wachlarz decyzji obejmuje, wystarczy się zastanowić, gdzie chcielibyśmy żyć. Otoczeni szklanymi drapaczami chmur, wśród drzewek w donicach („bo zagrażają rurom i kablom pod chodnikiem”), zmuszani do przechodzenia przejściami podziemnymi pod szerokimi i wiecznie zakorkowanymi drogami szybkiego(!) miejskiego ruchu,

lawirując między ogrodzeniami i tracąc czas na zaparkowanie samochodu? Czy może raczej chodzić albo jeździć rowerem po klimatycznych uliczkach, mijając uśmiechniętych ludzi, zalatwiając sprawunki i wszystkie ważne sprawy niejako po drodze, odpoczywając w parkach i bawiąc się z dziećmi albo wnukami bez poczucia, że robimy to na autostradowym MOP? Tak jak zaczynamy doceniać slow food, tak samo nasze miasto możemy zmieniać w slow city.

Od lat gonimy „lepsy świat”. A robiąc to, powielamy, niestety, jego błędy. Przyjrzyjmy się bogatym miastom, które wydają teraz krocie, by na granitach i szkle zakiełkowało na nowo życie. I wyciągnijmy wnioski z ich doświadczeń! Remontujemy od razu nasze życie tak, aby nie trzeba było go potem reanimować. Za każdym razem, gdy sięgamy po pieniądze (teraz łatwe, bo unijne) i zaczynamy „rysować” miasto, przyjmijmy, że nadrzędne ma być kryterium relacji społecznych. I zadajmy sobie pytanie: czy to, co chcielibyśmy zrobić, będzie im sprzyjać czy przeciwnie – przeszkadzać, a nawet je niszczyć.

Miasto na miarę ludzi to miejsce, gdzie ich się po prostu spotyka. To w ten sposób rodzą się znajomości i przyjaźnie, to właśnie to sprzyja nawiązywaniu ciekawych kontaktów i rozwojowi przedsiębiorczości. Miasto na miarę ludzi to także bezpieczeństwo – zarówno fizyczne, jak i materialne czy społeczne. Ale nie za sprawą tysięcy kamer i setek strażników miejskich, lecz dzięki empatii i pomaganiu sobie nawzajem.

Chyba największym wyzwaniem jest jednak stworzenie właściwych relacji między interesem prywatnym a dobrem wspólnym. Z jednej strony mój dom, moja fasada, mój płot i mój samochód, z drugiej – nasz krajobraz, na-

sza ulica, nasze miasto. Musimy określić na nowo, gdzie powinna przebiegać między nimi granica. Albo... pogłębimy ten konflikt. A to właśnie on zamienia polskie miasta w rozproszone, nieskoordynowane skupiska ogrodzonych sypialni, które łączymy coraz szerszymi i coraz bardziej zakorkowanymi drogami (nie ulicami!) ze szklanymi biurowcami, w których pracujemy, i centrami handlowymi, które przejmują dawne funkcje centrów miast.

Kongres Obywatelski pokazał jednak, że powoli zaczynamy dostrzegać, iż jakość naszego życia w miastach zależy bardziej od przyjaznego ocierania się o siebie na co dzień w ciekawej i klimatycznej przestrzeni miejskiej, od „życia polskich miast na naszą miarę” niż od inwestycyjnej gigantomanii.

Autor jest ekonomistą, dyrektorem Obszaru Badawczego Badania Regionalne i Europejskie w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową

Miejsce dla dialogu i wzajemnego uczenia się

WOJCIECH
KŁEOSOWSKI

Ostatnie dziesięciolecie przyniosły polskim miastom rozwój infrastruktury technicznej. Nic dziwnego, wszak nadrabialiśmy wieloletnie zapóźnienie. Jednak stopniowo i niepostrzeżenie wielu z nas zaczęło utożsamiać ową ciągłą budowę dróg i gmachów z rozwojem... Rozmowa o sensie życia czy o szczęściu została zastąpiona przez debatę o kilometrach dróg i tysiącach metrów sześciennych kubatury. Podobnie i w naszych rodzinach budowaliśmy „dobrobyt”, kupując coraz lepsze samochody i co-

” Droga ku rozwojowi prowadzi przez rozmowę

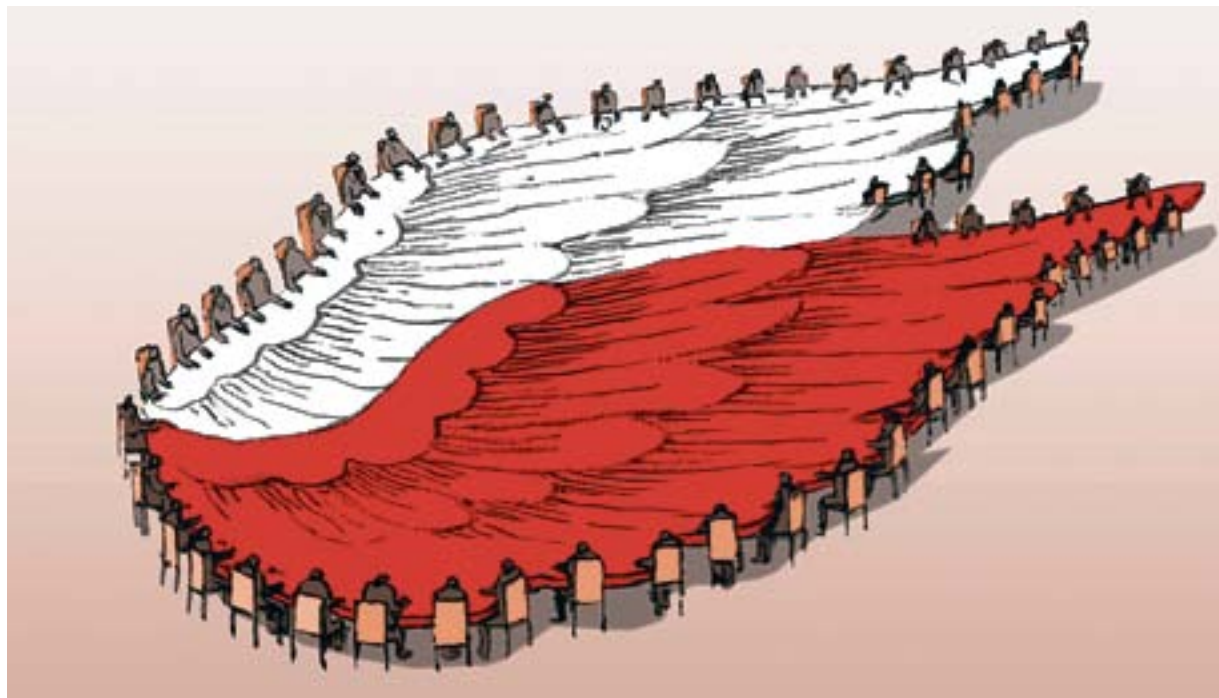
raz większe telewizory. Także tutaj rozmowa o sensie życia i o szczęściu na długo ustąpiła miejsca dyskusji o calach przekątnej i centymetrach pojemności...

Jednak w ostatnich latach zaczyna się przebudzenie. Okazuje się bowiem, że rodziny z wielkimi telewizorami nie są wcale szczęśliwsze od tych, których członkowie ustalili wspólnie, że wolą mieć dom bez telewizora. A miasta inwestujące w wielopasmowe ulice są nadal bardziej zakorkowane od tych, w których podjęto dialog z mieszkańcami i dzięki temu mądrze zainwestowano w transport publiczny oraz infrastrukturę rowerową.

Tak to już jest, że jedyna sensowna droga ku rozwojowi prowadzi przez rozmowę i uczenie się od siebie nawzajem. Dlatego miasta, które chcą się rozwijać, muszą przede wszystkim tworzyć warunki do tego, by ów dialog mógł być prowadzony. W jaki sposób? Pamiętając o tym, że potrzebna jest zarówno przestrzeń publiczną, zapraszającą do dialogu (sale i place dla wielkich debat, a także przestrzenie kameralne dla zwykłych, ludzkich rozmów: kluby, biblioteki, domy kultury, miejsca spotkań na skwerach i w parkach), jak i przestrzeń symboliczną – odczuwalna atmosfera szacunku dla dialogu, gotowość prowadzenia go po partnersku i chęć uczenia się od siebie nawzajem. Bo to, czego możemy się od siebie wzajemnie nauczyć, stanowi obecnie nasz największy kapitał.

Autor jest niezależnym ekspertem samorządowym, członkiem Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

•ILUSTRACJA JANUSZA KAPUSTY



JANUSZ SEPIOŁ

W ciągu ostatniego ćwierćwiecza polska przestrzeń zmieniła się nie do poznania. I choć najczęściej narzekamy na chaos oraz wszechobecny liszaj reklamy, na brakładu i niedostatki infrastruktury, to bardziej dotkliwym zjawiskiem jest kryzys wspólnoty. Jego wyrazem są wszechobecne ogrodzenia – zamknięte kompleksy ze strażnikami i szlabanami oraz ulice obudowane ekranami akustycznymi. Przestrzeń naszych miast zaczyna obrazować brak zaufania do współobywa-

Przestrzeń publiczna i prawo do miasta

teli, brak chęci i umiejętności bycia razem, a także pogłębiający się proces segregacji społecznej.

Na tym tle rośnie znaczenie kształtowania przestrzeni publicznych.

Polskie samorządy rzadko występują jako aktywni uczestnicy procesów urbanistycznych. Gros z nich nie tworzy świadomie kształtowanych rezerw terenów pod przyszły rozwój; nie są inwestorami większych kompleksów zabudowy i nie stają się kreatorami nowych przestrzeni publicznych. Przeciwnie – pozbywają się nieruchomości i bronią przed przejmowaniem od deweloperów terenów zaprojektowanych

jako przestrzeń publiczną. Siłą sprawczą rozwoju polskich miast są więc ci ostatni. Realizują oni inne cele niż poprawa jakości przestrzeni całego miasta.

Przedsięwzięcia, w których jakoś rozwiązań architektonicznych jest kluczowa, to kształtowanie przestrzeni publicznych.

To właśnie one rozstrzygają o opiniach na temat urbanistycznej i architektonicznej atrakcyjności miast w stopniu nie mniejszym niż kształt budynków. Raport diagnostyczny pokazał, jak złożony i wielowymiarowy jest proces ich powstawania i jak różne funkcje są przez nie wypełniane. Dotychczas ustawodawca posługuje

się pojęciem „obszar przestrzeni publicznej”. Tymczasem warto byłoby zdefiniować także pojęcie „miejsc wspólnych” oraz „przestrzeni publicznie dostępnej”. Lokalizację miejsc wspólnych winny wskazywać studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gmin oraz plany miejscowe, tak aby przestrzeń publiczną nie była tylko pozabawionym koncepcji obszarem komunikacji lub otwartym terenem rekreacji. Kształtowanie przestrzeni publicznych parków, placów miejskich, zagospodarowanych brzegów rzek czy alei pieszych powinno się uznać za realizację celu publicznego. Tworzenie dobrych przestrzeni publicz-

nych – miejsc wspólnych – polegałoby na szczególnym trybie partycypacji społecznej w trakcie ich projektowania oraz szczególnego trybu projektowania.

Chodzi także o specjalnie zorganizowaną partycypację instytucji i środowisk mających do zaproponowania w konkretnej przestrzeni miejsca wspólnego coś twórczego i szczególnego. Każda inwestycja, szczególnie publiczna, dotyczy wszystkich mieszkańców, którzy powinni mieć możliwość wypowiedzenia się na jej temat w ramach szeroko pojętego prawa do miasta.

Autor jest architektem i urbanistą, senatorem RP



DOROTA GOLISZEWSKA

Sobota, 25 października, dzień wolny od pracy. Mimo to w umówionym miejscu stawia się ponad tysiąc gości z Polski i z zagranicy, z różnorodnych środowisk oraz grup wiekowych, w tym liczna reprezentacja młodego pokolenia, by rozmawiać o sprawach publicznych. Dwie sesje plenarne, siedem tematycznych, gorące dyskusje z udziałem publiczności. A przede wszystkim – pasja i autentyczna potrzeba debaty o tym, co zrobić, by Polska stała się lepszym miejscem do życia. Taki był IX Kongres Obywatelski, nazwany już w kulturalnych przełomowym.

Dziś, kiedy po 25 latach transformacji gospodarczej Polska wyczerpała proste rezerwy wzrostu, impulsów do ekspansji trzeba szukać gdzie indziej. Musimy rozwinąć skrzydła, by dokonać cywilizacyjnego skoku. Bariery i hamulce, które nam to utrudniają, nie tkwią – jak przekonywali dyskutanci – w ograniczeniach systemowych. One są w

nas. W niedostatku kompetencji osobistych, w niskim poziomie kapitału społecznego, w nieumiejętności bycia i działania razem.

Jak zatem sprawić, by Polska była krajem, z którym chce się wiązać swoją przyszłość? Odpowiedź jest prosta – musimy stać się społeczeństwem obywatelskim. Otwartym, akceptującym różnorodność, odpowiedzialnym za kształt tego, co nas otacza. W dojrzałych demokracjach ten proces jest już bardzo zaawansowany, u nas widać dopiero jego zwiastuny. Przyspieszenie jest możliwe (i konieczne), musimy tylko chcieć wyjść sobie naprzeciw, częściej ze sobą rozmawiać, budować zaufanie, współpracować. Brzmi banalnie, ale oznacza ciężką wspólną pracę. Wielką przebudowę mentalności społecznej.

Dlatego narodowy coaching w każdej dziedzinie życia staje się priorytetowym wyzwaniem dla Polski. Jakich kompetencji potrzebujemy w XXI wieku? Psychologowie nazywają je miękkimi, choć to one budują rzeczy wielkie: empatia, ufność, umiejętność zawierania kompromisów i pracy w zespole. Tylko i aż tyle. Narodowy

coaching to niekończąca się historia, która trwa przez całe życie, z różnym jednak natężeniem. Kluczowe dla rozwoju osobowości jest dzieciństwo, dlatego tak ważna jest tu rola rodziców, wychowawców przedszkolnych i nauczycieli – naszych pierwszych trenerów. To oni są przykładem dla dzieci i należy zadbać, aby ten przy-

” Musimy stać się społeczeństwem obywatelskim

kład był najlepszej jakości. Nauka poprzez wzorotwórczość jest najskuteczniejsza, bo przekazujemy w ten sposób to, co autentyczne, a więc wiarygodne i zaraźliwe.

W społeczeństwie wrażliwym, rozumiejącym potrzeby i emocje innych łatwiej budować wspólnotę, tym bardziej że tradycyjne wartości, będące do niedawna fundamentem naszej tożsamości, jak np. wiara, tracą na znaczeniu. Nowym spoiwem

powinny być głębokie wzajemne relacje wynikające z szacunku i tolerancji. Naturalnym sojusznikiem tego procesu powinny być przestrzenie, w których mamy szansę spotykać się z odmiennością: instytucje użyteczności publicznej, szkoły, placówki służby zdrowia czy wymiaru sprawiedliwości. W tym obszarze widać, jak ogromną rolę w tworzeniu wspólnoty mogą odegrać instytucje nowoczesnego państwa, np. propagując pozasądowe metody rozwiązywania sporów.

Ale równie ważna jest organizacja przestrzeni publicznej, której atrakcyjność będzie wymuszała wychodzenie do ludzi. To powoli już się dzieje. Przykładem jest choćby przemiana głównych placów i traktów miejskich z centrów handlowo-bankowych na kulturalno-restauracyjne. Jak zauważono podczas jednej z dyskusji panelowych, „uczłowieczenie” miast, rozwój terenów do sportu i rekreacji, to krok w dobrym kierunku. Bo jeśli ludzie się spotkają i będą robić coś wspólnie, pomosty zbudują się same.

Wielkim marnowanym kapitałem, który mógłby wzmocnić budowę

wspólnoty, jest polska diaspora. W dyskusji podkreślano, iż najwyższy czas, abyśmy zaczęli traktować emigrację jako potencjał, a nie kłopot dla Polski.

Współczesny świat wymaga ciągle gotowości, by się zmieniać. W tym kontekście paneliści wśród istotnych kompetencji wymienili m.in. odpowiedzialność, determinację, konsekwencję w działaniu, ciekawość poznania, zdolność do współpracy w międzykulturowym środowisku. Wskazali, iż jeśli nie zlikwidujemy luki kompetencji w obszarze umiejętności miękkich i interpersonalnych w gospodarce, może ona utrudnić efektywne wykorzystanie środków europejskich na innowacyjny rozwój w perspektywie finansowej 2014–2020.

To ważna przestroga i zadanie płynące dla nas z Kongresu, ale nie najważniejsze. Jak powiedział Jerzy Buzek, bez innowacyjności i wzrostu konkurencyjności Polsce trudno będzie przetrwać; bez społeczeństwa obywatelskiego – może ona nie przetrwać.

Autorka jest dziennikarzem ekonomicznym, współpracuje z Kongresem Obywatelskim



Punkt zwrotny

MATEUSZ MORAWIECKI

Tegoroczny Kongres Obywatelski określiłbym jako przełomowy.

W jego pracach programowych widoczne były zawsze dwa nurty. Jeden odwoływał się do twardych kompetencji społecznych i państwowych, takich jak prawo, regulacje, instytucje, drugi – do kompetencji miękkich, skupiających w sobie rozmaite predyspozycje psychospołeczne. Od kilku lat nasze debaty zmierzały w stronę podkreślenia znaczenia kompetencji miękkich w społeczeństwie i gospodarce. Akcentowana była potrzeba współpracy, podnoszenia kapitału zaufania społecznego, zmiany postaw społecznych. Na zeszłorocznym kongresie Kinga Panasiewicz wezwała nawet do myślenia drugą półkulą mózgu, odwołując się tym samym właśnie do owoch miękkich kompetencji społecznych. Są to oczywiście sprawy istotne i powinniśmy o nich rozmawiać. Zwalaszczą, że istnieją przecież piękności, które głęboko dzielą nasze społeczeństwo. Podczas tegorocznego kongresu udało się jednak wreszcie zerwać z tą dychotomią: mylącym, nieprawdziwym i sztucznym w gruncie rzeczy podziałem na kompetencje miękkie i twarde. Obrazowo można powiedzieć, że obie półkule mózgu skomunikowały się ze sobą i nawiązały współpracę. Albo inaczej – że dokonaliśmy twórczej syntezy obu nurtów. To dobry punkt zmiany do myślenia o polskich problemach, a w konsekwencji – do ich rozwiązywania.

Konieczność takiej syntezy widoczna jest choćby w poszczególnych wątkach podejmowanych podczas tegorocznego kongresu. Wymienimy kilka. Na początek trudny problem emigracji młodych

Polaków. Kierunku tej współczesnej wędrówki ludów zapewne nie da się w stu procentach zmienić. Można jednak podjąć działania prewencyjne, które zwiążą z krajem kolejne pokolenia. Chodzi o stworzenie takich instrumentów, które z chęci wyjazdu młodych rodaków za granicę uczynią siłą Polski. Tak jak robią to od lat np. Koreańczycy, którzy – wysyłając swoich studentów w świat – dbają o to, by po powrocie do ojczyzny pracowali oni na rzecz ekspansji koreańskich firm. Jednocześnie niezbędne jest także systemowe otwarcie się na najbardziej twórczych imigrantów.

A skoro już o migracji mowa, nie sposób nie dostrzec zjawiska „wysysania” mniejszych ośrodków miejskich i wsi przez duże miasta, które przyciągają młodych zarówno perspektywą pracy, jak i obietnicą lepszego życia. To efekt nierównomiernego rozwoju gospodarczego, jakiemu podlega nasz kraj. Chodzi o to, by przybierał on formy bardziej zrównoważone, tak by Polacy czuli się choćby w przybliżeniu tak samo dobrze w całym kraju. A to wymaga ogromnego wysiłku, także instytucjonalnego.

„Odteoretyzowanie” polskich uczelni, ich głębsze osadzenie w świecie gospodarki i biznesu to jeden z najważniejszych warunków naszego rozwoju. Aby go spełnić, potrzebna jest zarówno zmiana postaw, jak i dokonanie odpowiednich regulacji oraz udogodnień, choćby w zakresie komercjalizacji badań naukowych. Niezbędne jest też zwiększenie współzależności i wzajemnych korzyści między biznesem a uczelnią, a także tworzenie kierunków studiów odpowiadających

na potrzeby gospodarki. Z tym związana jest konieczność powstawania i ekspansji dużych polskich firm, tzw. czempionów, które pełniłyby rolę naszych lokomotyw gospodarczych, wspierały badania, a potem wykorzystywały w praktyce wynalazki i rozwiązania powstające na polskich uczelniach. Czempioni to także lepszy dostęp do tańszego kapitału, większa skłonność do inwestycji i platforma dla działań na globalnym rynku fuzji i przejęć, niezbędnych do rozwoju organizacyjnego, technologicznego i finansowego polskich firm.

Kongres podkreślił również znaczenie prawidłowo funkcjonującego wymiaru sprawiedliwości jako fundamentu zdrowego i bezpiecznego rozwoju gospodarczego oraz warunku zwiększenia zaufania obywateli do instytucji własnego państwa.

Wszystkie te sprawy wymagają kompleksowego podejścia – od finansowania do dobrych regulacji. Podstawą podejmowania tych działań powinno być dobro wspólne, wypracowane w drodze dialogu i kompromisu, co wymaga także przyjmowania odpowiedzialnych, rzeczwiście obywatelskich, postaw i skupiania się nie tylko na tym, co dzieli (to ważne), ale i tym, co łączy (to jest zdecydowanie ważniejsze). To jedyny sposób, by stworzyć nowoczesne i pasujące do naszego kraju rozwiązania, dzięki którym stanie się zbudowanie silnego gospodarczo i profesjonalnie zarządzanego państwa.

Autor jest prezesem zarządu Banku Zachodniego WBK SA, wiceprzewodniczącym Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Komentarz



BOGUSŁAW CHRABOTA
redaktor naczelny „Rzeczpospolitej”

Potencjał demokracji

Zniegasnącym podziwem przyglądam się i uczestniczę w kolejnych Kongresach Obywatelskich i naprawdę cieszy mnie, że mimo mijających lat zarówno organizatorom, jak i uczestnikom nie brakuje pomysłów, tematów, a przede wszystkim energii w tym ważnym dla demokracji dziele. W gruncie rzeczy mam satysfakcję, że Kongresów nie zawiaszczyła polityka partyjna, że podczas warszawskich spotkań drzwi są otwarte dla poważnych ludzi z lewa i z prawa, zupełnie bez oglądania się na ich legitymacje partyjne. I że najcieplej przyjmowani są ci, którzy takich legitymacji nie mają.

W tym roku zupełnie przypadkowo w czasie obrad Kongresu odwiedzili Warszawę moi przyjaciele z Gruzji. To młodzi jeszcze ludzie, choć związani z najstarszą na gruzińskiej scenie politycznej, wywodzącą się jeszcze z antykomunistycznej opozycji Partią Republikańską. Formacja ta uczestniczyła w budowaniu fundamentów kaukaskiej niepodległości. Obalala postsowiecki reżim z czasów Eduarda Szewardnadzego. Towarzyszyła Micheilowi Saakaszwilemu podczas rewolucji goździków, a potem brała udział w odsuwaniu jego skorumpowanej ekipy od władzy. Dziś moi gruzińscy przyjaciele muszą się zmierzyć z nowymi niebezpieczeństwami, ale nie mam wątpliwości, że sobie poradzą.

Zabrałem ich z sobą na obrady Kongresu. Początkowo nie rozumieli, czym jest to spotkanie, a kiedy do nich dotarło, że to nie wiec partyjny, tylko akademii postaw obywatelskich, pojęli, jak wciąż daleko standardom ich demokracji do naszej. Cieszy mnie niezmiernie, że dali się zainfekować wirusem Kongresu Obywatelskiego, że chcą mieć go u siebie, bo jest on tym, czego my z bliska często nie widzimy, dowodem na witalność i potencjał naszej demokracji oraz – co może na tych krytycznych zwykłe łamach brzmi dość osobliwie – na jej dojrzałość.

Warto to zauważyć; Narodowy Coaching, dialog, komunikacja, uczenie się od siebie jest możliwe tylko w demokracji względnie dojrzałej, bo ta, która się dopiero rodzi, daje zwykle prymat emocjom. Musimy zwiększyć przepływ idei, pomysłów i projektów. Wszystko po to, by dać Polsce tempo, którego kraj potrzebuje, by sprostać wyzwaniom przyszłości. My, ludzie „Rzeczpospolitej”, mamy tego głębokie poczucie i zrobimy wszystko, by wyzwaniom podolać.



Organizator



Więcej informacji: www.kongresobywatelski.pl, www.obywatelski.natemat.pl oraz na www.facebook.com/kongresobywatelski.
Zespół redakcyjny: Jan Szomburg, Piotr Zbieranek, Magdalena Iwanowska, Dorothea Kornacka, Małgorzata Remisiewicz
Autor ilustracji: Janusz Kapusta
Autor portretów: Krzysztof Wieliczko

Partner wkładki: BZ WBK

