

PANDEMIA, PRZYWÓDZTWO, POLACY

Bralczyk, Bujnicki, Dulciewicz, Kassenberg, Opolski, Rychar, Stanny

nr 1 (32), 2020

M A G A Z Y N

Teraz Polska

KREATYWNA POLSKA / NOWOCZESNY BIZNES / ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ / EDUKACJA



TERAZ POLSKA



ISSN 2299-1395

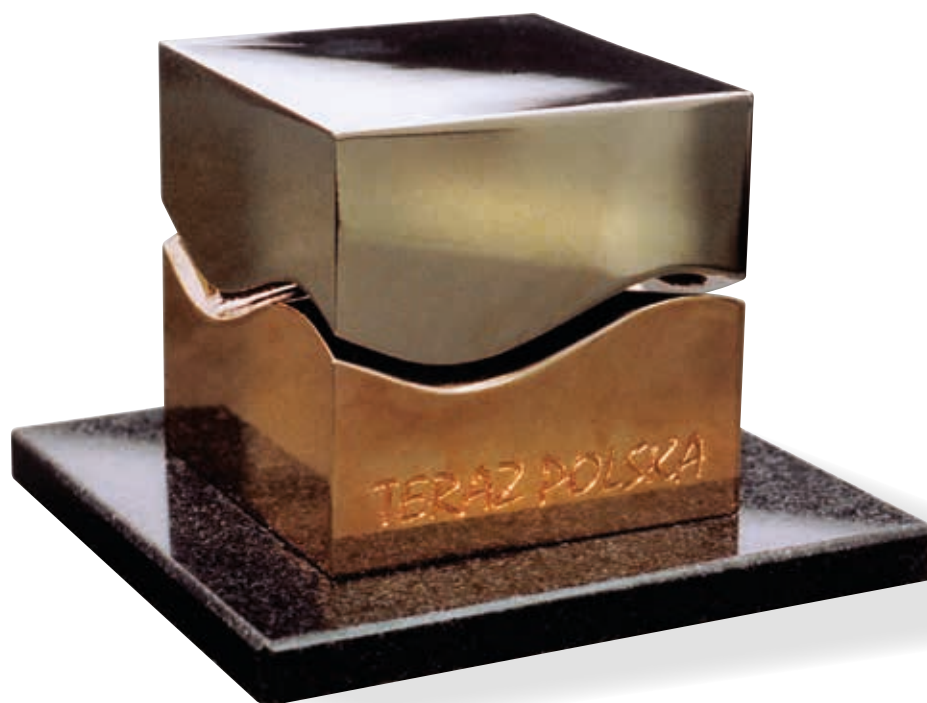




TERAZ POLSKA



www.terazpolska.pl



PROMUJEMY POLSKIE MARKI

TERAZ POLSKA

XXXI EDYCJA KONKURSU



Pandemia i patriotyzm

Nastały trudne czasy. Cały świat żyje pandemią koronawirusa. Media, podkreślając informacje, wywołują strach i panikę w społeczeństwie. Rządy, wprowadzając restrykcje, doprowadziły do zamknięcia dosłownie 1/3 globalnej gospodarki. Musimy stawić czoło tej pandemii. Nie na jednym, ale na wielu poziomach. Podstawowy poziom dotyczy troski o zdrowie własne i rodziny. Ale zaraz okazuje się, że trudno będzie utrzymać szeroko rozumiany dobrostan – swój i najbliższych – jeżeli nie będzie działało państwo, służby publiczne, gospodarka i przede wszystkim szeroko rozumiane społeczeństwo. To ostatnie – jego stan – ma znaczenie szczególne. Zbiorowa siła i wytrwałość sprawiają, że ludzie wygrywają z największymi przeciwnościami, wychodzą z niebywałych opresji. Są poobijani, zakurzeni, ale jednak wygrywają. Z kolei jeżeli spada morale społeczeństwa, widać zbiorowe staczenie się po równi pochyłej, czasem w bezgraniczną otchłań.

Nasi przodkowie przechodzili wiele lekcji zachowania morale w dobie kolosalnych przeciwności. Wystarczy wymienić zabory, II wojnę światową czy czasy powojenne, cechujące się brakiem suwerenności i deficytem wolności. Szczególną rolę odgrywał wtedy patriotyzm, który tutaj nazwę „pierwszym”. Odwoływał się do narodu i miłości do ojczyzny, był w dużej mierze powszechny, budowały go pieśni, dzieła literackie, wspomnienia bohaterstwa w boju i walki narodowowyzwoleńczej, opowieści o cierpieniu i śmierci za ojczyznę. W obecnych czasach tak rozumiany patriotyzm przez jednych jest postponowany, a przez innych – aplikowany wprost na grunt nowoczesności. Oba podejścia trudno zrozumieć. Na pewno negacja i okazywanie lekceważenia są niewłaściwe, bowiem dotyczą grupy postaw i zjawisk zamkniętych – ze względu na bieg dziejów – które trudno zinterpretować naszym umysłem, umocowanym w obecnym świecie, tak kompletnie innym od przeszłych światów. Dużo właściwsze, wydaje mi się, jest okazanie szacunku i upamiętnienie tych, którzy walczyli za kraj i naród, nawet jeżeli pewne ich decyzje budzą dziś mieszane uczucia.

Drugi patriotyzm, aktualny i jakże ważny dzisiaj, dotyczy styku między społeczeństwem i gospodarką. Liczy sobie nieco ponad

30 lat. Ze skromnością przyznać muszę, że mam pewien udział w jego współkreowaniu. Po transformacji ustrojowej, kiedy granice kraju zostały otwarte, także dla wymiany handlowej, ważne było, abyśmy – obok zachwycania się towarami z importu – dali szansę również krajowym producentom i usługodawcom. Dziś wiele polskich produktów i usług cechują konkurencyjność i wysoka jakość. Wiemy o tym najlepiej, prowadząc konkurs i przyznając najlepszym z nich Godło „Teraz Polska”. W ciągu ostatniego 30-lecia patriotyzm konsumencki był ważny, choć różnie o nim mówiono, lecz dziś jego ranga staje się kluczowa! Wiele polskich firm w wyniku epidemii i restrykcyjnych obostrzeń rządu znalazło się na krawędzi bankructwa. A przecież niektóre z nich, w duchu odpowiedzialności społecznej, mimo własnej trudnej sytuacji angażują się jeszcze w pomoc. Dziś producenci i usługodawcy znów potrzebują naszej przychylności. Nie uda im się przetrwać, jeżeli w dobie hiperkonkurencyjności nie wybierzemy oferty firm działających w naszym kraju. Patriotyzm konsumencki nie jest tylko głosem w sprawie określonej koncepcji gospodarczej, lecz decyduje o morale społeczeństwa i być może – naszym bycie.

Chciałem wspomnieć jeszcze o zupełnie nowym, trzecim patriotyzmie. Myślę o ogromnym, często ponad siły, poświęceniu lekarzy, pielęgniarek, salowych, sanitariuszy, obsługi szpitali, zespołów karetek, farmaceutów itd. – wszystkich tych, którzy stoją na pierwszej linii frontu, walcząc z koronawirusem. Proponuję, żeby zamiast stawiać im pomniki i śpiewać pieśni, dać im (tak jak rozsądne państwa gwarantują swoim bohaterom) specjalne świadczenia, solidne ubezpieczenia, programy wsparcia dla rodzin czy inne niezbędne przywileje. Należałoby również pamiętać i docenić inne służby publiczne niezbędne dla funkcjonowania państwa w zaistniałej sytuacji. Dziś nasi bohaterowie dają przykład – bardzo nam potrzebnego do zachowania morale w trudnych czasach – trzeciego patriotyzmu.

Krzysztof Przybył

*Redaktor naczelny
Prezes Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego
„Teraz Polska”*

Temat numeru

- 6 **Przywództwo w czasach zarazy.** Esej prof. Andrzeja Rycharda
9 **Rola lidera jest kluczowa.** O przywództwie w przedsiębiorstwie, społeczeństwie i w nauce z prof. **Krzysztofem Opolskim** rozmawia *Kamil Broszko*.
12 **Przywództwo w biznesie.** Sonda
20 **O wybitnych liderach i ich wpływie na sukces w sporcie** rozmawiają prof. **Jerzy Bralczyk**, **Andrzej Person**, **Stefan Szczepłęk** oraz **Krzysztof Przybył**.

Gospodarka

- 24 **Firmy kosmetyczne są wizytówką polskiej gospodarki.** O miłości kobiet do kosmetyków, symbolach transformacji gospodarczej oraz o płci branż z **Katarzyną Furmanek** rozmawia *Kamil Broszko*.
28 **Najpiękniejsza na Podhalu.** Opowieści o Szczawnicy. *Marzena Tataj*
30 **Pracujemy jak dobrze naoliwiona maszyna.** O zamianie Paryża na Szczawnicę, pracach przy rewitalizacji kurortu oraz o przewadze firm rodzinnych z **Heleną Mańkowską** rozmawia *Kamil Broszko*.
33 **Zrównoważony rozwój wymaga gotowości do wyrzeczeń.** O ochronie środowiska, wpływie człowieka na klimat i ekorozwoju z drem **Andrzejem Kassenbergiem** rozmawia *Adam Mikołajczyk*.
36 **Facebook ma nad nami pełną kontrolę.** O polskim i światowym e-handlu i władzy gigantów biznesu cyfrowego z **Renatą Mrozowicz-Cabas** rozmawia *Kamil Broszko*.
40 **Zdalna rewolucja.** Przez koronawirusa będziemy pracować inaczej. *Kamil Broszko*

Idee

- 45 **Pokażmy społeczeństwu, jak ważna jest nauka w rozwiązywaniu problemów skomplikowanego świata.** Z **Januszem Bujnickim** rozmawia *Kamil Broszko*.
49 **Polski, szybki test na koronawirusa coraz bliżej.**
50 **Wartościowa i nowatorska sztuka prawdopodobnie zapisze się w historii.** Z **Katarzyną Stanny** rozmawiają *Marzena Tataj* i *Kamil Broszko*.

Polacy

- 58 **Władysław Hasior – mistrz skojarzeń i wyobraźni.** *Julita Dembowska*
64 **Obrazy, które opowiadają o polskości.** Z **Iwoną Danielewicz** i **Wojciechem Głowackim** rozmawiają *Marzena Tataj* i *Kamil Broszko*.
70 **Dama ponownie zaprasza.** O Muzeum Książąt Czartoryskich.

Regiony

- 74 **Jabłko, czyli marka.** Z **Magdaleną Wrotek-Figarską** i **Michałem Lachowiczem** rozmawia *Adam Mikołajczyk*.
76 **Trójgłos o Trójmieście.** Z **Aleksandrą Dulkiem, Wojciechem Szczurkiem** i **Jackiem Karnowskim** rozmawia *Mateusz Zmysłony*.
80 **Chcę być najlepsza.** O trudnych początkach i osiągnięciu mistrzostwa w drifcie z **Karoliną Pilarczyk** rozmawia *Kamil Broszko*.
83 **Patriotyzm konsumencki w dobie koronawirusa.** *Michał Lipiński*
84 **Znamy laureatów 30. edycji Konkursu „Teraz Polska”!**



MAGAZYN
FUNDACJI
POLSKIEGO GODŁA
PROMOCYJNEGO

www.terazpolska.pl

Magazyn
TERAZ POLSKA

Redaktor naczelny:
Krzysztof Przybył
Redaktor prowadzący:
Marzena Tataj
Redakcja:
Kamil Broszko
Okładka:
Katarzyna Stanny

Adres redakcji:
ul. Górskiego 1,
00-033 Warszawa
tel. 22 201 26 90
e-mail:
m.tataj@terazpolska.pl
www.terazpolska.pl

Wydawca:
Fundacja Best Place
– Europejski Instytut
Marketingu Miejsc
na zlecenie
Fundacji Polskiego
Godła Promocyjnego
„Teraz Polska”
www.bestplaceinstitute.org

**Projekt graficzny
i skład:**
Tamburyn, www.tamburyn.eu

Korekta:
Agencjatelescopy.pl

Druk:
KRM Druk Sp. z o.o. Sp. k.



RAZEM
BUDUJEMY POLSKĘ

35
LAT
DZIAŁALNOŚCI



Przywództwo w czasach zarazy

Epidemia obnaża różne słabości dzisiejszej polityki, gospodarki czy w ogóle instytucji. Zarazem jednak stanowi szansę na ich pozytywną zmianę. Jest sytuacją kryzysową. A kryzysy mają to do siebie, że są zdarzeniami przełomowymi. Oczywiście zmiana, która w ich wyniku zajdzie, nie musi być pozytywna, może być zmianą na gorsze. Może też, co w istocie byłoby pogorszeniem sytuacji, utrwalić nawet stan istniejący.



Kryzys to stan, w którym wiele instytucji przechodzi test i nie wszystkie go zdają. W jego czasach dobrze widoczne stają się kontury i zasady starego porządku. Jak więc wygląda ten dramatyczny test dziś, szczególnie w przypadku Polski?

Najsilniejszemu testowi jest poddane dziś przywództwo, rozumiane w najszerszym sensie. Nie tylko polityczne i nie tylko osobiste. Sprawdzane są również instytucje, których rolą jest jego sprawowanie. I niewątpliwie widać dziś deficyt przywództwa, w Polsce, w Europie, a może i na świecie. Kto poza panią kanclerz Angelą Merkel wygłosił podobnej rangi orędzie do narodu? Wspomniała ona, jak bardzo w czasach epidemii – być może bardziej niż zwykle – ważna jest demokracja. Deficyt przywództwa jest teraz szczególnie niebezpieczny, ponieważ może rozbudzić apetyty rozmaitych autorytarnych pretendentów do prób sięgnięcia po nie. I może to spotykać się z rosnącym na takie przywództwo przyzwoleniem. Trzeba je zatem analizować równoległe z refleksją na temat instytucji. One przecież tworzą ramy powściągające wspomniane apetyty.

Deficytowi przywództwa sprzyja w oczywisty sposób deficyt zaufania. W Polsce jest widoczny, szczególnie gdy chodzi o politykę i polityków. Jest pewien czynnik pogłębiający ten deficyt – priorytety często postawione są na głowie. Fetysz wzrostu ekonomicznego wysuwa się tu moim zdaniem na pierwsze miejsce. To oczywiste, że trzeba chronić przedsiębiorców – od nich zależy praca i dobro pracowników. Stąd słuszne pomysły rozmaitych tarcz ochronnych, mniej lub bardziej szczelnych. Ale społeczeństwo to także obywatele. To również konieczność ochrony ich swobód, konieczność przemyślenia nowej roli państwa opiekuńczego oraz nakaz wymyślenia nowych polityk publicznych. Tego nie załatwią indywidualnie dystrybuowane benefity socjalne. Tym bardziej że kurczą się środki na ich dystrybucję. Trzeba generalnie bardziej uspołecznionego rozwoju. Także w Polsce. Ta potrzeba nie narodziła się w czasach epidemii, lecz dziś staje się jeszcze bardziej paląca.

Kolejny czynnik tworzący deficyt przywództwa to widoczny w polityce (nie tylko u nas) przerost formy nad treścią. Cały czas

słyszemy o konieczności wymyślenia nowej „narracji” w polityce. Słowo „narracja” stało się niemal fetyszem. A narracja czy „opowieść” to przecież forma, a nie treść. Dążenie do skutecznej narracji to po części refleks dominacji zmediatyzowanej polityki, gdzie forma przekazu i zapatrzenie w sondaże stają się ważniejsze niż zawartość, czyli istota tej polityki. To też przykład niewłaściwie ustanowionego priorytetu. Prawdziwy lider ma inne niż słupki sondażowe kryteria oceny swej polityki.

I drugi element, bez którego nie można ani zrozumieć, ani usunąć deficytów przywództwa, czyli instytucje. Są potrzebne nie tylko po to, aby przywódców kontrolować i powściągać. Nade wszystko są po to, aby wyłaniać przywództwo dobrej jakości. Muszę powiedzieć, że Polska – ale nie tylko – doświadcza w tym względzie w ostatnich latach trudnej lekcji. Zwykle rozważa się instytucje jako czynnik stabilizujący ład społeczny poprzez zapewnienie trwałych, przewidywalnych norm i procedur działania. Tymczasem od paru lat widzimy, jak np. instytucje liberalnej demokracji są w naszym kraju osłabiane. To nie zaczęło się w czasie epidemii, ale dziś widać jeszcze wyraźniej lekceważące podejście do instytucji, próby manipulowania ich sensem i interpretacją ich roli. Przykładem może być swoiste straszenie silnymi ograniczeniami wolności obywatelskich i koniecznością wypłat dewastujących gospodarkę odszkodowań w przypadku wprowadzenia jednego ze stanów nadzwyczajnych przewidzianych w Konstytucji RP. Tymczasem Konstytucja w odpowiednich artykułach (228 i 233) mówi wyłącznie o możliwości, a nie konieczności takich ograniczeń praw. Tak jak nie wspomina o konieczności wypłat odszkodowań, lecz znów – o możliwości. Nie dziwi, że politycy manipulują interpretacjami, natomiast szkoda, że te manipulacje nie od razu zostały zauważone przez niektórych komentatorów i trzeba było dopiero gromkiego głosu pani prof. Ewy Łętowskiej, która zwróciła na to uwagę. Warto odwołać się do takiego autorytetu, by rozstrzygał sprawy budzące wątpliwości, a nie kwestie, które stają się jasne przy elementarnej próbie czytania ze zrozumieniem. Na szczęście instytucje to nie tylko organy władzy i stosowane przez nie normy. To również cały „środek”, czyli wszelkie służby: przede wszystkim służba zdrowia, szkolnictwo na wszystkich poziomach, policja, służby porządkowe. Tu jeszcze kryzysu nie ma, jedne z nich działają lepiej, inne gorzej, ale choć dochodzą do granic swej wydolności, to wciąż zapewniają funkcjonowanie państwa, także dzięki rozsądkowi obywateli.

To też jakaś lekcja – myśleliśmy, że co jak co, ale w ostatnim trzydziestoleciu instytucje nam się udały: demokracja działa, co najwyżej ów „środek” świata instytucji jest słaby, a społeczeństwo obywatelskie relatywnie najsłabsze. Tymczasem okazuje się, że chyba jest odwrotnie: owe instytucje „najwyższego rzędu”, czyli np. instytucje liberalnej demokracji, osłabić było najprościej, „środek” działa relatywnie lepiej, a społeczeństwo, w tym obywatelskie, nie jest być może w tak fatalnym stanie.

Andrzej Rychard (ur. 1951 r.) – socjolog, profesor nauk humanistycznych, nauczyciel akademicki, dyrektor Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, członek korespondent Polskiej Akademii Nauk. Specjalizuje się w socjologii instytucjonalnej, socjologii organizacji oraz socjologii polityki i gospodarki. Jest autorem prac naukowych publikowanych w Polsce i za granicą, a także komentatorem życia publicznego w mediach. Był członkiem zarządu Fundacji im. Stefana Batorego, a także wykładowcą na Wydziale Nauk Humanistycznych i Społecznych SWPS. Członek Collegium Invisible, przewodniczący Komitetu Narodowego ds. Współpracy z Międzynarodową Radą Nauk Społecznych (ICSS) w ramach Polskiej Akademii Nauk.

Ale z tego nie wynika, że widzę wyłącznie pozytywne i optymistyczne scenariusze. Nie jest wykluczony scenariusz zły. I to, czy się urzeczywistni, nie zależy jedynie (choć w dużym stopniu) od tego, czy epidemia się rozrośnie do katastrofalnych rozmiarów. Złe scenariusze są co najmniej dwa. Pierwszy zakłada, że państwo utraci sterowność. Stanie się to, gdy nadal zamiast redukować niepewność, będzie ją generować. I znów – to nie zaczęło się dziś. Obecny układ rządzący przez lata budował swój wizerunek władzy dającej pewność, przewidywalność oraz kontrolę nad sytuacją. Dla niektórych była to być może cena warta zapłaty za pewne osłabienie demokracji liberalnej, ale już od pewnego czasu widać, jak wiele niepewności czy wręcz chaosu wprowadzają rozmaite decyzje. Wielokrotnie zauważano potencjalny chaos w systemie sądownictwa, także różne niespójności w regulacji gospodarki (np. jednoczesny nacisk na innowacyjność i państwową kontrolę, które często trudno pogodzić ze sobą). To teraz pogłębia się poprzez irracjonalne parcie na wybory majowe, których skutki dla stanu zdrowia społeczeństwa oraz dla praworządności byłyby negatywne, niezależnie od formy tych wyborów. I niezależnie od tego, czy do nich dojdzie, pamięć o tym, co kto mówił i jak się zachowywał, zostanie. Zaś w sytuacji chaosu może się rodzić pokusa ze strony polityków – a i pewne przyzwolenie ze strony społeczeństwa – na rozwiązania autorytarne.

Jest i drugi smutny scenariusz, który może doprowadzić do podobnych skutków. To scenariusz, w którym nic istotnego się nie zmieni. Priorytety pozostaną „odwrócone”, instytucje siłą swego bezwładu nie dostosują się do nowych wyzwań. To w istocie jakiś wariant scenariusza pierwszego. Też będzie narastać chaos. A instytucje stracą swą moc „normotwórczą”. Wtedy pojawi się stan anomii, czyli stan, gdy normy przestają wpływać na zachowania. Zwyciężą strategie radykalnie indywidualistyczne. Zacznie się – jak pisał Ignacy Dutkiewicz w „Gazecie Wyborczej” (1.04.2020) – „wojna wszystkich ze wszystkimi”. Polska wspólnota i spójność społeczna skończą się. To wizja katastroficzna, choć nie można powiedzieć, że całkiem nierealistyczna. I małą pociechą jest fakt, że może dotyczyć nie tylko Polski.

Jeśli widzę jakąś szansę na scenariusz optymistyczny oznaczający odrodzenie przywództwa odwołującego się do prawdziwych priorytetów i demokratycznych instytucji, to opieram to przewidywanie na zmianach, jakie zaszły w ciągu ostatniego trzydziestolecia. Mamy jednak społeczeństwo bardziej wykształcone, mniej, mimo nierówności, biedne, wciąż dążące do utrzymania związków z Europą (mimo jej własnych problemów z tożsamością). Te czynni-

ki, które opisują twarde zmiany, jakie zaszły w strukturze naszego społeczeństwa, pozwalają widzieć w nich pewną siłę nacisku na potrzebne zmiany instytucjonalne. To byłby nacisk na wspomnianą wcześniej konieczną zmianę priorytetów: rozwój społeczny, a nie tylko gospodarczy, odrzucenie fetyszu „narracji” i zwrócenie uwagi na istotę. Innymi słowy, wszystko to, co mogłoby uczynić bardziej prawdopodobną budowę prawdziwszego ładu instytucjonalnego i prawdziwszej polityki. To byłaby zarazem odbudowa przywództwa.

Jest jeden dodatkowy czynnik, który czyni ów pozytywny scenariusz nieco bardziej prawdopodobnym. Mediatyzacja, dominacja „narracji” i rola celebry w polityce idą jakoś w parze z silną obecnością irracjonalizmów w niej samej i w ogóle w życiu społecznym. A przecież właśnie na podglebiu irracjonalizmów wyrastają populizmy i autorytaryzmy. Wszystko to dzieje się w dobie, którą Steven Pinker słusznie nazywa w swej znanej książce „nowym oświeceniem”. Zadziwiające, jak wiele głupoty znajduje swe miejsce w dobie rozumu. To nie tylko skrajne przypadki, takie jak np. ruchy antyszczepionkowe, lecz w ogóle generalne

przyzwolenie na nadszarpywanie autorytetu nauki, która zapewne jest częściowo sama temu winna, skoro nie przekonała do rozumu sporej części społeczeństw. Nie potrafiła znaleźć – przepraszam za wyrażenie – skutecznej „narracji” trafiającej do społeczeństw; tych samych, które skądinąd z osiągnięć rozumu tak obficie korzystają w życiu codziennym. Swoją drogą ciekawe, jak często ci sami, którzy wiedzą, jak korzystać z Internetu i komputerów, używają ich do promocji irracjonalizmów. Wszystko to powoduje, że tzw. *evidence based politics*, czyli polityka oparta na twardych, naukowych dowodach, wciąż w różnych krajach pozostaje raczej baśnią o żelaznym wilku niż rzeczywistością.

I kto wie, może teraz zacząć się zmiany. Widać, jak ważna jest nauka w walce z epidemią. Nauka staje się coraz bardziej obecna w życiu codziennym i w mediach. Już trochę mniej celebrytów, a trochę więcej specjalistów. I chyba zaczynamy ich słuchać. Widzimy, jak pozytywnie różny jest ich język od języka np. polityków. I nawet być może powoli przekonujemy się, że fakt, iż nie wszystkie prognozy są identyczne, niekoniecznie znaczy, że któreś są ewidentnie złe. Mogą być oparte na różnych założeniach. Uczymy się, że nauka to też spór, byle prowadzony w ramach odpowiednich rygorów metodologicznych. To moim zdaniem wielka lekcja i wielka szansa. Oby jednak wzrost racjonalizmu w sferze publicznej spotkał się z rosnącym racjonalizmem społeczeństw. Doświadczenia ostatnich dziesięcioleci – choćby nasz przykład – pokazują, że owe społeczeństwa mimo wszystko są do tego zdolne.

Złe scenariusze są co najmniej dwa. Pierwszy zakłada, że państwo utraci sterowność. Stanie się to, gdy nadal zamiast redukować niepewność, będzie ją generować.

Rola lidera jest kluczowa

O przywództwie w przedsiębiorstwie, społeczeństwie i w nauce oraz o tym, jak pandemia koronawirusa wpłynie na zarządzanie biznesem, z prof. **Krzysztofem Opolskim** rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: Panie profesorze, czy nauka potrafi dziś prognozować, jak pandemia koronawirusa SARS-CoV-2 wpłynie na gospodarkę i społeczeństwo?

Krzysztof Opolski: Trudno mi mówić o całej gospodarce, natomiast mogę sformułować tezy dotyczące zarządzania. Na pewno pandemia spowoduje zmiany: system zarządzania będzie bardziej nastawiony na zarządzanie zdalne i na wykorzystanie nowoczesnych technik informatycznych, jak również na same relacje między przełożonym a podwładnym, które będą się kształtować za pośrednictwem urządzeń. Należy sobie dzisiaj zadać pytanie, co z tego wynika. Na razie możemy prognozować, że w tak działającej organizacji przywódca w mniejszym stopniu będzie wykorzystywał swoją naturalną charyzmę, a w większym stopniu będzie musiał budować pozycję na kwalifikacjach, kompetencjach, wiedzy. Czyli na realnych param-

Krzysztof Opolski – profesor doktor habilitowany nauk ekonomicznych. Kierownik Katedry Bankowości, Finansów i Rachunkowości na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Jego zainteresowania naukowe i badawcze koncentrują się wokół problematyki bankowości i audytu strategicznego. W latach 1996–1999 sprawował funkcję prorektora Wyższej Szkoły Bankowości, Finansów i Zarządzania w Warszawie. W latach 2005–2006 był członkiem zespołu doradców ekonomicznych Prezesa Rady Ministrów, a w latach 2009–2010 – szefem zespołu doradców strategicznych Prezesa Narodowego Banku Polskiego. W latach 2006–2013 członek Rady Nadzorczej CitiBank Handlowy, w latach 2009–2012 – członek Rady Nadzorczej Axa Polska.



trach, które powinny cechować autorytet, a nie na parametrach formalnych. To wymaga od przywódcy bardzo dobrego ustalania priorytetów, fantastycznego dobierania zespołu, umiejętnego planowania zadań (a jeszcze wcześniej – określania celów) i olbrzymich umiejętności kontroli. To nie jest nic nowego, ale w kontekście wykorzystania środków technicznych dużo się zmienia. A zatem przechodzimy z metody zarządzania *face-to-face* na metodę opierającą się na narzędziach informatycznych. Na pewno wymaga to większej dokładności, większej znajomości technologii, większych umiejętności porcjowania zadań zgodnie z kompetencjami i percepcją odbiorcy.

KB: Czy zmiany w obszarze zarządzania będą jednym z elementów wielkich przeobrażeń społecznych wynikających ze skutków pandemii?

KO: Jeżeli chodzi o sferę społeczną, w tym o sferę zarządzania, nie ulega wątpliwości, że pandemia zmieni relacje międzyludzkie. Wymagane będzie lepsze posługiwanie się techniką. Pandemia w dużej mierze może zmienić też metody nauczania, bez względu na to, czy będzie trwała miesiąc, dwa miesiące, czy rok. Wypracowane metody i nowe narzędzia nadal będą wykorzystywane zarówno do bezpośredniego nauczania, jak i do powtarzania wiedzy. No i przede wszystkim bardzo wzrośnie rola – za czym pójdzie wzmocnienie o charakterze ekonomicznym – już dziś bardzo silnych branż: technologicznej, medycznej, farmaceutycznej, informatycznej, ale także magazynowej. Oceniając postępujące dzisiaj zmiany, można stwierdzić, że słynna japońska metoda *just-in-time* zaczyna być nieaktualna, gdyż bez zapasów i magazynów trudno obecnie utrzymać ciągłość produkcji.

Zmieni się jeszcze jeden aspekt, a mianowicie stosunek do pracownika. Może się okazać, że najważniejszym parametrem siły roboczej nie będzie już koszt. Niewykluczone, że bardziej opłacalne będzie wybieranie pracowników droższych, którzy są łatwiej dostępni i pewniejsi w dobie kryzysu, nie zaś poleganie na ludziach lokowanych w odległych centrach, pozwalających na ograniczanie kosztów pracy. Dochodzimy do pewnej równowagi na rynku pracy, by nie dopuścić do takiego ryzyka, jakie istnieje obecnie – duża część produkcji, ale też technologii jest umiejscowiona w Chinach. Oczywiście wzrost kosztów siły roboczej przełoży się na jakiegoś rodzaju gospodarczy spadek.

KB: A czy w wyniku pandemii zostaną zanegowane jakieś fundamenty obowiązującej wcześniej doktryny zarządzania?

KO: Skoro wzrosną możliwości wykorzystania środków technicznych i będą one udoskonalane, może to spowodować przyspieszenie pewnych decyzji, jak również wymusić na menedżerach pewną sprawność techniczną. Natomiast zasady dobrego przywództwa będą zawsze te same: dobrze ustalone priorytety, szacunek do pracowników, umiejętność wyznaczania celów i egzekwowania poleceń. To się nie zmienia, lecz będzie w szerszym zakresie weryfikowane przez urządzenia techniczne.

KB: Człowiek rodzi się przywódcą czy uczy się nim być?

KO: Najpierw się rodzi, a później się uczy. Bardzo wielu elementów przywództwa można się nauczyć, ale uważam, że pewne cechy przywódcy są cechami w jakiś sposób wrodzonymi. Mam tu na myśli



Zasady dobrego przywództwa będą zawsze te same: dobrze ustalone priorytety, szacunek do pracowników, umiejętność wyznaczania celów i egzekwowania poleceń.

empatii, umiejętność formułowania celów, odpowiedzialność, ale też pewnego rodzaju arogancję, która pomaga radzić sobie z przeciwnościami, a w końcu – chęć tworzenia innowacji. To są wszystko rzeczy, których się nie można nauczyć, więc w moim przekonaniu geniusz przywódcy jest wrodzony, a nie wyuczony. Choć oczywiście pewne aspekty można wzmocnić czy wyćwiczyć.

KB: Dziś niektóre organizacje wprowadzają zarządzanie turkusowe, a niekiedy nawet programowo odżegnują się od pewnych kategorii przywództwa na rzecz kooperacji. Czy przywództwo jest *passé*?

KO: Kooperacja też wymaga przywództwa, wymaga określonych umiejętności. Nie można powiedzieć, że to jest *passé*. W ramach kooperacji ludzie muszą chcieć ze sobą pracować, muszą się lubić, tworzyć zespoły i dążyć do celu. To jest kooperacja. Ona sama w sobie nie istnieje, jeżeli nie ma celu.

KB: Czy da się, wychodząc od myślenia właściwego na ukom o zarządzaniu, sformułować zalecenia dotyczące przywództwa w życiu publicznym?

KO: Najważniejsze są chyba poczucie misji i daleko idącej odpowiedzialności, nie tylko wobec siebie, ale zwłaszcza wobec

społeczności, a także bardzo silna motywacja do swoistego poświęcenia się na rzecz tej społeczności. Takie przywództwo wymaga wielkiej empatii i działania z przekonaniem, że robi się coś na rzecz kogoś innego.

KB: A czy możemy w kontekście biznesu mówić o empatii? Wydarzenia związane z pandemią dostarczają wielu przykładów reagowania biznesu na ważne potrzeby społeczne. Czy trend, o którym się mówi w ramach CSR – że biznes staje się społecznie odpowiedzialny, empatyczny, uduchowiony – to jedynie pewna narracja marketingowa, czy może nowy paradygmat, który będzie zmieniał funkcjonowanie gospodarki i społeczeństwa?

KO: Wcześniej była to faktycznie głównie narracja marketingowa. Jednak w ostatnich latach nastąpiła zmiana i wiele firm zauważyło, że ekonomia społeczna zaczyna się opłacać. Dzisiejsze działania – reakcja firm na pandemię – też będą opłacalne, ponieważ buduje się trwałe więzi i tworzy autentyczną pomoc i współpracę w celu ratowania zdrowia i rodziny. Biznes przedstawia się teraz, w dobie epidemii, z osiągania zysków na rozwiązywanie problemów społecznych.

Podam prosty przykład. Aby ludzie z przekonaniem płacili podatki, muszą wierzyć, że one czemuś służą, a nie wpadają w czarną dziurę. Muszę być głęboko przekonany, że moje pieniądze w postaci podatków coś tworzą, działają w jakiejś sferze, co jest dla mnie korzystne. Tym mechanizmem można również uzasadnić społeczny wymiar biznesu, ale to oczywiście jest podejście idealistyczne. Bo ów aspekt staje się powszechny w dobie kryzysu, a gdy kryzys się kończy, znowu zaczyna rządzić rachunek ekonomiczny, kalkulacja oparta na kosztach. Kiedy sytuacja jest dosyć trudna, odwołujemy się do ludzkiej empatii, motywacji, woli współpracy, odpowiedzialności itd. W tej konkurencji zawsze wymusza się pewną efektywność kosztową.

KB: Chciałem jeszcze zapytać o rolę lidera w nauce. Wcześniej największe dokonania były dziełem liderów, teraz są dziełem zespołów badawczych, którym jednakże ktoś musi przewodzić.

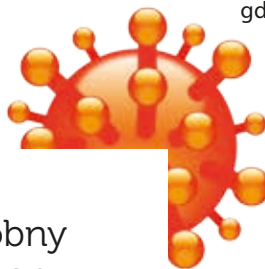
KO: Zmiany w nauce następują powoli, osiągnięcia nadal w dużej mierze mają charakter egoistyczny. Zwycięzam jako jednostka, jako indywiduum. Na szczęście, z uwagi na coraz większe

skomplikowanie rzeczywistości i wymóg interdyscyplinarnego podejścia, w nowoczesnych krajach coraz częściej tworzy się zespoły badawcze, które dokonują odkryć i ustaleń opartych na różnych wymiarach nauki – na socjologii, psychologii, zarządzaniu, rachunkowości, finansach itd. Czyli wielowymiarowość wiedzy powoduje, że nauka staje się bardziej wspólnotowa i nie bazuje już tylko na jednostce.

KB: Ale znów – wracając do słów pana profesora – tam gdzie jest zespół, nie obejdziesz się bez lidera. Mówi się sporo o roli lidera w sporcie, w biznesie, ale rzadziej o liderach w nauce. Czy ich rola jest istotna?

KO: Ależ oczywiście. Rola lidera jest kluczowa. Ma on motywować, pokazywać pewne ścieżki, nie wypychać się na pierwszy plan. To wciąż są oczywiście założenia idealistyczne, nadal bowiem panuje prymat jednostki i promowanie indywidualności. Natomiast tam

gdzie jest wiedza z różnych dyscy-



plin, musi się pojawić lider, który będzie wiązał poszczególne obszary i motywował ludzi, pokazywał drogi. To jest bardzo trudne. Niejednokrotnie lider musi przede wszystkim tworzyć warunki – niekoniecznie musi być jednostką najbardziej wybitną w aspekcie naukowym.

To zresztą osobny problem związany z nową wiedzą – nie ma ludzi, którzy mogliby ją ocenić i weryfikować, a zatem dorobek uczonego nie jest wiele wart.

KB: A czy jest w nauce polskiej lub światowej jakiś model instytucjonalnego kształtowania lidera nauki?

KO: W nauce panuje – a przynajmniej powinien panować – model mistrza i ucznia. Kiedyś były tworzone tzw. stajnie. W takiej stajni lider pokazywał młodszym kolegom możliwe perspektywy i nie był zazdrosny o osiągnięcia swoich podopiecznych. Z pewną dozą przykrości muszę powiedzieć,

że dziś jesteśmy na etapie rywalizacji. Zwłaszcza ostatnio, gdy pojawił się system punktów służący weryfikacji pracy akademickiej. Ważniejsze jest, by mieć więcej punktów, niż by artykuł czy osiągnięcie popychały stan wiedzy naprzód. To zresztą osobny problem związany z nową wiedzą – nie ma ludzi, którzy mogliby ją ocenić i weryfikować, a zatem dorobek uczonego nie jest wiele wart. Każda innowacja musi się najpierw zmierzyć z niewiedzą recenzentów. A tam gdzie będzie trwał wyścig na punkty, nie zaś na konkretną wiedzę, jednostki będą rywalizowały i trudno będzie tworzyć zespoły.

Przywództwo w biznesie

Jaka jest rola przywództwa w zarządzaniu biznesem? O odpowiedź poprosiliśmy liderów przedsiębiorstw działających na polskim rynku – właścicieli, członków zarządów, menedżerów. Przedstawiamy ich opinie.



© MLEKOVITA

Dariusz Sapiński,
prezes zarządu Grupy Mlekovita

Przywództwo odgrywa kluczową rolę w rozwoju każdego biznesu. Pomaga tworzyć i skutecznie realizować długofalowe przedsięwzięcia, odpowiednio reagować na zmiany zachodzące na rynku i w otoczeniu biznesowym firmy, a także budować wśród wszystkich członków organizacji poczucie wspólnej misji, za którą warto i należy podążać.

Mlekovita jest doskonałym przykładem tego, jak – dzięki odpowiedniemu zarządzaniu i zaangażowaniu wszystkich pracowników – z małego przedsiębiorstwa stać się rynkową potęgą. Trzydzieści lat temu byliśmy małą spółdzielnią mleczarską, dzisiaj jesteśmy największą grupą mleczarską w Europie Środkowo-Wschodniej. Osiągnięcie tej pozycji nie byłoby możliwe bez codziennej wyłożonej pracy na każdym szczeblu naszej organizacji, jak również bez wiedzy, umiejętności i podejmowania odważnych decyzji.

Zadaniem lidera jest wyznaczanie kierunków i standardów działań oraz skuteczne mobilizowanie innych. W Mlekovicie chętnie korzystamy z potencjału nowoczesnych technologii, które pozwalają nam się doskonalić, i angażujemy się w innowacyjne projekty biznesowe, dzięki czemu możemy osiągnąć przewagę konkuren-

cyjną. Kluczowe jest dla nas nie tyle obserwowanie, ile wyprzedzanie trendów rynkowych i przewidywanie najlepszych kierunków rozwoju. Niezwykle liczy się też dla nas eksport – dziś sprzedajemy około 40 proc. produkcji za granicę i jesteśmy największym eksporterem produktów spożywczych w Polsce. Wytwarzane przez nas wyroby mleczarskie trafiają do 159 krajów świata. Chcemy także odkrywać przed polskimi konsumentami nieznane im dotąd produkty i smaki, co realizujemy, oferując kolejne nowości.

W Mlekovicie stale podnosimy sobie poprzeczkę i podejmujemy nowe wyzwania. Chcemy potwierdzać swoją pozycję lidera, codziennie oferować klientom jak najlepsze produkty, inspirować branżę oraz wspierać rozwój polskiej gospodarki.



© SELENA

Dariusz Ciesielski,
członek zarządu Grupy Seleno, wiceprezes ds. sprzedaży

Przywództwo opiera się na wpływie. To umiejętność poprowadzenia spółki w przyszłość, szukanie i skuteczne wykorzystywanie nowych szans. Lider potrafi skłonić organizację do zmian, które napędzają jej rozwój. Przywództwo to autorytet i przykład – lider, zanim rozpocznie zmiany, odbywa własną podróż intelektualną, aby przekonać samego siebie. Następnie musi przekonać organizację, że potrzeba proponowanych zmian ma związek z jej przyszłością. Lider firmuje zmiany całym sobą, angażując się odważnie i konsekwentnie.

W Grupie Seleno przywództwo to tworzenie wartości. Po pierwsze: tworzenie wartości przez utrzymywanie i wzmacnianie motywacji. Bardzo ważny jest dialog organizacyjny, polegający na skracaniu odległości instytucjonalnej i emocjonalnej między podwładnym a przełożonym (np. dzięki mówieniu sobie po imieniu). Przywódca schodzi z piedestału i podejmuje autentyczny, osobisty kontakt z podwładnym. Nie tylko mówi do pracowników, ale też słucha ich z uwagą. Istotne jest także stworzenie wspólnych celów i więzi z zespołem, który musi szczerze uwierzyć w wizję lidera. Zbu-

dowanie zaangażowanego zespołu, któremu przyświeca wspólny cel, jest obiecującym początkiem drogi do wspólnego sukcesu.

Po drugie przywództwo to dla Seleny tworzenie wartości przez rozwój pracownika. Selenia jest firmą globalną, co daje nieograniczone możliwości rozwoju – pracownik może brać udział w różnego rodzaju projektach międzyfunkcyjnych lub zostać oddelegowany do pracy za granicą, dodatkowo ma styczność z szerokim przekrojem sytuacji biznesowych (zakup nowych firm, synchronizowanie działań, transformacja, restrukturyzacja czy nawet zamykanie biznesów).

Po trzecie przywództwo to tworzenie wartości przez satysfakcję użytkowników i relacje z rynkiem. Jesteśmy firmą, która stawia na innowacje i rozwój oparty na nowych technologiach. Wybudowaliśmy centrum badań i rozwoju, aby jeszcze odważniej stawiać na produkty innowacyjne. Mamy międzynarodowy zespół ekspertów elastycznie reagujących na zmiany, dzięki któremu staramy się wyznaczać trendy na rynku nowoczesnego budownictwa. Każda innowacja, która wychodzi z Seleny, niesie wartość dla użytkownika – skraca jego czas pracy i ułatwia aplikowanie nowych rozwiązań, np. dzięki redukcji zużycia wody i energii.

W każdym z nas drzemie potencjał bycia liderem, który możemy wykorzystać do inspirowania i motywowania współpracowników i całej organizacji. Jednak zanim to nastąpi, musimy być gotowi do zaangażowania się w pracę nad sobą, do podnoszenia swoich umiejętności i przejęcia kontroli nad własną energią.



© CAR-PORT.PL

Agata Chowaniec,
dyrektor zarządzająca, Car-port.pl

Przywództwo definiowane było przez lata tak wiele razy, że zażartować można, iż dziś jedną z ilości niepoliczalnych jest suma wydanych książek, poradników, wszelkiego rodzaju opracowań i warsztatów na ten temat. Oczywiście nie chcę dewaluować takich materiałów, wręcz przeciwnie: szanuję je i przyznam, że niejednokrotnie z zaciekawieniem po nie sięgałam i sięgam. Mając świadomość obszerności tematu, podejmę jednak próbę uproszczenia, ujęcia go w kilku zdaniach.

Jeśli wyobrazimy sobie zespół i przywódcę w trzech wariantach – przywódca z przodu, w jednej linii lub za zespołem – to uzyskamy trzy główne style przywództwa. Ja przyjmuję każdy z nich

naprzemiennie, elastycznie uzależniając styl działania od sytuacji. W relacjach z pracownikami zasadniczo preferuję ostatni, czyli pozostanie z tyłu. W zespole Carport, z którym na co dzień pracuję, doceniam różnorodność i zaangażowanie. Cenię współpracę między osobami czy działami zarówno w sytuacjach codziennych, standardowych, jak i w sytuacjach niestandardowych. Taka współpraca jest niepodważalnym dowodem siły synergii. Świadome pozostanie z tyłu jako styl przywództwa dodatkowo ją napędza. Synergia oznacza, że całość daje więcej niż suma poszczególnych działań. Tak pracują osoby, które czują się w firmie zauważane, potrzebne i bezpieczne. Wewnętrzne awanse pokazują, że to działa, bo każdy może się rozwinąć i dać od siebie tyle, na ile sam się godzi. Dzięki temu tworzą się relacje fair na linii pracodawca – pracownik. Jaka jest moja główna rola jako przywódcy w zarządzaniu zespołem? Starać się dawać ludziom przestrzeń i pytać, czego jeszcze potrzebują, by mogli się realizować i być skuteczni.



© CMP

Paweł Walicki,
prezes zarządu Centrum Medycznego CMP

Przywództwo w Centrum Medycznym CMP zmienia się wraz z rozwojem naszej firmy. Jesteśmy rodzinną spółką i początkowo nasze role nie były sztywno podzielone, co oznacza, że przywództwo było rolą każdego po trochu. Dopiero z czasem stanowiska zaczęły się konkretyzować. Takie luźne podejście było możliwe tylko dzięki wzajemnemu zaufaniu i silnym więziom rodzinnym.

Jako prezes jestem zwolennikiem polityki otwartych drzwi. Moje podejście do ludzi nie zmienia się od lat, natomiast szybki rozwój ograniczył czas, w którym jestem dostępny dla współpracowników, co z kolei wymusiło wprowadzenie elementów korporacyjnych do stylu zarządzania organizacją. Ustrukturyzowaliśmy firmę, w związku z czym pojawiło się wiele nowych osób na stanowiskach kierowniczych. Istotne było dla mnie, aby pozwolić innym dojść do głosu, a kluczową kwestią stało się umiejętne dobranie zespołu. Stawiam na ludzi mądrych i utalentowanych, którzy przychodzą do mnie z rozwiązaniem, a nie

z samą prezentacją problemu. Ja pełnię w firmie funkcję wizjonera, natomiast sam nic bym nie zrobił, dlatego współpracowników traktuję jak partnerów. Wzajemny szacunek determinuje rozwój firmy, a sukces nie jest domeną tylko przywódcy, nawet najbardziej charyzmatycznego, ale zgranego zespołu profesjonalistów. Jest to praca zespołowa.



© PERSONNEL SERVICE

Krzysztof Ingot,
prezes Personnel Service

Jeden z najlepszych opisów przywództwa, jakie znam, zaproponował Ray Dalio, właściciel Bridgewater – największego funduszu hedgingowego na świecie. Zdaniem Dalio na przywództwo składają się trzy elementy: wizja, wytrwałość i pokora połączona z otwartością. Te składniki wzajemnie się przenikają, tworząc zestaw cech, dzięki którym ludzie stają się liderami.

Wizja jest według mnie kluczowym aspektem. Przywódca powinien mieć umiejętność wizualizowania przyszłości i przekazywania swojej koncepcji tak klarownie i przekonująco, żeby pozostali ludzie w nią uwierzyli. Jeżeli potrafimy analizować to, co dzieje się wokół nas, dostrzec lukę i ją wykorzystać, znajdujemy się w połowie drogi do sukcesu.

Druga połowa to umiejętność podejmowania ryzyka związanego z przewidywaniem, co może się wydarzyć, oraz wytrwałość w dążeniu do celu. Wytrwałość należy jednak rozumieć nie tyle jako uparte realizowanie własnych wizji, ile wręcz jako niedopuszczanie, żeby coś stanęło nam na drodze. Nawet kosztem psychicznego dyskomfortu i braku zrozumienia przez niektórych, choć krytyka jest zawsze mile widziana.

Ostatni czynnik to pokora i otwartość. Najlepsi liderzy to ludzie, którzy nie tylko najlepiej wiedzą, jak należy coś zrobić, ale też mają wysoki poziom pokory. Charakteryzuje ich również ciekawość. Często się zastanawiają, jak inni podchodzą do podobnych problemów, zbierają informacje, nieustannie się uczą i poszerzają horyzonty. Dla prawdziwego lidera jego rola nie ogranicza się jedynie do prowadzenia biznesu, ale oznacza także odpowiedzialność za otoczenie – ludzi i środowisko. W końcu przywódcą nie zostaje się z nadania, lecz na podstawie opinii współpracowników i społeczności.

SONDA



© UNIVERSAL SP. Z O.O.

Krzysztof Nowak,
wiceprezes zarządu,

i Anna Pawlik-Gonera,
specjalista ds. marketingu i wizerunku, **Przedsiębiorstwo Usługowo-Produkcyjne i Wdrażania Postępu Technicznego „Uniwersal” Sp. z o.o.**

Przywódca to w naszym rozumieniu doskonały strateg. Osoba, która wyprzedza myślowo dzień dzisiejszy i myśli o takim prowadzeniu działalności gospodarczej, by firma ciągle się rozwijała. Działając na wymagającym rynku obecnych inwestorów, musimy sprostać zadaniom, w których poprzeczka zawieszona jest niejednokrotnie bardzo wysoko. Zarząd musi sprawić, by ta sytuacja nie była zaskoczeniem, firma musi być stale przygotowana na nowe żądania rynkowe. Rosnący poziom technologii daje dzisiaj możliwości, o których kilka lat temu tylko marzono. Obecnie są one w zasięgu ręki, trzeba jedynie umieć je wykorzystać i wdrożyć w codzienną działalność. Istotną rolę odgrywa tu człowiek, a czasami grupa ludzi zarządzających. Ich zadaniem jest ukierunkowanie całego procesu projektowego i późniejszego procesu realizacji celów, które składają się na wynik. Przywódca to wizjoner, czasami szalony marzyciel, ale też osoba charyzmatyczna, która potrafi porwać za sobą zespół – bo bez zaangażowanych ludzi nawet najlepszych pomysłów nie sposób urzeczywistnić.



© BANK MILLENNIUM

Jacek Chmielewski, dyrektor Departamentu Kadr Banku Millennium

Jakość przywództwa w Banku Millennium ma kluczowe znaczenie nie tylko dla wyników finansowych i pozycji banku na rynku, lecz przede wszystkim dla rozwoju ludzi, ich zaangażowania, budowania relacji i atmosfery pracy. Rozwój liderów na każdym poziomie zarządzania przyczynia się do rozwoju organizacji i pogłębia zaangażowanie pracowników.

Jestem przekonany, że tym, co odróżnia firmy od siebie, jest w istocie sposób sprawowania przywództwa. Wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonują w tych samych realiach rynkowych, mają podobne pomysły na biznes i analogiczną technologię, ale ze względu na typ przywództwa wiedzie im się rozmaicie. Dlatego od kilku lat inwestujemy w przywództwo, prowadząc program rozwoju kompetencji M#leaders, skierowany do dyrektorów banku i wszystkich kierowników oddziałów detalicznych. Program składa się z krótkich sesji warsztatowych, realizowanych w małych grupach i stanowiących połączenie warsztatu, studium przypadku, coachingu grupowego oraz burzy mózgów. Uczestnicy uczą się sprawdzonych, skutecznych praktyk z obszaru przywództwa, zarządzania, komunikacji, pracy zespołowej czy inspiracji, mobilizując się wzajemnie do stosowania zdobytej wiedzy w praktyce.

Wynikiem programu M#leaders była m.in. rewitalizacja kodeksu wartości banku. W wielu organizacjach wartości istnieją i są spisane, ale nie przekłada się to na działanie. U nas jest inaczej. Sami menedżerowie opracowali „Kodeks lidera”, czyli przełożyli wartości na konkretne zachowania. Określili też, które zachowania wspierają, a które naruszają wartości firmy. Stworzono więc praktyczny dokument, którym liderzy mogą się kierować w swojej pracy. Pracownicy z kolei wiedzą, czego mogą od liderów oczekiwać. Działanie jest więc dwustronne.

Jeśli chodzi o efekty biznesowe i wyniki różnych rankingów, jesteśmy bankowym liderem w obszarze jakości i innowacyjności. Takich sukcesów nie osiągnęlibyśmy bez dobrego przywództwa.



© HUAWEI POLSKA

Ryszard Hordyński, dyrektor ds. strategii i komunikacji w Huawei Polska

Huawei nie jest typową korporacją. Nie jest firmą, w której najważniejsze, kluczowe decyzje podejmuje garstka osób. Huawei w całości należy bowiem do swoich pracowników, z których 97 tys. posiada akcje koncernu. To w ich rękach pozostaje wybór Komisji Reprezentantów, która z kolei wybiera Radę Dyrektorów i Radę Nadzorczą.

W związku z powyższym w Huawei obserwuję mieszankę podejścia przedsiębiorczego, start-upu i dużej technologicznej korporacji. To powoduje, że w pewnym sensie człowiek staje się liderem obszaru, w którym dobrze się sprawdza. Inaczej mówiąc, bierze ster w swoje ręce i prowadzi projekty i zadania tak, jakby to była jego firma.

Trochę podobnie było w moim przypadku, gdyż rola, którą powierzono mi w ubiegłym roku, była i jest ogromnym wyzwaniem, dającym mi jednocześnie dużą satysfakcję. Praca w tak ogromnej organizacji stwarza unikalną szansę na sprawdzenie się w roli lidera. Specyfika pracy w Huawei sprawia, że często jesteśmy rzucani na głęboką wodę, ale nie brakuje osób (w biurze lokalnym, regionalnym czy centralnym), które można poprosić o pomoc. Dodatkowo dzięki temu często mamy możliwość wykazania się.

Każda struktura musi mieć jednak swojego lidera – osobę, której przywództwo opiera się na charyzmie i autorytecie. Założyciel Huawei Ren Zhengfei pochodzi z ubogiej wielodzietnej rodziny. Do wszystkiego doszedł dzięki nauce i ciężkiej pracy. Pan Ren, choć obecnie sam nie prowadzi firmy, ma prawo zawetować decyzje podejmowane w koncernie. To prawo ma też na celu zagwarantowanie, że również w wyjątkowych okolicznościach polityka firmy utrzyma swój kurs. Inspiracją dla obecnego modelu zarządzania przedsiębiorstwem były rozwiązania z zakresu prawa konstytucyjnego niektórych państw. Prawo weta, jakie ma Ren Zhengfei, to pomysł wywodzący się z systemu brytyjskiego.

W Huawei mamy jeszcze jedno rozwiązanie, które nie jest standardem w innych korporacjach. Na czele Rady Dyrektorów i Komitetu Wykonawczego stoi rotacyjny prezes (ang. *rotating and acting chairman*). Osoby pełniące tę funkcję zmieniają się co pół roku i jest ich kilka. Pozwala to na osiąganie jeszcze lepszych rezultatów. Nic więc dziwnego, że nasza firma, która powstała zaledwie 32 lata temu, dziś jest 61. największą firmą na świecie.

SONDA



© PAYBACK POLSKA

Marcin Pilarski,
dyrektor zarządzający Payback Polska

Świadome i dojrzałe przywództwo pełni ważną funkcję w naszym życiu. Dzięki inspirującym i wiarygodnym liderom możliwe staje się wprowadzanie wielu odważnych zmian i rewolucyjnych rozwiązań. Z kolei brak dobrego przywództwa to najkrótsza droga do zgubienia celów osobistych i upadku całych organizacji. W dzisiejszym świecie, charakteryzującym się zmiennością, złożonością i niejednoznacznością (określanymi często jako VUCA: *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), to właśnie od jakości przywództwa zależy, czy firma będzie tkwić w status quo, czy przeciwnie – będzie się rozwijać.

Bycie skutecznym przywódcą to ciągły proces, który zaczyna się od poznania samego siebie. Już na początku warto sięgnąć po sprawdzone metody: testy psychometryczne czy narzędzia do pozyskiwania informacji zwrotnej. Jedną z głównych cech dobrych przywódców, które inspirują innych, jest chęć nieustannego uczenia się. Jeśli potrafimy wciąż odkrywać nowe obszary wiedzy, zachwycać się nimi lub je kwestionować, mamy szansę popchnąć innych do rozwoju.

Największą inspiracją do spojrzenia w głąb siebie jest dla mnie książka Stephena Coveya „7 nawyków skutecznego działania”. To świetny sposób na przeprowadzenie rzetelnej analizy kluczowych sfer: osobistej, społecznej i związanej z naszą siłą witalną. Dla mnie najważniejszy jest nawyk „zaczynaj z wizją końca” – nieoceniona podpowiedź dla każdego lidera. Wypracowanie w sobie 7 nawyków daje szansę na budowę trwałych relacji z innymi, a także na bycie inspirującym przywódcą.

Zarządzanie zespołem to kolejny szczebel rozwoju umiejętności przywódczych. Dużo nauczyłem się w tym zakresie z publikacji Roberta K. Greenleafa i Kena Blancharda. Doskonale opisali oni rolę lidera służebnego, która jest podstawą skutecznego działania zespołów. Jedną z najlepszych formuł pracy w grupie opisał także Patrick Lencioni w „Pięciu dysfunkcjach pracy zespołowej”. Wymienione pozycje zawsze polecam swoim kolegom. Dzięki temu lepiej się rozumiemy i tworzymy zespoły prawie doskonałe.



© BUSZMAN

Maria Buszman,
prezes firmy Buszman. Komunikacja Doradztwo Badania Strategie

Odróżniłabym zarządzanie od przywództwa. Bez wartościowania, co ważniejsze, bo oba aspekty są potrzebne w organizacji. Metaforycznie ujęłabym to tak, że zarządzanie stąpa twardo po ziemi, a przywództwo unosi się co jakiś czas nieco nad ziemię, by wszyscy w organizacji widzieli przywódcę i mogli za nim pójść, a także by on sam mógł spojrzeć w przyszłość, wybrać drogę.

Tak więc zarządzanie to planowanie działań, tworzenie struktur, ustalanie zasad i procedur, organizowanie pracy czy rozwiązywanie bieżących problemów. Natomiast przywództwo wiąże się dla mnie z kreowaniem wizji, wyznaczaniem długookresowych celów, budowaniem strategicznych koalicji, zespołów, motywowaniem oraz inspirowaniem innych.

Cechy, jakimi moim zdaniem powinien się odznaczać prawdziwy przywódca, to: mądrość, która jest czymś więcej niż wiedza, mocny kręgosłup moralny, odwaga, odpowiedzialność, siła psychiczna, empatia, komunikatywność i zaangażowanie.



© ISS RFID

Adam Silny,
prezes zarządu ISS RFID Sp. z o.o.

O sukcesie firm i projektów biznesowych w dużej mierze decyduje dobre przywództwo. Każda organizacja, niezależnie od branży, potrzebuje kogoś, kto podzieli się wizją, wytyczy cele i kierunek działania całego zespołu.

Jak być liderem? Tę wiedzę i umiejętności zdobywa się latami. Ja przez 30 lat zarządzałem rodzinną firmą, zanim zacząłem kierować start-upem technologicznym. Przewaga konkurencyjna ISS RFID opiera się na innowacyjności, otwartości myślenia, szukaniu nieszablonowych rozwiązań, by jak najlepiej odpowiedzieć na potrzeby klientów. Moją rolą, a także przyjemnością jest inspirowanie i wspieranie pracowników oraz budowanie jedności zespołu, aby wytyczyć właściwy kierunek jego działania. Do tego nie wystarczy jednak tylko autorytet, wiedza czy charyzma. Niezbędne są odpowiedzialność za swoje obowiązki i wzajemne zaufanie, które w kulturze organizacji stawiam na pierwszym miejscu. Wykorzystujemy doświadczenie i wiedzę każdego z nas, bo mamy przecież wspólny cel. To wszystko stwarza przestrzeń dla rozwoju firmy i stanowi podstawę naszego sukcesu.



Łukasz Wasilewski,
współzałożyciel i członek zarządu Nuvalu

Rynek nieruchomości komercyjnych, na którym od ponad 10 lat funkcjonuje Nuvalu, jest bardzo dynamiczny. Wymaga ciągłych adaptacji metod działania, rozwijania kompetencji, innowacyjnego myślenia, indywidualnego podejścia do każdego klienta.

Z jednej strony rolę przywództwa definiuję właśnie przez pryzmat reagowania na zmiany. Naszych klientów przekonuję, że tylko te firmy, które potrafią szybko i sprawnie adaptować swoje organizacje do wyzwań związanych z rozwojem technologicznym i społecznym oraz konsolidacją rynków, będą w stanie ustabilizować własną pozycję na rynku i osiągać cele biznesowe. Jednocześnie jako partnerzy zarządzający zachęcamy pracowników do podejmowania wyzwań i ciągłego podnoszenia kompetencji. Organizujemy przestrzeń pracy z myślą o zwiększaniu wydajności. Promujemy kulturę organizacyjną, która stawia na otwartość i kreatywność. Przy dużym kapitale wiedzy i wysokich kompetencjach naszych pracowników to podejście pozwala nam rozwijać nowe linie biznesowe, diagnozować zmieniające się trendy i wdrażać odważne projekty, takie jak własna pracownia architektoniczna.

Z drugiej strony zabiegam o poziom motywacji i zadowolenia naszego zespołu. Większość badań branżowych jasno wskazuje, że w szczęśliwych miejscach pracy wzrastają zarówno wydajność, jak i kreatywność pracowników. Lider musi dbać o to, żeby zespół był usatysfakcjonowany. W ten sposób postępujemy w Nuvalu, organizując wydarzenia i kampanie integracyjne oraz podkreślając wagę pozapłacowych aspektów pracy: możliwości rozwoju zawodowego w jednej z wiodących firm czy elastycznego i zadaniowego czasu pracy.



Tomasz Gibas,
Kogifi

W obecnych czasach rola przywództwa mocno ewoluuje. W naszym biznesie jest niezwykle istotna, jako że mamy do czynienia ze specyficzną branżą IT. Nasz zespół to głównie młodzi ludzie o określonych kompetencjach i różnorodnych charakterach, a to właśnie przedstawiciele pokoleń Y i Z zwracają szczególną uwagę na sposób zarządzania w organizacji. Zwłaszcza że na przestrzeni lat uległ on znacznym zmianom. Kiedyś rola lidera ograniczała się do wyznaczania zadań i kontroli pracowników, a ostatnie, decydujące zdanie zawsze należało do menedżera – w domyśle nieomylnego. Obecnie dobry, nowoczesny przywódca to osoba inspirująca, będąca wiarygodnym autorytetem dla swojego zespołu. Samo stanowisko przełożonego nie wystarczy, by zyskać szacunek wśród pracowników. Należy przede wszystkim umiejętnie prowadzić zespół i motywować go do wspólnego działania, a jednocześnie dbać o indywidualny rozwój i zaangażowanie każdej jednostki.

W naszej firmie unikamy przedstawiania gotowych rozwiązań. Działamy w przyszłościowej, innowacyjnej branży, dlatego skupiamy się raczej na formułowaniu ciekawych wyzwań i wyznaczaniu celów, a inicjatywę i opracowanie rozwiązania pozostawiamy załodze Kogifi. Oczywiście przy naszym pełnym wsparciu. W tym kontekście zasadniczą kwestią jest także docenianie zespołu i budowanie poczucia satysfakcji z codziennej pracy.

Zarządzanie młodymi ludźmi wymaga jeszcze dwóch ważnych cech: otwartości i transparentności. W codziennym funk-

cjonowaniu firmy stawiamy na przejrzystą komunikację i ciągłą informację zwrotną. Zachęcamy do przedstawiania własnych pomysłów, do dyskusji i konstruktywnej krytyki – niezależnie od pełnionej funkcji. Dzielimy się na bieżąco swoimi planami i najważniejszymi przemyśleniami na temat rozwoju spółki. Wierzymy, że partnerskie podejście do pracowników stanowi klucz do budowania zaufania, a tym samym – do trwałych pozytywnych relacji w firmie.



© ZDROWY SMAK

Łukasz Wołowiec,
prezes zarządu, Zdrowy Smak

W ostatnich latach w naszym kraju mamy do czynienia z prawdziwą rewolucją w nawykach żywieniowych. Z jednej strony widzimy coraz powszechniejszą modę na życie w duchu *slow*. Polacy są z każdym dniem bardziej świadomi tego, jak odpowiednia dieta, aktywność fizyczna czy *work-life balance* wpływają na funkcjonowanie organizmu. Z drugiej jednak strony w codziennym pośpiechu, związanym z pracą i innymi aktywnościami, wielu z nas decyduje się na spożywanie gotowych, dowiezionych posiłków.

Zarządzając Zdrowym Smakiem, staramy się odpowiadać na te trendy. Ciągłe powtarzam swoim pracownikom, że przewidywanie i dostosowywanie się do zmian są kluczowe w naszej branży. Dlatego motywuję zespół do wychodzenia poza schematy, próbowania nowości, czerpania inspiracji nie tylko z obserwacji życia codziennego Polaków, ale również z kuchni całego świata. Przywództwo to też dzielenie się doświadczeniem. Wydaje się, że przygotowywanie smacznego i zdrowego śniadania to nic trudnego. Każdy z nas przecież wie, jak to zrobić. Z całą pewnością jednak takiego kapitału jak dokładne poznanie i umiejętność przewidywania zachowań konsumentów, znajomość konkurencji czy dobre relacje z dostawcami produktów nie da się zbudować w krótkim czasie.

Właściwe zarządzanie i przewodzenie grupie ludzi to wreszcie – co chyba najważniejsze – odpowiednie kreowanie strategii rozwoju i egzekwowanie jej realizacji. Dużą wagę przywiązuję do ciągłej ewaluacji procesów, które zachodzą w organizacji. Namawiam pracowników, żeby brali czynny udział w formułowaniu zadań. Rosnąca w ostatnim czasie liczba klientów pozwala mi sądzić, że idziemy w dobrym kierunku.



© KAMIKAZE

Michał Ryszkiewicz,
partner zarządzający w agencji reklamowej Kamikaze

Moja lekcja przywództwa to *less is more*. Jestem wielkim fanem i praktykiem modelu zarządzania, w którym lider pokazuje kierunek i tworzy warunki do podejmowania decyzji w ramach zespołu, dokładnie tam, gdzie te decyzje są potrzebne. Pozwala każdemu działać samodzielnie w zakresie określonej roli w organizacji, ale jest też dostępny, gdy zespół go potrzebuje. To lider-coach, który pomaga oszacować ryzyko, ocenić własne pomysły, rozważyć „za” i „przeciw”, ale nie dostarcza gotowych rozwiązań. To przełożony, który akceptuje popełniane błędy i pomaga wyciągać z nich wnioski. A przede wszystkim to partner do rozmowy.

Moje podejście w dużej mierze wynika z osobistych wartości – opiera się na zaufaniu do ludzi i partnerskich relacjach ze współpracownikami. Ale jest też bardzo pragmatycznym wyborem. W branży reklamowej mamy do czynienia z ogromnym tempem, koniecznością ciągłej adaptacji oferty do trendów rynkowych, nowości technologicznych i oczekiwań klientów. Ta dynamika sprawia, że nawet najlepiej zorientowany szef-ekspert nie będzie w stanie efektywnie podejmować wszystkich decyzji w organizacji. Decyzje podejmowane (często kolektywnie) w zespołach projektowych są zawsze lepsze niż ciut oldskulowe, ale nadal często spotykane decydowanie w ramach silosów kompetencyjnych. Rolą lidera nie jest zatem podejmowanie decyzji, ale tworzenie warunków do ich podejmowania – otwartej, inkluzywnej kultury

organizacyjnej, opartej na zaufaniu i wartościach. To podejście często idzie w parze z płaską, mało hierarchiczną strukturą i szerokim dostępem do informacji.

Miałem okazję poznać i z bliska podglądać wielu liderów, którzy działają inaczej: lubią wiedzieć wszystko o wszystkim i mają przekonanie, że wszystko robią najlepiej sami. W efekcie centralizują procesy decyzyjne, hamują rozwój swoich zespołów, zabijają naturalne zaangażowanie oraz innowacyjność organizacji. Po 14 latach budowania agencji reklamowej największą satysfakcję zawodową dają mi chwile, kiedy odnoszę wrażenie, że nie jestem jej potrzebny.



Amadeusz Kowalski,
wiceprezes zarządu Grupy Tubądzin

W każdym biznesie niezbędne jest mądre przywództwo. W dzisiejszych czasach niekoniecznie oznacza ono przywództwo silnej ręki, takie, z którym się nie dyskutuje. Wręcz przeciwnie: właściciele firm wiedzą, że aby biznes rozwijał się nie tylko prężnie, ale też harmonijnie, potrzeba przywództwa nastawionego na słuchanie, szacunek do pracowników, zgodę na sprawdzanie różnych opcji i popełnianie błędów, nieustanne szukanie inspiracji w zespole oraz wdrażanie polityki równościowej, niewykluczającej. W Grupie Tubądzin stawiamy przede wszystkim na silny podział kompetencyjny. Przywództwo to u nas dobrze zorganizowane, sprawne zespoły z zaangażowanymi kierownikami, doskonale wiedzące, w którym kierunku – wyznaczonym przez zarząd – należy zmierzać. Ale często podczas wspólnej podróży pracownicy proponują własną drogę, co jest dla nas bardzo cenne. Ogromna pasja i ciągła chęć doskonalenia produktów, linii produkcyjnej i usług, która towarzyszy pracy Joanny i Andrzeja Wodzyńskich, właścicieli firmy, powoduje, że przywództwo oznacza u nas nieustanny rozwój. Myślę, że pracownicy są najlepszą wizytówką dobrego przywództwa. I z dumą mogę powiedzieć, że w Tubądzinie najlepsi pracują po kilkanaście, a czasem ponad 20 lat.



Marta Tyszer,
menedżer ds. PR i komunikacji w agencji PR Calling

Rola przywództwa w agencji PR jest taka sama jak we wszystkich innych firmach, w których mamy do czynienia z relacją menedżer – zespół. W każdym z możliwych biznesów, niezależnie od wielkości czy branży, siła zespołu płynie z właściwego przywództwa. Mogę wskazać kilka obszarów, których usprawnienie pomogło naszemu zespołowi w osiągnięciu sukcesów, a całej agencji umożliwia dalszy rozwój.

Podstawą jest rozdzielenie odpowiedzialności w zespole – w myśl zasady, że jeśli za czynność, projekt czy proces odpowiedzialna jest więcej niż jedna osoba, to finalnie nikt nie jest odpowiedzialny. W intensywnym życiu agencji PR Calling ważną rolę odgrywają wewnętrzne spotkania. Wspieramy zespół konsultantów przez wspólne nakreślanie „map procesów”, czyli omawianie poszczególnych etapów danego projektu i punktów decyzyjnych. Tym, co bardzo uporządkowało pracę zespołu i w obliczu wielu równolegle prowadzonych projektów pozwoliło wykluczyć chaos, są też listy kontrolne, które przypominają o niezbędnych krokach i określają ich kolejność. Podczas cyklicznych spotkań na bieżąco wyrażamy uznanie dla osiągnięć, analizujemy obszary z gorszymi wynikami i omawiamy działania, które należy podjąć, aby naprawić sytuację. Mądry szef wymaga, wyraźnie określa oczekiwania, ale również docenia i chwali.

Budowaniu zaangażowania i poczucia odpowiedzialności u konsultantów sprzyja zapraszanie ich do dyskusji także w kwestiach biznesowych – w myśl zasady, że żadna komórka nie może się znajdować zbyt daleko od układu krwionośnego. W PR Calling omawiamy z członkami zespołu nie tylko tematy operacyjne, działania konkurencji i sytuację rynkową klientów. Włączamy pracowników również do dyskusji na temat rozwoju firmy. Tak aby niezależnie od stanowiska czuli, że są traktowani poważnie i że liczymy się z ich zdaniem, nawet jeśli nie dotyczy ono obszaru, za który są bezpośrednio odpowiedzialni. Chętniej dzielą się wtedy swoimi pomysłami, częściej wychodzą z inicjatywą.

Kierowanie ludźmi przez nakazy, rozkazy i kontrolę nie zdaje egzaminu. W dłuższej perspektywie ludzie nie odchodzą ze złych firm, odchodzą od kiepskich szefów.

Bralczyk, Person, Przybył, Szczepłek



© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM

o przywództwie i sporcie

O wybitnych liderach i ich wpływie na sukces w sporcie rozmawiają prof. Jerzy Bralczyk, językoznawca, specjalista z zakresu języka mediów, reklamy i polityki, sympatyk sportu; Andrzej Person, były senator RP i dziennikarz sportowy; Stefan Szczepłek, dziennikarz, komentator sportowy, pisarz; oraz Krzysztof Przybył, prezes Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego, redaktor naczelny magazynu „Teraz Polska”.

Andrzej Person: „Sport” i „lider” to pojęcia, które są ze sobą nierozdzielnie związane. Sport opiera się na liderach, których musi cechować absolutne mistrzostwo, wyszkolenie na najwyższym poziomie. Muszą też być obdarzeni autorytetem. Weźmy np. utytułowaną wioślarską czwórkę w składzie Konrad Wasielewski, Marek Kolbowicz, Michał Jeliński, Adam Korol. To mistrzowie olimpijscy i czterokrotni mistrzowie świata. Przez pięć lat wygrywali wszystko, co było do wygrania, a to bardzo trudna dyscyplina, wymagająca techniki i przygotowania fizycznego. I w tej drużynie za najbardziej medialnego zawodnika – można powiedzieć: showmana – uchodził Marek Kolbowicz, a jednak liderem był Adam

Korol, szlakowy, który decydował, w jakim rytmie i tempie płynie osada. Potwierdził zresztą swoje cechy lidera, gdy po zakończeniu kariery zawodniczej został ministrem sportu.

Niejako na marginesie naszych rozważań o przywództwie chciałbym wspomnieć postać innego członka tej mistrzowskiej osady – Michała Jelińskiego, który mimo cukrzycy typu 1 był w stanie znieść obciążenia tak trudnego treningu, jakiego wymaga wioślarstwo. Po zakończeniu kariery sportowej założył Fundację Activediabet, aby propagować sport wśród diabetyków i ich rodzin, organizując różne formy wsparcia i szkolenia ze specjalistami.

Michał Jeliński: „Rok przed pierwszymi seniorskimi mistrzostwami świata organizm zaczął dawać mi sygnały, których nie umiałem właściwie odczytać. Ciągłe zmęczenie, niewyspanie, utrata wagi, nieustające pragnienie. Diagnozę usłyszałem dwa dni po mistrzostwach: cukrzyca typu 1. Nierozpoznana wcześniej, ponieważ intensywne treningi zbiły wysoki poziom glikemii i maskowały zmiany. Tamten moment był szokiem. Miałem mnóstwo pytań – o cukrzycę i o to, jak będzie wyglądać moje dalsze życie. Przestraszyłem się, że będę słabszy, treningi będą mnie więcej kosztować, może mi zabraknąć motywacji, a cel stanie się trudniejszy do osiągnięcia. Nie miałem jednak żadnych wątpliwości, czy w związku z diagnozą powinienem kontynuować karierę. Rezygnacja nie wchodziła w grę. Nie dopuszczałem do siebie myśli, że mógłbym przestać trenować”.

Stefan Szczepiek: Prawdziwi mistrzowie potrafią przewyższać swoje ułomności. Renata Mauer, dwukrotna mistrzyni olimpijska w strzelectwie z karabinu sportowego i pneumatycznego, ma astygmatyzm. Kiedy ją o to zapytałem, odpowiedziała, że wada wzroku nie jest dla niej żadną przeszkodą. Przed laty przyglądałem się jej treningowi. Z podziwem patrzyłem, jak ta drobna kobieta, zachowując postawę strzelecką, bez najmniejszego drgnienia utrzymuje przez 45 minut karabin ważący 4,5 kilo. Po treningu wziąłem tarczę strzelniczą, poprosiłem Renatę o autograf i pogratulowałem pięknie trafionej dziesiątki. Okazało się, że dziura w dziesiątce nie była po jednym strzale, ale po kilkudziesięciu idealnie trafionych w to samo miejsce. Jak u Janka Kosa z „Czterech pancernych”. Zresztą Renata Mauer pierwszy złoty medal zdobyła po ostatnim, 50. strzale, bo prowadząca w zawodach Niemka przestrelała o milimetr. Zawodnicy, którzy osiągają wielkie cele, muszą być zdeterminowani. Najczęściej chcą się wybić ze swojego rodzinnego środowiska, udowodnić innym i sobie, że stać ich na wiele.

Krzysztof Przybył: Lider potrzebuje zespołu, musi mieć kogo prowadzić.

Jerzy Bralczyk: Zgadza się. Tak jak potrzeba przywódców, tak potrzeba ludzi, którym oni przewodzą. A do tego, aby się umieć podporządkować liderowi, też potrzebna jest pewnego rodzaju zdolność.

Stefan Szczepiek: O przywództwie w sporcie można mówić wyłącznie w kontekście sportów zespołowych. Czasem liderem zostaje ktoś, kto potrafi przewodzić grupie, a czasem po prostu najlepszy zawodnik, do którego inni powinni równać.

Jerzy Bralczyk: Lider powinien mieć umiejętność manipulacji, podporządkowywania sobie ludzi. A manipulujemy i jesteśmy manipulowani od urodzenia. Chodzi o to, do jakiego stopnia ta manipulacja jest w interesie grupy. Można przytoczyć wiele przykładów przywódców, którzy manipulując, kierowali się własnym interesem.

Po raz pierwszy usłyszałem słowo „lider” przy okazji oglądania Wyścigu Pokoju. Zapewne dlatego liderostwo w sporcie kojarzy mi się przede wszystkim z kolarstwem. Lider wyścigu zawsze jeździ w żółtej koszulce. Ale swoich liderów mają także poszczególne drużyny. Czy zawsze jest to najlepszy zawodnik w drużynie?

Krzysztof Przybył: Towarzyszę organizatorom na trasie Tour de Pologne, odkąd ten wyścig otrzymał wyróżnienie honorowe „Te-

raz Polska” za promocję kraju i aktywności sportowej, więc mam okazję przyglądać się z bliska strategiom drużyn kolarskich. Widzę, jak zespoły pracują na swojego lidera. Mają za zadanie doprowadzić go do finiszu i jeszcze tak ten finisz rozegrać, aby to ich lider wygrał. Szczególnie widać tę pomoc na odcinkach górskich.

Jerzy Bralczyk: Do pewnego czasu w Polsce słowo „lider” funkcjonowało jedynie w sporcie, dopiero później zaczęto je stosować w biznesie – pojawiły się np. szkoły liderów. Uważam je za coś śmiesznego, bo taka nazwa sugeruje, że każdy szkolony będzie automatycznie liderem. A przecież tylko jeden może być najlepszy, tak jak tylko jeden może być liderem. Przez to eksponowanie „liderowości” człowiek czuje się sfrustrowany, że jest niedoświadczony. Dlatego powinniśmy myśleć więcej o współpracy, a nie o liderowaniu. Większą wartością byłoby uświadomienie, że każdy w zespole może odegrać ważną rolę, nie zawsze będąc na pozycji lidera. Wyzwalanie walki o przywództwo (opisanej przykładowo w książce „Biały Kiel” Jacka Londona) zawsze budzi we mnie niechęć.

Andrzej Person: Przez 10 lat prowadziłem Szkołę Liderów Polonijnych w formie letnich kursów, która wykształciła menedżerów środowisk polonijnych. Po powrocie do swoich domów w Adelajdzie czy na Alasce dobrze spożytkowali wiedzę, organizując kółka i stowarzyszenia, które działały na rzecz środowisk polonijnych i promocji Polski.

Stefan Szczepiek: Lider, oprócz reprezentowania profesjonalizmu najwyższych lotów, powinien być obdarzony szczególnymi cechami osobowościowymi, jak umiejętność współpracy i bycia sprawiedliwym, a tego raczej nie można się nauczyć. Przyjrzyjmy się dwóm wybitnym postaciom polskiej piłki nożnej, które były liderami naszej reprezentacji narodowej. Mam na myśli Kazimierza Deynę i Zbigniewa Bońka. Obaj byli mistrzami, ale kiedy Deyna wychodził na boisko – niewiele musiał mówić, żeby go wszyscy słuchali. Trener Górski mawiał, że z chwilą rozpoczęcia meczu jego rola się kończyła, bo dowództwo nad zespołem przejmował Kazio Deyna. Wystarczyło jedno jego spojrzenie, aby ustawić grę. Boniek również miał ogromny wpływ na drużynę, ale w inny sposób. Bali się go nie tylko przeciwnicy, ale także partnerzy z drużyny, którzy starali się grać jak najlepiej w obawie przed reprimendą. Obydwaj byli równie skuteczni w liderowaniu.

Andrzej Person: Kiedy mamy w meczu siatkówki wynik 24 : 25, oczy wszystkich członków zespołu są zwrócone na lidera.

Podobnie w koszykówce – kiedy o wyniku meczu decyduje ostatni rzut, to należy on do lidera. Bo w sporcie mistrzostwo zawodowe jest najważniejsze.

Jerzy Bralczyk: Wiele jest dróg do osiągnięcia pozycji lidera, ale ja z uporem zwracam uwagę na dobrą komunikację lidera z zespołem, która jest podstawą sukcesu. Deynie wystarczyło jedno spojrzenie czy gest, aby drużyna wiedziała, jak ma zagrać. Znał dobrze zespół i jego możliwości.

Stefan Szczepłęk: Warto też przywołać przykład Jerzego Brzęczka, obecnego selekcjonera reprezentacji narodowej w piłce nożnej. On wcześniej był kapitanem we wszystkich drużynach, w których grał. Również w drużynie, która zdobyła wicemistrzostwo olimpijskie w Barcelonie w 1992 r. Choć nie był najlepszym zawodnikiem, to jemu koledzy ufali, bo wiedzieli, że jest sprawiedliwy. Jako selekcjoner reprezentuje te same cechy.

Jerzy Bralczyk: W latach 90. prof. Janusz Czapirski robił badania socjologiczne młodocianych grup przestępczych. Okazało się, że w zdumiewającej liczbie przypadków liderami takich grup są kobiety. W latach 70. był taki serial młodzieżowy „Stawiam na Tolka Banana”, w którym chłopcom przewodziła Karioka. Nie

trzeba było z nią rywalizować, siłować się, mierzyć, więc nie była obiektem agresji grupy. Podobnie z Brzęczkiem – był najmniejszy w zespole, jako jedyny pochodził ze wsi, więc w sensie społecznym nikomu nie zagrażał. Jedno jest bezdyskusyjne: lider powinien znać wszystkie cechy zespołu.

Andrzej Person: I pewnie dlatego Wilfredo Leon, najlepszy siatkarz świata, nie jest liderem naszej drużyny. Bo nie ma w sobie cech przywódcy.

Krzysztof Przybył: Na szczęście ma je Michał Kubiak. Leon czy Bartosz Kurek to nasi najlepsi zawodnicy, którzy są wystawiani przez lidera do wykończenia akcji. Akurat Kubiak też często bierze na siebie odpowiedzialność wykończenia akcji – szczególnie w ważących momentach meczu – bo równie dobrze to robi.

Stefan Szczepłęk: Często liderami są trenerzy, mamy takich wielu w historii polskiego sportu: Kazimierz Górski, Hubert Wagner, Henryk Łasak czy Feliks Stamm, który pracował z trudną młodzieżą i łagodził tarcia w grupie o liderowanie. Nigdy zresztą nie przeklinał, co w środowisku sportowym nie jest częstym zjawiskiem. Górski również nie musiał używać ciężkich wyrażań, żeby podbudować morale zespołu przed meczem.

Mecz bokserski Warszawa
– Monachium w Warszawie
(25 listopada 1938 r.).
Trener Feliks Stamm
udziela rad Julianowi
Neudingowi.



© NAC

Feliks Stamm był twórcą polskiej szkoły boks, opartej na wszechstronnej technice. Występował na ringu w latach 1923–1926, a w okresie 1928–1936 sprawował funkcję asystenta trenera kadry narodowej, którą przejął rok później. Pod jego kierunkiem polscy bokserzy zapisali się złotymi zgłoskami w historii sportu. W latach 1936–1968 przygotowywał Biało-Czerwonych do siedmiu kolejnych igrzysk. W gronie jego licznych wychowanków byli m.in. Leszek Drogosz, Józef Grudzień, Marian Kasprzyk, Jerzy Kulej, Kazimierz Paździor, Zbigniew Pietrzykowski i Jan Szczepański.

Od lewej: Bartosz
Kurek, Fabian Drzyzga,
Michał Kubiak



© KAMIL BROSZKO/BIROSKO.COM

Jerzy Bralczyk: Jest taka anegdota autorstwa Antoniego Słonimskiego: „Co mówi trener bokserowi przed ostatnią rundą? »Bij tego w krótkich spodenkach, bo ten w długich to sędzia«. Na tym właśnie polega psychologia sportu.

Ale Polacy raczej nie lubią liderów, co potwierdza choćby powszechny obrazek polskiego piekła, w którym rodacy każdego, kto wspiął się ponad grupę, ściągają za nogi i wrzucają z powrotem do kotła. Czy sportowcy lubią swoich przywódców, czy się im tylko podporządkowują?

Stefan Szczepłęk: To zależy od wyznaczonego celu i jego realizacji. Jeśli grupa trenuje razem przez dłuższy czas z myślą o mistrzostwach czy igrzyskach i je wygrywa, to wtedy jest wielka miłość na pokaz. W praktyce wygląda to inaczej. Nawet drużyna Kazimierza Górskiego nie była monolitem, nawet filar tej drużyny Kazimierz Deyna nie był przyjmowany bezkrytycznie, również przez Gadochę i Ćmikiewicza, swoich kolegów z Legii. Ale były zwycięstwa, były dobre zarobki, więc ogólna atmosfera w drużynie też była dobra.

Kiedyś opowiadał mi Jerzy Dudek, jak po jednym z pierwszych treningów w Realu Madryt, kiedy już się wykapał, przebrał i usiadł w klubowej restauracji, zobaczył przez panoramiczne okna, że na murawie pozostał Cristiano Ronaldo i nadal ćwiczy strzały na bramkę z dwoma bramkarzami i trzema chłopcami do podawania piłek. Było to już dobrą godzinę po zakończeniu treningu, a przed Ronaldo stało jeszcze ustawionych około 50 piłek. Odmierzał kroki, próbował różnych ustawień. Tak rodzi się zawodowstwo. Zapytałem Jurka, czy pozostali zawodnicy z drużyny lubią Ronaldo. Odpowiedział, że to jest zupełnie nieistotne. Ważne, że wygrywa mecze dla drużyny. A gra się przecież toczy o zwycięstwo.

Jerzy Bralczyk: Jak w powiedzeniu „Nie muszą kochać, byleby się bali”. Jest jeszcze kwestia rywalizacji „tego drugiego”, który byłby na pierwszej pozycji, gdyby nie lider. Aspiracje potrafią dopingować. Ale powtórzę, że najważniejsza według mnie jest umiejętność pracy w zespole – żeby każdy w nim znalazł swoje miejsce, na którym może wykorzystać, a nawet podnosić swoje kompetencje.

Andrzej Person: Irena Szewińska na moje pytanie o największy sukces sportowy odpowiedziała, że nie były to medale olimpijskie, ale zwycięstwo 13 czerwca 1974 r. w Poczdamie, kiedy odebrała swojej największej rywalce Renate Meissner-Stecher rekord świata na 200 m. Po zawodach pisano: „Bieg Ireny Szewińskiej jest lotem. To, co robi, jest piękne, a jednocześnie przerażające dla rywalek. Biegną z nią, lecz wiedzą, że zostaną pokonane”. W głosowaniu międzynarodowych agencji prasowych została uznana za najlepszą sportsmenkę świata roku 1974.

Krzysztof Przybył: Wypada jeszcze wspomnieć o liderowaniu wśród kibiców. Wspaniale to robią na meczach siatkówki Grzegorz Kułaga i Marek Magiera. Potrafią tak wpływać na publiczność, że cała hala świetnie się bawi i kibicuje zarazem. Mają wielu naśladowców, którzy próbują zorganizować podobną oprawę meczu, ale oni są faktycznie najlepsi.

Stefan Szczepłęk: Władcy umysłów. Ale na meczach piłki nożnej już taka formuła by się nie sprawdziła. Niemniej chodzę na mecze Legii, bo wiem, że mogę tam spotkać prawdziwych kibiców i interesujących ludzi, m.in. Jerzego Skolimowskiego, Krzysztofa Maternę, Olafa Lubaszenkę, Marcina Dorocińskiego. Najwyższy czas, aby zawiązał tam również Jerzy Bralczyk.

Firmy kosmetyczne są

O miłości kobiet do kosmetyków,
symbolach transformacji
gospodarczej oraz o płci branż
z **Katarzyną Furmanek**
rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: Czy tworząc firmę Floslek, myślała pani o roli przywództwa w zarządzaniu biznesem?

Katarzyna Furmanek: Firmę zakładałam razem ze swoją kuzynką ponad ćwierć wieku temu. To ona zaproponowała mi przystąpienie do spółki, w której miałyśmy produkować preparaty ziołowe w innowacyjnej formie żelu. Gdy zaczynałyśmy – ona farmaceutka, ja związana z botaniką – miałyśmy bardzo proste marzenia: być kobietami samodzielnymi, niezależnymi finansowo, pracować, móc decydować o swoim rozkładzie zajęć. Pociągały nas wyzwania i przyjemność związana z podejmowaniem decyzji. Bardzo wierzyłyśmy w sukces. I – na szczęście dla nas i dla firmy – znaleźliśmy ludzi, którzy w ten sukces również uwierzyli. Na starcie zatrudniałyśmy dwie osoby (jedna wciąż pracuje w firmie), a potem systematycznie poszerzałyśmy zespół o kolejne, starając się stworzyć im jak najlepszą atmosferę pracy i optymalne warunki do rozwoju. Od początku było dla nas istotne i naturalne, że jako właścicielki jesteśmy odpowiedzialne za budowanie stabilnej przyszłości firmy, nakreślenie kierunków działania i motywowanie współpracowników.

KB: A jak jest dzisiaj, gdy ocenia pani znaczenie przywództwa z perspektywy własnych doświadczeń i sukcesu firmy?

Katarzyna Furmanek – założycielka i prezes Laboratorium Kosmetycznego Floslek. Urodziła się w Klarysewie i do dzisiaj mieszka w domu rodzinnym. Wychowano ją w poczuciu obowiązku, szacunku do pracy i w przekonaniu, że to, jak będzie wyglądało jej życie, w dużej mierze zależy od niej. Nie boi się marzyć i stara się realizować nawet najśmielsze wizje. Tak powstało Laboratorium Kosmetyczne Floslek. Udało się jej stworzyć firmę, która od lat produkuje skuteczne, bezpieczne kosmetyki. Pierwszym z nich był żel ze świetlikami pod oczy. Czas wolny dzieli między rodzinę i swoje pasje: teatr i film.

wizytówką polskiej gospodarki

KF: Autorytet szefa staram się budować wiedzą, doświadczeniem, uczciwością. Wiążąc się z pracodawcą, ludzie muszą mu zaufać. Założyć, że ma on wizję i strategię, wie, w jakim kierunku firma będzie się rozwijać, i stworzy im przyjazne środowisko, a zarazem miejsce do rozwoju.

Cały czas szukam właściwej metody zarządzania ludźmi, tak by po prostu chcieli pracować – nie z przymusu, ale z poczuciem satysfakcji, zadowolenia. Wydaje mi się, że składa się na to szereg elementów i nie ma jednej dobrej recepty. Na pewno w znacznej mierze chodzi o to, by zbudować zespół, którego członkowie będą umieli ze sobą współpracować i będą się dobrze razem czuli. Staram się otaczać utalentowanymi, zdolnymi, pracowitymi i uczciwymi ludźmi. Zabiegam, by pracowały dla nas osoby, które identyfikują się z naszym produktem, znają go i doceniają.

KB: Czy branży mają płęć? Osiągnęła pani sukces w branży kosmetycznej, ale czy byłaby pani równie skuteczna w przemyśle motoryzacyjnym albo w górnictwie?

KF: Branża kosmetyczna uważana jest powszechnie za bastion kobiet. Rzeczywistość jednak zaskakuje. Okazuje się bowiem, że na czele największych firm kosmetycznych w historii stali mężczyźni – choćby twórcy marek L'Oréal, Max Factor czy Nivea. Dziś także podobnych przykładów nie brakuje, nawet w Polsce. Dlatego nieprawdziwe byłoby stwierdzenie, że branża kosmetyczna ma określoną płęć. Ważne, by osoby z daną branżą związane naprawdę kochały to, co robią. Możliwość budowania własnej firmy na bazie swoich pasji uważam za dar od losu. Zainteresowanie botaniką i wiedza o właściwościach roślin z pewnością ułatwiły mi wejście w świat kosmetyków, pozwoliły świadomie podejmować decyzje o nowych produktach, dobierać składniki do konkretnych problemów skórnych. Sam proces tworzenia, wymyślania produktów był dla mnie czystą przyjemnością. Tak jest do dziś. Czy z równie wielką satysfakcją angażowałabym się w pracę w branży motoryzacyjnej albo w przemyśle ciężkim? Nie potrafię przewidzieć, ale cieszę się, że nie musiałam stawiać przed takim wyborem.

KB: Dlaczego kobiety kochają kosmetyki?

KF: Kobiety zawsze potrzebują kosmetyków! Dzięki nim możemy sobie zapewnić chwilę relaksu i przyjemności. Nasze konsumentki są coraz lepiej wyedukowane, coraz lepiej chronią skórę i starają się zapobiegać skutkom upływu czasu przez odpowiednio wcześniej rozpoczętą pielęgnację. Za czasów naszych babć i mam za najlepszy kosmetyk uchodził sen. Nadal jest on niezmiernie

ważny, tylko że dziś – gdy tempo życia jest zawrotne, co zawdzięczamy rozwojowi i zdobyczom cywilizacyjnym – pracujące kobiety dość często nie mają tego snu pod dostatkiem. Na stan naszej skóry źle wpływają także stres, klimatyzacja, zanieczyszczenie powietrza, dym papierosowy czy zła dieta, pozbawiona naturalnych witamin, za to w nadmiarze składająca się z wysoko przetworzonej żywności. Bez kosmetyków trudno się dziś obejść. Pozwalają nam jakoś się odgradzić od zabieganego świata, oczyścić się i – co ważne – zrelaksować. Kiedyś największym problemem było starzenie się skóry, na to w zasadzie nie istniało żadne remedium. Obecnie składniki kosmetyków *anti-aging* naprawdę pozwalają ten proces znacząco opóźnić.

Współczesne kobiety stawiają na przyjemność poznawania nowych form kosmetycznych, nowych opakowań, nowych marek. Postanowiły czerpać jeszcze większą radość i satysfakcję z samego rytuału pielęgnacji albo posiadania ślicznego, a czasami zabawnego opakowania. Kosmetyk zaczął być pożądanym gadżetem. Pielęgnacja w coraz większym stopniu wpływa na poziom zadowolenia czy nawet szczęścia. A zrelaksowana kobieta staje się jeszcze piękniejsza!

KB: Megatrendem, który wpływa na wiele sektorów światowej gospodarki, jest dziś zrównoważony rozwój, ograniczanie szkodliwych produktów, ekologia, odchodzenie od testów na zwierzętach.

KF: Ekologia to sprawa nas wszystkich, dlatego każdy powinien mieć wkład w ochronę środowiska: ograniczyć zużycie plastiku, wybierać opakowania przeznaczone do recyklingu, segregować odpady, oszczędzać wodę i inne zasoby naturalne, ograniczać emisję CO₂.

W branży wiele uwagi poświęca się dziś opakowaniom. Poszukiwane są innowacyjne rozwiązania – słoiczki, butelki typu bio lub wyprodukowane z użyciem recyklatów. Zarówno producenci, jak i konsumenci stają się coraz bardziej świadomi wpływu własnych decyzji na środowisko. W przypadku kosmetyków proekologiczne działania stanowią szczególne wyzwanie. Produkty kosmetyczne ze względu na swoją specyfikę wymagają właściwego, bezpiecznego i higienicznego opakowania. I to staramy się zapewnić. Równocześnie zwracamy uwagę, by oprócz walorów jakościowych i estetycznych nasze opakowania stanowiły jak najmniejsze obciążenie dla środowiska.

Jako jedna z pierwszych firm w kraju oferujemy kosmetyki w opakowaniach typu *refill*, czyli z wymiennym wkładem. Dzięki temu innowacyjnemu rozwiązaniu jesteśmy eko – stosowane

przez nas słoiczki mają szansę na drugie życie. Zewnętrzny słoik jest uniwersalny i może być używany wielokrotnie. Decydując się na zakup wkładu i ponowne wykorzystanie zewnętrznego słoika, konsumentka dba o naszą planetę, bo wprowadza do środowiska o 80 proc. mniej plastiku. *Refill* waży tylko 8 gramów, podczas gdy cały słoik – aż 40! Oznacza to zarazem mniej zanieczyszczeń związanych z transportem i utylizacją, czyli mniejszy ślad węglowy pozostawiany przez Floslek.

Ochrona środowiska naturalnego ma też aspekt finansowy – lżejsze opakowania pozwoliły nam obniżyć koszt gotowego wyrobu. Decydując się na zakup kosmetyku w opakowaniu typu *refill*, konsumentka oszczędza około 20 proc. ceny w stosunku do produktu w opakowaniu tradycyjnym, co w polskich realiach nie jest bez znaczenia. Ta decyzja pozwala więc zadbać jednocześnie o finanse i o środowisko.

KB: W Polsce rozwinęły się marki kosmetyczne, które stały się wręcz symbolem transformacji ustrojowej. Na rynku wyróżnia się także Floslek. Jaka przyszłość czeka pani firmę i polską branżę kosmetyczną?

KF: Polskie marki kosmetyczne na przestrzeni ostatnich 30 lat osiągnęły bardzo wiele, mimo że przyszło im funkcjonować w dość burzliwych czasach przemian ustrojowych i gospodarczych. W ciągu trzech dekad zmieniło się absolutnie wszystko. Firmy debiutujące w latach 80. i 90. potrafiły w nowych realiach zastąpić dobrze znane klientom, ale źle zarządzane Polleny. Umiały wyczuć aktualne wymagania konsumentów i odpowiednio zareagować.



© FLOSLEK

Kosmetyki do pielęgnacji i makijażu znad Wisły widać na półkach sklepowych w ponad 160 krajach.

Radzą sobie z promocją swoich produktów poza granicami kraju. Zmieniły kierunek eksportu. Obecnie większość kosmetyków produkowanych w Polsce trafia na rynki europejskie i na Daleki Wschód, a także do krajów arabskich. Powoli udaje się, w dużej mierze dzięki programom promującym rozwój eksportu, budować markę polskiej kosmetyki na świecie. Nasi producenci zostali zauważeni, docenieni i uznani przez światowe rynki.

Odbiorców przekonaliśmy jakością swoich preparatów, ofertą dopasowaną do potrzeb konsumenta i doskonałym serwisem. Bardzo pomogło tu członkostwo Polski w Unii Europejskiej – dostosowanie naszego prawa do unijnych wymagań, wyrównanie standardów produkcji.

Oczywiście proces pozyskiwania zaufania konsumentów wciąż trwa. Dotychczas udało się zbudować dobrą bazę. W kolejnych latach mamy nadzieję nadal rozwijać się na rynku wewnętrznym, ale też kontynuować sukcesy w eksporcie, którego udział w naszej sprzedaży już dzisiaj wynosi 20 proc.

KB: Co jest punktem odniesienia dla rozwoju pani firmy: rynek krajowy czy raczej zagraniczny?

KF: Od początku istnienia Flosleku, czyli od 26 lat, nasze preparaty trafiają do aptek i drogerii na terenie całej Polski. Od ośmiu lat rozwijamy również eksport. Obecnie sprzedajemy produkty pod markami Floslek Pharma i Floslek Laboratorium do blisko 50 krajów. Pod koniec ubiegłego roku podjęliśmy działania mające na celu zwiększenie naszej obecności na platformach internetowych, bo stale rośnie zainteresowanie konsumentów zakupami online. Daje nam to możliwość dotarcia do szerokiej grupy klientów z praktycznie całego świata.

KB: Czy polskie kosmetyki same w sobie mogą się stać mocną globalną marką? Tak jak obecnie kosmetyki francuskie, szwajcarskie zegarki czy niemieckie samochody?

KF: Polskie kosmetyki zdobyły silną pozycję na międzynarodowych rynkach – jesteśmy m.in. szóstym krajem w Unii Europejskiej

pod względem wartości sprzedaży i eksportu takich produktów. Kosmetyki do pielęgnacji i makijażu znad Wisły widać na półkach sklepowych w ponad 160 krajach. Potrafiliśmy zaistnieć nawet w mateczniku kosmetycznych potentatów – we Francji czy Korei Południowej. Nasi zagraniczni partnerzy wiedzą, że Polacy potrafią tworzyć innowacyjne kosmetyki, inwestują w ludzi, know-how, nowoczesne linie produkcyjne i szybko reagują na zmieniające się trendy. Polskie kosmetyki coraz częściej kojarzone są z pielęgnacją czerpiącą z natury, co wiąże się z łatwym dostępem do wielu cennych rodzimych ziół. A jak wiadomo, trend zwrotu ku

zakątkach globu, a firmy kosmetyczne – piękną wizytówką polskiej gospodarki.

KB: Godło „Teraz Polska” jest nagrodą dla produktów wysokiej jakości. W branży kosmetycznej kwestia jakości wiąże się ze szczególną odpowiedzialnością – za skórę, a mówiąc ogólniej, za zdrowie klientów.

KF: Jakość i bezpieczeństwo zawsze były priorytetem naszej firmy, dlatego dużą wagę przywiązujemy do odpowiednich warunków wytwarzania preparatów kosmetycznych. Już 18 lat



© FLOSLEK

naturze jest silny. Dodatkowo bardzo restrykcyjne prawo unijne sprawia, że polskie kosmetyki uchodzą – oczywiście słusznie – za wyjątkowo bezpieczne i doskonale przebadane, a to też na wielu rynkach jest istotnym argumentem.

Wierzę, że jako branża będziemy potrafili maksymalnie wykorzystać swój potencjał, podkreślić atuty i przekonać nowych konsumentów, że polskie kosmetyki to innowacyjność i najwyższa, światowa jakość za rozsądną cenę. To powinien być nasz cel na najbliższą przyszłość.

KB: Odbierając Godło „Teraz Polska”, powiedziała pani, że ten biało-czerwony symbol wspiera biznes i pomaga sprzedawać produkty w kraju, ale także za granicą.

KF: Odkąd zajmujemy się eksportem, stopniowo zdobywamy nowe rynki i rozwijamy sieć dystrybucji. Dziś sprzedajemy kosmetyki w blisko 50 krajach: od USA, przez Europę i Bliski Wschód, po Azję, notując dwucyfrowe wzrosty. A to oznacza, że jesteśmy konkurencyjni, potrafimy stworzyć i zaoferować zagranicznym konsumentom produkty, które wpisują się w ich potrzeby i odpowiadają oczekiwaniom. Uczestnicząc w największych wydarzeniach branżowych na świecie, obserwujemy, że kosmetyki „made in Poland” stają się pożądanym produktem w najodleglejszych

temu w Laboratorium Kosmetycznym Floslek wdrożyliśmy system zapewnienia jakości potwierdzony certyfikatem ISO 9001:2015. W 2012 r., jako jedna z pierwszych firm kosmetycznych w Polsce, zastosowaliśmy potwierdzone certyfikatem procedury oparte na systemie GMP (ang. *good manufacturing practice*). Dają one pełną gwarancję, że nasze produkty cechuje najwyższa jakość. Wykorzystywane przez nas surowce i materiały pochodzą wyłącznie od starannie wyselekcjonowanych, audytowanych i weryfikowanych dostawców. Zanim kosmetyk trafi na półkę w drogerii lub aptece, poddawany jest szczegółowym badaniom dermatologicznym i aplikacyjnym, wykonywanym przez niezależne wyspecjalizowane jednostki. Dzięki temu możemy z czystym sumieniem komunikować, że kosmetyki Floslek są bezpieczne.

KB: Czy pani celem jest tworzenie firmy na pokolenia?

KF: Floslek jest od początku polską firmą rodzinną i chciałabym, aby tak pozostało. Staramy się z mężem, by firma z każdym rokiem zyskiwała na stabilności i potencjale, a tym samym rosła jej wartość. Marzymy, żeby w przyszłości Laboratorium Kosmetyczne Floslek przejęli córka i zięć. Córka od kilku lat jest częścią firmy i świetnie sobie radzi, prowadząc naprawdę wymagające projekty. Jesteśmy z niej bardzo dumni.



© THERMALEO PLUS SP. Z O.O.

Najpiękniejsza na Podhalu

Szczawnica, położona u stóp Pienin i Beskidu Sądeckiego, została obdarowana przez naturę unikalnym mikroklimatem, czystym powietrzem płynącym z gór i lasów modrzewiowych oraz źródłami wód mineralnych, zwanych przez górali szczawami.

To właśnie od nich pochodzi nazwa miasta.

Marzena Tataj

Pierwszą wzmiankę o Szczawnicy można znaleźć w archiwach z 1413 r., ale dopiero w XIX w. miejscowość stała się znana – dzięki leczniczym źródłom, przy których w roku 1828 Józefina i Stefan Szalayowie zaczęli tworzyć uzdrowisko. Wykupili ziemię od władz austriackich, władających tutaj od czasu pierwszego rozbioru Polski. Szalayowie przeprowadzili szereg inwestycji, jednak prawdziwy rozkwit Szczawnica zawdzięcza staraniom ich syna – Józefa Szalaya, który po śmierci ojca zrezygnował z kariery urzędniczej i w 1839 r. przejął zarząd nad Zakładem Wód Mineralnych. Odbił wiele podróży do uzdrowisk zagranicznych, a zaobserwowane rozwiązania wprowadzał w Szczawnicy. Wzniósł według własnych projektów pierwsze budynki zdrojowe i kaplicę, urządził Park Górny, zakrył koryto Szczawnego Potoku pod dzisiejszym placem Dietla i zadbał o reklamę uzdrowiska. W 1848 r. utworzył stanowisko głównego lekarza zdrojowego i uruchomił aptekę. I tak z niewielkiej osady powstał znany kurort z dobrze prosperującym Zakładem Wód Mineralnych, który Józef Szalay zapisał w testamencie krakowskiej Akademii Umiejętności, „aby to zdrojowisko pod opiekuńczym wpływem mężów nauki coraz wyżej wzrastało dla pomyślności kraju”. W 1884 r. Akademia wybudowała Dworek Gościnny (Kursalon), gdzie urządzano bale z polskimi tańcami. Dochody z uroczystych wydarzeń zawsze przeznaczano na szczytne cele. Otworzono bogato wyposażoną bibliotekę i czytelnię z ponad 30 czasopismami, była też sala teatralna i fortepianowa. W dworku tętniło życie kulturalne i artystyczne, występowali tu Helena Modrzejewska, Mieczysław Frenkiel, Aleksander Zelwerowicz, Stefan Jaracz, Juliusz Osterwa czy Kazimierz Opaliński.

Niestety Akademia Umiejętności nie poradziła sobie z administrowaniem uzdrowiskiem na dłuższą metę, więc w 1909 r. sprzedała je właścicielowi dóbr Nawojowej – hrabiemu Adamowi Stadnickiemu, który z pasją starał się przywrócić mu dawną świetność. W latach 30. XIX w. zmodernizował ujęcia wód mineralnych, zbudował dworzec autobusowy, nowoczesne Inhalatorium z pierwszymi w Polsce komorami pneumatycznymi, komfortowy pensjonat Pod Modrzewiami, elektrownię i kanalizację. Dzięki jego przedsiębiorczości Szczawnica była określana mianem królowej polskich wód i uwielbiana przez przedwojenną śmietankę towarzyską i artystyczną. Prosperowała aż do wybuchu II wojny światowej.

Stadnicki wraz z całą rodziną działał w konspiracji wojennej i włączył się w akcje Armii Krajowej, za co w 1942 r. został odznaczony przez rząd londyński Srebrnym Krzyżem Zasługi z Mieczami. W roku 1945, tuż po wojnie, państwo skonfiskowało majątek w Nawojowej, a w 1948 przejęło uzdrowisko w Szczawnicy. Stadnicki razem z żoną przeniósł się do Osoli pod Wrocławiem. Jego córka Helena wraz z mężem Antonim Mańkowskim (żołnierzem AK, więzionym za działalność konspiracyjną w Krakowie i obozie koncentracyjnym Flossenbürg) i dziećmi osiadła pod Zakopanem, Antoni otrzymał bowiem zatrudnienie w Tatrzańskim Parku Narodowym. Dużą część rodzin Stadnickich i Mańkowskich rozjechała się po świecie.

Po wojnie w Szczawnicy leczono głównie choroby zawodowe górników i hutników. Istniejące domy przekazano Państwowemu Przedsiębiorstwu Uzdrowisko Szczawnica, które w 1960 r. zbudowało sanatorium Hutnik, a w 1963 r. – Prewentorium Górnicze z salą kinową. W roku 1969 w samym centrum Szczawnicy otworzono dom towarowy Halka, połączony z restauracją i kawiarnią. Dwa lata później w dawnej luksusowej willi Szalaya, noszącej nazwę Pałac, znalazła swoje miejsce ekspozycja historyczno-etnograficzna Muzeum Pienińskiego (która pozostała tu do 2013 r.).

Od połowy lat 80. XX w. uzdrowisko zaczęło popadać w ruinę – nieużytkowane budynki niszczały lub były sprzedawane prywatnym właścicielom. W 2003 r. Naczelny Sąd Administracyjny przywrócił spadkobiercom Adama Stadnickiego prawa do majątku zawłaszczonego przez państwo. Dotyczyło to również rodziny Mańkowskich, która utworzyła spółkę Thermaleo i w 2005 r. uzyskała większościowy pakiet akcji spółki Uzdrowisko Szczawnica, a w 2014 r. nabyła od Skarbu Państwa pozostałe akcje, co zakończyło proces repywatyzacji. Thermaleo zakupiło także kilka obiektów wybudowanych po II wojnie światowej, m.in. sanatoria Hutnik i Papiernik.

W 2006 r. Andrzej Mańkowski, wnuk hrabiego Adama Stadnickiego i syn Antoniego Mańkowskiego, rozpoczął inwestycje w Szczawnicy. Jego dzieci – synowie Krzysztof i Nicolas oraz córka Helena – prowadzą odbudowę i rewitalizację uzdrowiska, chcąc przywrócić mu dawny splendor. Rodzina Mańkowskich powróciła do wizji pradziadka Adama, by stworzyć w Szczawnicy kurort z pełną gamą zabiegów przyrodolecniczych, najlepszymi sanatoriami, restauracjami i hotelami o najwyższym standardzie usług. Cel jest realizowany za sprawą spółki Thermaleo, której działania koncentrują się w sektorach hotelarskim, gastronomicznym i turystycznym. Istotne znaczenie dla rozwoju Szczawnicy ma również mecenat rodziny nad rozwojem kultury i promocją dziedzictwa regionu, co jest możliwe dzięki powołanej w 2013 r. Fundacji Andrzeja Mańkowskiego – Szczawnica.

Mańkowsy sukcesywnie przywracają zabytkową architekturę kurortu. W 2008 r. została odbudowana wschodnia pierzeja placu Dietla – tzw. Dom nad Zdrojami, mieszczący dziś Pijalnię Szczawnickich Wód Mineralnych z Galerią Pijalni Wód oraz kawiarnią Café Hienka. W roku 2009 odrestaurowano rodzinną willę Pod Modrzewiami, którą udostępniono gościom jako pięciogwiazdkowy Modrzewie Park Hotel. W 2010 r. odbyło się otwarcie Muzeum Uzdrowiska, a w 2011 r. zakończyła się odbudowa słynnego Dworku Gościnnego. W roku 2012 m.in. zrealizowano projekt rewitalizacji Parku Dolnego i Górnego oraz wyremontowano zabytkową willę Marta. Rewitalizacja szczawnickiego kurortu nadal trwa, w najbliższych latach będą sukcesywnie przywracane kolejne obiekty. Na rok 2020 zaplanowane jest otwarcie modernistycznego hotelu Pieniny Grand, który powstaje w miejscu dawnego sanatorium Hutnik. Obiekt udostępni swoim gościom Sky Bar, znajdujący się na 13. piętrze budynku, skąd będzie można podziwiać panoramę Pienin.



Pracujemy jak dobrze naoliwiona maszyna

O zamianie Paryża
na Szczawnicę, pracach przy
rewitalizacji kurortu oraz
o przewadze firm rodzinnych
z **Heleną Mańkowską**
rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: Każdy, kto regularnie odwiedza Szczawnicę, musi być pod wrażeniem wielkiego rozmachu, z jakim ród Mańkowskich odmienia to miasto. Pani jest reprezentantką młodszego pokolenia rodu, ale nie najmłodszego.

Helena Mańkowska: Rośnie już następne pokolenie – dzieci mojego brata Nicolasa, z którym rewitalizujemy i rozwijamy Szczawnicę. Oczywiście jako pierwsi w to przedsięwzięcie zaangażowali się mój ojciec Andrzej i najstarszy brat Krzysztof.

KB: Żył pani w Paryżu, robiła tam karierę, ale to Szczawnica okazała się bardziej kusząca.

HM: Mój ojciec urodził się na Podhalu, ale po studiach w Krakowie wyemigrował do Francji i tam założył rodzinę. Razem z braćmi przyszliśmy na świat i wychowaliśmy się w Paryżu. Ja ukończyłam szkołę handlową i zawodowo specjalizowałam się w markach luksusowych. Pracowałam w firmie Cartier, w domu handlowym Printemps i w wydawnictwie prasowym Hachette Filipacchi. Z biznesem jestem związana od zawsze – ojciec swoją działalność biznesową rozpoczął ponad 25 lat temu, więc od dziecka słyszałam w domu o blaskach i cieniach prowadzenia firmy. Zresztą w naszej rodzinie każde pokolenie stykało się z biznesem. Mój pradziadek, hrabia Adam Stadnicki, urzeczony krajobrazem i cudownym klimatem Szczawnicy, w 1909 r. kupił to podupadające wówczas uzdrowisko. Rozbudował je i zmodernizował, dzięki czemu stało się jedną z najmodniejszych miejscowości wypoczynkowych przedwojennej Polski. Ale po II wojnie światowej majątek został skonfiskowany i dopiero w 2005 r. potomkom hrabiego Stadnickiego udało się go odzyskać. Mój ojciec postanowił zainwestować w rozwój Szczawnicy, a my, jego dzieci, podjęliśmy się realizacji projektu. Dbamy o dziedzictwo rodzinne, rewitalizujemy budynki, przede wszystkim jednak realizujemy własną wizję rozwoju, nabywamy nowe obiekty i planujemy ich przeznaczenie zgodnie z dostrzeganym przez nas zapotrzebowaniem na rynku.

Jako pierwszy do Szczawnicy przyjechał Krzysztof, a potem dołączył Nicolas. Razem zrewitalizowali plac Dietla i Café Helenka. Wtedy zaprosili mnie, żebym przyjechała i zobaczyła, czego już udało się dokonać. Kiedy zobaczyłam niewielkie, siedmioletnie miasteczko, przepięknie położone wśród gór i pełne serdecznych ludzi – od razu poczułam się jak w domu. Skutek był taki, że wprawdzie wróciłam do Francji, ale już po dwóch dniach złożyłam wypowiedzenie w pracy w Paryżu, wypełniłam zobowiązania zawodowe i po trzech miesiącach wsiadłam w samochód, by z powrotem przyjechać do Szczawnicy. Tym razem na dobre. Zadziałał impuls, choć przedtem nigdy nie postępowałam spontanicznie. Zawsze miałam długofalowe plany, dobrze wiedziałam, czego chcę i dokąd zmierzam. Jednak niespodziewanie dla mnie samej bez większego wahania porzuciłam ustabilizowane wielomiejskie życie w Paryżu. Dołączyłam do rodziny akurat przy rewitalizacji willi Pod Modrzewiami, którą Adam Stadnicki zbudował w 1939 r. dla swojej córki Marii. Budynek był bardzo zaniedbany, a my mieliśmy ambitny plan, by uruchomić tam pierwszy w regionie pięciogwiazdkowy hotel. Nie podjęlibyśmy tego wyzwania, gdybyśmy myśleli tylko o szybkim zwrocie kapitału. Modrzewie Park Hotel zachował przedwojenny, modernistyczny styl willi, ale wnętrza musiały przejść kompleksowe zmiany, aby spełnić standardy współczesnego hotelarstwa i wymogi konserwatorskie obiektu historycznego. To był mój pierwszy projekt w Szczawnicy, zrealizowany już ponad 10 lat temu.

KB: Jak dzisiaj ocenia pani decyzję o przeprowadzce do Polski?

HM: Z pewnością nie żałuję, choć na początku nieraz bywało trudno. Nie znałam języka polskiego, bardzo rzadko bywałam przedtem w Polsce, więc nie znałam też kraju. Wiedziałałam od ojca, że mamy rodzinę pod Wrocławiem i dziadka w Zakopanem, ale nie znaliśmy się zbyt dobrze. W latach mojego dzieciństwa, które przypadło na czasy stanu wojennego w Polsce, wyjazd tutaj był jak podróż w nieznane. Jazda samochodem trwała prawie dobę! A potem nagle, w jednej chwili przeniosłam swoje życie z Paryża do Szczawnicy, gdzie – podkreślę to raz jeszcze – od razu poczułam się jak w domu. Może dlatego, że podskórnie zawsze czułam się pół Francuzką, pół Polką.

ny (wspólnie z miastem), pięciogwiazdkowy hotel Modrzewie Park, Pijalnię Wód Mineralnych. Ostatnio prowadziliśmy remonty w willi Marta, hotelu Nawigator, stadninie koni i Inhalatorium. Uruchomiliśmy produkcję wód mineralnych, otworzyliśmy dwa butikiki I Love Szczawnica, w których oferujemy przede wszystkim regionalne rękodzieło. Zorganizowaliśmy wiele wydarzeń kulturalnych dla turystów, mieszkańców i ich dzieci. Wspólnie z Małopolską Organizacją Turystyczną promujemy uzdrowisko. Tak wygląda nasza działalność. To dowodzi, że nie interesuje nas inwestowanie w pojedyncze budynki, chcemy mieć wpływ na funkcjonowanie całego uzdrowiska. Wiem, że w Szczawnicy go-



© THERMALEO PLUS SP. Z O.O. (3)



Modrzewie Park Hotel i Inhalatorium w Szczawnicy

Kiedy zdecydowaliśmy się na inwestycje w Szczawnicy, oprócz sentymentu do dziedzictwa przodków widzieliśmy także potencjał rozwoju miasta i biznesu w tym mieście. Po odzyskaniu swojego majątku kupiliśmy jeszcze wiele innych zaniedbanych budynków. Mamy wizję i opracowany plan rozwoju uzdrowiska na następnych 50 lat. Wymaga to oczywiście dużo pracy i nakładów finansowych, ale podejmiemy ten trud. Również po to, aby pozostawić po sobie ślad i dziedzictwo dla następnych pokoleń.

KB: Widziałem w Szczawnicy wiele pięknie odnowionych budynków, które już pełnią funkcje hoteli, restauracji, kawiarni, sal koncertowych.

HM: Od początku naszym celem jest zrównoważony rozwój uzdrowiska – oferowanie usług hotelowych, medical spa, turystycznych, sportowych i kulturalnych. Ale żeby móc to zaproponować turystom i kuracjuszą, najpierw musieliśmy stworzyć bazę hotelowo-gastronomiczną na odpowiednim poziomie. Realizację projektu rozpoczęliśmy w 2008 r. i każdego roku otwieraliśmy nowy obiekt: Café Helenka, plac Dietla, kaplicę Zdrojową, Muzeum Uzdrowiska, Dworek Gościnny, Park Dolny i Park Gór-

ście czują się bardzo dobrze i że wielu tutaj wraca – nie tylko ze względu na nasze obiekty, w których ludzie doceniają wyjątkową atmosferę i obsługę. Dla nas każdy gość jest najważniejszy.

KB: Zakres działania jest imponujący. Czy są projekty wyjątkowe, do których czują państwo szczególnie sentyment albo z których są szczególnie dumni?

HM: Każdy projekt jest dla nas wyjątkowy. Widziałam, z jaką pasją Nicolas przeprowadzał renowację parków. Analizował, kto będzie tam zaglądał (kuracjusze czy raczej rodziny z dziećmi), jakie powinny wyzwać emocje u wypoczywających i jaką roślinność warto zasadzić. Kiedy budowaliśmy Modrzewie Park Hotel, który miał być obiektem luksusowym, nie chcieliśmy wyposażać go jedynie w pięć absolutnie doskonałych, ale zimnych gwiazdek. Chcieliśmy przede wszystkim dać gościom poczucie odwiedzin w domu dobrego przyjaciela, serdeczną atmosferę. Dlatego tyle uwagi poświęciliśmy wnętrsom, nawiązującym do lat 30. XX w., kiedy to willa przyjmowała w swoich murach arystokrację z całej Europy. Wtedy już wiedzieliśmy, że celem nadrzędnym kolejnych rewitalizacji, oprócz zachowania oryginalnego

charakteru obiektów, muszą być dobre emocje, z którymi będą się te obiekty kojarzyć.

KB: Szczególnie trudna musiała być odbudowa Dworku Gościnnego, tak ważnego dla historii Szczawnicy i jej mieszkańców, z którego prawie nic nie pozostało po pożarze w 1962 r.

HM: Dworek Gościnny został otwarty w 1884 r. i pełnił funkcję „pienińskiego salonu”. Gościł Jana Matejkę, Leona Wyczółkowskiego, Wojciecha Kossaka, Stanisława Wyspiańskiego czy Henryka Sienkiewicza. Niestety pożar strawił go doszczętnie, nie zachowały się też żadne oryginalne plany – wielkość budynku oszacowaliśmy na podstawie jedynej fotografii. Obecna bryła, tak jak dawniej, czerpie z architektury góralskiej i stylu wiktoriańskich dworków. Odbudowa obiektu od zera dawała niepowtarzalną okazję stworzenia sali koncertowej o perfekcyjnej akustyce i najnowocześniejszych rozwiązaniach technicznych, niezbędnych do realizacji najbardziej skomplikowanych widowisk. Jej walory mieli już okazję docenić Nigel Kennedy, Leszek Możdżer, Anna Maria Jopek, zespół Śląsk czy Orkiestra Kameralna AUKSO. Innowacyjność projektu polega też na tym, że składając fotele i odpowiednio aranżując oświetlenie i przestrzeń, salę główną w kilka minut można przestoczyć z teatralnej w balową lub kongresową.

KB: Czy działanie w firmie rodzinnej daje przewagę?

HM: Są plusy i minusy. Od ponad 10 lat wiodącym tematem rodzinnych rozmów i myśli każdego z nas jest Szczawnica. Nie ma od tego chwili wytchnienia. To źle i dobrze zarazem, bo mamy wspólny cel, który możemy osiągnąć jedynie wtedy, gdy będziemy pracować wspólnie. Na szczęście każdy z nas specjalizuje się w innych obszarach, więc dobrze się uzupełniamy. Nicolas sprawuje nadzór inwestorski nad projektami. Ja działam operacyjnie. Oczywiście jest czas na dyskusje, wymianę poglądów, ale kiedy już ustalimy plan działania – pracujemy jak dobrze naoliwiona maszyna, bez kłótni czy nieporozumień.

Poza tym firma rodzinna wzbudza zaufanie u ludzi. Kiedy odzyskaliśmy nieruchomości w Szczawnicy, odczuwaliśmy pewien dystans ze strony mieszkańców, bo nie wiedzieli oni, jakie są nasze rzeczywiste zamiary wobec miasta. Ale przekonali się do nas w 100 proc., kiedy zobaczyli, że przeprowadziliśmy się do Szczawnicy i zakasaliśmy rękawy, aby ciężko pracować, otwieraliśmy obiekt po obiekcie i zaczęliśmy zatrudniać ludzi. Cały czas staraliśmy się dbać o mieszkańców. Z myślą o nich organizujemy bale charytatywne i koncerty, jak choćby noworoczny koncert Małej Armii Janosika. Również z myślą o nich zrewitalizowaliśmy park.

Polacy w całym kraju otworzyli się na zmiany, ciężko pracują, bo chcą żyć lepiej i ładniej. Chcą być dumni ze swojego kraju, ale też ze swojej małej ojczyzny. Jak już mówiłam, kiedy po raz pierwszy przyjechałam do Szczawnicy, uderzyło mnie piękno gór, Dunajca i panującej dookoła ciszy. Z czasem przyszło głębokie przywią-

zanie do mieszkańców – serdecznych, pogodnych i oddanych tradycji. Mieszkam w Szczawnicy, Warszawie i Krakowie. Dużo jeżdżę po kraju i sama widzę, jaki jest piękny, jak bardzo się zmienił w ostatnich latach. Jestem dumna, że jestem Polką.

KB: Pracuje pani na odcinku operacyjnym, a do tego trzeba mieć niemałe zdolności przywódcze.

HM: Przywódcą czy liderem jest każdy, kto prowadzi własną firmę. Od dzieciństwa słyszałam, jak mój tata opowiada o wyzwaniach związanych z prowadzeniem biznesu. Zawsze podkreślał, że nie można odnieść sukcesu bez oddanych sprawie współpracowników. Moja działalność polega właśnie na pracy z ludźmi. Każdy dzień jest inny i wymaga rozwiązywania innych problemów. Nie zmagam się jedynie z kwestiami dotyczącymi funkcjonowania hotelu, restauracji czy butiku – często wspieram pracowników w różnych sprawach. Dopiero teraz możemy powiedzieć, że mamy zespół, na który możemy liczyć w 100 proc. i który jest na równi z nami zaangażowany w projekt.

KB: A jaka jest z pani perspektywy rola kobiet we współczesnym świecie?

HM: Kobiety muszą mieć swobodę w podjęciu decyzji, czy ich priorytetem jest kariera zawodowa, czy dom i wychowanie dzieci – jeżeli zarobki męża pozwalają na utrzymanie rodziny. Uważam, że obie role są równie wartościowe i uprawnione. Dzisiaj kobiety zakładają firmy, wiele awansuje w korporacjach, osiągając należne im pozycje. Ostatnie badania wykazują, że biznes prowadzony przez kobiety działa lepiej.

KB: Jakie zmiany czekają w najbliższym czasie Szczawnicę?

HM: W tym roku finalizujemy największy projekt w historii firmy – rewitalizację dawnego sanatorium Hutnik, które będzie teraz obiektem o standardzie cztero- i pięciogwiazdkowego hotelu. Pieniny Grand to 119 pokoi, centrum odnowy biologicznej Medical Spa, restauracje, kawiarnia i bar położony na dachu 13-piętrowego budynku. Staraliśmy się, aby bryła w jak najmniejszym stopniu ingerowała w otoczenie, stąd biel i szarość fasady, a także tafle szkła, w których przeglądamy się Pieniny. Mimo nowoczesnej architektury naszym priorytetem jest uzyskanie już od wejścia poczucia przytulności i komfortu. W obiekcie wykorzystaliśmy elementy nawiązujące do największego dobra naturalnego Szczawnicy – leczniczych szczawów wybijających z głębi ziemi. Właśnie ta moc gór daje poczucie siły, bezpieczeństwa i troskliwej opieki. Każdy pokój, choć urządzonego minimalistycznie, będzie miał wielki atut: panoramiczny widok na Pieniny. Naszym celem nie jest zatrzymanie gościa w pokoju, ale ukazanie atrakcji poza nim. U nas gość ma czuć się najważniejszy, zrelaksowany i jednocześnie otwarty na to, co oferuje Szczawnica. Według mnie – najpiękniejsza na Podhalu.

Helena Mańkowska – wiceprezes zarządu ThermoPlus Sp. z o.o.

Dr Andrzej Kassenberg

– współzałożyciel i wieloletni prezes Instytutu na rzecz Ekorozwoju i Fundacji Efektywności Energetycznej Polski. Od 1980 r. związany z ruchem ekologicznym, w tym z Polskim Klubem Ekologicznym. Od wielu lat zajmuje się działalnością naukową w zakresie zrównoważonego rozwoju i ochrony klimatu. Wykładał na licznych polskich i amerykańskich uniwersytetach. Autor lub współautor ponad 150 publikacji. Był inicjatorem i pierwszym przewodniczącym Komisji ds. Ocen Oddziaływania na Środowisko przy Ministrze Środowiska. Były członek Rady ds. Środowiska i Zagadnień Społecznych przy Prezydencie Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju. Przewodniczący Regionalnego Centrum Środowiskowego dla Europy Środkowo-Wschodniej. Laureat wielu nagród, m.in. Nagrody Naukowej Polskiej Akademii Nauk, oraz tytułu Człowiek Polskiej Ekologii.

Zrównoważony rozwój wymaga gotowości do wyrzeczeń

O ochronie środowiska, wpływie człowieka na klimat i ekorozwoju z punktu widzenia samorządów, miast i ich mieszkańców z drem **Andrzejem Kassenbergiem** z Instytutu na rzecz Ekorozwoju podczas Open Eyes Economy Summit w Krakowie rozmawia Adam Mikołajczyk.

Adam Mikołajczyk: W każdym dokumencie dotyczącym strategii rozwoju samorządów widać nacisk na zrównoważony rozwój. Ale jak to połączyć z konkurencyjnością, o którą miasta muszą dbać? Czy cel ten nie stoi w sprzeczności z ogólnie rozumianymi zasadami zrównoważonego rozwoju?

Andrzej Kassenberg: Jest to faktycznie bardzo trudne, szczególnie jeżeli do zrównoważonego rozwoju podejmiemy serio, a nie deklaratorywnie, jak to się dzieje w wielu wypadkach. Musimy myśleć realnie i zdawać sobie sprawę, że ilość zasobów jest ograniczona, podobnie jak liczba możliwości odprowadzania zanieczyszczeń. W swoich planach musimy zmieścić zarówno dobrobyt społeczny, jak i sprawnie funkcjonującą gospodarkę. Systemy podtrzymują-

ce życie na kuli ziemskiej są niepodważalne, jeżeli mamy mówić serio o zrównoważonym rozwoju. W przypadku miasta kluczowe jest zdefiniowanie sposobu jego funkcjonowania. Nie możemy rozpatrywać oddzielnie kwestii gospodarki wodnej, gospodarki ściekami, transportu czy terenów zielonych. O mieście musimy myśleć jak o całości, jak o zintegrowanym ekosystemie, zwanym teraz *smart city*. Jest na to szansa, jeżeli będziemy budować kompleksowe rozwiązania, mając na uwadze różne kategorie potrzeb miasta.

To nie będzie szybki proces, ale można go przeprowadzić – wystarczy spojrzeć na pozytywne przykłady, choćby na Kopenhagę. To miasto ma przynajmniej dwukrotnie mniejszą liczbę samochodów na 1000 mieszkańców niż Warszawa. Jest to możliwe dzięki dobrze funkcjonującemu transportowi miejskiemu i odpowiednio gęstej sieci ścieżek rowerowych. Kopenhaga to miasto zeroemisyjne, o neutralnym wpływie na klimat – i w tym właśnie stara się szukać możliwości rozwoju. Dobrze zdefiniowane cele rozwoju miast nawiązanych na działanie proekologiczne mogą się stać przewagą rynkową. Zwiększają konkurencyjność, co sprowadza się do wysyłanego w świat przesłania: „Przyjedź do nas, bo umiemy stworzyć takie warunki, abyś mógł żyć zdrowo, ekologicznie i robić biznes”.

Nie jest natomiast dobrze, jeżeli samorządowcy muszą rozstrzygać dylematy: czy przeznaczyć grunty pod zabudowę dla deweloperów, czy zachować korytarz ekologiczny, który stanowi kościec środowiskowy miasta. Nie jest dobrze, jeżeli samorządom nie sprzyja system regulacji prawnych państwa z zasadami planowania przestrzennego, które powinno być podstawowym narzędziem zrównoważonego rozwoju. Bez ustawowych uregulowań władze miast mają związane ręce przy uchwalaniu lokalnych planów zagospodarowania przestrzennego uwzględniających aspekty zrównoważonego rozwoju, jak choćby kliny napowietrzające. Obawiają się pozwów ze strony deweloperów (właścicieli terenów) o rekompensatę utraconych przyszłych korzyści. Inwestorzy chcą maksymalnie wykorzystać przestrzeń, budować dużo, gęsto i wysoko. W obecnym stanie prawnym wyroki sądowe są po ich stronie. Tak więc musimy zacząć od regulacji na poziomie państwa, które powinno dać samorządom narzędzia do kreowania polityki zrównoważonego rozwoju. Potrzebne są także instrumenty finansowania ze środków unijnych i państwowych.

AM: W walce o zrównoważony rozwój warto też mieć po swojej stronie mieszkańców. Czas najwyższy wykazać się proekologiczną dojrzałością, którą widać w wielu miastach europejskich, przyjaznych w równym stopniu mieszkańcom i środowisku – jak wspomniana Kopenhaga czy Oslo. Jak pan postrzega tę kwestię?

AK: Ująłbym to następująco: występuje u nas jeszcze pewien stopień zacofania, wynikający z uwarunkowań historycznych. Lata zaborów, wyniszczające wojny światowe, życie pod okupacją czy w systemie komunistycznym spowodowały, że mamy prawo być jeszcze nieufni i wsobni. Budowa społeczeństwa obywatelskiego, proekolo-

Chwaląc się osiągnięciami w dziedzinie hodowli, zapominamy, jaką emisję CO₂ generuje produkcja mięsa. Jednocześnie jako ludzkość musimy stawić czoło problemowi wykarmienia 10-miliardowej populacji, bo tylko ludzi już niedługo będzie żyć na kuli ziemskiej.



gicznego, otwartego na nowe rozwiązania wymaga czasu i zaufania. Gdyby tylko nasze elity polityczne nie koncentrowały się wyłącznie na władzy i zdobywaniu poparcia, ale włączyły się w kształtowanie długofalowych strategii rozwoju i podnoszenia świadomości społeczeństwa... Nasza renta zapóźnienia mogłaby przynieść konkretne korzyści ekonomiczne, wynikające z pominięcia pewnych etapów rozwoju i skorzystania ze sprawdzonych rozwiązań. Podmiot zaoferowany gospodarczo może uniknąć niekorzystnych procesów, kopiując gotowe, sprawdzone rozwiązania bez ponoszenia kosztów związanych z dochodzeniem do nich. Dobrym przykładem wykorzystania przez nas renty zacofania jest wprowadzenie przez polski system bankowy kart płatniczych z pominięciem uciążliwego obrotu czekowego. Jednak w przypadku zrównoważonego rozwoju problem wymaga głębokiego zrozumienia i gotowości obywateli do pewnych wyrzeczeń czy rezygnacji z własnej wygody na rzecz ochrony świata dla przyszłych pokoleń. To jest gospodarka i społeczeństwo umiaru. Do tego potrzeba światłych i godnych zaufania polityków.

Cała nadzieja w młodych, którzy lepiej rozumieją zagrożenia, organizują strajki klimatyczne, aby nagłośnić problem, potrafią rezygnować z latania samolotami, przechodzą na wegetarianizm lub weganizm. Fala zmian rośnie. Ale żeby faktycznie się one dokonały, musi powstać masa krytyczna, która wpłynie na wybory polityczne. Dopiero ostatnio do agendy dyskursu politycznego w Polsce wprowadzono kwestię zużycia węgla kamiennego. Do pewnych tematów społeczeństwo musi dojrzeć. Szkoda, że architektki transformacji ustrojowej roku 1989 tak mało uwagi poświęcili budowie społeczeństwa obywatelskiego. Zachłysłniliśmy się gospodarką liberalną i wolnym rynkiem, uważając, że on sam dokona regulacji. Nie zwróciliśmy dostatecznej uwagi na tych, którzy nie nadążali za zmianami lub nie potrafili się dostosować. Straciliśmy wiele lat. O to mam największy żal do twórców transformacji – że nie pomyśleli o przyszłości społeczeństwa obywatelskiego i tym samym stworzyli kapitał dla konkurencji politycznej.

AM: Wydaje się, że kształtowanie świadomości społecznej ma tutaj kluczowe znaczenie. Ostatnio przeglądałem świeże badania konsumentów w Niemczech, w których 1500 osób



© PIXABAY

poproszono o wskazanie głównego czynnika mającego negatywny wpływ na środowisko i redukcję CO₂. Oczywiście najczęściej respondentów wskazało torby foliowe – w rzeczywistości nie mają one istotnego wpływu, ale wiele mówi się o nich w mediach i panuje moda na zastępowanie ich torbami papierowymi czy płóciennymi. Dopiero po tych badaniach niemiecka agencja ds. środowiska wdrożyła akcję informacyjną, w której pokazano ważniejsze czynniki negatywnie wpływające na środowisko, jak chów bydła, transport lotniczy, energochłonność budynków.

AK: Za takie, a nie inne zachowania klienta, również proekologiczne, odpowiada duży biznes. To on kreuje mody, mając na uwadze swój interes. I foliówki są tu klasycznym przykładem. Natomiast tego, co faktycznie powinno ulec zmianie w naszym zachowaniu, biznes już nie pokazuje. Rzecz jasna sami też powinniśmy szukać informacji, w czym pomocny może być Internet, jakkolwiek umiejętność posługiwania się nim jest bardzo trudną sztuką. Przed wyrobieniem sobie poglądu zawsze warto – a nawet trzeba – każdą informację zweryfikować w kilku źródłach.

Jednym z kluczowych problemów szkodzących klimatowi jest niepostrzeżone marnotrawienie żywności. Drugi ważny czynnik to potrzeba wybierania żywności lokalnie wytworzonej i w jak najmniejszym stopniu przetworzonej. Każde przetworzenie, każdy transport żywności oznacza zużycie energii. Duży biznes nie popiera takiego podejścia, o czym mogłem się przekonać osobiście. Pewna duża sieć handlowa zaprosiła mnie na debatę o trendach w przemyśle spożywczym, podczas której podniosłem kwestię marnotrawstwa żywności. Postulowałem, aby producenci i sprzedawcy uczyli klientów, jak robić racjonalne zakupy, jak przygotować listę zakupów, jakie produkty wybierać, by zmniejszyć obciążenie środowiska. Nie zostałem najlepiej przyjęty przez organizatora debaty i więcej już mnie nie zaproszono.

Jesteśmy europejskim potentatem w hodowli kurczaków, które eksportujemy do 108 krajów. Chlubimy się tym wynikiem, zapominając, jaką emisję CO₂ generuje produkcja mięsa, nawet białego. Jednocześnie jako ludzkość musimy stawić czoło problemowi wykarmienia 10-miliardowej populacji (bo tylu ludzi już

niedługo będzie żyć na kuli ziemskiej), z czego duża część cierpi na niedożywienie. Rośnie klasa średnia w Indiach i Chinach (łącznie ponad 2 mld ludzi), która wreszcie chce żyć wygodnie, mieć dom, a w domu – przynajmniej pralkę, lodówkę, telewizor i dwa samochody. Te potrzeby generują duże zużycie energii. Dlatego kluczowa jest zmiana filozofii biznesu, czyli odejście od sprzedawania produktów i usług na rzecz sprzedawania zadowolenia klienta. Podam piękny przykład: port lotniczy Schiphol pod Amsterdamem podpisał umowę z Philipsem nie na zakup żarówek czy systemów zarządzania energią, ale na zapewnienie oświetlenia w określonym miejscu i czasie. W efekcie to w interesie Philipsa była instalacja niezawodnych żarówek o niskim poborze prądu, co dało aż o połowę mniejsze zużycie energii.

AM: Wróćmy na podwórko polskich miast, które w poprzednim dziesięcioleciu zmagaly się z bezrobociem. Dzisiaj sytuacja na rynku pracy jest już opanowana w co najmniej zadowalającym stopniu. Czy możemy zaryzykować tezę, że przez następne dziesięciolecie miasta muszą walczyć o klimat i środowisko, czyli o jakość życia?

AK: Tak, nie ma innego wyjścia niż ograniczenie wpływu miast na zmianę klimatu. I to dotyczy miast na całym świecie. Im szybciej zaczną to robić, tym mniej wydadzą na adaptowanie się do zmian, które będą stale następować (z uwagi na inercję klimatu globalnego), nawet gdybyśmy – zakładając utopijnie – wyzerowali nagle emisję CO₂. W grudniu 2019 r. na szczycie w Brukseli przywódcy unijni porozumieili się w sprawie osiągnięcia przez UE neutralności klimatycznej do 2050 r., ale Polska nie była wówczas w stanie zadeklarować takiej woli. Temat ma powrócić na szczycie UE w czerwcu 2020 r. Jednak nawet jeśli osiągniemy neutralność klimatyczną w 2050 r., klimat nadal będzie się zmieniał, choć już wolniej i bez zjawisk ekstremalnych. Musimy przygotować się na takie zjawiska jak miejska wyspa ciepła z temperaturą powietrza powyżej 40 stopni Celsjusza występującą przez kilkanaście dni z rzędu czy funkcjonowanie szpitalnictwa i transportu w przypadku braku zasilania.

Wiele miast w Polsce zdaje sobie sprawę z zagrożeń i już opracowuje stosowne strategie, nie czekając na wytyczne państwowe. Na przykład Kraków chce być neutralny klimatycznie już w roku 2030, a Ostrów Wielkopolski – w 2040. To budująca postawa. Jednocześnie może to stanowić wielki atut dla mieszkańców, którzy dostrzegą, że samorządowcy starają się stworzyć im i ich następcom lepsze warunki życia. Do wspólnych działań na rzecz klimatu trzeba przekonać mieszkańców. Warto także dać organizacjom pozarządowym zielone światło do realizacji projektów proekologicznych i edukacyjnych. Wspólne działanie może ocalić świat dla przyszłych pokoleń i sprawić, że sami będziemy żyli lepiej i zdrowiej.

Wywiad zarejestrowany w ramach realizacji audycji „Wartość dodana” Adama Mikołajczyka. Apple Podcast, Speaker.com, Spotify/Podcasty: „Wartość dodana by Adam Mikołajczyk”

Facebook ma nad nami pełną kontrolę

O polskim i światowym e-handlu, władzy gigantów biznesu cyfrowego oraz o tym, czy da się w dzisiejszych czasach tworzyć długoletnie strategie, z **Renatą Mrozowicz-Cabas** rozmawia Kamil Broszko.

Renata Mrozowicz-Cabas

– adiunkt i wykładowca na Université Paris 8 i Institut Universitaire de Technologie we Francji oraz w The Packaging School w Stanach Zjednoczonych. Wykłada marketing strategiczny, strategię biznesu, handel elektroniczny i socjologię zachowań konsumenckich na uniwersytetach we Francji i USA. W 2020 r. będzie bronić pracy doktorskiej „E-commerce w Europie i Stanach Zjednoczonych”. Jest absolwentką Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Uniwersytetu Sorbonne, Inalco (Institut National des Langues et Civilisations Orientales) i Harvard Business School.



© ARCHIWUM RENATY MROZOWICZ-CABAS

Kamil Broszko: Zajmuje się pani badaniem i analizą e-handlu w Europie i USA. Czy polski rynek wyróżnia się pod tym względem na tle świata?

Renata Mrozowicz-Cabas: W Polsce pojawienie się Internetu, a w rezultacie e-handlu zbiegło się z czasem, w którym krajowy rynek musiał się podnieść po ponad 40-letnim okresie PRL-u (walka z inflacją, restrykcyjna polityka monetarna, 15-procentowe bezrobocie w 1993 r.). Wchodziliśmy nie tylko do świata kapitalizmu,

ale też do świata zupełnie nowych technologii. W latach 90. Stany Zjednoczone zniosły zakaz używania Internetu do celów komercyjnych. Polska stawiała wtedy pierwsze kroki w wolnorynkowym kapitalizmie i warto podkreślić, że nie startowaliśmy z takiego samego poziomu jak kraje zachodnie.

Rynek e-commerce zaczął się rozpowszechniać na początku XXI w., a pierwszy polski sklep internetowy powstał już w 1997 r. Pamiętam, że Polacy bardzo się wtedy obawiali płatności kartą.

Wynikało to z naszej historii, z nieufności, co zresztą jest zrozumiałe i w pełni uzasadnione po tak długich rządach systemu totalitarnego. W 2017 r. w Polsce wysyłkę za pobraniem wybierało 39 proc. polskich e-konsumentów, a największą popularnością cieszył się szybki przelew przez serwis płatności (62 proc.). Z badań z 2017 r. wynika, że tylko 38 proc. Polaków uważa e-zakupy za ryzykowne. W 2016 r. opinię tę podzielało 43 proc. Polaków.

Polski e-handel jest bardzo dynamiczny. W 2019 r. 57 proc. Polaków kupowało online, a 66 proc. szukało w Internecie informacji o produktach, które chcieli kupić. Najchętniej nabywamy w sieci sprzęt elektroniczny, zaś tylko 10 proc. z nas w sklepach internetowych kupuje żywność. Aż 74 proc. kupujących online stanowi młodzież w wieku 15–19 lat. Zamawiamy także odzież, akcesoria, płyty oraz – co bardzo mnie cieszy – książki.

Polacy bardzo skrupulatnie przygotowują się do takich zakupów. Muszą się upewnić co do ceny i rzetelności sklepu, sprawdzają opinie innych klientów. Firmy e-commerce muszą się więc nastawić na handel omnikanałowy (ang. *omnichannel*). W Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii czy Francji *omnichannel* jest teraz podstawą. W Polsce też dochodzimy do wniosku, że wielokanałowość się opłaca. Chodzi tu przede wszystkim o to, aby do sprzedaży wykorzystać współpracujące ze sobą elementy: punkty sprzedaży, porównywarki cen, aplikacje mobilne, sklep online, możliwość obejrzenia produktu w sklepie lub showroomie. Konkretnie wygląda to tak, że klient, który chce kupić dany produkt, może sprawdzić ceny w porównywarce albo na stronie sprzedawcy, dotknąć produktu w showroomie, a następnie dokonać zakupu dzięki aplikacji mobilnej.

Tak jak wspomniałam, Polska nie startowała z takiego samego poziomu jak światowi giganci, ale możemy sobie pogratulować dynamizmu i prężnie rozwijającego się e-handlu. Z badań z 2018 r. wynika, że wartość polskiego rynku online osiągnie w 2020 r. około 60–70 mld zł. Na świecie gigantem w e-commerce są Chiny, z rynkiem wartym ponad bilion dolarów. Drugie miejsce zajmują Stany Zjednoczone, gdzie w 2018 r. wartość sprzedaży e-commerce sięgała poziomu 513 mld dol. USA to kraj, w którym aż 77 proc. konsumentów kupuje online. W Europie w 2017 r. e-commerce wygenerował obroty w wysokości 534 mld euro, a na europejskim rynku przoduje Wielka Brytania z obrotami 86,2 mld dol. w roku 2019.

KB: Czy w Polsce jest potencjał, aby e-handel wypierał handel tradycyjny? W świecie zależy to w dużej mierze od uwarunkowań kulturowych. A u nas?

RM: Nie sądzę, by e-handel wyparł handel tradycyjny. Obydwa będą nadal funkcjonować, a strategia wielokanałowości jest tutaj doskonałym przykładem. Klienci chcą dotknąć produktu, sprawdzić go na miejscu, a nawet porozmawiać ze sprzedawcą. Informacji o produktach szukamy w Internecie lub w aplikacji mobilnej. Następnie możemy wypróbować daną rzecz w tradycyjnym

sklepie i tam ją kupić. Wszystko zależy od sprawnie przygotowanej strategii wielokanałowości. Przykładem mogą być również brytyjscy e-konsumenci, którzy przodują w kupowaniu w Internecie. Jednak z badań wynika, że 93 proc. kupujących online w Wielkiej Brytanii robi także zakupy w tradycyjnym sklepie offline.

KB: Kiedy analizuje się potencjał polskiego biznesu w kontekście wykorzystania Internetu do światowej ekspansji, nieraz podnosi się, że tutejsi przedsiębiorcy nie mają ambicji globalnych i nie myślą o rozwijaniu biznesu poza granicami kraju. Z czego to wynika? Czy decydują kompleksy, czy znów brak zrozumienia różnic kulturowych?

RM: Myślę, że nie mamy kompleksów. Mamy świetnie rozwinięty e-commerce i doskonałych fachowców, nie tylko zresztą w tej dziedzinie. Jesteśmy doceniani w świecie, jeśli chodzi o nowe technologie. Przykładem może być tutaj HP3 (Heat Flow and Physical Properties Probe) do pomiaru strumienia ciepła z wnętrza planety Mars. Część urządzenia – jeden z trzech instrumentów umieszczonych na lądowniku HP3 – została wykonana przez Polaków na potrzeby misji NASA InSight. HP3 skonstruowała niemiecka firma DLR, ale jedną z części, którą media nazwały Kretem, wykonała polska firma Astronika przy pomocy Politechniki Warszawskiej, Centrum Badań Kosmicznych PAN, Instytutu Lotnictwa, Instytutu Spawalnictwa i Politechniki Łódzkiej. Inne przykłady to dynamiczny klaster lotniczy Dolina Lotnicza w Rzeszowie, stolicy innowacji, czy rozwój lokalnych marek, jak Asseco Poland (notowane na GPW w Warszawie) lub SoftSystem – jednych z największych dostawców rozwiązań IT w Europie.

KB: Co zatem jest kluczowym problemem w przebicciu się polskiego e-commerce na arenie międzynarodowej?

RM: Oczywiście szeroko pojęta lokalizacja – dostosowanie się do klienta lokalnego – jest tu kluczowym elementem. Czynniki kulturowe i ekonomiczne są bardzo ważne. Istnieje też ryzyko nasycenia danego rynku podobnymi towarami lub usługami, więc rozwiązaniem może być również szukanie rynków niszowych.

KB: Czy pani zdaniem biznes cyfrowy będzie się rozwijał w kierunku istnienia licznych, rozproszonych podmiotów różnej wielkości, czy może zdominowany zostanie przez wielkie cyfrowe monopole, skupione wokół obecnych gigantów technologicznych, jak Facebook, Amazon, Alphabet?

RM: Biznes cyfrowy już jest zdominowany z jednej strony przez GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft), a z drugiej – przez BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi). Firmy e-commerce wzorują się na gigantach, używając tych samych metod do zrozumienia potrzeb klientów, do profilowania czy segmentacji. Chciałabym zwrócić uwagę na niezwykle istotną rolę firm, które nazywa się firmami monopolowymi, a nawet firmami

o strukturze oligopolistycznej. Shoshana Zuboff pisze też w ich kontekście o kapitalizmie inwigilacji. Odgrywają one wielką rolę w pozyskiwaniu danych klientów. Big data ma tu wielką przyszłość, ale może być także zagrożeniem dla demokracji, stąd choćby wytyki Unii Europejskiej ukoronowane rozporządzeniem o ochronie danych osobowych (RODO) z 25 maja 2018 r.

KB: Jak daleko sięga wiedza największych podmiotów obecnych w Internecie – wyszukiwarek, e-sklepów, banków, biur podróży – na temat użytkowników?

RMC: Giganty typu GAFAM czy BATX, sklepy internetowe, wyszukiwarki, media społecznościowe wiedzą o nas wszystko, a dokładniej: wszystko, co chcemy im przekazać w cyfrowym świecie. Internet przecież nie zapomina.

Faktem jest, że te podmioty stosują m.in. segmentację i profiling. Segmentacja to jedno z narzędzi marketingu i część strategii biznesowej. Polega na wyodrębnieniu grup konsumentów i ich cech społeczno-demograficznych (np. wiek, płeć, wykształcenie, cechy osobowościowe). Pozwala na dopasowanie danego produktu do grupy docelowej, analizowanie rynku i, o czym już wcześniej wspomniałam, na znalezienie rynku niszowego. Analiza danych umożliwia następnie profilowanie klientów. Polega to na precyzyjnym przyjrzeniu się osobom kupującym w naszym e-sklepie – ich danym demograficznym i behawioralnym. Dzięki nim wiadomo, jaki komunikat przyciągnął uwagę klientów, jakie inne strony internetowe ich interesują i czego szukali, zanim trafili do naszego sklepu.

Analizowanie i wykorzystywanie tych danych wiąże się z ryzykiem. Przykładem może być afera Cambridge Analytica, za którą Facebook zapłacił 5 mld dol. kary. Amerykańska Federacja Komisji Handlu uznała, że Facebook złamał prawo, niewłaściwie zabezpieczając dane osobowe swoich użytkowników. W efekcie, jak wynika z informacji podanych przez „The Guardian”, kontrowersyjna Cambridge Analytica wykorzystwała dane użytkowników portalu społecznościowego do manipulowania wyborami w Stanach Zjednoczonych i wsparcia brexitu.

KB: Facebook każdego dnia wykonuje tysiące badań, odczytując preferencje, postawy, emocje użytkowników. Czy taki sposób kumulowania wiedzy o człowieku może dać nad nim pełną kontrolę? Czy raczej sfera cyfrowa jest odrębna od realnej i nie da się uogólniać wniosków z jednej na drugą?

RMC: Tak, rzeczywiście Facebook ma pełną kontrolę. Jak udowodnili naukowcy z Uniwersytetu Pensylwanii w 2019 r., wystarczy przeanalizować 20 mln postów napisanych przez 999 osób, aby wykryć 21 różnych problemów, przykładowo depresję czy alkoholizm. To jednak my, użytkownicy portali społecznościowych, przekazujemy im większość informacji o sobie. To do nas należy decyzja, co chcemy im przekazać i czy oddzielamy świat realny od cyfrowego.

KB: Czy wierzy pani w to, że sztuczna inteligencja zyska w przyszłości autonomię i będziemy musieli stworzyć z nią nową relację, być może opartą na jakimś partnerstwie?

RMC: Jest dla nas, homo sapiens, ratunek: sztuczna inteligencja jest sztuczna. Przecież Siri czy Alexa nami nie sterują. Wciąż jeszcze mamy nad nimi kontrolę, co nie znaczy, że możemy im całkowicie zaufać. Dane, o które je prosimy, są przechowywane i wykorzystywane do profilowania nas jako konsumentów. Ale za całą sztuczną inteligencją stoją ludzie. To do nas należy stworzenie odpowiednich inteligentnych algorytmów. Już teraz algorytmy potrafią komponować muzykę, malować obrazy czy pisać scenariusze filmowe. A co do partnerstwa: w książce „Human + Machine” Paul R. Daugherty i H. James Wilson podkreślają, że praca przy boku cobotów (sztucznej inteligencji) zwiększy nasz ludzki potencjał. Zwolennicy sztucznej inteligencji mówią o tworzeniu nowych miejsc pracy dla osób, które będą nią zarządzały. Przeciwnicy zaś, przykładowo Tad Friend z „New Yorkera”, wskazują na utratę 800 mln miejsc pracy do roku 2030.

KB: Potrafimy w sposób niezwykle spektakularny przetwarzać dane i wyciągać wnioski, jednak wciąż nierozwiązane pozostają – a wręcz nasilają się – podstawowe problemy człowieka. Mam na myśli kwestie zdrowotne i środowiskowe czy nierówności społeczne. Ile jeszcze danych trzeba zagregować i jakich metod analitycznych użyć, by opracować rozwiązania, a przede wszystkim – chcieć je wdrożyć?

RMC: Tu też jest światło w tunelu, a nowe technologie, Internet (właściwie: media społecznościowe) okazują się bardzo pomocne. Mimo iż Greta Thunberg unika mediów i dziennikarzy, dzięki mediom społecznościowym informacja o jej zaangażowaniu na rzecz naszej planety mogła się tak bardzo rozprzestrzenić w cyfrowej sferze „wspólnej inteligencji”, co zaprowadziło Gretę aż na szczyt COP24 w grudniu 2018 r. w Katowicach czy na okładkę tygodnika „Time”. Mówi się też o młodej Szwedce jako o przyszłej kandydatce do Pokojowej Nagrody Nobla. Sfera mediów społecznościowych sprzyja takiemu zaangażowaniu, tej naszej wspólnej inteligencji, którą można spożytkować do dobrych celów.

Tim O'Reilly na konferencji „What is Web 2.0” w 2004 r. mówił o wspólnej inteligencji, podając przykład Wikipedii, i nazwał tę inteligencję mądrością tłumów. Można się do niej odnieść, obserwując powstawanie kampanii fundraisingowych (pozyskiwanie finansów lub darów dla organizacji non profit) czy ekologiczne nastawienie firm (chęć wyeliminowania plastiku w oceanach i tworzenie przez znane marki butów wykonanych z odpadów oceanicznych). Kolejny przykład to zainteresowanie się warunkami pracy osób zatrudnionych w fabrykach odzieżowych dużych marek – mam na myśli Clean Clothes Campaign (CCC), kampanię dotyczącą ochrony przeciwpożarowej i bezpieczeństwa budynków w Bangladeszu w 2013 r., a także problemów ekologicznych związanych z produkcją ubrań. Jest jeszcze dużo do zrobienia, ale

Nagroda Wybitny Polak we Francji,
którą odebrałam z rąk Krzysztofa Przybyła,
zobowiązuje do jeszcze intensywniejszej
pracy oraz do promowania Polski
i Polaków poza granicami kraju.



coraz częściej strategię firm obejmują właśnie bezpieczeństwo pracowników i ekologię. A to bardzo dobry początek.

KB: Zajmuje się pani m.in. strategią. Sposób podejmowania decyzji w biznesie jest dziś – w dobie wszechobecnej szybkości, tempa gospodarki cyfrowej – zupełnie inny niż jeszcze 10 lat temu. Jak te zmiany monitoruje nauka i jakie są najważniejsze wnioski?

RMC: Strategia biznesowa nadal skierowana jest oczywiście na zarabianie pieniędzy, ale z badań np. Grega Hammilla z Fairleigh Dickinson University wynika, że millenialsi wchodzący właśnie na rynek pracy chcą, aby działalność firmy miała dla nich sens. Dziś praca musi mieć znaczenie, pieniądze nie są jedyną motywacją. Strategia to pierwszy etap budowania biznesu, ale w obecnych czasach oprócz biznesplanu, modelu biznesowego, zgłębiania wiedzy z książek stratega Sun Tzu czy analizy SWOT trzeba również kłaść nacisk na sens naszych działań. To teraz podstawa.

KB: Jakie emocje towarzyszyły pani podczas odbierania nagrody Wybitny Polak we Francji? I jak określa pani swoją tożsamość: czuje się pani Polką czy raczej obywatelką świata?

RMC: Jestem zaszczycona wyróżnieniem, które odebrałam w pałacu Monako w Paryżu, siedzibie polskiej ambasady, na początku grudnia 2019 r. z rąk ambasadora RP we Francji Tomasza Młynarskiego i prezesa Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska” Krzysztofa Przybyła. To szczególne wyróżnienie, które zobowiązuje do jeszcze intensywniejszej pracy oraz do promowania Polski i Polaków poza granicami kraju. Urodziłam się w Polsce i czuję się Polką. Moje serce po prostu bije po polsku. Inaczej nie potrafi.

KB: Jaka była pani droga do międzynarodowej kariery naukowej? Jakie są pani plany i ambicje badawcze?

RMC: Udało mi się zrealizować wiele zamierzeń, ale muszę przyznać, że większość moich sukcesów jest wynikiem porażek. Jestem bardzo konsekwentna, porażek miałam mnóstwo, czasami wydawało mi się, że nie podołam, ale nigdy się nie poddaję i po prostu bardzo się staram, aby osiągnąć upragniony cel. Kiedy mieszkałam w krakowskim akademiku, nastawiałam budzik na czwartą rano i uczyłam się do ósmej, dziewiętej, bo wtedy w naszym 15-piętrowym budynku panowała cisza. A że trzyosobowy pokój był niesamowicie ciasny i nie chciałam przeszkadzać współlokatorom, rozkładałam koc i notatki na podłodze na korytarzu przed windą. O dziwo, było mi tam bardzo wygodnie! Tak to wyglądało w praktyce. *Per aspera ad astra!* Tak nawiasem mówiąc, okres studencki

wspominam mimo wszystko jako najpiękniejszy w moim życiu. Mieszkałam przez pięć lat w ukochanym Krakowie. To niesamowite szczęście. Kraków jest magicznym miastem. Wyjątkowym.

Moja droga była długa, mozolna i pełna wyťažonej pracy. Nie pokonałabym jej bez moich rodziców, dziadków, innych członków rodziny, przyjaciół, wspaniałych nauczycieli ze szkoły podstawowej, a później oddanych swojemu zawodowi nauczycieli z liceum w Jarosławiu, ze szkoły muzycznej, z Uniwersytetu Pedagogicznego i Jagiellońskiego, Sorbony... Zawsze lubiłam się uczyć, zgłębiać wiedzę, a teraz, kiedy pracuję jako wykładowca, dużą satysfakcję sprawia mi przekazywanie tej wiedzy francuskim i amerykańskim studentom. Mam z nimi bardzo dobry kontakt. Świetnie nam się razem pracuje. Moja pierwsza grupa liczyła prawie 40 osób, nadal miło ich wszystkich wspominam.

Urodziłam się w komunistycznej, szarej Polsce, gdzie na półkach królował ocet. Rodzice i dziadkowie zrobili jednak wszystko, aby moje dzieciństwo było piękne i kolorowe. Spędziłam je na wsi. Zresztą bardzo lubię tam wracać, do korzeni. To taki mój *secret garden*. Bardzo szanuję rolników i ich wyťažoną pracę. To właśnie na wsi nauczyłam się z szacunkiem całować chleb, kiedy upadnie. Robię tak do dzisiaj.

Podczas moich krakowskich studiów magisterskich otrzymałam półroczne stypendium na jednej z paryskich uczelni. Wróciłam do Polski, aby skończyć studia w Krakowie, a tuż po obronie pracy magisterskiej dostałam się na Sorbonę (Master 2). Potem zaczęłam pracować w zachodnich firmach e-commerce w Paryżu i bardzo zaciekała mnie tematyka zachowań konsumenckich w e-handlu. Stąd mój doktorat i badania na temat konsumentów w Europie i USA, sztucznej inteligencji, algorytmów. Kiedy pracowałam już nad doktoratem, jedna z amerykańskich firm poprosiła mnie o wykład na temat e-commerce w Europie, który wygłosiłam w marcu 2018 r. w Greenville w Stanach Zjednoczonych. Tam też poznałam profesorów z uczelni w Karolinie Południowej, z którą teraz współpracuję nad wykładami z dziedziny e-commerce dla amerykańskich studentów.

W tym roku wykładam, jeszcze jako doktorantka, na jednej z paryskich uczelni. Mam we Francji zaplanowane konferencje na temat sztucznej inteligencji i e-commerce. Czekam także na obronę pracy doktorskiej, a po obronie, pod koniec roku, chciałabym związać się już na dłużej z konkretną uczelnią, ośrodkiem badawczym albo instytucją jako naukowiec i wykładowca w dziedzinie e-commerce, webmarketingu, socjologii zachowań konsumenckich, strategii biznesu lub sztucznej inteligencji. Życie pokaże, która z uczelni czy instytucji będzie chętna do współpracy.

Zdalna rewolucja

Przez koronawirusa będziemy pracować inaczej

Pandemia Covid-19, prócz dramatycznych skutków, na czele z utratą zdrowia i życia przez setki tysięcy ludzi na całym świecie, spowoduje wielkie zmiany społeczne i gospodarcze. Jedną z nich może być upowszechnienie pracy zdalnej.

Kamil Broszko

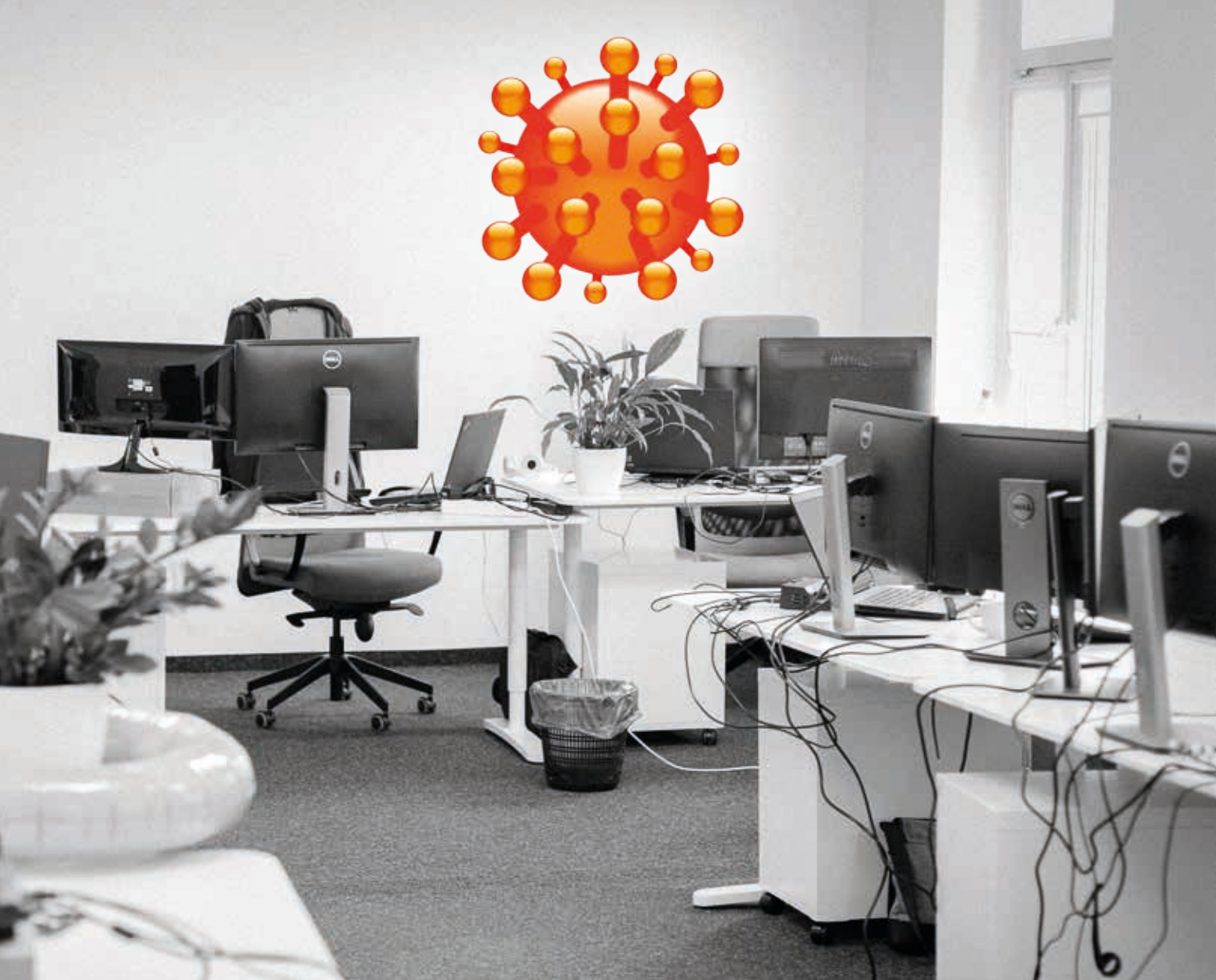
W 1980 r. futurysta Alvin Toffler, autor książki „Szok przyszłości” z 1970 r., przewidział w swojej publikacji pod tytułem „Trzecia fala”, że dom „nabierze zaskakująco nowego znaczenia w erze informacji, stając się centralną jednostką w społeczeństwie jutra – jednostką o wzmocnionych, a nie zmniejszonych funkcjach ekonomicznych, medycznych, edukacyjnych i społecznych”. Z szerokiej prognozy wybitnego futurologa wybiorę tylko jeden aspekt, a mianowicie pracę zdalną (którą rozumiem szeroko, a pojęcia używam zamieniając z telepracą i pracą z domu).

W dużych spółkach sektora farmaceutycznego działających na polskim rynku telepracę proponowano zatrudnionym od kilku lat. Artur jest kierownikiem w dziale zajmującym się zarządzaniem flotą. – *Dwa lata temu mój przełożony poinformował mnie, że mogę jeden dzień w tygodniu pracować z domu, co przyjąłem z ochotą, a moja firma chyba jest zadowolona z tego rozwiązania, bo w zeszłym roku, jeszcze przed wybuchem epidemii w Chinach, zaproponowano mi pracę z domu dwa dni w tygodniu* – twierdzi

menedżer. – *W naszej firmie nie ma wyznaczonych dni pracy zdalnej, ale jesteśmy co jakiś czas wręcz zachęcani, aby pracować poza biurem. Ja sama zazwyczaj dwa razy w miesiącu decydowałam się na kilkudniowy home office* – mówi Agnieszka, menedżerka w innej firmie farmaceutycznej, pracująca w dziale rejestracji leków. Agnieszka i Artur, tak jak tysiące innych pracowników, byli przygotowani na zmianę sposobu świadczenia pracy w związku z epidemią Covid-19, wywołaną koronawirusem SARS-CoV-2. W pewnym momencie, pokrywającym się z wprowadzaniem obostrzeń związanych z kwarantanną społeczną przez polski rząd, szefowie polecieli im wykonywanie pracy z domu. Jednak inni już tak dobrze przygotowani nie byli. Ze sklepów internetowych zaczęły znikać laptopy, routery, kamery internetowe. W wielu domach zapanował chaos. Oczywiście w dużej mierze wynika on z faktu, że wraz ze świeżo upieczonymi telepracownikami na statystycznych kilkudziesięciu metrach kwadratowych pozostały również dzieci, zmuszone do udziału w innym eksperymencie, nazywanym e-learningiem. Gdy pandemia się skończy, a życie

© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM





społeczne i gospodarcze wróci na normalne tory, według różnych szacunków nawet 1/3 tych, których koronawirus zmusił do pracy zdalnej, nie powróci do biur.

Dawni sceptycy

Pod koniec lutego 2013 r. światowe media podchwyciły oficjalną wypowiedź Marissy Mayer, prezes Yahoo, która stwierdziła, że ówcześni pracownicy zdalni firmy – kilkaset osób na 14 tys. wówczas zatrudnionych – będą musieli wrócić do biura. Głosy krytyki dobiegały z całego świata. Wypowiadali się nie tylko dziennikarze branżowi czy bywalcy forów internetowych, ale też autorytety biznesu. Uchodzący za wizjonera Richard Branson stwierdził na swoim blogu, że jest zażenowany decyzją prezes Yahoo i uważa ją za krok wstecz. „Efektywna praca z ludźmi polega na wzajemnym zaufaniu. W głównej mierze chodzi o przeświadczenie pracodawcy, że pracownicy wykonają swoje zadania gdziekolwiek są, bez nadzoru” – przekonywał Branson. Nawiązywał do komunikatu Yahoo, w którym uzasadniano brak zgody na pracę zdalną pod-

niesieniem morale w firmie. Słynna wypowiedź prezes Yahoo była ostatnim tak wyraźnym (i wpływowym) głosem sprzeciwu wobec telepracy. Oczywiście wątpliwości nadal się pojawiały. Jedną z nich akcentowała przygotowanie i priorytety organizacji. Jeżeli spółka sporo zainwestowała w biura idealnie zoptymalizowane do pobudzania produktywności, a nie pochyliła się nad wdrożeniem technologii umożliwiających pracę zdalną, to trudno się dziwić, że jej prezes należy do sceptyków broniących dawnego ładu. obrońcy biura powoływali się też na poglądy Steve’a Jobsa, który był zagorzałym piewcą pracy w siedzibie firmy Apple. Jak głosi plotka, współuczestniczył w nadawaniu jej kształtu, m.in. ingerując w rozkład łazienek, aby przypadkowe spotkania pracowników stwarzały jak najwięcej możliwości swobodnego przepływu myśli. Przede wszystkim jednak na licznych debatach roztrząsano rozmaite za i przeciw pracy poza biurem, a częstokroć tezy wypowiadane *ex cathedra* zdradzały lęk o to, czy osoba, która znajduje się w swoim domu, jest zdolna do czegokolwiek poza typowym kanapowym lenistwem.

Dowody naukowe

Kto jednak zechce przyjrzeć się badaniu profesora Uniwersytetu Stanforda Nicholasa Blooma, ten znajdzie potwierdzenie naukowe, że praca zdalna jest dalece sensowną alternatywą dla wykonywania obowiązków w biurze. Bloom przeprowadził przełomowy eksperyment w warunkach naturalnych – nawiązał współpracę z największym chińskim biurem podróży Ctrip, zatrudniającym 16 tys. pracowników. Prezes był zainteresowany zaoferowaniem pracownikom opcji pracy z domu, ponieważ powierzchnia biurowa w centrali firmy w Szanghaju jest wyjątkowo droga, a zatrudnieni musieli znosić długie dojazdy do pracy (nie stać ich na życie w mieście). Bloom zaprojektował test, w którym 500 pracowników podzielił na dwie grupy: grupę kontrolną (która kontynuowała pracę w centrali) i wolontariuszy pracujących z domu (którzy posiadali w domu odrębny pokój, mieli co najmniej sześciomiesięczną umowę z Ctrip oraz szerokopasmowy Internet). Badacz oczekiwał, że z punktu widzenia produktywności i korzyści dla firmy pozytywne i negatywne aspekty zmiany, jaką było wykonywanie telepracy, zrównają się. Jednak rzetelne, prawie dwuletnie badanie wykazało zdumiewający wzrost wydajności w grupie pracujących w domu. Ich zaangażowanie godzinowe w pracę było większe, ponieważ nie spóźniali się z powodu dojazdów i nie brali wolnego w związku z awaryjną sytuacją rodzinną. Robili także krótsze przerwy i rzadziej brali zwolnienie lekarskie. Firma dodatkowo zaoszczędziła prawie 2 tys. dolarów na pracownika na czynszu, zmniejszając powierzchnię biurową w centrali. Wyniki badania pokazują też, że zamiana biura na pracę w domu nie jest wyłącznie produktywną idyllą. Z czasem ponad połowie pracowników zdalnych zaczęły doskwierać izolacja i samotność, które raportowali swojemu pracodawcy, oczekując możliwości pracy rotacyjnej – w biurze i w domu.

Przewrót kopernikański

Kiedy świat nawiedziła pandemia koronawirusa SARS-CoV-2, wywołującego chorobę Covid 19 – o której światowi liderzy mówią, że jest największym wyzwaniem dla społeczności międzynarodowej od czasów wielkiego kryzysu czy II wojny światowej – wszędzie tam, gdzie jest to możliwe, praca zdalna z dnia na dzień stała się niemal obowiązującym paradygmatem zatrudnienia. Duże globalne firmy technologiczne jako jedne z pierwszych przeszły na telepracę, najpierw zdecydowanie ją zalecając, a chwilę później wprowadzając obowiązek. – *Rozumiemy, że nasz krok jest bezprecedensowy, ale czasy są niezwykle* – stwierdziła Jennifer Christie, menedżerka Twittera, w wiadomości dla pracowników. Co ciekawe, obiecała zwrócić pracującym na stałe i tym, którzy tylko współpra-

cują przy projektach, koszty niezbędne do założenia biur domowych, deklarując sfinansowanie zakupu sprzętu komputerowego, biurka i ergonomicznego krzesła. – *Ogólnie rzecz biorąc, praca w domu nie zmienia codziennych obowiązków, oznacza jedynie, że będziesz robić to, co dotychczas, tylko w innym środowisku* – podsumowała Christie. – *Nie tak wyobrażałem sobie rewolucję pracy rozproszonej* – stwierdził Matt Mullenweg, dyrektor generalny WordPress i właściciel Tumblr Automattic. Przewiduje, że zmiany związane z epidemią koronawirusa dadzą wielu firmom możliwość stworzenia od dawna oczekiwanej kultury elastyczności pracy.

Oczywiście branża technologiczna nie ogranicza się do deklaracji. Najważniejsi producenci aplikacji do nowoczesnej komunikacji biznesowej i zdalnej współpracy przeżywają hossę i prześcigają się w uatrakcyjnianiu swych produktów i ofert – czasami obniżając cenę swych usług do zera. Prawdopodobnie liczą na to, że gdy pandemia minie, pracodawcy wybiorą ich produkt, by rozwijać swój biznes w oparciu o pracę zdalną. Firma Microsoft udostępniła małym firmom „pakiet produktywności” w chmurze na okres sześciu miesięcy. Google poszło w jej ślady z własną subskrypcją biznesową, a usługa wideokonferencji Zoom zniosła ogranicze-

nia dotyczące liczby użytkowników i czasu trwania telekonferencji w podstawowym bezpłatnym planie taryfowym.

Odzwierciedleniem
zmian w pierwszym
tygodniu po
zamknięciu szkół
był o ponad
40 proc. większy
niż zwykle ruch danych
w stacjonarnej sieci
internetowej.

Obciążona sieć

Wielkim wyzwaniem związanym z nową organizacją pracy wynikającą z pandemii koronawirusa jest obciążenie sieci teleinformatycznej. Z podsumowania opracowanego przez firmę Orange Polska wynika, że jej klienci na rozmowach przez komórki spędzają o 40 proc. więcej czasu niż przed epidemią. Zmieniły się pory, w których dzwoniemy: obecnie szczyt takich rozmów przypada na godziny pracy, natomiast wcześniej telefonowaliśmy głównie wieczorem. Od 16

marca 2020 r. szkoły i uczelnie wyższe są zamknięte, a edukacja przeniosła się do sieci. W tym czasie również wiele firm przeszło na pracę zdalną. Odzwierciedleniem tych zmian w pierwszym tygodniu po zamknięciu szkół był wyraźny, o ponad 40 proc. większy niż zwykle ruch danych w stacjonarnej sieci internetowej Orange. Przejście na zdalny tryb funkcjonowania było widoczne także w przypadku sieci mobilnej, przez którą w pierwszym tygodniu ogólnopolskiej kwarantanny przepłynęło o ok. 1/4 więcej danych w porównaniu ze średnim zużyciem w poprzednich tygodniach. W kolejnych dniach (23 marca–5 kwietnia) ilość przesyłanych danych ustabilizowała się na nowych, wyższych poziomach. Klienci Orange, korzystając z sieci mobilnej, przesyłali tygodniowo średnio o ok. 1/5 więcej danych niż przed epidemią. Użytkownicy Internetu stacjonarnego od Orange przetransferowali w tym okresie o ok. 1/3 więcej danych niż na

ZATRZYMUJEMY UPAŁ



MARKIZA VMZ Solar DO OKIEN PIONOWYCH

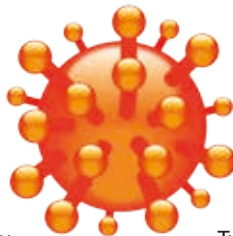
Markiza Solar do okien pionowych to naturalny, zdrowy i ekonomiczny **sposób ochrony przed nagrzewaniem** wnętrza podczas upałów.

Markiza Solar reaguje na słońce i automatycznie rozwija się w gorące dni, chroniąc pomieszczenia przed nagrzewaniem.

Markiza VMZ Solar:

- obniża temperaturę wnętrza nawet o 10°C, przez co ogranicza lub całkowicie eliminuje korzystanie z energochłonnej klimatyzacji. Chroni pomieszczenie przed nagrzewaniem do **8 razy skuteczniej** niż rolety wewnętrzne,
- zapewnia odpowiednią ilość i równomierny rozkład naturalnego światła w pomieszczeniu przy jednoczesnym zapewnieniu widoczności na zewnątrz,
- pełni funkcję moskitiery.





początku marca. Na dobre zmienił się także model ruchu w sieci. Od połowy marca w robocze dni tygodnia przypomina on typowy, weekendowy ruch: znacznie rośnie już od rana, w ciągu dnia utrzymuje się na stałym poziomie, a wieczorem notuje kolejny, mniejszy wzrost.

Problemy, blokady, wykluczenia

To właśnie przepustowość sieci jest czynnikiem krytycznym dla pracy zdalnej. Wynika to z faktu, że w dużych firmach standardem jest tzw. VPN. Komputery domowe pracowników – prywatne lub służbowe laptopy – łączą się najpierw z serwerem w firmie, a dopiero potem z oprogramowaniem, które wykorzystywane jest do pracy. Taka metoda zapewnia bezpieczeństwo danych biznesowych, ale wymaga łącza internetowego o wysokiej przepustowości. Kiedy praca zdalna się upowszechnia, sieci, które i tak były już obciążone, mają prawo zacząć szwankować. A nic tak nie irytuje pracownika zdalnego, a w konsekwencji jego szefa, jak niedziałający Internet. Albo głód. Znamienna jest sytuacja, której doświadczyli – już w dobie przymusowej pracy zdalnej z powodu pandemii – pracownicy centrali Facebooka. Ich sieć korporacyjna została zablokowana w usłudze dostawy jedzenia DoorDash z powodu podejrzanego ruchu, ponieważ z adresu IP przypisanego do siedziby firmy zaczęto składać (właśnie przez VPN) zamówienia na dostawę posiłków do różnych odległych punktów rozsianych po całej zatoce San Francisco (czyli do domów pracowników). Żarty żartami, ale w dobie upowszechnienia telepracy brak dostępu do szybkiego Internetu szerokopasmowego winien być już rozpatrywany w kategoriach wykluczenia społecznego. Podobnie jak brak środków na zakup odpowiedniego sprzętu komputerowego, niezbędnego do wykonywania pracy zdalnej, czy też problem z opanowaniem umiejętności niezbędnych do tego typu pracy.

Kryzys społeczny i klimatyczny

Dojazdy do pracy w największych miastach (choć i mniejsze zaczynają w tym względzie dotrzymywać im kroku) są plagą obecnych czasów. Niewiele osób ma przywilej mieszkania niedaleko biura. Średni czas dojazdu do pracy w USA wyniósł ostatnio rekordowe 27 minut w jedną stronę. W Warszawie osoby mieszkające na Ursynowie dojeżdżają do Śródmieścia albo do dzielnic mieszczących centra biznesowe zazwyczaj kilkadziesiąt minut, nierzadko wykorzystując w tym celu komunikację publiczną. Ale ze słabiej skomunikowanych i odleglejszych dzielnic, popularnych ze względu na niskie ceny mieszkań – niejednokrotnie nawet dwie godziny. Gorzkie żarty o parkowaniu w Mordorze (sarkastyczna nazwa biurowców na warszawskim Mokotowie) są klasyką życia korytarzowego w mieszczących się tamże korporacjach. Umożliwienie ludziom pracy w domu może być korzystne dla zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, dla szczęścia rodzinnego, ale także dla biosfery. Koncentracja miejsc pracy w centrach oznacza również, że potężne galérie gospodarki skupione są w garstce bogatych miast.

Tymczasem kapitał wiedzy jest zlokalizowany nie tylko wokół największych ośrodków biznesowych – występuje również w mniejszych miastach, rodzi się wokół lokalnych ośrodków akademickich i inkubatorów przedsiębiorczości. Szkoda pozbawiać gospodarkę dostępu do potencjału intelektualnego ludzi, którzy z jakichś powodów nie chcą albo nie mogą zamieszkać w największych aglomeracjach. Sensowne narzędzia i system pracy zdalnej mogą włączyć ich w krwioobieg biznesu opartego na wiedzy, tworzącego innowacje itp. Tym bardziej że wielkomiejska społeczność w dobie rosnących cen nieruchomości (o ile ta tendencja utrzyma się w popandemicznej rzeczywistości) stanowi dość jednorodną „pulę” społeczno-ekonomiczną. Zaś bardziej zróżnicowane grono współpracowników nie boryka się z tzw. martwymi punktami i proponuje bardziej oryginalne i kreatywne rozwiązania problemów.

Praca po pandemii

Tezy zawarte w artykule, mówiące o wzroście popularności pracy zdalnej, opierają się na dwóch założeniach. Nie wszyscy pracownicy, z racji charakteru wykonywanych zadań, mogą i będą mogli pracować zdalnie. Po drugie zaś, jeżeli spełnią się najczarniejsze przepowiednie o globalnym kryzysie z powodu pandemii, to nie praca zdalna będzie jedną z kluczowych zmian w pejzażu społeczno-gospodarczym, a raczej – powszechny brak pracy i wszechobecna nędza. Gdyby jednak gospodarkom udało się powrócić na ścieżkę wzrostu, wiele osób pracujących wcześniej w biurach faktycznie powinno wyposażyć się w dobry monitor i krzesło. Firmy i pracownicy dopiero się uczą, że praca zdalna jest możliwa i że działa inaczej niż praca w siedzibie przedsiębiorstwa. Menedżerowie będą musieli lepiej oceniać produktywność, ustalając i monitorując konkretne cele. Pracownicy będą musieli zachować niezwykłą sumienność, dzieląc dzień na głęboką pracę, komunikację biurową, czas osobisty oraz życie rodzinne. Pracownicy będą musieli też wypracować nowe nawyki związane z raportowaniem znaczących zdarzeń i interakcji, tak aby zespoły i menedżerowie byli na bieżąco z tym, co się dzieje w wirtualnym biurze. A szefowie będą musieli śledzić i wybierać najnowsze i najlepsze rozwiązania technologiczne, które będą substytutem relacji twarzą w twarz.

Pandemia nie jest momentem, w którym rozstrzygnie się, jaki typ pracy jest najbardziej optymalny z punktu widzenia wyzwań przyszłości. Natomiast jest czasem wielkiego, niezamierzonego eksperymentu, który prawdopodobnie pozwoli opracować technologię, zasady i kulturę mogące – gdy tylko gospodarka wróci do pełni sił – ułatwić pracę zdalną tym, którzy zechcą z niej skorzystać w przyszłości. I dotyczy to zarówno pracowników, jak i pracodawców. To, czego dowiemy się w ciągu najbliższych kilku miesięcy, może ukształtować przyszłość pracy w ogóle, a powszechność pracy zdalnej jest w spektrum możliwych opcji. Oczywiście nie każdy po pandemii będzie mógł wykonywać obowiązki ze swojej kanapy, ale prawdopodobnie telepraca odarta zostanie z wszelkich krzywdzących stereotypów.

Pokażmy społeczeństwu, jak ważna jest **nauka** **w rozwiązywaniu** **problemów** **skomplikowanego świata**

O potrzebie sojuszu nauki i polityki,
roztroprym doradztwie i sposobach
radzenia sobie z konfliktem interesów
z **Januszem Bujnickim**
rozmawia Kamil Broszko.

Janusz Marek Bujnicki – profesor nauk biologicznych i kierownik grupy badawczej w Międzynarodowym Instytucie Biologii Molekularnej i Komórkowej w Warszawie oraz profesor wizytujący na Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu. W swoich badaniach łączy bioinformatykę, biologię strukturalną i biologię syntetyczną. Jest autorem ponad 300 publikacji, które były cytowane około 9000 razy. Zdobył dwa granty Europejskiej Rady ds. Badań Naukowych (ERC). Otrzymał wiele stypendiów, wyróżnień i nagród za osiągnięcia naukowe: nagrodę EMBO/HHMI YIP, Nagrodę Narodowego Centrum Nauki, Nagrodę Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego czy Nagrodę Prezesa Rady Ministrów. Został odznaczony Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski przez Prezydenta RP. W roku 2014 znalazł się w gronie 25 liderów na następne 25 lat („25/25. Młodzi liderzy na start”) wytypowanych przez magazyn „Teraz Polska”. W 2016 r. został wybrany na członka korespondenta Polskiej Akademii Nauk. Od 2018 r. jest członkiem EMBO i Academia Europaea. Pracuje jako redaktor wykonawczy czasopisma „Nucleic Acids Research”. Ma doświadczenie w pracach różnych organizacji i ciał doradczych, m.in. w ruchu społecznym Obywatele Nauki, w Komitecie Polityki Naukowej (któremu dwukrotnie przewodniczył) i w Komisji Ewaluacji Nauki. W roku 2019 został przewodniczącym pierwszej Rady Uczelni Uniwersytetu Warszawskiego i doradcą naukowym Polskiego Ośrodka Rozwoju Technologii w Sieci Badawczej Łukasiewicz. Działa też na forum międzynarodowym, m.in. w Grupie Głównych Doradców Naukowych Komisji Europejskiej (do maja 2020 r.). Reprezentuje Polskę w Europejskim Forum Doradców Naukowych. Za zasługi w doradztwie naukowym został wyróżniony nagrodą André Mischkego (2019) przez Młodą Akademię Europy.



Kamil Broszko: Czy Międzynarodowy Instytut Biologii Molekularnej prowadzi badania nad koronawirusem?

Janusz Bujnicki: Nasz instytut bada różne obiekty biologiczne i systemy, które mają znaczenie dla chorób i zdrowia człowieka, ale nie prowadzimy obecnie badań ściśle wirusologicznych na większą skalę. Poszczególne zespoły naukowców zajmują się różnymi mechanizmami biologicznymi, które odgrywają rolę w diagnostyce w kierunku koronawirusa. Moja grupa prowadzi badania struktury i funkcji cząsteczek kwasu rybonukleinowego – RNA, który jest m.in. materiałem genetycznym różnych wirusów, i ta właśnie wiedza może się przydać w przypadku walki z koronawirusem. W przyszłym roku w naszym instytucie powstanie Centrum Interakcji RNA – Białko w Zdrowiu i Chorobach Człowieka dra Gracjana Michlewskiego. Grupa ta będzie badać interakcje między RNA a białkami, gdyż zrozumienie relacji między gospodarzem a wirusem na poziomie komórkowym jest niezwykle istotne, aby znaleźć najlepszą metodę dezaktywacji wirusa.

KB: Przestrzeń pojmowania nauki jest wielowymiarowa.

Czym w istocie jest nauka?

JB: Może odpowiem na swoim przykładzie. Jestem naukowcem praktykiem, zajmuję się badaniami z zakresu biologii molekularnej, biologii strukturalnej i bioinformatyki. Jestem też członkiem zespołu doradców naukowych Komisji Europejskiej, dla której przygotowujemy ekspertyzy z różnych dziedzin.

Naukę można pojmować różnorodnie, tak jak różnorodne są jej cele i procedury. Inne pytania stawia się w biologii molekularnej i fizyce, a inne – w matematyce, językoznawstwie, historii czy teologii. Różnego rodzaju prądy filozoficzne wybrzmiewają z różną siłą w różnych obszarach nauki. Według realizmu naukowego świat istnieje niezależnie od naszego umysłu, a nauka jest dążeniem do prawdy i odkrywaniem jej za pomocą m.in. rozmaitych pomiarów. Natomiast konstruktywizm naukowy zakłada, że odkrycia są właściwie niemożliwe, a wszystko, co produkuje nauka, to konstrukty, najczęściej bardzo silnie uwarunkowane społecznie. Różne społeczności konstruują różne fakty, czyli naukowe opisy świata.

Oczywiście nie są to jedyne filozoficzne sposoby pojmowania nauki. Ta przestrzeń jest wielowymiarowa, ale już te dwie koncepcje, o których wspominałem, pokazują, jak różnić się mogą badacze nauk społecznych od badaczy nauk ścisłych i przyrodniczych. A jednak rozwiązywanie problemów współczesnego świata – choćby epidemii koronawirusa – wymaga zaangażowania całego aparatu naukowego, czyli nauk ścisłych, przyrodniczych i społecznych.

Rozwiązywanie
problemów
współczesnego
świata wymaga
zaangażowania całego
aparatu naukowego,
czyli nauk ścisłych,
przyrodniczych
i społecznych.

KB: Teoria to jedno, a realizacja to drugie. Czy nauka rzeczywiście jest w stanie wesprzeć polityków w ich decyzjach? A może raczej powinienem zapytać, czy politycy są gotowi korzystać z wiedzy naukowej?

JB: Istnieją wzorce skutecznego oddziaływania nauki na politykę, dzięki czemu społeczeństwo i gospodarka mogą odnosić korzyści. Doradztwo naukowe dla polityk publicznych powinno być realizowane różnymi sposobami, tak jak różne jest zapotrzebowanie ze strony polityki w związku z procesem realizacji dobra ogólnego.

Są sytuacje wymagające szybkiego reagowania, jak zagrożenie epidemią – tu trzeba działać błyskawicznie, czyli zebrać informacje, przeprowadzić badania i zastosować wyniki. Inną kwestią jest zmaganie się z zachodzącymi zmianami klimatu, które są długotrwałe, więc działania będą rozłożone w czasie. W przypadku epidemii dysponujemy wiedzą i doświadczeniem z poprzednich epizodów, możemy więc sprawdzić, co należy zrobić, co poprawić. Z kolei w przypadku zmian klimatu nie wiemy, jakie postępowanie będzie najlepsze, czy można rozwiązać problem, czy tylko go zahamować. Jest to przykład tzw. złośliwego problemu, który

zaczyna się zmieniać w miarę jego rozwiązywania. Ujawnia trudności, o których nie wiedzieliśmy, lub generuje nowe.

Polityk staje wobec różnych problemów, musi podejmować decyzje i brać za nie odpowiedzialność. Na szczęście ma do dyspozycji wiele narzędzi wspomagających, m.in. właśnie naukę. Powstaje pytanie, jak wykorzystać wiedzę naukową, żeby podejmować lepsze decyzje, które będą miały lepsze konsekwencje, niż gdyby tej wiedzy naukowej się nie miało albo gdyby była ona niekompletna czy fałszywa.

KB: Jak sobie radzi z tym problemem Unia Europejska?

JB: W Unii Europejskiej funkcjonują liczne ciała doradcze. Zespół, którego jestem członkiem, zajmuje się doradztwem długofalowym – przygotowanie opinii naukowej może tu trwać wiele miesięcy. Nie prowadzimy ani nie zlecamy nowych badań, natomiast opracowujemy raporty na podstawie już istniejącej wiedzy. Bazując na syntezie wszystkich dostępnych publicznie danych, tworzymy rekomendacje dla polityk publicznych. Są też inne zespoły, zajmujące się doradztwem w sprawach ryzyka lub sytuacji kryzysowych, które funkcjonują w nieco odmienny sposób, z użyciem odmiennych mechanizmów. Każde państwo członkowskie UE ma również swoje rozwiązania. Na przykład w Irlandii są powoływani główni doradcy naukowcy, a w innych krajach takie funkcje pełnią akademie nauk lub kolegalne ciała doradcze. W Polsce mamy różnego rodzaju ciała doradcze, wykorzystywane przez administrację wszystkich szczebli.

Komunikacja między naukowcami a politykami jest trudna, gdyż zrozumienie hermetycznego języka nauki wymaga odpowiedniego przygotowania. Między politykami a naukowcami potrzebne jest zatem ogniwo pośrednie – doradcy naukowcy, którzy muszą zrozumieć pytanie polityka i sformułować zgłoszony problem w języku nauki. Następnie doradcy zajmują się procesem odwrotnym, czyli zebraną przez naukowców wiedzę transponują w taki sposób, aby była zrozumiała dla odbiorcy i mogła stać się użyteczna.

KB: Czy da się zasypać ten rów niezrozumienia?

JB: Tak, a najlepszym dowodem jest to, że takie mechanizmy już funkcjonują. Pierwszym krokiem do nauczenia się czegoś jest przyznanie, że się tego nie umie, a skoro ktoś inny to potrafi, to może warto skorzystać z istniejącej wiedzy. Naukowcy muszą uwierzyć, że komunikacja z politykami jest możliwa. Do dobrych przykładów należy tu funkcjonowanie doradztwa naukowego w krajach anglosaskich, w których doradca główny koordynuje pracę doradców indywidualnych w poszczególnych resortach. Dzięki temu wzmacnia się sprzężenie zwrotne: nauka wspomaga politykę, a polityka – naukę, poprzez zlecanie badań. Ważne, aby te dwa newralgiczne obszary współgrały ze sobą, zamiast tworzyć konflikt interesów. Najlepiej odgraniczyć doradztwo naukowe dla polityk, czyli m.in. wyjaśnianie, co wiemy, czego nie wiemy i co z tego wynika na dziś, od polityki naukowej, a zwłaszcza od podejmowania decyzji, jakie nowe badania warto sfinansować.

KB: Czy problem interesu nie przekrzyżuje planów wspólnej pracy na rzecz dobra społecznego?

JB: Wszyscy mają swoje interesy i nic w tym złego, bo to one napędzają rozwój cywilizacyjny. Ważne, żeby wykorzystać to źródło napędu do dzielenia się wiedzą w sposób przejrzysty i zrównoważony. W niektórych obszarach nauki i technologii najlepsi eksperci pracują w przemyśle i korzystanie z ich wiedzy z pewnością jest użyteczne – mimo wątpliwości, czy nie zagraża nam lobbing ze strony przemysłu, który będzie chciał realizować swoje interesy, a nie interesy społeczeństwa. Różni eksperci, także ci z instytucji akademickich czy organizacji pozarządowych, też nie muszą być kompletnie bezstronni. Chodzi o to, aby transfer wiedzy opierał się na wszystkich wiarygodnych źródłach danych i przebiegał transparentnie, bez ukrytych interesów. Na przykład doradztwo naukowe dla polityk publicznych Komisji Europejskiej bierze pod uwagę tylko te dane, które są publicznie dostępne i ogólnie weryfikowalne. Do-

bry system doradztwa potrafi dać zapewnienie, że ewentualne konflikty interesów będą pod kontrolą, zostaną zbalansowane i nie zaburzają całego systemu.

Jednym ze sposobów jest stworzenie systemu modularnego, w którym inne osoby zbierają i opracowują dane, a inne przygotowują rekomendacje oparte na tych danych. I tak doradcy naukowcy KE zlecają przygotowanie danych europejskim akademikom nauk, które identyfikują odpowiednich ekspertów. W Polsce taką rolę mogłyby odgrywać jednostki Polskiej Akademii Nauk, instytuty badawcze, no i oczywiście uniwersytety, dysponujące olbrzymim kapitałem intelektualnym. Następnie wiedzę zebraną przez naukowców i opisaną w języku naukowców należy przetłumaczyć na komunikat zrozumiały i użyteczny dla polityków. Przy formułowaniu rekomendacji trzeba zawsze podać źródło i sposób pozyskania wiedzy. Trzeba również jasno określić ryzyka, obszary niewiadome i możliwość różnych interpretacji.

KB: Zatem w kontakcie nauki i polityki kluczowe są transparentność i zrównoważenie.

JB: A także zaufanie i apetyt na doradztwo. Nie zgadzam się z opinią o ogólnym braku zaufania, ale w wielu obszarach faktycznie odnotować można jego deficyt. Jedyną receptą jest przejrzysty system. Nie od dziś wiadomo, że zaufanie buduje się dobrą pracą, przy zachowaniu odpowiedzialności i rozliczalności. Gdyby naukowcy byli w stanie dostarczać wiedzę w odpowiednim czasie i w formie zrozumiałej dla polityków, z pewnością zyskaliby zaufanie jako profesjonalści. I odwrotnie: gdyby politycy pokazali, jak wykorzystali dostarczoną wiedzę (lub wyjaśnili, dlaczego z niej nie skorzystali), wzrosłoby zaufanie do nich wśród naukowców. Doradcy, którzy sta-

nowią pomost między nauką a polityką, również muszą zabiegać o zaufanie – naukowców, polityków i społeczeństwa. Uważam, że klarowny system pokazałby też społeczeństwu, jak ważna i przydatna jest nauka w rozwiązywaniu problemów skomplikowanego świata.

KB: Czy w Polsce mamy wspomniany apetyt na doradztwo, naukę?

JB: Wśród polskich polityków są tacy, którzy skorzystaliby z odpowiedniego opracowania, wszak pod jednym warunkiem – że mieliby zaufanie do jego rzetelności. Podobnie jest w KE. Nie wszyscy komisarze korzystają z systemu doradztwa naukowego, chociaż mają taką możliwość. Często mają innych doradców i biorą pod uwagę inne źródła wiedzy, zwłaszcza że takie

Chodzi o to,
aby transfer
wiedzy opierał
się na wszystkich
wiarygodnych źródłach
danych i przebiegał
transparentnie,
bez ukrytych
interesów.



kwestie jak ekonomia, prawo czy „w co wierzą wyborcy” mogą być bardziej istotne niż „co mówi nauka”, szczególnie kiedy głos nauki nie jest jasny i jednoznaczny. Różne polityki potrzebują różnego rodzaju doradztwa, tak jak różni politycy potrzebują różnych doradców.

Żeby lepiej zobrazować problem, użyję kulinarnego porównania. Powiedzmy, że doradztwo naukowe jest serwowaniem pewnego rodzaju dania. Jeśli okaże się ono odpowiednio przygotowane i zgodne z preferencjami konsumenta, to może wzбудzić jego apetyt, a nawet zmienić upodobania. Podobnie jest z doradztwem. Bywa tak, że kiedy polityk dostanie użyteczną ekspertyzę w odpowiednim czasie, zaczyna odczuwać apetyt na dalsze zamówienia.

Tak właśnie rozwijał się mechanizm doradztwa w KE, która początkowo ostrożnie korzystała z naszych usług. Zleceń zaczęło przybywać, gdy dostarczyliśmy opinie naukowe na społecznie wrażliwe tematy. Na przykład o poprawnym sposobie mierzenia emisji CO₂ w przypadku samochodów osobowych (wartości otrzymywane w testach laboratoryjnych są bowiem dużo niższe od uzyskiwanych wtedy, kiedy samochód jeździ po normalnych drogach) lub o wpływie zanieczyszczenia mikro- i nanoplastikami na zdrowie człowieka. Kiedy przyjrzelśmy się pracom naukowym, okazało się, że nie ma wystarczająco mocnych i jednoznacznych dowodów na to, iż nano- i mikroplastik są tak bardzo szkodliwe, jak się mówi w mediach. Zarazem nie ma wystarczających dowodów na to, że są całkowicie bezpieczne i neutralne. Właśnie takie opracowania wiedzy naukowej były przełomowe dla KE w ocenie naszej pracy jako doradców. Politycy przekonali się, że naukowcy są w stanie zarówno dostarczyć użyteczne informacje o tym, co wiemy, jak i zasignalizować, czego nie wiemy.

KB: Pozostaje jeszcze bardzo ważna kwestia popularyzacji badań naukowych. Pan zaproponował powołanie instytucji grantowej, ale pomysł nie został wdrożony. Jak więc realizować ten ważny społecznie cel?

JB: Chodzi o to, by wyniki badań naukowych trafiały do społeczeństwa. Niektórzy znani mi twórcy polityk publicznych chcą przy rozliczeniu grantów badawczych dodać naukowcom wymóg wykazania się działalnością popularyzatorską, np. chociaż jedną publikacją popularnonaukową podsumowującą wyniki projektu. Ten pomysł bardzo mi się podoba. Ale warto pamiętać, że nie wszyscy naukowcy mają zdolności popularyzatorskie, i nie należy ich zmuszać. To powinien być obowiązek instytucji naukowych, które w wyspecjalizowanych komórkach mogłyby się zająć popularyzacją wiedzy i nie obciążać tym badaczy, chyba że oni sami wyraziliby chęć. Przygotowanie komunikacji jest pracochłonne i wymaga znajomości różnych grup odbiorców, które mają różne zainteresowania i różne potrzeby, więc potrzebują różnego typu komunikatów. Pojawia się także kwestia spójności przekazu, od

której zależy wiarygodność, dlatego lepiej oddać popularyzację w ręce ekspertów. Profesjonalny naukowiec powinien się zajmować profesjonalną nauką, a za popularyzację jego badań powinna odpowiadać przede wszystkim instytucja, która może przygotować pakiet odpowiednio opracowanych informacji – bez narażania badacza na zarzut, że próbuje on sprzedać swoje własne wyniki. Tutaj widzę wielką rolę uniwersytetów, które powinny być wspierane przez twórców polityk publicznych.

KB: Zatem nauce potrzebne jest państwo?

JB: Absolutnie tak. W Polsce badania naukowe finansowane są głównie z podatków, więc na nauce spoczywa ogromna odpowiedzialność społeczna – nie tylko by wytwarzać wiedzę, ale także by dostarczać ją społeczeństwu w użyteczny sposób.

KB: To chyba nie jest jedyny pogląd na rolę nauki... Słyszałem o toaście matematyków z Harvardu: „Za czystą matematykę, oby nigdy nikomu do niczego nie była potrzebna”.

JB: Czysta matematyka potrzebna jest wszystkim naukowcom do opisu świata, żeby mogli dalej prowadzić swoje badania. Prędzej czy później każda rzetelna i wartościowa wiedza zostanie przez kogoś wykorzystana i nie wymaga to zgody twórcy. Uważam, że skoro społeczeństwo finansuje naukę, należą mu się efekty badań. Inwestycja w naukę to wbrew pozorom inwestycja bardzo zyskowna. Warunkiem niezbędnym jest wysoki poziom badań, prowadzonych według najwyższych standardów obowiązujących w danym obszarze.

KB: Czy może dojść do spotkania różnych rodzajów wiedzy?

JB: Oczywiście, że tak. Grupy doradcze KE składają się z osób reprezentujących rozmaite dziedziny nauki i techniki. W mojej grupie są obecnie laureat Nagrody Nobla z genetyki, były dyrektor CERN (Europejskiej Organizacji Badań Jądrowych) oraz ekspertki zajmujące się naukami społecznymi i technologiami. Ja sam działam interdyscyplinarnie, bo jako bioinformatyk łączę badania z zakresu biologii molekularnej z zastosowaniem technik komputerowych do analizy danych. Ważne, aby grupy eksperckie nie były zbyt liczne, bo to ujemnie wpływa na skuteczność. Dyskusje naszego siedmioosobowego grona są burzliwe, rozważamy różne dane w różny sposób, ale dotychczas zawsze udawało nam się wypracować wspólne stanowisko.

Myślę, że taki model można przenieść na polski grunt i nie wymaga to tworzenia wielu nowych instytucji. Mechanizmy zbierania danych już istnieją. Są instytucje naukowe, których potencjał nie jest wykorzystywany (np. Ośrodek Przetwarzania Informacji), a które mogłyby odpowiadać za działania analityczne. Uważam, że stworzenie solidnego, przejrzystego i budzącego zaufanie wszystkich stron systemu doradztwa jest jedynie kwestią decyzji politycznej.



Polski, szybki test na koronawirusa coraz bliżej

SensDx i zespół prof. Krzysztofa Pyrcia z Małopolskiego Centrum Biotechnologii Uniwersytetu Jagiellońskiego podjęły wspólne działania w celu opracowania ultraszybkiego testu diagnostycznego w kierunku wirusa SARS-CoV-2 wywołującego chorobę Covid-19. Nowy test będzie oparty na istniejącej już platformie SensDx (przeznaczonej do wykrywania różnych patogenów i biomarkerów, wcześniej użytej do opracowania testu do wykrywania wirusa grypy) i będzie dostosowany do użytku poza laboratorium. Pozwoli to na szybkie badanie osób w miejscach, w których nie jest możliwe przeprowadzenie pełnej diagnostyki w kierunku koronawirusa, np. na lotnisku lub stacji kolejowej. W ten sposób zmniejszy się ryzyko epidemii poprzez szybką identyfikację zarażonych pacjentów, którzy mogą przenosić wirusa na populację.

– Już cztery tygodnie po rozpoczęciu współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim i Instytutem Biotechnologii i Medycyny Molekularnej zrealizowaliśmy pierwszy etap – wybraliśmy białko niezbędne do opracowania szybkiego i czułego testu wykrywającego Covid-19. Przed nami jeszcze testy, walidacja i produkcja – mówi dr inż. Dawid Nidzworski, współzałożyciel SensDx i dyrektor IBMM. – W tej chwili kończymy opracowanie specyficznego biofilmu, który posłuży do zmodyfikowania naszych elektrod. Będziemy wykorzystywali nasz czytnik, który już jest stosowany przy diagnozowaniu grypy, gdyż jest uniwersalny dla wszystkich naszych testów. Następnie zmodyfikowane elektrody, czyli jednorazowe testy na koronawirusa, będą weryfikowane na UJ przez zespół prof. Krzysztofa Pyrcia. Zakładamy, że test na koronawirusa ma być tak dokładny, jak test na grype, czyli porównywalny z metodą real-time PCR. Będzie mógł być stosowany praktycznie wszędzie, gdyż czytnik jest małym, przenośnym urządzeniem. Dziś przewidujemy, że będzie wykorzystywany przez profesjonalny personel medyczny, czyli lekarzy, diagnostów, pielęgniarki. Chcemy rozpocząć testy jeszcze przed wakacjami i mamy nadzieję, że zaczniemy produkcję zaraz po walidacji – dodaje.

W zeszłym roku SensDx uzyskał rejestrację CE dla użytku profesjonalnego produktu Flu SensDx, który diagnozuje obecność wirusa grypy w pięć minut. Jako metodę pomiaru wykorzystuje się elektrochemiczną spektroskopię impedancyjną, dzięki czemu czułość i dokładność tego testu są porównywalne z metodą referencyjną real-time PCR. Koszt testu na grype dla pacjenta to kilkadziesiąt złotych.

– Możliwe jest opracowanie testu na grype do zastosowań domowych, ale wynik każdorazowo powinien być konsultowany z lekarzem. Chciałbym podkreślić, że zarówno testy, jak i czytniki są produkowane w Polsce – dodaje Dawid Nidzworski. Mówi też o dalszych planach. – Obecnie skupiamy się na opracowaniu testu na koronawirusa, ale równocześnie pracujemy nad innymi szybkimi testami do wykrywania infekcji górnych dróg oddechowych czy dróg rodnych. Jest to możliwe dzięki świetnemu zespołowi. Mamy wszystkie narzędzia do efektywnej komercjalizacji wyników badań naukowych i muszę przyznać, że daje to ogromną satysfakcję. Jeżeli naukowiec chce wdrażać swoje badania, nie może zamykać się w laboratorium. Musi zająć się komercjalizacją, choćby po to, aby opowiedzieć o swojej technologii inwestorom czy klientom.

W odpowiedzi na rozprzestrzeniającą się epidemię spowodowaną wirusem SARS-CoV-2 Instytut Biotechnologii i Medycyny Molekularnej, kierowany przez dra inż. Dawida Nidzworskiego, wsparł merytorycznie gdańskie laboratorium GeneMe, prowadzone przez dra Kasjana Szemiako, które wdrożyło, zarejestrowało i produkuje własne testy do diagnostyki wirusa – RT-real time PCR KIT SARS-CoV-2, zgodne z wytycznymi WHO. Aktualnie laboratorium jest w stanie realizować około 600 badań na dobę i zamierza zwiększyć swoje możliwości do 1000. Badania są wykonywane na zlecenie placówek medycznych we współpracy z Ministerstwem Zdrowia. Liczba zachorowań wciąż rośnie, więc gdańska firma wyszła naprzeciw oczekiwaniom osób z podejrzeniem Covid-19, które z różnych przyczyn nie zostały jeszcze pod tym kątem zdiagnozowane przez publiczną służbę zdrowia. Dlatego GeneMe wykonuje także badania odpłatnie na zlecenie osób prywatnych, które mogą się w tym celu kontaktować za pośrednictwem strony Kontrakoronawirus.pl. Wpłaty zasilają akcją #KontraKoronaWirus Fundacji CEL, która zbiera środki na walkę z następstwami pandemii wśród społeczności lokalnych.



Dr inż. Dawid Nidzworski

– naukowiec i przedsiębiorca, wynalazca czujnika grypy. Absolwent Wydziału Chemicznego Politechniki Gdańskiej oraz Międzyuczelnianego Wydziału Biotechnologii Uniwersytetu Gdańskiego i Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, dyrektor Instytutu Biotechnologii i Medycyny Molekularnej (IBMM), współzałożyciel spółki SensDx, służącej komercjalizacji badań naukowych. W 2015 r. wyróżniony przez Fundację „Teraz Polska” tytułem VIPI – Very Important Polish Innovator. Zdobywca tytułu Osobowości Roku 2019 w kategorii nauka.

Wartościowa i nowatorska



„Paris
13 11 2015”

sztuka prawdopodobnie zapisze się w historii

O dorastaniu
w środowisku bohemy,
pasji twórczej i dydaktycznej,
relacji z ojcem oraz
o polskiej szkole plakatu
i Banksym
z **Katarzyną Stanny**
rozmawiają Marzena Tataj
i Kamil Broszko.



© KATARZYNA STANNY (2)

Marzena Tataj: Czy jako córka wybitnego grafika i plakacisty Janusza Stannego i ilustratorki Teresy Wilbik miała pani szansę wybrać inną drogę życiową niż uprawianie sztuki?

Katarzyna Stanny: Już od najmłodszych lat obserwowałam rodziców, gdy tworzyli – w domu, w pracowni, na krasnobrodzkich plenerach ilustratorów, a także w Domu Pracy Twórczej Ministerstwa Kultury w radziejowskim pałacu oraz w DPT ZAiKS-u w Zakopanem i Sopocie, gdzie spędzaliśmy wakacje. Spotykaliśmy wówczas wiele wybitnych osób ze świata kultury i sztuki, których bliskość od wczesnego dzieciństwa była dla mnie inspiracją artystyczną. Bywali tam: Jerzy Waldorff, Agnieszka Osiecka, Jacek Cygan, Henryk Bista, Mieczysław Czechowicz, Andrzej Łapicki, Andrzej Sikorowski, Jan Młodożeniec i cała plejada twórców polskiej szkoły ilustracji z Józkiem Wilkoniem i Franciszkami – Starowieyskim i Maśluszczakiem na czele. Środowisko wybitnych twórców polskiej kultury było i jest moim środowiskiem naturalnym.

Twórczość ilustratorów łączy się ściśle z życiem prywatnym. Rodzice wielokrotnie konsultowali się ze sobą podczas pracy nad książkami, uzupełniając swoje wzajemne obserwacje, inspiracje i doświadczenia. Ich profesjonalny warsztat plastyczny był moim dziecięcym zbiorem papierów i przyborów do rysowania i malowania. Tworzenie prac plastycznych od początku było dla mnie całkowicie naturalnym zajęciem. Zawsze byłam pewna, że chcę zdawać do liceum plastycznego, a później na akademię sztuk pięknych. W domu miałam wolność, która pozostała nienaruszona także przy wyborze zawodu.

Dr Katarzyna Stanny – absolwentka Wydziału Grafiki

ASP w Warszawie, studiów podyplomowych w Instytucie Historii UW oraz Instytutu Francuskiego w Warszawie. Pełnomocnik ds. studiów niestacjonarnych Wydziału Sztuki Mediów warszawskiej ASP, gdzie od 2009 r. prowadzi Pracownię Obrazowania dla Mediów. Wykładała w Warszawskiej Szkole Filmowej Bogusława Lindy i Macieja Ślesickiego, na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego oraz w Polskiej Akademii Nauk. Przez 10 lat wspólnie z ojcem, prof. Januszem Stannym, prowadziła Pracownię Ilustracji w Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi. Pracuje dla Polskiej Akademii Nauk, zajmuje się grafiką użytkową, fotografią i pracą naukową. Jako projektantka biżuterii współpracowała ze Swarovski Elements. Realizowała projekty edukacyjne m.in. dla Działu Edukacji MHŻP Polin, AM w Warszawie, Fundacji La Strada, TLiAM, IBL. Prace prezentowała na 29 wystawach indywidualnych malarstwa, grafiki, fotografii, ilustracji i biżuterii oraz na ponad 80 wystawach zbiorowych w Polsce, Francji, Niemczech, Luksemburgu i Chinach. Laureatka wielu ogólnopolskich nagród i wyróżnień, w tym Nagrody Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego za szczególne osiągnięcia w pracy artystycznej i dydaktycznej (2014) oraz Nagrody Rektora ASP w Warszawie (2015 i 2019). Stypendystka Funduszu Popierania Twórczości im. Andrzeja Szczypiorskiego (2019). Członkini zarządu ZAiKS-u, a także Rady Ekspertów Ośrodka Dialogu i Analiz THINKTANK. Mieszka i pracuje w Warszawie.

„90 lat LOT-u”

„Kariera pisarza
w PRL-u”



MT: Czym skorupka za młodu nasiąknie...

KS: Zdecydowanie tak. Podpatrując rodziców przy pracy, bardzo dużo rysowałam i malowałam. Początkowo inspirowałam się telewizyjnymi transmisjami olimpiad (np. z Calgary) czy zagranicznymi magazynami mody, które mama kupowała w empiku albo przywoziła z wakacji. Kiedy miałam siedem lat, tata wpadł na pomysł, aby twórczo zająć mi czas... Z jednej strony położył przede mną na stole blok rysunkowy z włoskim papierem Fabriano i najlepszy zestaw ołówków, który dostał od japońskiego wydawcy. Z drugiej strony – pięknie wydany album z reprodukcjami malarstwa renesansowego. Moim zadaniem było robienie kopii obrazów Piera della Francesca. Proste formy profilowe portretów księżnej i księcia Urbino stanowiły dla mnie jako dziecka dość łatwy motyw do przeniesienia na kartkę. Ćwiczyłam więc oko i rękę. Jednocześnie w ramach tej mądrej zabawy zapoznawałam się z historią sztuki. Robiłam też portrety przyjaciół rodziców, laurki i okolicznościowe kartki pocztowe.

Jako nastolatka wymyślałam desenie materiałowe, na podstawie których projektowałam modę. Pisałam także proste historyjki dla dzieci, aby mieć tekst do zilustrowania. „Urodziny Kici” to

pierwsza książka, którą zilustrowałam na zlecenie. Kolejną była „Dyskoteka Pana Jacka” – śpiewnik muzyczny Jacka Cygana, wydany przez PWM w 1990 r. Za pierwszą poważną wypłatę kupiłam sobie rower. To nauczyło mnie czerpać przyjemność z pracy, która jest moją pasją, a równocześnie zapewnia zaspokojenie rzeczywistych potrzeb. Rysowałam wtedy też dla „Świata Hanna-Barbera”, „Domowego Przedszkola”, a nawet dla „Playboya”. Na studiach podjęłam regularną współpracę ilustratorską z magazynem „Pani” i otworzyłam szkołę rysunku i malarstwa dla dzieci, młodzieży i kandydatów na studia artystyczne, w której również tata prowadził zajęcia. Wszystkie swoje aktywności traktowałam jako naturalne następstwo tego, co robili rodzice.

MT: Porozmawiajmy o relacji mistrz – uczeń w sztuce. Jak to było w pani przypadku?

KS: Miałam wielkie szczęście naturalnego obcowania z największymi autorytetami sztuki projektowej. Rodzice przyjaźnili się z Józkiem Wilkoniem i Mirkiem Kijowiczem, u których byliśmy częstymi gośćmi w domach i pracowniach. Henryka Tomaszew-

Z okazji jubileuszu 100-lecia istnienia Stowarzyszenia Autorów ZAiKS oraz 90-tej rocznicy nadania pierwszego oryginalnego polskiego słuchowiska. Stowarzyszenie Autorów ZAiKS oraz Polskie Radio SA - Teatr Polskiego Radia ogłaszają
KONKURS NA SCENARIUSZ SŁUCHOWISKA
 NA ZGŁOSZENIA CZEKAMY DO 15 STYCZNIA 2019 ROKU SZCZEGÓŁY I REGULAMIN KONKURSU NA
www.polskieradio.pl/teatr oraz www.zaiks.org.pl



© KATARZYNA STANNY (3)

„Znajdź historie/ę”
 – plakat dla ZAiKS-u

Kasia Stanny w 1984 r.



© JANUSZ STANNY

skiego miałam okazję poznać już jako dziewczynka, wychodząc z tatą z dziedzińca Akademii Sztuk Pięknych przy Krakowskim Przedmieściu. Był słoneczny, ciepły dzień, a prof. Tomaszewski wjeżdżał na teren ASP pięknym czerwonym autem. Przywitali się z tatą serdecznie. Do mnie profesor odezwał się równie przyjaźnie, jak do zupełnie dorosłej osoby, choć miałam kilka lat. Kiedy już wracaliśmy do domu i wstąpiliśmy do pobliskiej kawiarni Te-limena na ciastko i soczek, tata powiedział: „Zapamiętaj, to był Henryk Tomaszewski!”. Zapamiętałam, ale dopiero po latach uświadomiłam sobie, jak ważne dla mnie było to spotkanie. Już jako licealistka chciałam zgłębiać tajniki „intelektualnego trafiania w punkt” rodem z projektów Tomaszewskiego i dlatego na Akade-mii wybrałam Pracownię Projektowania Plakatu prof. Mieczysława Wasilewskiego, który był jego uczniem. Wasilewski nauczył mnie myślenia symbolicznego. W jego pracowni zadania zawsze były oparte na jak najkrótszych skojarzeniach intelektualnych i jak naj-prostszych rozwiązaniach formalnych. Do dziś mamy kontakt. Jest dla mnie wielkim autorytetem, a zarazem to niezwykle pogodny i dowcipny człowiek.



„Animals and their people”

Podobny kult myślenia obowiązywał w Pracowni Fotografii prof. Rosława Szaybo, w której zrealizowałam aneks. W latach 2009–2014 prowadziliśmy wspólnie zajęcia z fotografii „użytecznej” na Wydziale Sztuki Mediów. Profesor kochał studentów, inspirował ich opowieściami o pracy w londyńskim oddziale CBS Records i o spotkaniach z gwiazdami światowej sceny muzycznej, dla których projektował okładki płyt. Ta otwartość na młode pokolenie była zgodna z wieczną młodością jego duszy, stąd wokół Rosława tyłu znajomych i przyjaciół wchodzących dopiero w twórczą dojrzałość. Zawsze ich wspierał i pomagał im stawiać pierwsze kroki na niwie sztuki projektowej, fotograficznej czy dydaktycznej. Był przyjacielem, mentorem i w pewnym sensie moim drugim artystycznym ojcem. Zawsze podkreślał, że myślenie ma kolosalną przyszłość.

MT: Ale zapewne pierwszym mentorem i mistrzem był Janusz Stanny...

KS: Zawodową współpracę z tatą rozpoczęłam już w dzieciństwie, kiedy robiłam ilustracje na potrzeby moich pierwszych zleceń. Zawsze służył mi pomocą, korektą i sugestią. Bywał surowy w swoich sądach, ale dzięki temu nauczyłam się przyjmować krytykę, a czasem również z nią polemizować, kiedy byłam pewna swojej racji. Od najmłodszych lat konsultowałam z rodzicami własne projekty, bo zarówno tata, jak i mama byli i są dla mnie autorytetami w obszarze grafiki projektowej.

Jako bardzo twórczą wspominam także naszą współpracę dydaktyczną. Przez 10 lat prowadziliśmy z tatą Pracownię Ilustracji w Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi. To był dla mnie czas nauki korekt studenckich prac, ale też szeroko pojętych rozmów o sztuce i jej odcieniach. Dzięki udanej współpracy możliwa była komunikacja typu mistrz – uczeń – asystent. Wożąc samochodem tatę, Waldemara Świerzego, Rosława Szaybo czy Mieczysława Wasilewskiego, zawsze miałam świadomość, że jadą ze mną żywe legendy polskiej sztuki projektowej.

MT: Od 2014 r. prowadzi pani Pracownię Projektowania Intermedialnego i doświadcza relacji mistrz – uczeń z perspektywy mentora.

KS: „Relacja mistrz – uczeń” to bardzo nobilitujące określenie... Profesorowie, których miałam szczęście być uczennicą, z pewnością zasługiwali na miano mistrzów. Ja buduję swój autorytet na dorobku artystycznym, ale także dokonaniach dydaktycznych i organizacyjnych. Cieszy mnie, że studenci chętnie uczestniczą w moich zajęciach i z pasją, często w zaskakujący sposób odpowiadają twórczo na zadane im tematy. Myślę, że największym sukcesem w relacji mistrz – uczeń jest satysfakcja ze wspólnie realizowanych prac. Dydaktyk powinien zawsze pozytywnie inspirować i szukać tego, co wartościowe w pracy studentów. Powinien być otwarty na młodsze pokolenia i pomagać im odnaleźć to, co jest dla nich najbardziej charakterystyczne, indywidualne.

Prowadzę Pracownię Obrazowania dla Mediów na Wydziale Sztuki Mediów ASP dla studentów II i III roku studiów stacjonarnych i niestacjonarnych I stopnia. Jest ona swoistą kontynuacją pracowni stworzonej przez prof. Szaybo, w której fotografia, grafika i myślenie uzupełniały się nawzajem. Biorąc pod uwagę, że wydział ma charakter multimedialny i intermedialny, realizację zadań rozszerzyłam o obraz ruchomy, czyli popularne w mediach społecznościowych GIF-y i krótkie spoty. Za wielką wartość uważam nawiązanie współpracy z Polską Akademią Nauk, Muzeum Nadwiślańskim w Kazimierzu Dolnym, Muzeum im. Anny i Jarośława Iwaszkiewiczów w Stawisku czy Wytwórnią Filmów Oświatowych w Łodzi. Dzięki temu studenci mogą zdobywać bezcenne doświadczenie zawodowe, realizując zlecenia dla tych instytucji. Budują swoje portfolio i uczą się umiejętności prezentacji, otwierają się nie tylko intelektualnie, ale też marketingowo.

MT: Jaka jest dzisiaj rola sztuki? A może jest niezmienna od jej zarania?

KS: Najpierw trzeba byłoby ustalić, jaka jest dzisiaj definicja sztuki, a odnoszę wrażenie, że nie istnieje jedna odpowiedź. W XX stuleciu granice sztuki zostały rozszerzone tak bardzo, że o tym, co sztuką jest, a co nie jest, decydują nie tylko artyści, ale przede wszystkim krytycy, marszandzi i odbiorcy, bez których sztuka istnieć nie może. Z punktu widzenia artysty przekaz przypuszczalnie niewiele się zmienił. Za to grunt, na którym sztuka może się rozwijać, stał się bardzo jałowy. Nie wiem, czy współcześnie sztuka jest w ogóle potrzebna jakiegokolwiek innej grupie poza artystami... Zastanawiam się nawet, czy nazwa „akademia sztuk pięknych” jest nadal aktualna, skoro sztuka współczesna, poruszając często trudne tematy, z pięknem niewiele ma wspólnego. Nawet jeśli przyjmujemy współczesną kategorię piękna, to znowu pojawia się problem definicji. Bardzo trudno jest jednoznacznie komentować bieżące zjawiska z obszaru kultury i klasyfikować je pod względem wartości. Wymaga to dystansu czasowego i pewnego sita, przez które na przestrzeni dziejów przechodzą twórcy

i ich dorobek. To, co wartościowe i nowatorskie w sobie współczesnych czasach, prawdopodobnie pozostanie w historii sztuki.

Obecnie sztuka nie upiększa rzeczywistości, tak jak miało to miejsce w antyku czy renesansie. Nie służy też gloryfikacji władzy, tak jak to było w nazistowskich Niemczech czy w socrealizmie. Są oczywiście zjawiska w sztuce współczesnej, które poruszają trudne tematy społeczne i zmuszają odbiorców do myślenia. Jednakże nie wszystkim działaniom można nadać przymiot sztuki.

MT: Pracowała pani z największymi twórcami polskiej szkoły plakatu. Czy występuje dziś zjawisko podobne pod względem formy i treści albo wspólnej postawy twórczej, polegającej na niezależności, syntezie przekazu?

KS: Trudno jest porównywać pokolenie twórców polskiej szkoły plakatu ze współczesnymi artystami, którzy żyją w zupełnie innej świadomości otaczającego nas świata. W czasach narodzin polskiej szkoły plakatu nasze społeczeństwo tkwiło w odcięciu od zachodniej rzeczywistości. Siłą napędową były dystans plastyków zza żelaznej kurtyny, ograniczone środki wyrazu plastycznego i rygory cenzorów z ul. Mysiej, które trzeba było umieć obchodzić za pomocą formy czy metafory. Dzisiaj każdy może być „artystą”. Nie trzeba kończyć uczelni plastycznej, aby rozpocząć pracę w tym zawodzie. Zmieniły się też narzędzia. Talent, poza klasycznymi odmianami sztuki, przeniósł się ze zdolności manualnych w obszar intelektu i technologii. Niewiele znaczy członkostwo w Związku Polskich Artystów Plastyków, Związku Polskich Artystów Fotografików czy Stowarzyszeniu Autorów ZAiKS, które niegdyś były rękomią kompetencji. Dziś każdy z nas ma w swoim telefonie aparat fotograficzny i kamerkę. Każdy więc ma w rękach narzędzia jeszcze do niedawna zarezerwowane tylko dla artystów. Przypuszczalnie ma to wpływ na rozwój inwencji twórczej posiadaczy owych narzędzi, ale przyczynia się również do spłylenia obszarów, które dotychczas były wyłączną domeną sztuki.

Obecnie rzeźba, performance, działania choreograficzne, kolor, scenografia, fotografia i grafika często splatają się w jednym zjawisku plastycznym. Granica między tym, co sztuką jest, a tym, co nie jest, w dużej mierze zależy od kuratora i miejsca ekspozycji. Przykładem mogą być wypchane zwierzęta eksponowane w galerii lub... w towarzystwie łowieckim. Obiekt może być ten sam, zmienia się tylko – albo aż – jego kontekst.

W obecnych czasach przykładem niezależnej, indywidualnej postawy artystycznej jest twórczość Banksy’ego, wolnego i anonimowego twórcy street artu o wielkiej wyobraźni i poczuciu humoru. Banksy zaczynał jako autor graffiti, które trudno jest jednoznacznie uznać za obszar sztuki, zwłaszcza że wiąże się z bezprawnym zajmowaniem płaszczyzn ścian, bez zgody właścicieli. Street art to sztuka, która wyszła na ulicę, by manifestować wolność. Trzeba tu zachować czujność, aby wychwycić działania pozornie artystyczne, które w istocie są wandalizmem. Banksy jednak poszedł o krok dalej – z pełną świadomością tworzy szablony do graffiti, by szybciej malować na murach. Są to syntetyczne, inteligentne i atrakcyjne

plastycznie komentarze do najważniejszych, a często kontrowersyjnych wydarzeń na świecie. Miejsca też nie są przypadkowe – Banksy w konsekwentny sposób wkomponowuje graficzne obrazy w otoczenie, nadając mu nowy kontekst. Trudno jednoznacznie skojarzyć jego współczesną działalność z „filozofią” polskiej szkoły plakatu sprzed ponad pół wieku. Widzę jednak pewne podobieństwa: formalne skróty graficzne i intelektualne podejście do tematu.

Podczas sprzedaży „Dziewczynki z balonikiem” w domu aukcyjnym Sotheby’s Banksy zdalnie uruchomił ukrytą w ramie obrazu niszcarkę, która pocięła połowę wylicytowanej już za milion funtów grafiki. „The Guardian”, opisując całe zajście, stwierdził, że twórca wymyślił prawdopodobnie „jeden z najodważniejszych kawałów w historii sztuki”. Działanie, w ramach którego autor z premiedytacją niszczy swoje dzieło przy publiczności zaraz po sprzedaży aukcyjnej, trudno jednoznacznie zaklasyfikować jako działanie w obszarze sztuki. Z pewnością jednak zwraca to uwagę na autora, tak jak wiele zjawisk występujących współcześnie w działaniach artystycznych.

MT: W 2010 r. doktoryzowała się pani na podstawie pracy o wpływie kultury ludowej na sztukę użytkową XX w. Czy było to naturalny skutek zainteresowania folklorem widocznego w pani twórczości?

KS: Sztuka ludowa zawsze była mi bliska. Jako mała dziewczynka słuchałam opowieści babci o łowickich procesjach. Małe Łowiczanki były mi dobrze znane z pocztówek wielkanocnych projektowanych przez tatę. Często chodziłam z mamą do cepelii na Stare Miasto, gdzie w szarych czasach PRL-u było bardzo kolorowo i można było kupić ludowe rękodzieło na prezent dla przyjaciół z zagranicy. Folklor chłonełam także podczas wyjazdów do Zakopanego, gdzie podhalańskie motywy i stroje widoczne są na każdym kroku.

Doktorat był dla mnie wyzwaniem, nie tylko w obszarze plastycznym, ale także socjokulturowym. Chciałam bowiem udokumentować zjawiska, które zanikają we współczesnej rzeczywistości. Akcesja Polski do Unii Europejskiej zmieniła podejście do tradycyjnych obrzędów ludowych, które musiały bronić się lokalnością i folklorem. Zależało mi, aby uchronić to przed utraceniem, stąd pomysł na serię reportaży o takiej tematyce. Proste formy i nasycona kolorystyka były mi wówczas bliskie również w sferze malarstwa. W grafice bliższa jest mi narracja bardziej poetycka i symboliczna. Sztuka ludowa jest za to wielką inspiracją przy pracy nad koliami. Nie skupiam się wyłącznie na folklorze lokalnym, ale na cechach kolorów i form wspólnych dla różnych kultur świata.

Kamil Broszko: Kultura ludowa nie zawsze jest ceniona w świecie sztuki.

KS: To prawda, pozostaje raczej na marginesie sztuki, bliżej etnografii czy antropologii. Twórcy ludowi zazwyczaj nie są absolwentami uczelni artystycznych, tylko artystami działającymi intuicyjnie. W sztuce ludowej mało jest konceptualności, za to wiele prawdy o duchowości twórcy, wyrażającego swoje wizje

w drewnie, tkaninie, szkłe czy na płótnie. Sztuka ludowa nie porusza problemów natury egzystencjonalnej i społecznej, a raczej stara się nadążyć za rzeczywistością lub ją ubarwić feerią kolorów. Uważam sztukę ludową za swego rodzaju pierwotną potrzebę społeczną, formę komunikacji z otoczeniem dla nieco bardziej wrażliwych jednostek. Ponadto uważam, że sztuka często świadomie lub nieświadomie czerpie ze źródeł ludowych, przeszczepiając jej zdobycze do grafiki, rzeźby, malarstwa czy architektury. Liczne są przykłady takich działań z okresu Młodej Polski, gdy sztuka ludowa obecna była na wszystkich polach kultury – od malarstwa i literatury po obyczajowość – awansując do tzw. kultury wysokiej.

KB: Prowadzi pani szeroką działalność artystyczną – zajmuje się fotografią, grafiką, projektowaniem biżuterii. Do tego dochodzi praca naukowa i dydaktyczna. Która z tych dziedzin jest pani najbliższa?

KS: To prawda, wiele obszarów działania artystycznego mnie zajmuje i trudno powiedzieć, która z dziedzin jest mi najbliższa. Natomiast z pewnością wszystkie się przenikają. Odkąd zostałam prodziekanem na Wydziale Sztuki Mediów, bardzo pochłonięły mnie sprawy związane z pracą na ASP, wymagające zupełnie innych umiejętności. Musiałam się wykazywać dobrą organizacją i przedsiębiorczością, a zarazem otwartością i empatią wobec wrażliwych artystycznie dusz studentów i dydaktyków. Praca naukowa w obszarze sztuki to

Kolia Remembering
Nina and Abbey





Kolia Podhalańska Zorza

również praca artystyczna – w moim wypadku projektowanie okładek, plakatów i różnego rodzaju opracowań graficznych. Fotografia często stanowi ich podstawę, ale nie jest środkiem wyrazu samym w sobie, tylko jednym z narzędzi. Moimi ideałami są Leonardo da Vinci i Stanisław Wyspiański, których renesansowe podejście do twórczej pracy widoczne było na wszystkich polach ich szerokiej działalności.

KB: Jak dziś widzi pani społeczną rolę fotografii i jakie jest miejsce tej techniki w sztuce?

KS: Do roku 1450, kiedy Jan Gutenberg wynalazł druk, treści przekazywane były za pomocą obrazów i w taki sposób trafiały do niepiśmiennych mas. Minęło ponad 500 lat i wykształcone społeczeństwa wracają do komunikacji obrazkowej. Słowo, które – jak podaje Ewangelia św. Jana – było na początku („Na początku było Słowo, a ono Słowo było u Boga, a Bogiem było ono Słowo. To było na początku u Boga. Wszystkie rzeczy przez nie się stały, a bez niego nic się nie stało, co się stało”), straciło obecnie na wartości zarówno w sensie informacyjnym, jak i symbolicznym.

Żyjemy w kulturze obrazkowej, co najlepiej widać na portalach społecznościowych, takich jak Instagram. Tam informacja zawarta jest przede wszystkim w obrazkach, którym towarzyszą graficzne ikonki definiujące stosunek obserwatorów do zdjęcia. Słowa to jedynie hasztagi. Do tego dochodzi osobiste, często egoistyczne utożsamianie się autora z sytuacją albo miejscem, czyli selfie, manifestujące obrazkowy komunikat: JA. W przypadku mediów społecznościowych mamy do czynienia z komunikacją obrazkową, którą trudno nazywać fotografią. Miliony zdjęć z całego świata z godziny na godzinę zalewają internetowe serwery. Są notatkami czasów, technologii i współczesnej obyczajowości. W tym obrazkowym, często kakofonicznym języku obowiązuje nienaganna uroda, poprawiana za pomocą telefonicznych filtrów, i jedynie słuszną pozytywna emocja zarejestrowanej chwili...

Na przeciwnym biegunie sytuują się doroczne prestiżowe konkursy World Press Photo, które w większości reprezentują drugą

stronę emocjonalnej i tematycznej skali rejestrowanych zjawisk. Dramat i cierpienie świata zbierają gros nagród, co dowodzi niestety, że zły news jest zawsze mocniejszy od dobrego.

Podsumowując: uważam, że współczesna fotografia, podobnie jak cała sztuka, stała się trudna do uchwycenia w jednoznaczne ramy – właśnie przez masowy dostęp do sprzętu i brak fundamentów intelektualnych. Tak jak w innych obszarach sztuki, tak i w przypadku fotografii oczekiwałabym więcej myślenia i czystości formy.

KB: Wiele się dziś mówi o projektowaniu, można odnieść wrażenie, że żyjemy w epoce designu. A skoro tak, to czy nie zapominamy o „czystej sztuce”?

KS: To fakt, żyjemy w epoce designu, ale czy nie było tak zawsze? Przecież wszelkie obiekty codziennego użytku były od wieków projektami artystów. Nie obowiązywał wprawdzie termin „design”, ale możemy go zastosować zarówno do starożytnych waz greckich czy gotyckich stali wykonanych ze snycerskim kunsztem dla kościoła Mariackiego w Toruniu, jak i do serii amerykańskiego sprzętu AGD firmy Kitchenaid. Żyjąc w otoczeniu przedmiotów użytkowych, nie uciekniemy od tych, którzy je najpierw zaprojektowali, a później skierowali do masowej produkcji.

I właśnie masowość produkcji wydaje mi się istotnym wyznacznikiem tego, czy dany obiekt jest obiektem sztuki, czy nie. Podobne refleksje mam na temat obszarów sacrum i profanum w odniesieniu do dewocjonałów. Poświęcony Chrystus na krzyżu, różaniec albo figurka Matki Boskiej są reprezentantami sfery sacrum, natomiast całe pudło takich przedmiotów dostarczone do sklepu z dewocjonaliami nie wydaje się zbiorem najświętszych wizerunków. Nie zapominajmy, że obszar sakralny od wieków zaliczany był do najwyżej cenionych w historii sztuki. Na pytanie, czy jest tak dziś, proszę sobie odpowiedzieć po wizycie na straganach u stóp klasztoru jasnogórskiego...

Koncepcja „czystej sztuki” czy „sztuki dla sztuki” nurtowała już sto lat temu przedstawicieli europejskiego symbolizmu i modernizmu, a na naszym rodzimym gruncie – przedstawicieli Młodej Polski z Przybyszewskim i Przesmyckim na czele. Odnosząc się do współczesności, uważam, że społeczeństwo jest dojrzałe do odbioru sztuki dopiero wtedy, kiedy zaspokoi podstawowe potrzeby. Żyjemy w systemie kapitalistycznym, w którym potrzebujemy nie tylko mieszkania czy samochodu, ale także – a może przede wszystkim – poczucia finansowego bezpieczeństwa. Dopiero w następnej kolejności jesteśmy gotowi myśleć o odpowiedzialności ekologicznej za naszą planetę albo zamiast do galerii handlowej pójść do galerii... sztuki i kupić obraz, który zaspokoi nasze duchowe, a nie materialne potrzeby.

Tak jak już wspominałam, „czysta sztuka” z pewnością potrzebna jest artystom, dla których stanowi możliwość wypowiedzi i często sens życia. Czy jest potrzebna społeczeństwu? Mam nadzieję, że mimo wszystko tak.

Władysław Hasior

– mistrz skojarzeń i wyobraźni

„Wszystkie wielkie zjawiska artystyczne (Cimabue, sakralna sztuka ludowa, stare zegary, zbroje, rzeźba...) to źródła, z których kradnę wszystko, co może wzbogacić moją pracę, tak by z kolei moje prace miały wartość szczerego, intymnego listu miłostnego i najtrwalsze ma być samo wrażenie z odczytania, a nie ich moc fizyczna”.



Władysław Hasiór;
z lewej – podczas
„Pochodu
sztandarów”
zorganizowanego
z okazji Święta
Kwitnącej Jabłoni
w 1973 r. w Łącku,
(performance
obserwowało 35 tys.
osób);
z prawej
– w domowym
zaczisku.



© MUZEUM TATRZAŃSKIE / GALERIA WŁADYSŁAWA HASIÓRA (2)

Do Zakopanego Władysław Hasiór przyjechał w 1947 r. z zamiarem nauczania się konkretnego zawodu. Tymczasem okazało się, że zakopiańska Szkoła Przemysłu Drzewnego po raz kolejny przechodzi reformę, tym razem za sprawą Antoniego Kenara. (Kenar był uczniem Karola Stryeńskiego, który reformował szkołę w latach 20. XX w., co zaowocowało sukcesem na Wystawie Sztuk Dekoracyjnych w Paryżu w 1925 r.). Zamiast uczyć się stolarki, Hasiór rozpoczął przygodę ze sztuką. Nie było to łatwe, bowiem szkoła borykała się z trudnościami lokalowymi, finansowymi i administracyjnymi. Mimo to jej uczniowie stanowili wyjątkową wspólnotę.

W 1952 r. młody artysta podjął studia w warszawskiej Akademii Sztuk Pięknych. W tamtych latach dzielił swój czas między dwie pasje: rzeźbę i biegi. W pamiętnikach z lat 50. skrupulatnie notował, w jaki sposób, gdzie i jak długo trenuje. Pomiędzy szczegółowymi zapisami, ile kilometrów przebiegł, pojawiają się informacje o zajęciach, w których uczestniczył, trudnościach ze znalezieniem w zburzonej Warszawie przyzwoitego lokum czy kłopotach z otrzymaniem butów lub dresów do treningów. Każda przeciwność była dla Hasióra motywacją do zostania „dobrym rzeźbiarzem”, jak zapisał na jednej ze stron dziennika. Nawet jego praca dyplomowa stanowiła wyjątkowy przypadek. Na socrealistycznej uczelni młody adept sztuki wykonał ceramiczne stacje drogi krzyżowej do nowosądeckiego kościoła pw. św. Kazimierza. Komisja miała kłopot z oceną pracy, ale ostatecznie Hasiór otrzymał dyplom – bez oceny, z samym tylko zaliczeniem.

Jeszcze zanim to nastąpiło, podjął pracę w Liceum Technik Plastycznych w Zakopanem jako nauczyciel rzeźby. Na przełomie lat

50. i 60. otrzymał stypendium francuskiego ministerstwa kultury. Późną jesienią wyruszył na czerwonym motocyklu Java do Paryża. W zabranym bagażu znalazło się miejsce na dwa zeszyty. W jednym młody artysta opisywał to, co zobaczył, w drugim rysował to, co go zainteresowało.

Pierwsze wystawy Hasióra, m.in. w Teatrze Żydowskim w Warszawie, odbyły się na początku lat 60. Później przyszły kolejne – w Polsce i za granicą. Już w 1963 r. powstał pierwszy film na temat artysty (reż. Maria Kwiatkowska), wkrótce pojawiło się pierwsze monograficzne opracowanie autorstwa Andrzeja Banacha. Hasiór szybko stał się kimś w rodzaju „celebryty sztuki”. Jego twórczość gościła w pismach branżowych i „lifestyle’owych”. Komentowali ją zarówno odbiorcy, jak i krytycy. On sam chętnie udzielał wywiadów i świadomie kreował swój medialny wizerunek. Kiedy dziennikarze i krytycy porównywali jego działania z publicznością do zabiegów niemal magicznych, ze spokojem odpowiadał, że nie może być magiem, bo ma maturę. Podkreślał, że to codzienność i otoczenie są dla niego inspiracją.

Historia, mity, literatura czy sztuki plastyczne były dla Hasióra swego rodzaju słownikiem, ale też zasobem, który służył do interpretacji i do „ćwiczenia wspólnoty wyobraźni” z odbiorcą. Jak stwierdził, „sztuka powinna być fenomenem, powołanym przez człowieka i nieznajującym żadnych odniesień do przyrody”. W innym miejscu dopowiadał: „Naturalizm sprowadza sztukę do pojęć i zagadnień czysto technicznych i rzemieślniczych”.

To wyobraźnia jest katalizatorem. Zdaniem Hasióra można swobodnie korzystać z kapitału tradycji, lecz należy to czynić w sposób kreatywny. Artysta tworzył asambláže (prace składane z gotowych, często starych, zużytych przedmiotów), pomniki i realizacje plene-



rowe (które możemy oglądać w Zakopanem, Szczecinie, na przełęczy Snozka czy w Koszalinie), projektował także scenografie dla Teatru Polskiego we Wrocławiu. Z wielką pasją gromadził zbiór przezroczy, który w momencie jego śmierci liczył ponad 20 tys. obiektów. Służył on artyście jako swoisty notatnik, dokumentacja otaczającej go kultury wizualnej, ale też jako narzędzie do ilustrowania opowieści o sztuce, które Hasiór chętnie serwował odbiorcom podczas spotkań na wystawach lub we własnym mieszkaniu.

Często opowiadał, w jaki sposób postrzega dzieło sztuki i w jaki sposób może ono zostać wykonane. Jego zdaniem to nie wartości estetyczne czy warsztatowe są wartościami nadrzędnymi. Obiekt jest „miejscem”, gdzie wyobraźnia artysty spotyka się z wyobraźnią odbiorcy. Dzięki niemu można uaktywniać „swoją prywatny kapitał poezji”. Hasiór tłumaczył: „Używam materiałów, które znaczą, podszepiają. (...) To, że używam do moich rzeźb mydła czy chleba, nie jest demonstracją zuchwałości, lecz fachowo uzasadnioną potrzebą”. Tym samym negował zdanie krytyków, przypieczętujących mu

etykietkę artysty awangardowego. Tematyka jego prac odnosi się do tradycji, przetwarzanie gotowych elementów – również. Uważał, że posługiwanie się gotowymi przedmiotami w celu tworzenia nowych obiektów o zupełnie innej funkcji jest bardzo tradycyjną metodą, stosowaną zwłaszcza przez artystów ludowych.

Sztuka była dla Hasióra w pewnym sensie służbą społeczną, musiała mieć jakiś cel. Mawiał: „Moją argumentacją jest wiara w to, że człowiek oglądający moje prace ma w sobie uśpioną dotychczas energię poetycką, którą może uda mi się obudzić. Taka jest po prostu moja funkcja”.

Konstruując upragnioną własną galerię, Hasiór wykorzystał wszystkie swoje przemyślenia i doświadczenia artystyczne. Galeria Władysława Hasióra, filia Muzeum Tatrzańskiego w Zakopanem, jest monumentalnym asamblażem. Asamblażem, który podobnie jak inne prace artysty odnosi się do kanonu naszej kultury, ale został skonstruowany na bazie obserwacji tego, co znajome i bliskie.



**Wnętrze Galerii
Władysława Hasióra
w Muzeum Tatrzań-
skim w Zakopanem**



© GALERIA OPERA

Od początku lat 70. kwestia lokum dla światowej sławy artysty stawała się coraz istotniejsza dla zakopiańskiego środowiska. Hasiorek mieszkał w internacie Liceum Technik Plastycznych. Zajmował trzy pokoje, które były jednocześnie mieszkaniem i pracownią. To, co nie mieściło się w mieszkaniu, np. sztandary, składowano w pobliskiej szopie. Jak łatwo się domyślić, nie były to właściwe warunki do przechowywania dzieł, które przyniosły artyście sławę i światowy rozgłos. Dodatkowo obecność Hasiorka w internacie przestała mieć uzasadnienie w 1968 r., kiedy zrezygnował z posady nauczyciela w zakopiańskiej szkole.

W roku 1978 pojawiły się oficjalne pisma Muzeum Tatrzańskie, kierowanego wówczas przez Tadeusza Szczepanka, do władz miejskich o przekazanie „werandy-leżakowni” sanatorium Warszawianka na galerię dla Hasiorka, którą opiekować się będzie muzeum. W ślad za nimi pojawiły się apele zakopiańskiej Solidarności. W efekcie leżakownia została w lutym 1981 r. zajęta przez Muzeum Tatrzańskie, o czym Tadeusz Szczepanek informował w oficjalnym

liście zarówno władze Zakopanego, jak i ówczesnego właściciela budynku, czyli Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Gospodarki Turystycznej.

Za projekt aranżacji dawnej sanatoryjnej leżakowni odpowiadał architekt Zenon Remi. To, co zaproponował, powstało w ścisłej konsultacji z Hasiorem. Remi wspomina, że artysta chciał uzyskać efekt najbliższy małopolskim drewnianym kościołom lub cerkwiom. Hasiorek wielokrotnie podkreślał, że atmosfera świątyń jest niezwykła, ponieważ na wiernych oddziałują zarówno wystrój, jak i światło, muzyka czy zapach. Pragnął takiego totalnego doświadczenia również w zetknięciu z galerią sztuki, jego sztuki.

Drewnianą konstrukcję z dwudziestolecia międzywojennego – leżakownię sanatorium Warszawianka, powstałą w 1936 r. według projektu Wacława Nowakowskiego, krakowskiego architekta – dostosowano do potrzeb ekspozycji dzieł Hasiorka. Z ciemnego przedślonka wchodzimy do otwartej wysokiej nawy, w której znajdujemy sztandary (chorągwie), obrazy w złotych ramach (asamblaże na

południowej ścianie galerii) i rzeźby wolnostojące (asamblaże rozstawione w przestrzeni). Nad wszystkim unosi się tajemnicza muzyka. Skojarzenie z drewnianymi kościołami w Małopolsce, gęsto wypełnionymi malowidłami i różnymi artefaktami, jest oczywiste.

W pierwszych latach po otwarciu galerii w Zakopanem frekwencja na ekspozycji sięgała 30–40 tys. osób rocznie. Z pewnością również sam artysta przyciągał publiczność. Co ciekawe, stał się swego rodzaju eksponatem w tej przestrzeni. Budynek leżakowni mieścił bowiem nie tylko ekspozycję prac, ale także pracownię i mieszkanie Hasiora. Pierwsze projekty przewidywały przeszkloną ścianę oddzielającą wystawę od mieszkania. Ostatecznie zdecydowano się na przesłanianie drewnianym ekranem okno, które otwierane było na czas wernisaży czy spotkań organizowanych przez gospodarza. Artysta nieustannie zaznaczał swoją obecność w galerii – nie tylko przez autorską aranżację ekspozycji.

Tuż przed oficjalnym otwarciem galerii w lutym 1985 r. mówił: „Ta placówka, zdaje mi się, wreszcie skończy nieproduktywne, mało ambitne w naszym zakopiańskim środowisku wspomnienia o byłych tradycjach Zakopanego w dziedzinie kultury. Po prostu ta placówka powinna nowe tradycje stwarzać”. I rzeczywiście w galerii znalazło się miejsce na prezentację wystaw czasowych, ale bardzo często pokazywali tu swoje prace artyści nieznani czy nieprofesjonalni. Galeria bywała też miejscem, gdzie wystawiano spektakle teatrów amatorskich.

Dziś Galeria Władysława Hasiora, filia Muzeum Tatrzańskiego w Zakopanem, łączy w sobie kilka funkcji. Poza wystawą stała, zaaranżowaną przez artystę, mieści ekspozycje czasowe oraz archiwum twórczości zakopiańczyka: dokumenty, listy, unikatowe pamiętniki, wycinki prasowe, wspomniane przezroczka. Kolekcja asamblaży przekazana przez artystę do Muzeum Tatrzańskiego liczy ponad 230 obiektów, ponadto Hasior podarował zbiór szkiców i rysunków z czasów studiów, projekty scenografii i pomników. Ten ogromny zasób jest systematycznie analizowany i opracowywany. Dzięki niemu możemy patrzeć na twórczość Hasiora z nowej perspektywy i odkrywać jej złożoność, ale również aktualność.

W ramach realizowanego obecnie projektu, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej – „Ochrona dziedzictwa kulturowego i rozwój zasobów kultury”, w Galerii Władysława Hasiora trwają prace remontowe, które mają przede wszystkim charakter konserwatorski. Wszystko po to, żeby spełnić marzenie artysty o zagwarantowaniu bezpiecznego i godnego miejsca do przechowywania i prezentowania jego prac. Spuścizna, którą pozostawił, będzie prowokować wyobraźnię kolejnych pokoleń odbiorców.

Julita Dembowska, Muzeum Tatrzańskie im.
dra Tytusa Chałubińskiego w Zakopanem

Cytaty zawarte w tekście pochodzą z archiwów Galerii
Władysława Hasiora w Zakopanem.

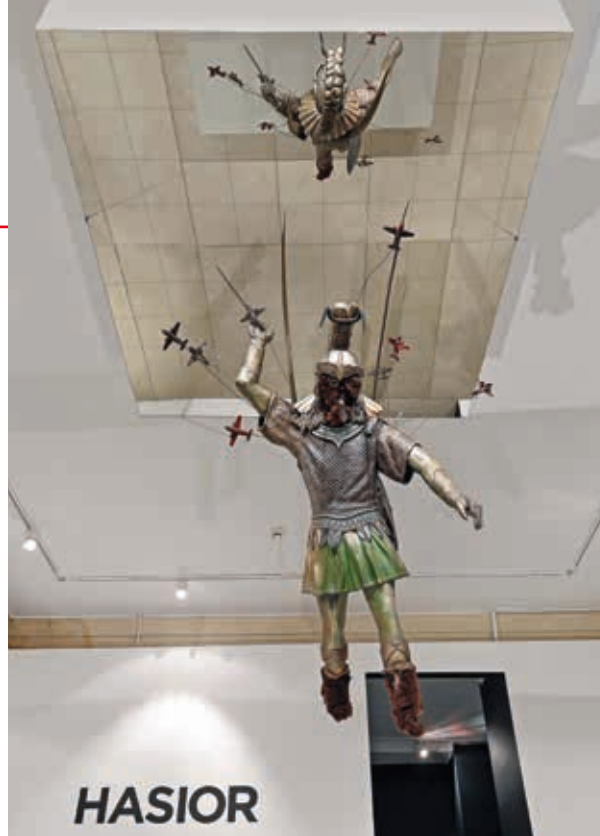


Wystawa prac **Władysława Hasiora** w Galerii Opera

Władysław Hasior – jak sam twierdził – „nigdy nie chorował na nowoczesność”. To jeden z najwybitniejszych i najbardziej charakterystycznych polskich twórców współczesnych. Prowokujący indywidualista, przyrównywany do Rauschenberga i Warhola, uznawany za prekursora polskiego pop-artu. Od 19 grudnia 2019 r. do 8 marca 2020 r. w Galerii Opera w Teatrze Wielkim – Operze Narodowej prezentowano prace Władysława Hasiora z kolekcji Muzeum Tatrzańskiego. Wystawiono około 50 asamblaży oraz rysunków i szkiców scenograficznych, wypożyczonych na czas ekspozycji do stolicy.

– *Od dawna chcieliśmy pokazać Hasiora. Ma on w sobie jakąś niewiarygodną teatralność. Opera Narodowa jest dla niego wręcz stworzona* – mówił Marcin Fedisz, kierownik literacki Teatru Wielkiego – Opery Narodowej, kustosz





Dzieła Władysława Hasiorka w Galerii Opera



© GALERIA OPERA (3)

w Galerii Opera, dla programu „Kwadratura kultury” Polskiego Radia 24.

Fedisz przypomniał, że Galeria Hasiorka w Zakopanem będzie przez najbliższe kilka lat w remoncie. – *Z panią dyrektorką Muzeum Tatrzańskiego doszliśmy do wniosku, że Teatr Wielki – Opera Narodowa stanie się ekskluzywnym „magazynem” dla dzieł Hasiorka i pokażemy je w tym czasie, gdy Muzeum Tatrzańskie będzie przygotowywało dla nich nową ekspozycję* – stwierdził dyrektor.

Gdy analizuje się dorobek Władysława Hasiorka, uderza jego wszechstronność. Artysta jest znany publiczności przede wszystkim jako twórca asamblaży, które sam traktował jako trening wyobraźni swojej i odbiorców. Przestrzeń była dla niego inspiracją. Rzeźby Hasiorka nigdy nie były statycznymi monumentami. Angażowały nie tylko wzrok, ale także słuch, a przede wszystkim – emocje. Ogień był dla artysty równoprawnym materiałem rzeź-

biarskim, podobnie jak wysłużone przedmioty codziennego użytku, które wynosił do rangi sztuki. Zamiast z kararyjskiego marmuru robił sztukę z tego, co znalazł na złomowisku. W swojej technice montażu przedmiotów gotowych osiągał surrealne efekty, wzmacniane nierzadko ironicznie wymyślonymi tytułami. – *Gdyby Hasiorek żył w innej rzeczywistości, byłby międzynarodowym, znanym artystą. Był wyjątkowy, oryginalny* – podsumował Fedisz.

Obrazy, które opowiadają o polskości



Część tryptyku witrażowego „Wiosna”;
Kazimierz Sichulski (1879–1942); 1909 r.;
olej, płótno; Muzeum Narodowe w Warszawie.

O niezwyklej wystawie, która w oryginalny sposób prezentowała Europie najważniejsze dzieła polskiego malarstwa, z **Iwoną Danielewicz** i **Wojciechem Głowackim** rozmawiają Marzena Tataj i Kamil Broszko.

Marzena Tataj: 20 stycznia zakończyła się wyjątkowa wystawa polskiego malarstwa w wyjątkowym muzeum. Przez blisko cztery miesiące Luwr-Lens prezentowało najbardziej ikoniczne obrazy polskiego malarstwa XIX i początku XX w. na głosnej wystawie „Polska 1840–1918. Zobrazować ducha narodu”.

Iwona Danielewicz: Na podstawie mojego 40-letniego doświadczenia historyka sztuki i 20 wystaw, które organizowałam, mogę powiedzieć, że nigdy nie doświadczyliśmy tak głębokiego zaangażowania w wydarzenie ze strony partnera francuskiego. Tę intensywność współpracy da się porównać jedynie z wystawą „L’Esprit romantique dans l’art polonais XIXe-XXe siècles”, przygotowaną w 1977 r. przez dra Marka Rostworowskiego w Grand Palais w Paryżu. Owszem, były ważne wystawy: Witolda Wojtkiewicza w Muzeum w Grenoble w 2004 r., Jacka Malczewskiego w paryskim Musée d’Orsay w 2009 r. czy wreszcie „Polska awangarda: Katarzyna Kobro i Władysław Strzemiński” w Centre Pompidou w 2018 r., ale żadna nie była otoczona takim pietyzmem przez stronę francuską i nie znalazła należytego oddźwięku. Kultura polska jawiła się na nich jako odrębna wyspa, której nie potrafiono usytuować w szerszym kontekście. Natomiast oddźwięk prasowy wystawy w Luwr-Lens był nieprawdopodobnie intensywny, wskutek czego została ona uznana przez włoskie pismo „Bell’Europa” za jedną z czterech najważniejszych wystaw malarstwa w Europie w 2019 r.

MT: Czy można powiedzieć, że po tej wystawie wreszcie dostrzeżono i doceniono w Europie polskie malarstwo?

Wojciech Głowacki: W drugiej połowie XIX w. polskie malarstwo było dobrze znane i doceniane we Francji, także na tle francuskiej produkcji artystycznej. Mam tu na myśli choćby dzieła Henryka Rodakowskiego czy Jana Matejki, którzy – wpisując się w trendy europejskie – byli w stanie wybić się na pewną indywidualność.

Wystawa „Polska. Siła obrazu” opowiada o roli malarstwa w kształtowaniu świadomości narodowej Polaków, o zadaniach artysty w XIX stuleciu, a także o znaczeniu ciągłości historycznej dla formowania się zbiorowej pamięci.

W okresie zaborów (1795–1918) rolę duchowego przewodnika narodu przejęła najpierw poezja romantyczna, a potem sztuka, która stała się substytutem utraconej wolności, depozytariuszką dawnej potęgi państwa. Przekazywała ideę solidaryzmu narodowego oraz była skarbnicą wartości rodzimej kultury i ludowych wzorów. Dzieła prezentowane na ekspozycji przez dziesięciolecia kształtowały zbiorową wyobraźnię Polaków. Twórcy mitologii narodowej chętnie odwoływali się do chwalebnej przeszłości, dlatego o świetności kraju przypomina malarstwo historyczne Jana Matejki.

alność. Podobnie było w przypadku Józefa Brandta, który mieszkał w Monachium, a od 1875 r. prowadził tam prywatną szkołę malarską, ciesząc się powodzeniem i uznaniem kolekcjonerów i krytyków. Jego prace były często wystawiane i weszły do kolekcji niemieckich instytucji kultury, które z czasem je wyprzedawały. W kolekcjach muzeów francuskich nie mamy prawie żadnego polskiego dzieła poza obrazem Olgi Boznańskiej i dwiema pracami Bolesława Biegasa w Musée d'Orsay.

Niestety obecnie twórczość naszych XIX-wiecznych malarzy jest w Europie zupełnie zapomniana. Dlatego tak duże nadzieje, poparte bardzo dobrym odbiorem wśród publiczności, pokładamy w wystawie w Luwr-Lens. Co więcej, francuscy partnerzy już wypożyczyli od nas trzy obrazy na kolejną wystawę. Polskie nazwiska powoli zaczynają wchodzić do międzynarodowego muzealnego obiegu.

ID: Mamy w Polsce poczucie niedosytu, że наша sztuka nie jest szeroko znana, choć porusza ciekawe tematy, dotyczące dramatycznej historii narodu. Pragnienie wolności i nadzieja na przywrócenie państwa polskiego zawsze dominowały w polskiej kulturze i sztuce, a obecnie zyskują zainteresowanie zagranicznych odbiorców. Główne europejskie centra kultury – w Paryżu, Wiedniu czy Berlinie – zostały już dogłębnie spenetrowane, więc widz coraz śmielej rozgląda się za ofertą innych, mniej popularnych turystycznie ośrodków. I nagle nasz prowincjonalizm, w najlepszym tego słowa znaczeniu, staje się atutem, powiewem świeżości, zagadką, intrygującą niewiadomą. Nagle okazuje się, że Polacy, Bałtowie, Czesi czy Węgrzy, ludzie z obrzeży głównych nurtów twórczych Paryża, Monachium, Wiednia i Berlina, tworzyli wyrazisty, niepowtarzalny klimat artystyczny – odwołujący się do światowych trendów

symbolizmu, neoromantyzmu i wczesnego modernizmu, a jednak odmienny. I ta odmienność jest teraz naszą siłą.

Publiczność w Luwr-Lens przyznawała, że mało wiedziała o naszym kraju, jego położeniu geograficznym i historii. Nie wiedzano, że mamy morze i góry, że utraciliśmy państwowość na ponad 100 lat i odzyskaliśmy ją dopiero w 1918 r., a po II wojnie światowej znów zmienił się kształt naszych granic. Francuscy koledzy pracujący przy organizacji wystawy zostali tak uwiedzeni i zaintrygowani naszą historią, że przyjeżdżali prywatnie, by zwiedzić Polskę. W tej kotłowni emocji i nastrojów, która obecnie zawładnęła całym światem, również Francją i Polską, spotkanie z piękną i wartościową sztuką daje prawdziwe ukojenie. Piękno zawsze obroni się samo.

Kamil Broszko: Dlaczego wybór padł na Lens, nowoczesny oddział słynnego paryskiego Luwru położony w górniczym regionie na północy Francji?

WG: Muzeum Luwr-Lens nieprzypadkowo zostało wybrane na miejsce wielkiej retrospektywy polskiego malarstwa XIX w. Region ten jest silnie związany z polską emigracją od czasów powstania styczniowego. W 1919 r. podpisano umowę między Polską a Francją o przyjęciu do pracy polskich górników na północnym wschodzie Francji. Dlatego dziś region zamieszkuje milionowa polska diaspora. Lens to 30-tysięczne miasto, które już od 50 lat nie ma nic wspólnego z górnictwem. Nadal jednak odczuwa się w nim ducha polskości: słychać na ulicy polskie słowa, często spotyka się Francuzów o polskich nazwiskach. Najsilniej przetrwała tutaj polska kultura ludowa i właśnie na nią francuscy muzealnicy położyli



NARÓD BEZ PAŃSTWA

Tuż przed zaborami tereny Rzeczypospolitej zamieszkiwali nie tylko Polacy, ale także Rusini, Litwini, Żydzi, Tatarzy, Karaimi, Ormianie, Niemcy. Tę etniczną, kulturową i językową różnorodność kraju pod zaborami zilustrowali m.in. Aleksander Grodzicki i Aleksander Gierymski. W czasie zaborów dwór szlachecki stanowił przestrzeń kultywowania języka i obyczaju, rodzaj pomostu między przeszłością a teraźniejszością. Z dworów wywodzili się uczestnicy powstań, siedziby te pełniły też funkcję szpitali, dawały schronienie żołnierzom i uciekinierom. Stały się ostoją tożsamości narodowej, co widać m.in. w pracach Ferdynanda Ruszczyca czy Stanisława Kamockiego. Polacy szybko uświadomili sobie jednak, że walki z zaborcą nie da się wygrać bez udziału całego społeczeństwa. Sztuka zainteresowała się ludem jako źródłem odrodzenia kultury, skarbnicą autentycznych, pierwotnych wartości wspólnotowych i moralności. Zaowocowało to bogatą ikonografią życia wsi, jej barwnych obyczajów i obrzędów religijnych. Jacek Malczewski sięgał po wątki z tradycji ludowej, a życie górali tatrzańskich i Hucułów przedstawili m.in. Władysław Ślewiński, Władysław Jarocki, Kazimierz Pautsch, Kazimierz Sichulski i Teodor Axentowicz. Stanisław Lentz stworzył zaś sugestywny wizerunek robotników.

© PIOTR LIGIER/MUZEUUM NARODOWE W WARSZAWIE



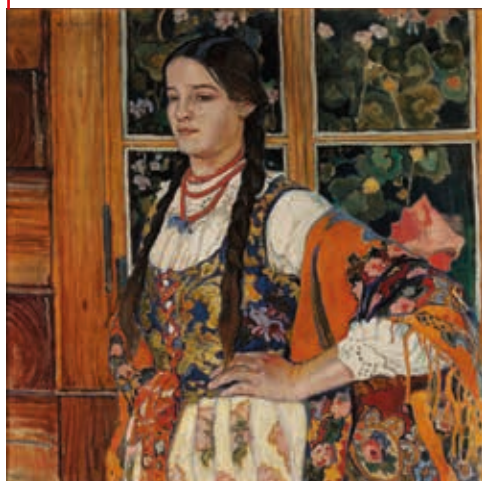
„Stary dom”;
Ferdynand
Ruszczyk
(1870–1936);
1903 r.;
olej, płótno;
Muzeum
Narodowe
w Warszawie.

szczególny nacisk w identyfikacji wizualnej wystawy i materiałach promocyjnych czteromiesięcznego sezonu polskiego, który obfitował w pokazy kulinarne, konferencje, koncerty (m.in. Jakuba Józefa Orlińskiego i Marcina Maseckiego). Zorganizowano też festiwal muzyki Fryderyka Chopina oraz przegląd filmów Krzysztofa Kieślowskiego, Andrzeja Wajdy i Andrzeja Żuławskiego.

MT: Muzeum w Lens to nowoczesny budynek ze szkła i aluminium wtopiony w otaczającą zielenią, a posadowiony na 20-hektarowym terenie po kopalni.

ID: Otworzono je w 2012 r., aby pomóc w rewitalizacji niezamieszkanego regionu Francji – Nord-Pas-de-Calais. Muzeum stało się centrum kulturalnym regionu, przyciągającym odbiorców sztuki z Belgii, Wielkiej Brytanii, Luksemburga i Niemiec. Ponad półmilionowa publiczność odwiedza rokrocznie galerię stałą, która prezentuje 250 obrazów, rzeźb i obiektów z paryskiego Luwru. Ambicją Luwr-Lens są również wystawy związane z historią i sztuką regionu Nord-Pas-de-Calais. A ponieważ zamieszkuje go milionowa polska diaspora, pewnego dnia kierownictwo Luwr-Lens zwróciło się do Muzeum Narodowego w Warszawie z propozycją wspólnej wystawy. Francuscy kuratorzy – Marie Lavandier i Luc

„Helenka
z Poronina”;
Władysław
Jarocki
(1879–1965);
1913 r.;
olej, płótno;
Muzeum
Narodowe
w Warszawie.



© KRZYSZTOF WILCZYŃSKI/MUZEUUM NARODOWE W WARSZAWIE

„Planty o świcie”; Stanisław Wyspiański (1869–1907);
1894 r.; olej, płótno; kolekcja prywatna,
depozyt w Muzeum Narodowym w Krakowie.



© PAWEŁ CZERNICKI

MAŁE OJCZYZNY

W czasach zaborów nośnikiem uczuć patriotycznych stał się również rodzimy krajobraz, co wiązało się ze zwrotem ku małym ojczyznom. Mazowieckie równiny czy Kresy zostały spopularyzowane przez malarstwo Juliusza Kossaka, Józefa Brandta, Józefa Chełmońskiego, Jana Stanisławskiego i Leona Wyczółkowskiego. Widoki Wawelu i krakowskich Plant Stanisława Wyspiańskiego to symboliczny manifest artysty

oczekującego na odrodzenie się kraju i społeczeństwa. Przymusowe wysiedlenia, zsyłki na Syberię, zakaz używania języka polskiego w miejscach publicznych, urzędach i szkołach powodowały, że dom rodzinny zyskał rangę symbolu trwale związanego z niezawisłością i poczuciem odrębności narodowej Polaków. Tę aurę prywatnej, bezpiecznej przestrzeni uchwycili m.in. Józef Mehoffer i Konrad Krzyżanowski. Z kolei nurt



© KRZYSZTOF WILCZYŃSKI/Muzeum Narodowe w Warszawie

czystego pejzażu, odznaczający się nowoczesnym podejściem do zagadnień światła i barwy, reprezentowali Jan Stanisławski, Julian Fałat i Aleksander Gierymski.

„Widok tatrzański”;
Stefan Filipkiewicz
(1879–1944); 1904 r.;
olej, płótno;
Muzeum Narodowe
w Warszawie.

Piralla – przylecieli do Warszawy, by się dowiedzieć, jak wyglądała sztuka w kraju, który nie miał swojej państwowości politycznej i z którego wywodzą się potomkowie mieszkańców ich regionu.

I oto stanęliśmy przed wyzwaniem: chcieliśmy pokazać, jak sztuka polska, wypełniona tradycją i wątkami historycznymi, wyrażała ducha narodu, a jednocześnie nieustannie podążała za nurtami europejskimi. Nie byliśmy przecież samotną wyspą na ocenie sztuki, a polscy artyści studiowali w całej Europie. Zaproponowaliśmy zatem opowieść o kraju, który przez 123 lata był wymazany z mapy świata, a jednak przetrwał, również dzięki sztuce. Naszym francuskim kolegom przygotowaliśmy kompendium wiedzy o historii narodu i malarstwa, ale pozostawiliśmy wolną rękę w dokonaniu wyboru prac i zbudowaniu wokół nich narracji – skierowanej przecież do zagranicznego odbiorcy. Tak narodziła się wystawa o tworzeniu ikon polskości i narodowych mitów. A także o roli, jaką obrazy odgrywają w budowaniu poczucia wspólnoty narodowej.

Po trzech latach przygotowań, 25 września 2019 r., otworzono wystawę „Polska 1840–1918. Zobrazować ducha narodu”. Nie mogłaby się ona odbyć bez współpracy z Muzeum Narodowym w Krakowie i Muzeum Narodowym w Poznaniu, Muzeum Okręgowym w Toruniu, Zamkiem Królewskim w Warszawie i Zamkiem

Królewskim na Wawelu oraz Fundacją im. Raczyńskich i prywatnymi kolekcjonerami, którzy użyczyli dzieł. I tak po raz pierwszy od ponad 150 lat pojawił się we Francji obraz „Reytan – upadek Polski”, który Jan Matejko namalował w 1866 r. Mimo oporów ze strony paryskiej emigracji, spowodowanych polityczną wymową dzieła, obraz został pokazany w 1867 r. na Salonie w Paryżu i otrzymał złoty medal. Do swoich zbiorów zakupił go cesarz Austrii Franciszek Józef I, a w 1918 r. rząd polski odkupił płótno i przekazał je Zamkowi Królewskiemu w Warszawie. Właśnie „Reytan” otwierał polską wystawę w Luwr-Lens. Towarzyszyła mu nie mniej słynna „Melancholia” Jacka Malczewskiego, wypożyczona dzięki życzliwości Fundacji im. Raczyńskich przy Muzeum Narodowym w Poznaniu. Dzieła te były mocnym akordem, zapowiadały tematykę i rangę artystyczną wystawy.

MT: Można rzec: *crème de la crème* polskiego malarstwa...

WG: Z pewnością, bo jakkolwiek tematem wystawy było zobrażowanie historii Polski, to główny klucz wyboru dzieł stanowiła wartość artystyczna. Oczywiście obrazy Matejki i Rodakowskiego doskonale wpisały się w opowieść o chwalebnej przeszłości polskiego narodu i triumfach naszego oręża.



POWSTAŃCZA RZECZYWISTOŚĆ

Dla Polaków w XIX w. historia stanowiła realną siłę kształtującą losy jednostek i narodów. Dramatyczne wydarzenia z okresu powstania styczniowego i zsyłek na Syberię znalazły odzwierciedlenie

w cyklach graficznych Artura Grottgera. Dla Maksymiliana Gierymskiego, Józefa Chełmońskiego czy Jacka Malczewskiego doświadczenia powstań narodowych stały się wezwaniem do porzucenia romantycznego heroizmu i do zwrotu ku

naturalistycznym kompozycjom o tematyce współczesnej. Bezimienni powstańcy 1863 r., zesłańcy syberyjscy, więźniowie polityczni, oddaleni od ojczyzny i bliskich, stają się figurami ludzkiej nędzy, poniżenia i samotności.

Osobny wątek tworzy wspólna historia Polski i Francji oraz przenikanie się sztuki obu krajów w XIX w. Na jednej ze ścian zaprezentowaliśmy obraz Paula Delaroche’a, a po przeciwnej stronie zobaczyć można było wczesnego Matejkę i Józefa Simmlera, którzy inspirowali się bezpośrednio dziełami tego francuskiego malarza. Z kolei u Leona Wyczółkowskiego i Olgi Boznańskiej silnie obecne były inspiracje impresjonizmem. Boznańska wystawiała zresztą swoje prace na arenie międzynarodowej, wśród takich twórców jak Pierre Bonnard czy Maurice Denis. Do tematyki francuskiej nawiązywały również obrazy Wojciecha Kossaka i Piotra Michałowskiego ilustrujące historię wojen napoleońskich, dających nadzieję na odzyskanie przez Polskę niepodległości.

Wystawa ukazuje, jak motywy narodowe tworzą sztukę i w jaki sposób się objawiają – realistycznie, jak u Józefa Chełmońskiego, oraz symbolicznie, jak u Jacka Malczewskiego. Malarstwo przeżywało fascynację folklorem i ludowością, stopniowo podążając ku uwolnieniu spod ideowego ciężaru wydarzeń (choćby powstań listopadowego czy styczniowego), które zaważyły na naszych dziejach w XIX w. Wielokulturowość, fascynację ludowością, pejzaże, poszukiwanie nowoczesnej formy można było oglądać na obrazach Leona Wyczółkowskiego, Stanisława Wyspiańskiego, Wojciecha Weissza, Józefa Mehoffera, Juliana Fałata, Aleksandra Gierymskiego.

Wystawa kończyła się prezentacją dzieł skupionych na formalnych aspektach sztuki, autorstwa Ferdynanda Ruszczyca czy Stanisława Wyspiańskiego. A zamykał ją monumentalny „Rycerz wśród kwiatów” Wyczółkowskiego z 1904 r., wypożyczony z Biblioteki Polskiej w Paryżu. Obraz ten jest niczym zapowiedź jasnej przyszłości, w której husarz nie walczy już o wolność i niepodległość, ale – ubrany w złotą zbroję, ukazany na tle ukwieconego pola i panoramy Tatr – jest tylko postacią z legendy o wolnej Polsce. Równocześnie trzeba podkreślić, że dzieło nawiązuje do głównych nurtów artystycznych panujących wówczas w Europie.

KB: Zastanawiam się, czy zagraniczna publiczność była w stanie odczytać symbolikę i znaczenie polskich dzieł.

ID: Wystawa wymagała od widza teoretycznego przygotowania, aby mógł zrozumieć jej zamysł i wymowę. Dlatego każdą sekcję ekspozycji opisano w językach francuskim, angielskim i polskim, tłumacząc uwarunkowania historyczne. Ponadto każde dzieło było opatrzone osobnym komentarzem.

Koledzy z Francji zdecydowali się zestawiać prace tematycznie, a nie chronologicznie czy według nurtów artystycznych, jak to się zwykle dzieje. I tak w jednej z sal zaprezentowano coś na kształt portretu rodzinnego. Zestawiono autoportrety malarzy: Fałata,



© SŁAWOMIR OBST

U PROGU XX W.

Polski modernizm z przełomu XIX i XX stulecia był zjawiskiem wielowarstwowym, pełnym napięcia i sprzeczności. Zrodziły się wówczas programy zrywające z narodowym pośłannictwem sztuki. Niemniej ciągle obecne były dawne symbole i alegorie, takie jak figury Polonii, husarzy, Stańczyka i powstańców, a rolę przewodników zbiorowej pamięci

przejęli Jacek Malczewski, Stanisław Wyspiański i Leon Wyczółkowski. Natomiast Stanisław Przybyszewski, Wojciech Weiss, Władysław Ślewiński i Witold Wojtkiewicz zerwali z ideami sztuki narodowej, konfrontując się z nurtem symbolizmu, nabizmu, protoekspresjonizmu, esetyzmu i dekadentyzmu, art nouveau, brytyjskiego ruchu odrodzenia sztuk i rzemiosł.

Ale prezentując te same obrazy na wystawie w Muzeum Narodowym w Warszawie, mamy zgoła inny cel – budowanie tożsamości narodowej. Nowa odsłona wystawy została nazwana „Polska. Siła obrazu”.

WG: Sukces wystawy w Luwr-Lens przekonał nas, że warto te najbardziej ikoniczne obrazy, najważniejsze dla XIX-wiecznego malarstwa, w podobny sposób pokazać polskiej publiczności. Zgromadziliśmy około 100 dzieł. Będzie to rzecz niesłychana i najwyższej wagi – w jednym miejscu i czasie móc doświadczyć spotkania z najbardziej znanymi dziełami polskiego malarstwa. Duże to dla nas wyzwanie, bo dzieła i kontekst zna każdy Polak. Ale układ i sposób prezentacji będą innowacyjne, dlatego objaśniamy je w katalogu i w komentarzach w każdej sali wystawy.

ID: A ja mam nadzieję, że warszawska wystawa wzbudzi emocje i dyskusje, że każdy z nas poczuje się dumny ze swojej polskości i z dzieł naszych przodków, którzy wytrwali w czasach politycznego niebytu. Ich twórczość chwyta za serce po dziś dzień. Chcemy, aby nasza wystawa stała się głosem w dyskusji o narodzie i pojmowaniu jego roli. My z pewnością tego pojęcia nie traktujemy wąsko, szowinistycznie.

Boznańskiej, młodego Weissa z maskami, które przywdziewa jako artysta, i Anny Bilińskiej, zamówiony przez znanego kolekcjonera Ignacego Korwin-Milewskiego. Obok zawieszono dzieła Witkiewicza, Brandta i Gierzyńskiego, pokazujące wszystkie warstwy społecznego narodu polskiego, od szlachty po chłopów, i mniejszości narodowe. Francuzom szczególnie świeże w naszym malarstwie wydały się odniesienia do góralszczyzny. Interpretowali je jako poszukiwanie prymitywizmu – nurtu obecnego wtedy w malarstwie europejskim.

KB: Wystawa w Lens miała pokazać Francuzom, narodowi zaawansowanemu w sztuce, że na rubieżach Europy też powstawały dzieła na wysokim poziomie artystycznym.

Wystawa „Polska. Siła obrazu”

wrzesień 2020 r., Muzeum Narodowe w Warszawie

Współpraca: Muzeum Narodowe w Krakowie, Muzeum Narodowe w Poznaniu, Muzeum Okręgowe w Toruniu, Zamek Królewski w Warszawie, Zamek Królewski na Wawelu, Fundacja im. Raczyńskich przy Muzeum Narodowym w Poznaniu, prywatna kolekcja Sylwii i Tomasza Gardeckich

Kuratorzy: Iwona Danielewicz (MNW), Agnieszka Rosales Rodríguez (MNW), Marie Lavandier (Musée du Louvre-Lens), Luc Piralla-Heng Vong (Musée du Louvre-Lens)

Współpraca: Wojciech Głowacki

Dama ponownie zaprasza

© TOMASZ MARKOWSKI

Przy ul. Pijarskiej w Krakowie znów możemy podziwiać „Damę z gronostajem” Leonarda da Vinci i „Krajobraz z miłosiernym Samarytaninem” Rembrandta. W 26 salach ekspozycyjnych na dwóch piętrach wyremontowanego Pałacu Muzeum Książąt Czartoryskich ponownie znalazła swoje miejsce najcenniejsza polska kolekcja sztuki.

Wyróżnikiem Muzeum Książąt Czartoryskich jest historyczny charakter kolekcji, obejmującej wiele unikatowych dzieł sztuki: obrazów, średniowiecznych emalii, rzeźb w kości słoniowej, bursztynie i koralu, ceramiki, weneckich szkielec augsburskich sreber, perskich kobierców, tkanin, orientalnych i polskich militariów, dzieł niezwykłej urody i wartości artystycznej i historycznej – mówi dr Katarzyna Płonka-Balus, kurator Muzeum Książąt Czartoryskich. – „Dama z gronostajem” jest perłą kolekcji, najwybitniejszym i najdroższym obrazem w polskich zbiorach. Jest to zarazem najciekawsze, najbardziej nowatorskie i najmniej zmienione przez konserwację spośród 15 dzieł malarskich Leonarda da Vinci. „Dama...” jest ekspozowana na tle ciemniejszym niż ciemnoszare tło obrazu. Patrząc, mamy wrażenie, że jesteśmy świadkami chwili zatrzymanej w kadrze. W ciemnym pokoju siedzi młoda kobieta, na którą z jednej strony pada światło. Nagle otwierają się drzwi i ktoś przez nie przechodzi. Modelka odwraca się w stronę przybysza, czemu towarzyszy ruch głowy zwierzęcia, które trzyma na rękach – opisuje dr Płonka-Balus.

„Ojczyzno! Nie mogłam cię obronić, niech cię przynajmniej uwiecznię!”

Twórczynią unikatowej kolekcji była księżna Izabela z Flemmingów Czartoryska, żona księcia Adama Kazimierza. – Jest to niedoceniana postać, którą można śmiało zaliczyć do najwybitniejszych kobiet w historii Europy. To ona stworzyła pierwsze na świecie muzeum historyczne, starsze od Luwru. To dzięki jej pasji zachowały się bezcenne pamiątki narodowe: głowy wawelskie, pamiątki po królach zawarte w Szkatule Królewskiej, a także wiele dokumentów bezcennych dla historii narodu. Izabela z własnych pieniędzy zbudowała dwa wyjątkowe budynki muzealne. W wieku pięćdziesięciu paru lat biegła po rusztowaniach i układała cegły. Osobiście oprowadzała zwiedzających po swoim muzeum – opowiada Katarzyna Bik, historyk sztuki.

We wspomnieniach księżnej Izabeli możemy odnaleźć taki zapis: „Roku 1793 Polska zginęła! Kilka wieków gromadziło okoliczności, które powoli gotowały tę martwą i okropną epokę. Męstwo ni od-

waga jej odwrócić nie mogli. Najmocniejsze usiłowania, by obronić Ojczyznę, tego wykonać nie potrafiły (...). Wtedy mi pierwszy raz ta myśl przyszła, żeby zbierać pamiątki polskie, które potomności powierzam (...). W tym zbiorze znajdują się ślady Bolesława Chrobrego, Kazimierza Wielkiego, Stefana Batorego, Jana Zamoyskiego, Żółkiewskiego, Czarnieckiego, Lwa Sapiehy i innych znakomitych i męźnych ludzi. Niech te wspomnienia osłodzą terazniejsze czasy, niech chwale ich wiek wiekowi podaje" (I. Czartoryska, „Mémoires et petits diversés”, Biblioteka Czartoryskich).

Pasja kolekcjonerska księżnej zaczęła się wcześniej. Pamiątki historyczne Izabela zbierała podczas swoich licznych podróży, zarówno w kraju, jak i za granicą. Jednak to upadek Polski był momentem przełomowym i skłonił księżną do

Klucz do Świątyni Sybilli w Puławach

Portret Izabeli z Flemmingów ks. Czartoryskiej (1746–1835), Kazimierz Wojniakowski, 1796 r.



© MUZEUM XX. CZARTORYSKICH

© MUZEUM XX. CZARTORYSKICH

podjęcia decyzji o utworzeniu muzeum o określonej ideologii i programie wystawienniczym. W rezultacie w puławskim parku w 1801 r. powstała Świątynia Sybilli, budynek w kształcie rotundy, wzorowany na świątyni w Tivoli koło Rzymu, który miał pomieścić zbiory księżnej. Napis na frontonie budynku – „Przeszłość przyszłości” oddaje ideę, jaką przyświecała muzeum. Ambicją Izabeli było gromadzenie pamiątek obrazujących historię państwa polskiego od samych jego początków. Ekspozaty zbierała sama i otrzymywała od ofiarodawców. Należał do nich m.in. Tadeusz Czacki, pedagog, kolekcjoner, inwentaryzator wzgórza wawelskiego. W ten sposób do Puław trafiły dwa miecze krzyżackie z bitwy pod Grunwaldem, o których pisał już Jan Długosz, oraz inne – prawdziwe lub rzekome – świeckie relikwie: fragmenty czaszek Bolesława Chrobrego i Mikołaja Kopernika czy trzewiki koronacyjne Zygmunta Augusta.

Szczególne miejsce wśród pamiątek w Świątyni Sybilli zajmowała Szkatuła Królewska, w której księżna Izabela przechowywała kilkadziesiąt przedmiotów, m.in. relikwie z trumien na Wawelu, klejnoty królewskie, łańcuchy, pierścienie, fragmenty szat.

Drugim dziełem dla potomnych był wzniesiony przez Izabelę tuż obok Świątyni Sybilli Dom Gotycki, otwarty w 1809 r. podczas wizyty księcia Poniatowskiego. Tutaj nad drzwiami wejściowymi umieszczono cytą z „Eneidy” Wergiliusza: „I pamiątki lży wyciskają, i znikome rzeczy duszę rozczulają”. To właśnie w Domu Gotyckim były prezentowane „Dama z gronostajem” Leonarda da Vinci i „Krajobraz z miłosiernym Samarytaninem” Rembrandta van Rijna. Do pereł kolekcji Czartoryskich zaliczał się również „Portret młodzieńca” Rafaela Santi (zaginiony podczas II wojny światowej). Znajdowały się tam także relikwie słynnych kochanków – rzekome fragmenty grobu Romea i Julii, gwóźdź z trumny Anny Jagiellonki czy fragment szat hetmana Żółkiewskiego. Sposoby pozyskiwania nabytków były różne. Niektóre transakcje księżna przeprowadzała osobiście, inne zlecała pośrednikom. Weszła w posiadanie krzesła Williama Szekspira, które umieściła w zdobionym futerale z brązu. Około 1800 r. we Włoszech Adam Jerzy, syn Izabeli, nabył „Damę z gronostajem”. Szczegóły pozyskania obrazu nie są jednak znane. Kobieta na portrecie to Cecylia Gallerani, kochanka księcia Mediolanu Lodovica Sforzy, zwanego Maurem. Książę był kawalerem Orderu Gronostaja, dlatego nazywano go Ermellino Bianco (dosłownie „Biały Gronostaj”). Co ciekawe, w Puławach prawdopodobnie zamalowano pierwotne tło dzieła.

Księżna Izabela sprawowała osobistą pieczę nad wszystkimi zbiorami, których gromadzenie, opracowywanie i katalogowanie zabierało jej większość czasu aż do opuszczenia Puław w 1831 r. Na szczególną uwagę zasługuje monumentalny, własnoręcznie przez nią spisany i ilustrowany „Katalog pamiątek”, na podstawie którego w 1828 r. w Warszawie ukazał się pierwszy polski drukowany katalog muzealny: „Poczet pamiątek zachowanych w Domu Gotyckim w Puławach” pod redakcją Izabeli Czartoryskiej.

Muzeum nie przetrwało powstania listopadowego w 1831 r. Po śmierci Izabeli w roku 1835 i emigracji jej syna, księcia Adama Jerzego, zbiory zostały przewiezione do Paryża. Do Polski powróciły dopiero w 1876 r. w związku z planowanym otwarciem muzeum w Krakowie. Dwa lata wcześniej radni miejscy przekazali księciu Władysławowi Czartoryskiemu, wnukowi Izabeli, dawny arsenał miejski z basztami Stolarską i Ciesielską w wieczyste użytkowanie na cele muzealne. W dalszej kolejności dokupiono tzw. klasztorrek. Proces tworzenia muzeum został ukończony dopiero na początku XX w.

– Podczas I wojny światowej kolekcję ewakuowano do Drezna. W roku 1918, kiedy Polska odzyskała niepodległość, Czartoryscy zwrócili się do Gallerii Drezdeńskiej o wydanie depozytu. Zbiory okazały się łakomym kąskiem, więc zwrot nie nastąpił bez przeszkód. Dzięki nieustępliwości Marii Ludwiki z Krasieńskich, żony księcia Adama Ludwika, który władał muzeum Czartoryskich w okresie międzywojennym, pełen depozyt wrócił do Krakowa w 1920 r. – opowiada dr Katarzyna Płonka-Bałus.

Znaczące straty w kolekcji spowodowała II wojna światowa. Zrabowano m.in. „Portret młodzieńca” Rafaela i splądrowano Szkatułę Królewską, zawierającą relikwii skarba koronacyjnego na Wawelu. Tylko część jej zawartości przetrwała do dzisiaj, m.in. stauroteka, czyli bizantyński relikwiarz drzewa Krzyża Świętego z XII w. (według tradycji zdobyty przez hetmana Stanisława Żółkiewskiego na carach Szujskich), puszka zegarowa przypisywana Zygmuntowi II Augustowi i jałmużniczka (czyli sakiewka) po księżnej Marii Józefie, synowej królowej francuskiej Marii Leszczyńskiej.

Po II wojnie światowej muzeum trafiło pod opiekę Muzeum Narodowego w Krakowie, a w 1991 r. – pod zarząd Fundacji Książąt Czartoryskich. W grudniu 2016 r., dzięki zakupowi rządu RP, kolekcja książąt Czartoryskich stała się integralną częścią Muzeum Narodowego w Krakowie. Obecnie liczy ona około 86 tys. obiektów muzealnych i około 250 tys. bibliotecznych: książek, rękopisów, starodruków. Transakcja objęła również roszczenia Fundacji Książąt Czartoryskich wobec dóbr kultury, które zostały utracone podczas II wojny światowej (w tym do słynnego „Portretu młodzieńca” Rafaela) albo przejęte w wyniku powojennej nacjonalizacji, jak zabytkowy zespół pałacowo-parkowy w Sieniawie.

Przeszłość przyszłości

Muzeum Książąt Czartoryskich było nieczynne przez prawie 10 lat. Rozpoczęty w 2010 r. generalny remont pałacu objął cały budynek przy ul. św. Jana wraz z oficynami. Istotna ingerencja w zabytkową



© MUZEUM XX. CZARTORYSKICH

„Dama z gronostajem – portret Cecylii Gallerani”, Leonardo da Vinci (1452–1519), Mediolan, ok. 1490 r.



architekturę wiąże się z wykorzystaniem na cele ekspozycyjne pałacowej oficyny, w której przed remontem mieściły się pracownice i administracja muzeum. Nowy, przeszklony dach nad dziedzińcem budynku i szklana kładka stworzyły atrakcyjną przestrzeń do organizacji uroczystości i wydarzeń kulturalnych. A wokół dziedzińca możemy się rozkoszować wystawą – rozmieszczoną w 26 salach na dwóch kondygnacjach. Nad wejściem wita odwiedzających ten sam napis, który zdobił Świątynię Sybilli: „Przeszłość przyszłości”.

Wyjątkowy spacer po Muzeum Książąt Czartoryskich rozpoczynamy od Podestu, gdzie znajdują się dwa monumentalne płótna Jana Piotra Norblina: „Kiermasz” i „Koncert w parku”. Za nim czekają dwie sale poświęcone rodzinie Czartoryskich, a w nich – portrety (m.in. Izabeli Czartoryskiej i Adama Kazimierza Czartoryskiego) oraz przedmioty osobistego użytku, które pokazują nie tylko historię rodu, ale także dzieje muzeum. Znajdują się tam szczęśliwie ocalałe po II wojnie światowej pamiątki ze Szkatuły Królewskiej i dwa zabytkowe klucze pochodzące z Puław. Okazały, złożony klucz, udekorowany greckim napisem „Otwieram Świątynię Pamięci”, otwierał Świątynię Sybilli. Na kluczu znalazły się również inicjały księżnej Izabeli i data MDCCCI (1801 r.). Drugi klucz otwierał Dom Gotycki. Na jego trzonie widnieje m.in. cytata z „Eneidy” Wergiliusza, który można przetłumaczyć jako: „Kobieta wodzem chwalebne go czynu”.

W Sali Jagiellońskiej szczególną uwagę zwraca obraz „Zwastowanie” Mistrza Jerzego, odnaleziony przez Izabelę w ruinach kolegiaty wawelskiej św. Michała, w czasie kiedy Wawel był zajęty przez wojska austriackie. Księżna dokładnie opisuje moment wydobycia zamrożonego obrazu spod śniegu, co potwierdzają ślady zniszczeń odkryte w trakcie konserwacji.

W Sali Wiktorii Wiedeńskiej znalazły się obiekty związane z okresem panowania króla Jana III Sobieskiego i historycznym zwycięstwem nad Turkami w 1683 r. Podziwiać możemy tarczę



© TOMASZ MARKOWSKI

Sarkofag zawierający kości Bolesława Chrobrego

„wróżebną” – włoską tarczę renesansową z przedstawieniem bitwy Konstantyna Wielkiego z Maksencjuszem przy moście Mulwiskim, która zdecydowała o losach nie tylko Rzymu, ale też całego chrześcijaństwa. Tarczę znaleziono w kaplicy Świętokrzyskiej na Wawelu, a Jan III Sobieski został nią obdarowany jako dobrą wróżbą przed odsieczą wiedeńską.

Ekspozycja kolejnych sal pierwszego piętra odwzorowuje dzieje, kulturę i obyczaje Polski, opisując burzliwe losy Rzeczypospolitej od czasów Jagiellońskich, przez epokę Wazów, Jana III Sobieskiego i Sasów, aż do panowania Stanisława Augusta Poniatowskiego i upadku państwa. W pozostałych pomieszczeniach zgromadzono rekwizyty kościelne charakterystyczne dla kultury szlacheckiej: chorągwie pogrzebowe, epitafia i portrety trumienne. Na wzór poprzedniej ekspozycji sale otrzymały nazwy wywodzące się od panujących dynastii i epok: Jagiellońska, Wazów, Wiktorii Wiedeńskiej, Saska, Oświecenia (Finis Poloniae); wspomagają one muzealną narrację historyczną, wyrażaną przez dawne przedmioty użytkowe i dzieła sztuki.

Sale na drugim piętrze odbiegają charakterem od romantycznego kolekcjonerstwa czasów księżnej Izabeli Czartoryskiej. Ekspozycja bliższa jest założeniom XIX-wiecznego „zakładu naukowego” pomysłu księcia Władysława Czartoryskiego. Prezentuje dzieła kultury i sztuki zachodnioeuropejskiej, łącząc wątki tematyczne z podziałem chronologiczno-geograficznym. Są tu motywy i tematy antyczne w sztuce XV–XVIII w., sztuka średniowieczna i renesansowa (z najważniejszym dziełem w zbiorach Muzeum Książąt Czartoryskich: „Dama z gronostajem”), dzieła malarstwa holenderskiego i „Krajobraz z miłosiernym Samarytaninem” Rembrandta, sztuka nowożytnej Europy na północ od Alp od XV do XVIII w.

Ostatnia sala, a zarazem najstarsza galeria ekspozycyjna w pałacu – Sala Polska – nawiązuje do atmosfery Świątyni Sybilli i jednocześnie jest hołdem dla historiozoficznego myślenia księcia Władysława Czartoryskiego. Znalazły tutaj swoje miejsce najcen-



© MUZEUM XX CZARTORYSKICH

„Krajobraz z miłosiernym Samarytaninem”, Rembrandt Harmenszoon van Rijn (1606–1669), Amsterdam, 1638 r.

niejsze pamiątki przechowywane kiedyś w puławskiej Świątyni Sybilli. To tu w gablotach prezentowane są szczątki wielkich postaci historycznych, m.in. Bolesława Chrobrego, Władysława Hermana, Bolesława Krzywoustego, Mikołaja Kopernika, Jana Kochanowskiego, Jana Karola Chodkiewicza, Stanisława Żółkiewskiego i Stefana Czarnieckiego. Możemy obejrzeć kurtkę generalską Henryka Dąbrowskiego, chorągiew i dwie szable po Tadeuszu Kościuszcze czy pałasz księcia Józefa Poniatowskiego. Znajduje się tu również płótno „Polonia – rok 1863” pędzla Jana Matejki.

Kolekcję uzupełniają bogate zbiory Biblioteki Książąt Czartoryskich, zawierające bezcenne dzieła piśmiennictwa zarówno polskiego, jak i światowego. Goście mogą zobaczyć m.in. dokument hołdu pruskiego z 8 kwietnia 1525 r. (określany też traktatem krakowskim) i oryginalny zapis nutowy „Ronda à la krakowiak” Fryderyka Chopina.

Celem ekspozycji było utrzymanie unikatowego charakteru muzeum z zastosowaniem – w możliwie najmniej inwazyjny sposób – nowoczesnych technik ekspozycji oraz uchwycenie niepowtarzalnego klimatu kolekcji. Obok niekwestionowanych arcydzieł malarstwa – obrazów Leonarda da Vinci i Rembrandta – spotykamy tu wiele unikatowych dzieł o niebagatelnej wartości artystycznej i historycznej. Czynią one z muzeum rodzaj skarbcza, którego zawartością są nośniki pamięci o przeszłości. Zapoczątkowana przez księżną Izabelę „mowa rzeczy” od ponad 200 lat jest kierowana do odwiedzających w wielowątkowej opowieści o polskich i europejskich dziejach, kulturze i sztuce, osnutej na podstawie świadomości zgromadzonych i pieczołowicie przechowanych okrucich przeszłości.

Opracowano m.in. na podstawie tekstów dr Katarzyny Płonki-Bałus (kurator zbiorów Muzeum Książąt Czartoryskich – Muzeum Narodowego w Krakowie) i Mateusza Chramca (Muzeum Książąt Czartoryskich) oraz reportażu TVP „Z Puław do Krakowa. Kolekcja XX Czartoryskich”.

Jabłko, czyli marka



Jabłka Grójeckie

© STOWARZYSZENIE SĄDY GRÓJECKIE

O Jabłkach Grójeckich, chemizacji sadownictwa, współpracy z samorządem lokalnym, a nawet o akcji „Jedz jabłka na złość Putinowi” z Magdaleną Wrotek-Figarską i Michałem Lachowiczem ze Stowarzyszenia Sady Grójeckie podczas Open Eyes Economy Summit w Krakowie rozmawia Adam Mikołajczyk.

Adam Mikołajczyk: Założyli państwo stowarzyszenie producentów i promują markę Jabłka Grójeckie. Skąd taki pomysł, a może potrzeba?

Magdalena Wrotek-Figarska: Stowarzyszenie powstało ponad 10 lat temu. Założyło je kilkoro młodych producentów jabłek, którzy wierzyli w sukces swojego produktu, bo mieli z nim kontakt od dzieciństwa, pomagając rodzicom i dziadkom w pracy w sadzie. Ich rodziny od pokoleń żyły z jabłek. Założycielami stowarzyszenia byli: Maciej Majewski, Marcin Lis i Kuba Kwiatkowski – trzech muskietierów polskiego sadownictwa, przeświadczeni, że jabłko to polskie dobro narodowe. Chcieli pokazać sadownikom, których gospodarstwa przechodziły od pokoleń z ojca na syna, że uprawa jabłek to nie ujmą, ale powód do dumy. Pod koniec 2011 r. Jabłka Grójeckie zostały wpisane do unijnego rejestru jako Chronione Oznaczenie Geograficzne – ChOG, które identyfikuje oryginalne i wartościowe produkty wysokiej jakości. Umieszczenie na produkcie znaku ChOG daje kupującemu gwarancję, że płaci za najwyższą jakość. Jednocześnie certyfikat zapewnia producentom ochronę prawną przed nieuczciwą konkurencją.

Michał Lachowicz: Rejon grójecki jest nazywany największym sadem Europy. Tutejsze tradycje sadownicze sięgają czasów królowej Bony, która w XVI w. otrzymała w tej części kraju ogromne połacie ziemi i przeznaczyła je na królewską plantację włoszczyzny i drzew owocowych, w szczególności jabłoni. Przez kolejne stulecia jabłka z okolic Grójca trafiały nie tylko na polskie stoły – zasłynęły na całym kontynencie. Moja rodzina jest piątym pokoleniem sadowników, a sad mojego pradziadka był jednym z przykładów podanych we wniosku rejestracyjnym ukazujących historię jabłka w regionie. W potocznym rozumieniu jabłko pochodzi przecież z Grójca, tak jak oscypek z Podhala.

Jako stowarzyszenie producentów mieliśmy ułatwione zadanie, bo nie musieliśmy wymyślać marki od zera, a jedynie zebrać

i uporządkować wszystkie informacje. Nasza marka jest silna dzięki wielowiekowej tradycji i poświęceniu tysięcy sadowników. Trzeba pamiętać, że w PRL-u właścicielom sadów udało się uniknąć kolektywizacji, dzięki czemu mogli dbać o własność prywatną i tym samym o jakość produkowanych owoców.

AM: Zagłębi jabłkowych jest w Polsce kilka, choćby sady wokół Sandomierza. Jednak jabłek sandomierskich nie możemy kupić w hipermarketach, a jabłka grójeckie – tak.

ML: To kwestia skali produkcji i dystrybucji. Z rejonu grójeckiego pochodzi 20 proc. jabłek produkowanych w Unii Europejskiej i blisko 40 proc. produkcji krajowej. Rzeczywiście powstały sady w innych regionach kraju, ale oprócz Sandomierza żaden nie może się poszczycić długą tradycją. Powtórzę: już 500 lat temu rejon grójecki został uznany przez królową Bonę za idealny do stworzenia sadów jabłoni. Potem uprawę przejęli księża i lokalni sadownicy – patrioci, którzy z poświęceniem kultywowali tradycję.

Oczywiście do sadownictwa można też podejść czysto biznesowo: pojawia się człowiek z odpowiednim kapitałem i obsadza drzewami odpowiedni areał. Tak dzisiaj powstają – za pieniądze oligarchów – sady w Rosji i na Ukrainie, gdzie produkowane są jabłka o nieskazitelnym wyglądzie, ale gorszym smaku, nie mówiąc już o zawartości związków chemicznych. My zaś mamy gleby bielicowe i wyjątkowy klimat, który o 5 proc. podwyższa wybarwienie i kwasowość jabłek. W Grójcu, położonym najbardziej na północ w porównaniu z innymi terenami sadowniczymi, jabłkonki mogą bezpiecznie przetrwać zimę. Jesienią, tuż przed zbiorem owoców, dni są wystarczająco ciepłe, a noce – dostatecznie chłodne. I właśnie takie warunki nasze jabłonie lubią najbardziej i w takich rodzą – według badań jednego z uniwersytetów w Stanach Zjednoczonych – najsmaczniejsze jabłka świata.

MWF: Cieszy nas ogromnie, że młodzi sadownicy przejmują gospodarstwa po rodzicach i starają się je unowocześniać, wprowadzać nowe technologie, ale tak, by wyjątkowy smak i jakość pozostały nienaruszone.

ML: Na Zachodzie uprawia się dwie, może trzy odmiany owoców. Na Grójecczyźnie dominuje w uprawie osiem odmian, ale łącznie mamy ich prawie 30. Odmiana szampion jest idealna do szarlotki, i to bez dodawania cukru, a ligol – przeznaczona dla diabetyków. Dzięki współpracy z jednostkami naukowymi, przede wszystkim z Instytutem Sadownictwa w Skierniewicach, staraliśmy się ulepszyć hodowane odmiany, aby wydobyć to, co najlepsze. Wiadomo, że w winnicy każdego roku bukiet wina jest inny. Tak samo w naszych sadach: jabłka raz są słodsze, raz – bardziej winne, ale wciąż są najbardziej aromatycznymi jabłkami na świecie.

AM: Wśród przedsiębiorców coraz częściej mówi się nie o biznesie, ale o wartościach. W przypadku Stowarzyszenia Sady Grójeckie nadrzędną wartością jest bez wątpienia kultywowanie wielowiekowej tradycji i umiejętne wprowadzanie elementów nowoczesności. Ważne są również konsolidacja lokalnej społeczności dzięki poczuciu dumy ze wspólnego dziedzictwa i budowanie pozytywnego wizerunku zajęcia, a może nawet powołania, jakim jest sadownictwo.

ML: To prawda. Stowarzyszenie jest organizacją non profit, mieszczącą się w definicji społecznie odpowiedzialnego biznesu. Chcemy pomagać zrzeszonym sadownikom w ich biznesie. Żeby nadal kultywowali tradycję szlacheckiej uprawy i mogli z tego utrzymać swoje rodziny i swoje sady. Żeby nie musieli produkować wszystkiego jak leci, byleby tylko utrzymać gospodarstwo.

MWF: Dlatego stowarzyszenie pomaga sadownikom w zdobyciu certyfikatu ChOG, organizuje specjalistyczne szkolenia, aktywizuje lokalną społeczność i edukuje konsumentów. Już od dwóch lat wspólnie z Urzędem Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego prowadzimy akcję edukacyjną w szkołach, podczas której opowiadamy o jabłku i jego wartościach odżywczych, a także o wyjątkowych walorach jabłka grójeckiego, docenianych na całym świecie. Przyjemnie nam słuchać, jak dzieci po naszych pogadankach zaczynają same opowiadać o swoich rodzinnych sadach. Zaszczepiamy w nich poczucie wartości i dumy.

Ciągle poszukujemy nowych produktów w partnerstwie lokalnym. Przykładem jest choćby krówka jabłkowa, czyli klasyczna krówka mleczna z wsadem z musu z jabłek, produkowana przez Jedność w Grójcu. Mamy napój energetyzujący Yabu z naturalnego soku jabłkowego wzbogaconego odrobiną guarany i kofeiny z zielonej herbaty. Mamy też sok jabłkowy z chmielem, produkowany przez browar rzemieślniczy BroWarka.

AM: Sadownictwo to nie tylko jabłko, sadownik i jego rodzina. To cały biznes jabłkowy: technologie, maszyny, opakowania i pracownicy. Zaczynają państwo tworzyć jabłkowy klaster.

ML: Jest jeszcze jedna rzecz z palety społecznie odpowiedzialnego biznesu, o którą nasze stowarzyszenie walczy ze względu na bezpieczeństwo żywności, a w rezultacie – bezpieczeństwo konsumenta. Sprzeciwiamy się nadmiernej chemizacji rolnictwa. Przez wiele lat głos miały tylko firmy chemiczne, a wiadomo, że one są zainteresowane jak największą sprzedażą, a nie zaspokojeniem rzeczywistych potrzeb rolników, kiedy uprawy zaatakują jakiś szkodnik. Wtedy faktycznie trzeba wkroczyć z chemią, ale pod warunkiem zachowania bezpieczeństwa dla konsumenta. Jabłka z Grójca, chyba jako jedyne w Polsce, są przebadane w 100 proc. Mogę w każdej chwili wejść do swojej pakowni owoców, wziąć jabłko na chybił trafił i dać je do zjedzenia własnemu dziecku. Nie mam wątpliwości, że owoce są hodowane w sposób właściwy i odpowiedzialny. Proszę pamiętać, że nasze jabłka mają certyfikat ChOG, a podstawą jego uzyskania jest wdrożenie w gospodarstwie systemu bezpieczeństwa żywności (światowego systemu GlobalG.A.P. albo krajowego systemu integrowanej produkcji roślin).

AM: A jak wygląda państwa współpraca z samorządem lokalnym? Czy powiat grójecki zdaje sobie sprawę, jaki skarb ma na swoim terenie? I czy potrafi go wykorzystać do działań promocyjnych?

ML: Tutaj też widać siłę naturalnej marki Jabłka Grójeckie. Samorząd ma świadomość, że nie jest to sztucznie wykreowany *brand*, ale prawdziwe dobro społeczne. Stowarzyszenie Sady Grójeckie jest dobrze znane działaczom społecznym czy politycznym. Jest w naszym regionie takie powiedzenie: „Jeżeli sadownik nie ma – nikt nie ma”, co oznacza, że na sadownictwie opiera się egzystencja całego regionu. Każdy urzędnik w gminach Błędów, Warka czy Grójec wie, że działamy na korzyść całego regionu i jego mieszkańców.

AM: Przed laty w Polskiej Organizacji Turystycznej powstał pomysł, aby jabłko stało się promocyjnym symbolem Polski. Wtedy nie udało się pomysłowi zrealizować, ale w międzyczasie jabłko samo w sobie stało się marką bardzo mocno powiązaną z Polską.

ML: Stowarzyszenie Sady Grójeckie jest apolityczne, ale gdybyśmy spojrzeli na mapę Polski, to niektórzy dostrzegą kształt jabłka z ogonkiem w postaci Półwyspu Helskiego. Wspieraliśmy już ogólnopolską akcję „Jedz jabłka na złość Putinowi”, kiedy Rosja zamknęła swój rynek dla unijnych warzyw i owoców. Symbolem akcji protestacyjnej w całej Unii Europejskiej stało się wtedy polskie jabłko, a nie np. hiszpańska pomarańcza. To była praca oddolna, zupełnie bezpłatna, która swoją iskrę zapłonową miała na Grójecczyźnie. Jak widać, chętnie włączamy się w inicjatywy dla dobra ogółu.

Magdalena Wrotek-Figarska – dyrektor Stowarzyszenia Sady Grójeckie

Michał Lachowicz – członek zarządu Stowarzyszenia Sady Grójeckie

Wywiad zarejestrowany w ramach realizacji audycji „Wartość dodana” Adama Mikołajczyka. Apple Podcast, Speaker.com, Spotify/Podcasty: „Wartość dodana by Adam Mikołajczyk”



Trójgłos o Trójmieście

O overtourismie i budowaniu tożsamości miasta z **Aleksandrą Dulciewicz**, **Wojciechem Szczurkiem** i **Jackiem Karnowskim** – prezydentami Gdańska, Gdyni i Sopotu – podczas Open Eye Economic Summit w Krakowie rozmawia Mateusz Zmysłony.

Overtourism to zjawisko objawiające się nagłym wzmożeniem ruchu turystycznego, które skutkuje niepożądanym napływem turystów, przekraczającym pojemność i chłonność turystyczną miast i ośrodków turystycznych. Prowadzi to do degradacji obiektów historycznych i przyrodniczych, zmniejszenia komfortu życia mieszkańców (za sprawą tłoku i wzrostu poziomu hałasu) przy jednoczesnym wzroście kosztów utrzymania, a także do radykalnych zmian w tkance miejskiej – rozbudowy bazy turystycznej i zaniku usług rzemieślniczych świadczonych na rzecz mieszkańców. Klęska turystycznego urodzaju dotknęła wiele metropolii na całym świecie. W Europie dotyczy to Amsterdamu, Barcelony, Dubrownika, Rzymu czy Wenecji. Według szacunków Światowej Rady Podróży i Turystyki (WTTTC) celem ponad 36 proc. spośród około 1,4 mld podróży odbytych przez turystów w 2018 r. były miasta z listy najpopularniejszych destynacji na świecie. Overtourism „zawdzięczamy” przede wszystkim tanim liniom lotniczym, upowszechnieniu Internetu i mediów społecznościowych (które przyczyniają się do gwałtownej popularyzacji miejsc turystycznych, głównie poprzez wymianę doświadczeń) oraz rozwojowi ekonomii współdzielenia, czyli krótkoterminowemu najmowi mieszkań.

Mateusz Zmysłony: Czy Trójmiasto obserwuje zjawisko overtourismu? Jeśli tak – jak mu przeciwdziała?

Aleksandra Dulciewicz: Wydaje się, że w przypadku overtourismu głównym problemem jest najem krótkoterminowy, któremu być może zaradziłyby lepsze uregulowania prawne, ale w zasadzie wszystko zależy od kultury osobistej korzystających z niego ludzi.

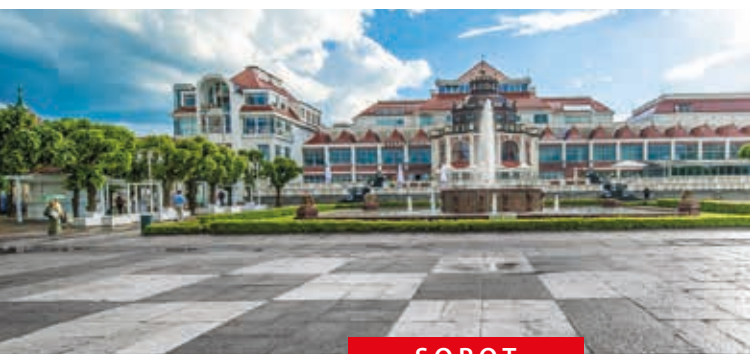


GDAŃSK

W Krakowie jest chyba jeszcze większy problem, bo ostatnio słyszeliśmy nawet o najmie lokali na godziny. Jednak nie dajmy się zapędzić w ślepią uliczkę tezy, że turystyka jest złem. To ważna gałąź gospodarki, tworząca miejsca pracy i przynosząca dochody stałym mieszkańcom Gdańska, Gdyni, Sopotu, a także Kaszub – bo naszą metropolię tworzą również miasta przyległe. Wszystko zależy zatem od tego, czy turysta myśli tylko o własnej

wygodzie, czy ma na uwadze konsekwencje własnego zachowania, swój wpływ na otoczenie: stałych mieszkańców i przyrodę. Jak we wszystkim – należy kierować się rozsądkiem. Z pewnością szerszej może się na ten temat wypowiedzieć pan prezydent Sopotu, uważanego za letnią dzielnicę Gdańska...

Jacek Karnowski: ...w której mieszkają najbogatsi gdańszczanie. (*śmiech*) W Trójmieście staramy się kreować ruch turystyczny wyższej jakości, dlatego promujemy i wspieramy określone instytucje czy wydarzenia kulturalne. Szczycimy się Europejskim Centrum Solidarności, Muzeum II Wojny Światowej, Festiwalem Filmów Fabularnych, Europejskim Forum Nowych Idei czy Literackim Sopotem. Inne formy kultury pozostawiamy innym samorządom... A wracając do kwestii najmu krótkoterminowego: razem z Krakowem przygotowaliśmy rozwiązania prawne, które mają na celu ucywilizowanie zjawiska. Chcemy wprowadzić koncesję na najem krótkoterminowy, o którą może się oczywiście ubiegać każdy mieszkaniec miasta czy właściciel nieruchomości, ale którą



SOPOT

można też stracić w razie niepodporządkowania się odpowiednim regulacjom (np. po trzech uzasadnionych interwencjach policji). Trójmiasto jest jak dobry klub, do którego zaproszeni są wszyscy, jednak pod warunkiem odpowiedniego zachowania. Uważamy także, że każdy, kto wykorzystuje swoją nieruchomość do celów gospodarczych, powinien wносить odpowiednio wyższą opłatę na rzecz wspólnot mieszkaniowych z powodu zwiększonego zużycia wspólnych urządzeń i przestrzeni (jak windy czy klatki schodowe). Niepokoi nas natomiast projekt „Białej księgi regulacji systemu promocji turystycznej w Polsce”, przygotowany jeszcze w Ministerstwie Sportu i Turystyki, który zakłada, że wszystkie opłaty turystyczne, uzdrowskowe i miejscowe będą zasilać budżet państwa, a nie samorządów. Nie sposób się z tym zgodzić, gdyż to lokalne społeczności ponoszą koszty i obciążenia związane z turystyką i to one powinny mieć dostęp do całości dochodów.

Wojciech Szczurek: Wszystkie negatywne konsekwencje wzmożonego ruchu turystycznego stanowią na razie jedynie margines naszego prawdziwego sukcesu, jakim jest wykreowanie marek naszych miast wśród turystów. Cieszy nas, że chcą do nas przyjeżdżać goście. Oczywiście warto przyglądać się temu, co się dzieje w Barcelonie czy Wenecji, gdzie skala turystyki istotnie inge-



GDYNIA

ruje w tkankę miejską, wręcz ją degradując. Jako miasta nie mamy wpływu na legislację ustawową, ale w ramach swoich uprawnień możemy odpowiednio kreować tkankę miejską. W dzielnicach mieszkaniowych wiele apartamentów jest budowanych na wynajem i po sezonie wakacyjnym wieje tam pustka.

Przez lata szukaliśmy równowagi między tym, co jest marką miasta Gdyni, tworzoną w różnych wymiarach dla turystów, a pewną skalą korzyści. Postanowiliśmy rozwijać te dziedziny turystyki, które są wartościowe z punktu widzenia stałych mieszkańców. Dlatego włączamy się w organizację określonych festiwali, koncertów, wydarzeń sportowych, na które przyjeżdża w określonym czasie określony typ turysty, poruszający się w określonych przez nas przestrzeniach.

MZ: Patrząc choćby na przykład Wenecji czy Amsterdamu, warto obserwować zjawisko overtourismu, aby nie przegapić momentu, w którym stanie się on groźny dla mieszkańców i miasta. Do Gdyni wpływa coraz więcej monstrualnych wycieczkowców – cruiserów. Czy mają one jakiś wpływ na miasto?

WS: Tylko pozytywny. Obecnie nasz port przyjmuje od 40 do 80 wycieczkowców rocznie, a moglibyśmy przyjąć wielokrotnie więcej bez jakiegokolwiek uszczerbku. Nawet wpływający dwa razy dziennie prom z Karlskrony nie powoduje żadnych negatywnych skutków. W zglobalizowanym świecie turyści podążają za globalnymi trendami. Obserwowałem w tym roku we Włoszech potężną falę niezwykle bogatych turystów z Chin. Mam nadzieję, że do nas również wkrótce zawitają. Daleko nam do takiego ruchu turystycznego, jaki ma Wenecja, która boryka się z niekończącą się kolejką statków stojących na redzie i czekających na wpłynięcie wprost na plac św. Marka.

Oczywiście nie bagatelizujemy problemu, raczej szukamy pragmatycznego sposobu przeciwdziałania negatywnym skutkom turystyki, ciesząc się z jej pozytywów. Wymaga to spójnego działania państwa i samorządu. Trzeba się wzajemnie słuchać i razem budować skuteczne narzędzia. Przyznam więc, że projekt włączenia opłaty klimatycznej do centralnego budżetu budzi moje najwyższe obawy, bo te pieniądze powinny pracować na rzecz rozwiązywania lokalnych problemów.

MZ: Im dłuższy jest pobyt w danym miejscu, tym bardziej staje się szlachetny i kulturowy. Często podróżuję do Trójmiasta i odwiedzam Wyspę Spichrzów, którą niestety odrestaurowano w nurcie retrowersji, polegającym na imitowaniu starej

zabudowy nowoczesnymi środkami wyrazu. Przykro patrzeć wieczorami na tę piękną i opustoszałą dzielnicę, bo wtedy można spotkać jedynie podchmielonych Szwedów, którzy przyjechali do naszych dentystów. Czy prezydent miasta ma jakikolwiek wpływ na deweloperów, aby tworzyć odpowiednie funkcje miasta w kluczowych miejscach?

AD: Cóż, może jedynie rozmawiać, choć niektórzy samorządowcy wystrzegają się kontaktów z biznesem z obawy przed pomówieniem o osobisty interes. Ja do takowych nie należę. Istniejące narzędzia prawne nie pozwalają na wiele. Można przykładowo wpisać zakaz grodzenia osiedli w miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego, co trwa minimum dwa lata. Akurat w Gdańsku mamy całkiem spory procent pokrycia takimi planami – czyli przepisami prawnymi powstałymi w procesie konsultacji społecznych – które szczegółowo opisują sposób zagospodarowania danej przestrzeni: czy będzie ona przeznaczona na potrzeby mieszkaniowo-usługowe, czy przemysłowe, jaka będzie maksymalna wysokość zabudowy i jaki procent pokrycia terenu zielenią. Niestety w żaden sposób nie możemy ograniczyć wykorzystania mieszkań na wynajem – wszak dotyczy to własności prywatnej, którą każdy ma prawo swobodnie dysponować. Rozmawiając z deweloperami, oczywiście orientujemy się, czy zamierzają budować małe, czy duże mieszkania, a wiadomo, że małe są przeznaczone w lwiej części na wynajem. Być może podczas rozmowy jesteśmy w stanie nieco zmienić proporcje, ale to są miękkie narzędzia nacisku. Innego sposobu obecnie nie widzę.

À propos Wyspy Spichrzów: to z pewnością wyjątkowe miejsce, ze szczególnie urokliwym Cyplem Północnym, zrealizowanym w trybie partnerstwa publiczno-prywatnego. Proces rewitalizacji jest rozłożony w czasie i z każdą nową inwestycją przybywa samorządowcom i inwestorom doświadczenia. Do podnoszenia jakości architektury i usług zmuszają nas też coraz bardziej świadomi i wymagający klienci i mieszkańcy miasta. Uważam, że już nie musimy się wstydić architektury nowych realizacji, czego dowodzi choćby Brovarnia, którą jako pierwsi upodobał sobie w 2012 r. Hiszpanie, tłumnie kibicujący swojej drużynie podczas Euro 2012.

MZ: Polecam Waterfront w Gdańsku. To miejsce tętni życiem i ma wspaniałą atmosferę. A jak sobie z tymi problemami radzi „naturalnie kulturalny” Sopot? Nawiązuję tu do hasła strategii, którą opracowałem dla miasta kilkanaście lat temu.

JK: W Sopocie sukcesywnie zmienia się struktura mieszkaniowa. Na początku lat 90. mieliśmy jeszcze 1500 wspólnych mieszkań, w których żyły nawet po cztery rodziny. Obecnie takich lokali jest około setki. W latach 90. stosowaliśmy 90-procentową bonifikatę przy wykupie mieszkań przez najemców. Obecnie stosujemy bonifikatę 20-procentową i zastanawiamy się nad jej zniesieniem. Podniósł się istotnie także inny wskaźnik – liczba metrów kwadratowych mieszkania przypadających na jednego mieszkańca. Obecnie są to 22 m kw., a kilkanaście lat temu było zaledwie 7.

Oczywiście te wskaźniki poprawiają się w całej Polsce, wraz z rozwojem kraju i zamożności naszego społeczeństwa.

Odkąd pamiętam, czyli od najwcześniejszych lat dzieciennych, w wakacje sopocianie omijali z daleka deptak Monte Cassino. Wiadomo było, że to miejsce dla turystów, podobnie jak ulice Długa czy Świętojańska w Gdańsku.

Aby ucywilizować pewne zachowania, zdecydowaliśmy się ograniczyć godziny otwarcia sklepów monopolowych do drugiej w nocy. I nie chodzi tu o typowego turystę, ale o „turystkę nocną”, czyli grupy młodych ludzi żądnych wrażeń i doznań pod wpływem alkoholu, którzy nie szanują spokoju innych i szaleją do świtu. Staramy się tak przygotować ofertę turystyczną, sportową i kulturalną, aby przyciągnąć „naturalnie kulturalnego” turystę. Dlatego nie organizujemy masowej zabawy sylwestrowej z gwiazdami. To nie w naszym guście. Ponadto na naszych plażach nie obserwujemy zjawiska parawaningu, podczas gdy w innych nadmorskich miejscowościach już przed dziesiątą rano widać panów ciągnących za sobą wózki załadowane parawanami, młotkami i innymi akcesoriami niezbędnymi do wybudowania forticy na cały dzień. U nas jest naturalnie i kulturalnie.

MZ: Siłą Trójmiasta jest różnorodność, wynikająca ze styku dwóch portów i sąsiedztwa miasta hanzeatyckiego z jednym z najmłodszych na kontynencie, pomiędzy które wtula się kurort leśno-kulturalny. To unikatowa kombinacja. Wypada wykorzystać okazję i porozmawiać o tożsamości tych trzech miast. Przed laty, kiedy samorządy Trójmiasta nie współpracowały ze sobą tak konstruktywnie, wisiał w Gdańsku wielki billboard „Wolne miasto Gdańsk”, na którym ktoś dopisał sprayem „Szybka Gdynia”...

WS: Tożsamość to nasz skarb. Każde z miast buduje własną, ale szanuje walor bliskiego sąsiedztwa. Struktury naszych miast przebiegają funkcjonalnie, emocjonalnie, zawodowo i rodzinie, co buduje nasz wyjątkowy kapitał. Kamieniami milowymi w budowie tożsamości Gdańska były wydarzenia Grudnia '70 i Sierpnia '80, a wcześniej – dramatyczne wydarzenia związane z II wojną światową i napływ ludności przesiedlonej tutaj po wojnie. Pozostał niewielki odsetek Polaków, którzy żyli w Gdańsku z dziada pradziada.

Obok szacownego grodu wyrosło w dwudziestoleciu międzywojennym nowe miasto – Gdynia. Pomorze wróciło do Polski dopiero 10 lutego 1920 r. i wtedy Gdynia była jeszcze nadmorskim kurortem z kąpieliskiem, osobnymi szatniami dla pań i panów oraz willami i pensjonatami na Kamiennej Górze. Obraz ówczesnej Gdyni można zobaczyć choćby w „National Geographic”, w którym w 1920 r. ukazał się artykuł z fotografiami z okolic Gdyni. Na okładce widać starą Kaszubkę na tle sieci rybackich i szop skleconych ze starych łodzi, a zdjęcie jest opatrzone nieco prześmiewczym podpisem: „Tutaj Polacy postanowili zbudować swój Nowy Jork”. Kiedy oglądamy zdjęcia tego samego miejsca po 10 i 20 latach, widzimy, jak dynamiczny był rozwój gospodarczy i społeczny Gdyni, która stała się dla Polaków małą Ameryką.



© OPEN EYE ECONOMIC SUMMIT

Od lewej: Wojciech Szczurek, Aleksandra Dulkiewicz i Jacek Karnowski

Kraj mozolnie zszywał się z porzobiorowych kawałków, był targany wieloma kryzysami, ale ludzie nieprzeciętni i odważni mieli alternatywę – mogli jechać do Gdyni, gdzie na skrawku plaży powstawał port i miasto i gdzie można było uczciwie zarobić spore pieniądze. Każdy gdynianin, również ja, może snuć podobne opowieści o swoich dziadkach i o marzeniach, z jakimi przyjechali oni do Gdyni. Mój dziadek przed I wojną światową był właścicielem zakładu zatrudniającego 150 pracowników. Do Gdyni przyjechał w 1921 r. w jednej koszuli i jednych butach. To miasto stało się symbolem odrodzenia II Rzeczypospolitej, naszym oknem na świat i narodową dumą.

Gdynia zdołała uchronić się przed zniszczeniami II wojny światowej. Kiedy weszli Niemcy, zobaczyli piękne miasto z nowoczesnym portem, który przeznaczyli na bazę Kriegsmarine. Nadali Gdyni nazwę Gotenhafen, czyli Miasto Gotów, i wysiedlili blisko 80 proc. mieszkańców (którzy po wojnie wrócili do swoich mieszkań). Udało się też uchronić port przed bombardowaniami Anglików, gdyż harcerze z Armii Krajowej zdobyli i przerzucili do Londynu plany rozmieszczenia okrętów niemieckich, dzięki czemu naloty angielskie były bardzo precyzyjne – ostrzelano i zatopiono jedynie okręty niemieckie, w tym w 1944 r. pancernik Schleswig-Holstein. Ta sama grupa harcerzy w miarę zbliżania się frontu wschodniego przekazała Armii Czerwonej plany umocnień Gdyni, więc wojska radzieckie weszły do miasta od strony Sopotu, nie powodując większych strat. Dzięki temu substancja miasta ocalała i dziś możemy podziwiać zabytki modernizmu z dwudziestolecia międzywojennego. Gdynia jest wpisana do rejestru zabytków historii i czeka na wpis na listę światowego dziedzictwa UNESCO.

Jak wspólnie budować tożsamość miast, nie tracąc swojej specyfiki – to jest wyzwanie dla Trójmiasta. Zarządzanie mia-

stem polega na zarządzaniu ludźmi i przestrzenią. Gdynia jest „tradycyjnie nowoczesna”, co oznacza, że od chwili powstania jest miastem nowoczesnym, które czerpie inspiracje ze swojej tradycji. Gdynianie kochają swoje miasto i nie uchylają się od aktywności na jego rzecz. Mieszkańcy są współgospodarzami, czują się odpowiedzialni za wspólną przestrzeń i chcą razem realizować marzenia.

MZ: A może powinno się powołać do życia muzeum historii Trójmiasta, aby połączyć trzy przenikające się wątki?

JK: Historia Sopotu wywodzi się od historii rybaków, którzy wynajmowali ziemię od mnichów z klasztoru w Oliwie i rybami płacili dziesięcinę. Z kolei historia Trójmiasta to historia wędrowców. Moja mama przyjechała z rodzicami do Gdyni jako do ziemi obiecanej. Mój ojciec do Gdańska przyjechał na studia. Znanym mieszkańcem Sopotu jest urodzony w Gdańsku Donald Tusk, który w dodatku miał dziadka w Wehrmachcie. Sopot, podobnie jak Gdynia, nie został zniszczony w czasie II wojny światowej, gdyż Armia Czerwona weszła klinem do Trójmiasta właśnie od naszej strony, czym całkowicie zaskoczyła Niemców. Sopot miał po wojnie niewielu autochtonów, zaledwie około 8 proc., za to wiele osób napływowych z Kaszub, Warszawy, Wilna i Lwowa. To tygiel wielokulturowy, który dba o poszanowanie własnych tradycji.

MZ: I tak się powinno nazywać nowe muzeum historii Trójmiasta – Tygiel.

Mateusz Zmysłony – ekspert w dziedzinie komunikacji społecznej i marketingu. Założyciel i dyrektor kreatywny Grupy Eskadra. Pionier marketingu miejsc w Polsce, autor kilkudziesięciu strategii marek, miast i regionów oraz projektów z zakresu marketingu wielkich wydarzeń (m.in. UEFA Euro 2012, EXPO 2022). Laureat ponad 20 profesjonalnych nagród w konkursach krajowych i międzynarodowych, w tym trzech światowych Globe Awards. Wykładowca wielu uczelni, publicysta. Autor ponad 200 publikacji branżowych w czasopiśmie poświęconych zagadnieniom zarządzania i marketingu. Współautor – razem z prof. Jerzym Hausnerem – koncepcji Open Eyes Economy i współorganizator corocznego Open Eyes Economy Summit w krakowskim ICE.

Open Eyes Economy to ruch intelektualno-wdrożeniowy mobilizujący do nowego, otwartego spojrzenia na ekonomię, do działania i tworzenia alternatywnych – wobec dotychczas stosowanych – sposobów rozumienia gospodarki, której podstawą są wartości.

Międzynarodowy Kongres Ekonomii Wartości Open Eyes Economy Summit to tygiel nowych idei, fuzja rozmaitych horyzontów i współczesna agora. Gromadzi i konfrontuje poglądy znanych polityków i społecznych aktywistów, naukowców i studentów, dziennikarzy i artystów. Więcej na Oees.pl.

Dyskusja została zarejestrowana w ramach realizacji audycji „Wartość dodana” Adama Mikołajczyka. Apple Podcast, Speaker.com, Spotify/Podcasty: „Wartość dodana by Adam Mikołajczyk”

Chcę być najlepsza



O trudnych początkach i latach wyrzeczeń, osiągnięciu mistrzostwa w drifcie i o tym, że w motosporcie nigdy nie można osiąść na laurach, z **Karoliną Pilarczyk** rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: Kiedy odkryła pani w swoich żyłach benzynę?

Karolina Pilarczyk: Już w wieku kilku lat „prowadziłam” samochód, siedząc u taty na kolanach. Kiedy miałam 13 lat, rodzice nauczyli mnie prowadzić auto samodzielnie. Czułam się wtedy taka dorosła... Ale nie był to jeszcze moment, który przesądził o wyborze drogi życiowej. W mojej rodzinie jest wielu naukowców, tata jest informatykiem, mama – aktorką. Nie było więc nikogo, kto mógłby mi pokazać piękno motoryzacji. Samochód służył nam do przemieszczania się z punktu A do punktu B. Prawo jazdy zrobiłam w liceum. Uczylam się wtedy w klasie matematyczno-fizycznej, zamierzałam studiować informatykę, ćwiczyłam sztuki walki, więc przebywałam głównie z mężczyznami.

Dużo i często jeździłam autem. Zawsze byłam dobrym kierowcą, ale żeby jeszcze poprawić swoje umiejętności, poszłam do Akademii Jazdy i tam na płytach poślizgowych poczułam strzał adrenaliny i ogromną przyjemność. Zamiast wyprowadzać auto z poślizgu – ku uciesze instruktorów – jeszcze go przedłużałam. Widząc moją radość, zaczęli mnie uczyć różnych trików, jak aal-tonen, czyli obrót samochodu o 360 stopni, lub jazda poślizgami. Swoją drogą uważam, że każdy po ukończeniu kursu na prawo jazdy powinien wziąć kilka lekcji doszkalających, aby poprawić technikę, poczuć się pewnie i bezpiecznie. Podstawowe kursy niestety nie przygotowują przyszłych kierowców do niespodziewanych sytuacji na drodze, a te mogą się zdarzyć zawsze.

KB: Lekcje w Akademii Jazdy pogłębiły pani zainteresowanie motosportem?

KP: Nie tyle pogłębiły, ile wskazały mi coś, czego wcześniej nie brałam pod uwagę. Zapragnęłam być częścią motosportu. Nie miałam mentora, więc moja droga nie była łatwa. Przy okazji sprzedaży pierwszego auta poznałam kierowcę rajdowego Ryszarda Pluchę, który zaprosił mnie na amatorskie rajdy KJS (Konkursowa Jazda Samochodem). Pojechałam zaciekawiona, a wróciłam szczęśliwa, że wreszcie wiem, jak realizować swoją pasję.

Zamiast sprzedawać swoje pierwsze auto – tawrię, po zrobieniu prawa jazdy postanowiłam ją wyremontować, jednak rodzice mnie ubiegli i... sprzedali samochód. Po licznych perypetiach kupiłam wymarzonego lanosa, który – nawiasem mówiąc – miał więcej koni i wyglądał lepiej niż tawria. Miał też fabrycznie zamontowany gaz, który był wtedy tani, więc zjeździłam lanosem całą Europę. W tamtych czasach, aby zdobyć zawodową licencję rajdową, trzeba było uezbiarać konkretną liczbę punktów w amatorskich rajdach (KJS) i zdać egzamin teoretyczny. Posiadanie licencji profesjonalnej zamykało jednak drogę do startu w rajdach amatorskich, a udział w rajdach zawodowych wymagał sporych nakładów finansowych. Dlatego wstrzymałam się do czasu, aż zdobędę odpowiednie środki na udział w rajdach profesjonalistów. Musiałam liczyć tylko na siebie, bo rodzice nie rozumieli mojej pasji i nie byli w stanie wesprzeć mnie finansowo.

W 2004 r. do Polski dotarł drifting, polegający na precyzyjnej jeździe poślizgami. Kiedy zobaczyłam na zawodach 1/4 mili, organizowanych przez Stowarzyszenie Sprintu Samochodowego, pokaz driftu w wykonaniu Macieja Polodego, postanowiłam zająć się tą techniką jazdy na serio. W 2005 r. kupiłam na kredyt pierwsze auto tylnonapędowe do driftu, ale na przeróbki już mnie nie było stać. *(śmiech)* Mimo to zaczęłam jeździć na zawody driftingowe, co traktowałam jako poligon doświadczalny. Wystartowałam w pierwszej w Polsce imprezie z cyklu Drifting Cup 2005, zorganizowanej przez Automobilklub Wielkopolski, „GT” i Toyo Tires. Drifting to była miłość od pierwszego poślizgu – miłość irracjonalna, wbrew wszystkiemu. Ale od początku wiedziałam, że będę to robić.

W 2008 r. udało mi się zorganizować budżet i mogłam zbudować auto do driftu. Trzeba przyznać, że było bardzo słabe, bo mechanicy w Polsce jeszcze się na tym nie znali. Mimo to jeszcze w 2008 r. jako pierwsza kobieta w Polsce zdobyłam licencję Polskiej Federacji Driftingu. Obecnie mam licencje: Formula Drift Pro2 w USA, King of Europe Pro1, King of Asia i Drift Open. Dopiero w 2013 r. zbudowałam dobre, mocne auto, w którym miałam szansę nawiązać rywalizację z najlepszymi.



Karolina Pilarczyk – zajmuje się driftingiem od 2004 r., kiedy to na zawodach 1/4 mili organizowanych przez Stowarzyszenie Sprintu Samochodowego zobaczyła pokaz w wykonaniu Macieja Polodego. Rok później kupiła BMW E36 328, zablokowała most i wystartowała w pierwszej w Polsce imprezie z cyklu Drifting Cup 2005, zorganizowanej przez Wielkopolski Automobilklub „GT” i Toyo Tires. W 2008 r. jako pierwsza kobieta w Polsce zdobyła licencję Polskiej Federacji Driftingu. Obecnie ma też licencje: Formula Drift Pro2 w USA, King of Europe Pro1, King of Asia, Drift Open. Jako jedna z pierwszych osób w Polsce zbudowała auto do driftu z silnikiem LS GM V8. Obecnie posiada trzy auta – dwa w Europie i jedno w USA.

Zdobyła tytuł Queen of Europe 2016 i 2017. Startuje w Formula Drift Pro2 w USA, Drift Kings w Europie, DMP i Drift Open w Polsce.



KB: Kiedy zaczęła się pani kariera międzynarodowa?

KP: Dosyć szybko z torów polskich przeszłam na europejskie. My w Polsce mamy raptem dwa duże tory, a w rundach europejskich na każdych zawodach jeżdżę na dużym i szybkim obiekcie. Daje to większą satysfakcję z jazdy. Koszty startu w rundach zagranicznych były podobne, dochodziły jedynie większe koszty logistyki, związane z transportem auta. Moja pierwsza runda europejska odbyła się w 2012 r. na torze Slovakia Ring. Jechałam wtedy samochodem, który nie za bardzo dawał się prowadzić, ale i tak byłam szczęśliwa, bo wiedziałam, że jestem wreszcie we właściwym miejscu.

KB: Wróćmy do korzeni tego sportu. Kiedy i gdzie narodził się drifting?

KP: W latach 60. XX w. w Japonii, podczas nielegalnych wyścigów na terenach górskich. Zauważono, że najlepszym sposobem na szybkie pokonywanie ostrych zakrętów bez znacznej utraty prędkości jest kontrolowany poślizg. A publiczność kocha niekoniecznie tych, którzy są pierwsi, ale tych, którzy jeżdżą spektakularnie. Coraz więcej kierowców zaczęło korzystać z driftu. A że japońskie wzgórza nie były zbyt wygodnym miejscem dla kibiców – zawody przeniosły się do miast. W 1987 r. na legendarnym torze Tsukuba odbyły się pierwsze legalne zawody driftingowe, które stały się początkiem największej, rozgrywanej do dzisiaj serii D1 Grand Prix. Po Japończykach drifting pokochali Australijczycy i Amerykanie, dla których obecnie jest to drugi motosport narodowy (po NASCAR). Rozwój driftingu w USA, czyli w kraju, w którym marketing i umiejętność robienia show są na bardzo wysokim poziomie, oznacza, że popularność driftu będzie rosła na całym świecie.

W Polsce początki driftingu to rok 2004. Nie mieliśmy wtedy oficjalnej organizacji, jak FIA w Europie, a nasze zawody driftingowe traktowano jako show. Mało osób znało się na tej dyscyplinie i mogło dać przydatne wskazówki, więc moje początki to było raczej ślizganie się na hamulcu ręcznym niż uprawianie driftingu. Obecnie dyscyplina jest już uregulowana swoimi przepisami, a w Polsce jeździmy pod patronatem PZMot-u.

Drifting to dyscyplina widowiskowa, ciesząca się popularnością wśród kibiców. Poślizg kojarzy się z niebezpieczeństwem, więc powoduje wydzielanie adrenaliny, a kiedy kolejne samochody jadą tuż obok z ogromną prędkością, to emocje rosną. Gromadzimy publiczność, więc firmy widzą w nas potencjał reklamowy. Doceniają nas także producenci samochodów czy podzespołów, gdyż stanowimy świetny poligon doświadczalny dla zawieszek, silników, wtrysków. W trakcie krótkiego przejazdu, trwającego maksymalnie półtorej minuty, wszystkie części samochodu działają na najwyższych obrotach i obciążeniach. W ten sposób nakręca się machina biznesu wokół driftingu. Myślę, że ta dyscyplina ma przed sobą przyszłość.

KB: Dwa razy z rzędu, w 2016 i 2017 r., zdobyła pani tytuł Drift Queen of Europe. Czy to oznacza, że umie już pani wszystko?

KP: W motosporcie nie można osiąść na laurach. To sport nowych technologii, więc stale należy się szkolić, zarówno w technice prowadzenia pojazdu, jak i w swoistym balansowaniu na granicy. Wszystko może się zdarzyć: można złapać pod kołami piach znajdujący się jakimś cudem na torze, może nastąpić awaria sprzętu i wtedy trzeba wyprowadzić auto i siebie z opałów. Jestem podwójną mistrzynią Europy w klasie kobiet, ale mam plan, by zostać mistrzynią Europy w klasie mieszanej. Chciałabym częściej stawać na podium z mężczyznami, a do tego trzeba mieć nie tylko dobry sprzęt, ale też świetne umiejętności i predyspozycje, jak agresja, przełamywanie słabości, pewność i zaufanie do siebie. Jako zawodnicy każdego dnia przesuwamy granicę własnych możliwości – to wymaga treningu mentalnego z psychologiem, fizycznego na siłowni, teoretycznego i praktycznego na torze. Nie wszystko można wyciszyć, wiele trzeba wyćwiczyć, wyjeżdżając motogodzinny. Chcę być najlepsza. Taki mam plan na życie.

KB: Wiele kobiet uprawia motosport?

KP: Coraz więcej, choć ciągle mało. Co ciekawe, wydaje się, że kiedyś motosport cieszył się większym zainteresowaniem kobiet. W latach 70. dwie panie startowały w Formule 1. W 1988 r. Jutta Kleinschmidt była pierwszą kobietą, która wystartowała w Rajdzie Dakar na motocyklu, a w 2002 r. wygrała cały Dakar, jadąc samochodem Mitsubishi Pajero. W latach 80. ogromne sukcesy odnosiła Michèle Mouton, wielokrotnie sięgająca po mistrzostwo.

Kiedy zaczynałam przygodę z motosportem, nie było mi łatwo, bo podchodzono do mojej pasji stereotypowo – że jest to przelotna zachcianka i z pewnością zaraz zajmę się czymś innym, że kobiety dobrze wyglądają przy samochodzie, ale nie w samochodzie. Wielokrotnie musiałam udowadniać swoimi wynikami, że naprawdę kocham jazdę i chcę walczyć na równych prawach z mężczyznami. Teraz rzeczywiście jest mi łatwiej przekonać sponsora, bo mam osiągnięcia, sprzęt i historię, którą mogę się pochwalić. Jednak kiedy sponsor ma do wyboru dziewczynę i chłopaka, obydwójce bez doświadczenia, ale obydwójce z pasją i chęcią ścigania się samochodami – wtedy my, kobiety, jesteśmy bez szans. Sponsor zawsze wybierze mężczyznę. Znam wiele bardzo dobrych zawodniczek, które myślą o wycofaniu się ze startów, bo nie mają wsparcia ze strony firm, a same nie są w stanie sfinansować zawodów.

Moje początki również były trudne. Starty opłacałam sama, pracując w dużych korporacjach informatycznych. Wszystkie zarobione pieniądze przeznaczałam na drifting. Dziennikarze często pytają, czy mogę utrzymać się ze sportu. Z jednej strony tak, bo prowadzę firmę, utrzymuję siebie i dom, a z drugiej strony nie jeżdżę na wakacje, nie chodzę na zakupy – wszystko wydaję na samochody. Moje życie to ciągła walka o budżety i poszukiwanie sponsorów.

KB: Jakimi autami jeździ pani zawodowo?

KP: Obecnie mam dwa auta w Europie i jedno w USA. Wszystkie zostały zbudowane na bazie Nissana 200SX S14, najbardziej kultowego i tradycyjnego wozu, jeśli chodzi o drifting. Ale oczywiście z tego Nissana niewiele tam zostało. Silniki są Chevroleta – 6,2 l V8, z kompresorami po 800 KM. Wszystkie podzespoły – skrzynia biegów, dyferencjał, zawieszenie – są sportowe.

KB: A ile kosztuje przygotowanie Karoliny Pilarczyk do sezonu?

KP: Na samochód trzeba przeznaczyć około 300 tys. zł, sezon w Europie kosztuje 500 tys. zł, a w USA – 300 tys. zł, bo tam jest mniej rund, za to logistyka jest droższa z powodu większych odległości. Sumując wszystko, jeden sezon kosztuje mnie ponad milion złotych.

W Europie w sezonie jest siedem rund mistrzostw Europy i siedem rund mistrzostw Polski. Do tego dochodzą targi, eventy czy rundy lokalnych lig. Od kwietnia do października co tydzień mamy jakieś zawody lub pokazy. Ale nie narzekam, bo kocham to, co robię. Mam wielu wiernych kibiców, którzy wspierają mnie duchowo, więc też z uwagi na nich chce mi się jeździć. Dostaję sporo listów, w których ludzie dzielą się ze mną swoimi przeżyciami i dziękują, że dałam im siłę, aby wyjść z często beznadziejnych sytuacji. Energia w driftingu jest tak silna, że pomaga walczyć w codziennym życiu.

KB: Ma pani na koncie także epizod filmowy...

KP: Tak, wystąpiłam w filmie „Diablo. Wyścig o wszystko”, nazywanym polską wersją „Szybkich i wściekłych”, bo historia również opowiada o nielegalnych wyścigach. Oprócz zadań kaskaderskich powierzono mi małą rolę, co – nie ukrywam – przyjął z dużą satysfakcją. W zeszłym roku brałam także udział w reality show „Hyperdrive”, produkcji Netflix, której koproducentem była Charlize Theron. Elitarni kierowcy z różnych dyscyplin i z całego świata testowali swoje zdolności w doładowanych na maksa, modyfikowanych autach na największym samochodowym torze przeszkód w historii. Nie wiedzieliśmy, na co powinniśmy się przygotować, co będziemy robili – i to było wspaniałe. Widać tam mój szczerzy uśmiech i prawdziwą radość, a program zaciekał nawet osoby niezainteresowane motoryzacją.

KB: Drifting to agresywny sport. A jak radzi sobie pani z agresją, z którą często można się spotkać na ulicach czy drogach?

KP: Uważam, że agresja rodzi agresję. W sytuacjach irytujących lub konfliktowych staram się przewalczyć w sobie pierwszy wybuch złości. Próbuję rozładować sytuację i pokazać, że nic się nie stało. Zdarza mi się jednak wysiąść z samochodu i najłagodniej, jak potrafię, zapytać pana, czy widzi, że jest skrzyżowanie równorzędne i ja jestem z prawej strony, a on – na podporządkowanej, więc może jednak powinien mnie puścić. Robię to grzecznie, nawet jeśli rozmówca sypie wulgaryzmami. Na szczęście nie doświadczam wielu takich sytuacji. Jeżdżę dużym fuksjowym camaro SS, które ma 6,2 l pod maską, więc najczęściej ludzie z uśmiechem wpuszczają mnie przed siebie.



© KAMIL BROSKO/BROSKO.COM

Michał
Lipiński

*Dyrektor Konkursu
„Teraz Polska”*

Patriotyzm konsumencki w dobie koronawirusa

Fundacja „Teraz Polska” od niemal 30 lat promuje polską przedsiębiorczość. Od początku funkcjonowania wskazuje polskim konsumentom rodzime produkty i usługi wysokiej jakości i przekonuje, że warto je kupować. Stara się także uświadamiać, że cena nie musi być jedynym kryterium wyboru. Równie ważne są jakość, bo ona daje nam satysfakcję z produktu lub usługi, oraz miejsce pochodzenia produktu.

Ten ostatni czynnik wydaje się nabierać szczególnego znaczenia w kontekście trwającej u nas już ponad miesiąc pandemii koronawirusa. Nie tylko wywołała ona wielkie zmiany w naszym codziennym życiu i zmusiła do całkowitej rewizji dotychczasowych zwyczajów, ale stanowi ogromne zagrożenie dla tysięcy polskich przedsiębiorców i zatrudnianych przez nich pracowników. Każdy z nas słyszał ostatnio o branżach, które musiały wstrzymać lub poważnie ograniczyć prowadzoną działalność. Hotelarze, restauratorzy, fryzjerzy, właściciele różnych punktów usługowych, w których realizacja usługi jest związana z bezpośrednim kontaktem z klientem, są tego najlepszym przykładem. Do tego dochodzą firmy, które nie zawsze mogą funkcjonować na 100 proc. swoich możliwości. Czy w związku z tym mamy – jako konsumenci – wpływ na to, co stanie się z polskimi przedsiębiorcami i jaka będzie ich kondycja za kilka miesięcy? Czy w kontekście zapowiadanego przez wielu ekonomistów kryzysu możemy im pomóc? Uważam, że tak. Sposób jest banalnie prosty – wybierajmy tylko polskie produkty i korzystajmy tylko z usług oferowanych przez polskie firmy (oczywiście jeśli mamy taki wybór). Dlaczego to takie ważne?

Otóż nie wszyscy mają świadomość, że jednostkowe decyzje zakupowe podejmowane przez nas mają realny wpływ na kondycję rodzimej gospodarki, a zatem również na kondycję polskich przedsię-

biorstw. Robiąc zakupy, staramy się przede wszystkim zachowywać racjonalnie, czyli kupować dobrej jakości produkty i usługi, które spełnią nasze oczekiwania, i wydawać na nie możliwie mało. Nie zawsze jednak zadajemy sobie pytanie, dokąd trafiają nasze pieniądze. Czy ta kwestia ma jakiegokolwiek znaczenie, skoro i tak pozbywamy się naszych pieniędzy? Okazuje się, że ma.

W 2019 r. Polacy przeznaczali na same tylko wydatki w handlu detalicznym ponad 400 mld złotych. Za ponad 40 proc. tej kwoty zakupiono artykuły spożywcze. Widząc te dane, możemy sobie uzmysłwić, że jako konsumenci mamy realny wpływ na to, dokąd trafią nasze pieniądze. Czy zasila polskich przedsiębiorców, którzy w kraju tworzą miejsca pracy, tutaj płacą podatki i tutaj inwestują środki finansowe w rozwój firmy, czy też zostaną wytransferowane za granicę i powiększą PKB innego kraju.

W tym miejscu warto przywołać dane opublikowane nie tak dawno przez firmę doradczo-audytorską Grant Thornton, z których wynika, że decydując się na zakup rodzimych produktów i usług, z każdej wydawanej złotówki w Polsce pozostaje 79 groszy. Jeśli natomiast decydujemy się kupić produkt zagraniczny, to w Polsce pozostanie jedynie 25 groszy, a reszta zasili gospodarkę kraju producenta. Ekspertiści obliczyli, że jeżeli jako konsumenci wydamy zaledwie o 1 proc. więcej na polskie produkty, to nasza gospodarka zostanie zasilona rocznie dodatkową kwotą 6,6 mld złotych.

Taki zastrzyk środków finansowych jest w obecnej sytuacji niewątpliwie bardzo potrzebny polskim przedsiębiorcom, którzy znaleźli się w niełatwym położeniu i coraz częściej mówią o konieczności redukcji etatów lub zamknięciu działalności.

A więc dla naszego wspólnego dobra – w tych niełatwych dla nas wszystkich czasach kupujmy polskie! A jeśli chcemy mieć dodatkowo pewność najwyższej jakości – ze znakiem „Teraz Polska”!



Pierwsza Dama Agata Kornhauser-Duda,
Michał Kleiber i Andrzej Gut-Mostowy.

Znamy laureatów **30. edycji** **Konkursu „Teraz Polska”!**

Zakończyła się 30., jubileuszowa edycja Konkursu „Teraz Polska”. Nagrodzono 14 produktów, 9 usług i jedną innowację. Podczas uroczystości, która odbyła się 9 czerwca 2020 r. w Pałacu Prezydenckim w Warszawie, wszyscy byli zgodni co do tego, że dziś – w dobie zawirowań i niepewności wynikających z pandemii koronawirusa – kluczowy wpływ na sytuację społeczną i gospodarczą będą mieli najlepsi polscy przedsiębiorcy, w tym laureaci Konkursu „Teraz Polska”.

Każdego roku na początku czerwca odbywa się wydarzenie ważne zarówno dla przedsiębiorców, jak i konsumentów. W finale Konkursu „Teraz Polska” – bo o nim mowa – nagrodzone zostają najlepsze na polskim rynku produkty, usługi i innowacje. Rywalizacja jest zacięta, bowiem liczne są w kraju przykłady znakomitych biznesów. Jednak te, które w wyniku Konkursu posługują się charakterystycznym, znanym od 30 lat Godłem „Teraz Polska”, to *crème de la crème* krajowej gospodarki. Wśród wygranych są zarówno małe przedsiębiorstwa rodzinne, jak i wielkie koncerny, zaś nagrodzone produkty i usługi to prawdziwe spektrum specjalności i branż.

– Jubileuszowa, 30. edycja Konkursu „Teraz Polska” to szczególna okazja, aby z satysfakcją podsumować znakomity dorobek polskiej przedsiębiorczości i spojrzeć ku wyzwaniom jutra – zwrócił się w liście do zebranych Prezydent RP Andrzej Duda, Patron Honorowy Konkursu „Teraz Polska”. – Z serdecznymi gratulacjami zwracam się do laureatów i wyróżnionych. Państwa osiągnięcia stanowią wspólny wzór do naśladowania. To właśnie ludziom takim jak Państwo, reprezentowanym przez Państwa firmom i tworzoną przez Państwa dziełom zawdzięcza nasza Ojczyzna podziwiany przez wszystkich sukces ekonomiczny. Państwa umiejętności, doświadczenie i śmiałe ambicje składają się na gwarancję, że hasło „Teraz Polska” pozostanie stale aktualne. Dają Państwo piękny przykład patriotyzmu gospodarczego. Życzę wszelkiej pomyślności na biznesowych drogach – dodał Prezydent RP.

– W imieniu mojego męża oraz własnym chciałam skierować słowa uznania dla organizatorów Konkursu i złożyć najserdeczniejsze gratulacje wszystkim laureatom. Przez trzy dekady Konkursu „Teraz Polska” nagrodą zostało uhonorowanych ponad 700 laureatów. To Państwa dokonania i sukcesy bezsprzecznie przyczyniają się do prężnego roz-

Z Pierwszą Damą Agatą Kornhauser-Dudą
pozuja dumni laureaci Konkursu „Teraz Polska”.

Na zdj. z prawej: Krzysztof Przybył, prezes
Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego;
Andrzej Ulfing, prezes spółki Seleno SA;
Krzysztof Domarecki, właściciel oraz prezes
zarządu Seleno FM SA.

Poniżej: Predrag Topić i Marzena Szczotkowska-
Topić, właściciele Renex Group; Jarosław
Brudnicki, członek zarządu POLOmarket;
Marcin Sowa, prezes zarządu POLOmarket.



© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM (4)

woju naszej gospodarki, co jest naszą wspólną radością i wspólną dumą – powiedziała podczas uroczystości w Pałacu Prezydenckim w Warszawie Pierwsza Dama Agata Kornhauser-Duda.

W bieżącym roku nagrodzono między innymi przedstawicieli sektorów: budowlanego, kosmetycznego, farmaceutycznego, spożywczego (w tym producentów wyrobów tradycyjnych), instytucje finansowe, a także szereg przedsięwzięć z zakresu nowoczesnych technologii (np. roboty, aplikacje, innowacyjne testy do wykrywania grypy czy inteligentny pojemnik na śmieci, który sam rozpoznaje rodzaj odpadu i go sortuje). Po raz pierwszy w historii Konkursu przyznano nagrodę firmie oferującej usługi w zakresie energii odnawialnej.

Laureaci o Godle „Teraz Polska”

– Tegoroczną nagrodę otrzymaliśmy za nasz najnowszy produkt, czyli Kefir 1 l zawierający aż 13 żywych kultur bakterii, który zapakowaliśmy w neutralny dla środowiska karton. Już po raz piąty produkt OSM w Kole został laureatem Godła „Teraz Polska”. Jest ono gwarancją najwyższej jakości, a umieszczenie go na opakowaniach podkre-

śla tę jakość i wzmacnia markę. Znamy wartość naszych produktów, jesteśmy przekonani o ich stałej i powtarzalnej, bardzo wysokiej jakości. Godło „Teraz Polska” jest z kolei jednym z najbardziej rozpoznawalnych wśród konsumentów znaków ją potwierdzających. Biorąc udział w Konkursie, wzmacniamy przekaz skierowany do klientów, w którym zachęcamy do kupowania polskich produktów – mówi Czesław Cieślak, prezes zarządu OSM w Kole.

– Już od wielu lat nasze rozwiązania są doceniane w konkursach, a Godło „Teraz Polska” jest dla nas szczególnie ważne. Staramy się być jak najlepszą wizytówką polskiej myśli technologicznej na świecie. Nasze sukcesy upatruję przede wszystkim w ustawieniu człowieka w centralnym punkcie każdego procesu, od projektowania po wdrożenie – mówi Artur Pollak, prezes zarządu APA Group.

– Godło „Teraz Polska” to jedno z najbardziej prestiżowych wyróżnień przyznawanych na polskim rynku. Otrzymanie tej nagrody kolejny rok z rzędu w jubileuszowej, 30. edycji – tym razem w kategorii usługa – jest dla nas ogromną nobilitacją. Od 23 lat konsekwentnie budujemy pozycję największej polskiej sieci supermarketów z najwyższej jakości produktami i usługami. Tegoroczne Godło „Teraz Polska”



© KAMIL BROSZKO/BROSZKOCOM (3)

Laureaci Konkursu „Teraz Polska”: Arleta Czekaj-Kwiecień, dyrektor sprzedaży, i Dawid Zieliński, prezes zarządu Columbus Energy SA. Obok: ekipy telewizyjne relacjonujące Galę „Teraz Polska”.

jest najlepszym potwierdzeniem słuszności strategii, jaką obraliśmy i konsekwentnie realizujemy przy współpracy z polskimi producentami i dostawcami – mówi Marcin Sowa, prezes zarządu POLOmarket.

– To dla nas wyjątkowa nagroda. Godło „Teraz Polska” jest rozpoznawalnym symbolem na polskim rynku spożywczym i usługowym, wyróżniającym nasze rodzime produkty. Wierzę, że to prestiżowe wyróżnienie i możliwość korzystania ze znaku umocnią pozycję marki Lubella na rynku – mówi Piotr Romańczuk, wiceprezes zarządu Lubelli.

– Nagrodę „Teraz Polska” otrzymaliśmy za klej Tytan 60 Sekund, który rewolucjonizuje budownictwo. Produkt od kilku lat wprowadzamy na rynki całego świata. Godło „Teraz Polska” jest potwierdzeniem, że polski wyrób, wymyślony w naszych laboratoriach, promowany przez polski zespół marketingowy i sprzedawany na kilkadziesiąt rynków na świecie, jest rzeczywiście produktem, któremu budowniczcy mogą ufać. W Grupie Seleno postanowiliśmy, że Godło „Teraz Polska”, które otrzymaliśmy za Tytan 60 Sekund, będziemy umieszczali na naszych produktach przeznaczonych na rynek polski i na rynki międzynarodowe, dlatego że chcemy, aby budowniczcy na całym świecie wiedzieli, że jest to produkt, który został nagrodzony tym szczególnym wyróżnieniem – mówi Krzysztof Domarecki, właściciel i prezes zarządu Seleno FM SA (Grupa Seleno).

– Chcemy pokazać, że w naszym kraju są sprzyjające warunki do wytwarzania wysokiej jakości, zaawansowanej technologii, która nie odstaje pod względem innowacyjności od rozwiązań zachodnich. Liczymy, że Godło „Teraz Polska” jest furtką do zdobycia nowych klientów, którzy cenią sobie polskie innowacyjne rozwiązania – twierdzi Jakub Luboński, prezes zarządu Bin-e.

Konkurs w dobie koronawirusa

Od początku pandemii Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego, organizator Konkursu „Teraz Polska”, podejmowała wszelkie starania, by jak najlepiej wywiązać się ze swojej misji i jak najsukceszniej realizować swoje credo, czyli wspierać polskich przedsiębiorców i polskich konsumentów. – *Takie było źródło naszej genezy: na początku transformacji ustrojowej, po otwarciu polskiego rynku na globalną gospodarkę, chcieliśmy dowartościować krajową produkcję i usługi, a konsumentów zachęcić, by nie zachłysłni się wyrobami z Zachodu, i wskazać im najlepszych z najlepszych – liderów jakości, użyteczności, innowacyjności. Zadanie zostało wykonane, ale po względnie spokojnych 30 latach znów zdarzył się wstrząs, a my*

mieliśmy poczucie konieczności powrotu do naszej pierwotnej misji – mówi Krzysztof Przybył, prezes Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego. – Dziś stoimy u progu wielkich wyzwań, natomiast wszystkim zależy, aby nasza gospodarka wyszła z tej bardzo trudnej próby obronną ręką. Znakomici laureaci Konkursu „Teraz Polska” reprezentują nieprawdopodobny potencjał. To daje nadzieję, że polscy przedsiębiorcy, na czele z jej najbardziej znamiennymi przedstawicielami, w razie gdyby kryzys się pogłębiał, znów wyciągną nas z tarapatów. Tak jak zrobili to już raz, po roku 1989, gdy umożliwili wyjście z biedy, stworzyli miejsca pracy i swoistą kulturę rozwoju – dodaje prezes Przybył. – Godło „Teraz Polska” nabiera szczególnego znaczenia w dobie kryzysu Covid-19 i w czasie, kiedy chcemy odbudować gospodarkę, w tym także turystykę. Budowanie tożsamości gospodarczej, własnej siły gospodarczej, ale także poczucia pewności na rynkach zagranicznych jest bardzo istotne w czasach, kiedy potrzebujemy mocnej gospodarki, mocnego państwa. W czasach próby jesteśmy zdani na siłę własnego państwa. A nasze państwo jest silne tylko dlatego, że silna jest gospodarka i mocne są finanse publiczne – mówi Andrzej Gut-Mostowy, sekretarz stanu w Ministerstwie Rozwoju.

Cyfrowa transformacja Konkursu i Patronat Honorowy Prezydenta RP

Z powodu pandemii Covid-19 Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego dostosowała procedury konkursowe do obostrzeń sanitarnych i lockdownu. – *Zostały one zmodyfikowane na takiej samej zasadzie, jak w wielu innych branżach. Dokonano transformacji cyfrowej i do realizowania transparentnych i rzetelnych procesów oceniania firm i wyboru laureatów przez Kapitułę Godła „Teraz Polska” włączono najnowsze narzędzia komunikacyjne. Prezydent RP Andrzej Duda objął honorowym patronatem finał Konkursu, dzięki czemu uroczystość wręczenia statuetek „Teraz Polska” odbyła się w Pałacu Prezydenckim w Warszawie – mówi Michał Kleiber, przewodniczący Kapituły Godła „Teraz Polska”. Partnerami Głównymi Konkursu „Teraz Polska” są laureaci Godła i wieloletni przyjaciele Fundacji: firma Fakro, wicelider światowej produkcji okien dachowych, oraz firma Blachy Pruszyński, największy polski producent blachodachówek. Fundacja ma zaszczyt współpracować z podmiotami, które nie tylko oferują konkretne wsparcie, ale też swoją postawą potwierdzają, że bliskie są im ideały, które wyraża od lat Polski Program Promocyjny „Teraz Polska”.*

Laureaci 30. edycji Konkursu „Teraz Polska”

KATEGORIA PRODUKTY

- Kefir Naturalny 1 l; Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Kole
- Lubella Makaron Świderki; Grupa Maspex Sp. z o.o. Sp. k.
- Wódka Białą Bocian 40%; Polmos Bielsko-Biała SA
- Twaróg śmietankowy ze Strzałkowa; Spółdzielnia Mleczarska Udziałowców w Strzałkowie
- Plaforma Nazca 2.8; APA Sp. z o.o.
- Cyfrowa, precyzyjna i ultraczuła platforma diagnostyczna do wykrywania wirusa grypy w próbce wymazu Flu SensDx; SensDx SA
- Matowa lateksowa farba do ścian i sufitów Śnieżka EkoPlus; Fabryka Farb i Lakierów Śnieżka SA
- Seria produktów marki IBUM; Przedsiębiorstwo Produkcji Farmaceutycznej Hasco-Lek SA
- Seria dwuwarstwowych podłóg drewnianych FertigDeska i FertigDeska Luxury; Producent Podłóg Drewnianych Jawor-Parkiet
- Specjalistyczna zaprawa mineralna REBET A do renowacji i hydrolizacji obiektów budowlanych; Przedsiębiorstwo MD Sp. z o.o.
- Tytan Professional pianoklej uniwersalny 60 sekund, Selenia SA
- Agregaty prądowocowe dla misji pokojowych ONZ; Fogo Sp. z o.o.
- Wentylator dachowy do okapów kuchennych Vero-150; Uniwersal Sp. z o.o.
- Roboty REECO; Renex Sp. z o.o. Sp. k.

Wyróżnienie „Teraz Polska”

- Linia kosmetyków do pielęgnacji dla mężczyzn Cologne; Pan Drwal Sp. z o.o.
- Schab pieczony na maśle i szynka pieczona na maśle; Zakłady Mięsne „Dobrosławów” Henryk Amanowicz



Statuetkę przedstawiającą Godło „Teraz Polska”, która wręczana jest laureatom Konkursu, zaprojektował i wykonał artysta rzeźbiarz Mirosław Filonik.

Laureaci 30. edycji Konkursu „Teraz Polska”

KATEGORIA INNOWACJE

- Inteligentny system do zarządzania odpadami Bin-e; Bine Sp. z o.o.

Laureaci 30. edycji Konkursu „Teraz Polska”

KATEGORIA USŁUGI

- Sieć sklepów POLOmarket; POLOmarket Sp. z o.o.
- Generalne wykonawstwo, budownictwo; Alstal Grupa Budowlana Sp. z o.o. Sp. k.
- Kompleksowa usługa dostarczania i montażu instalacji fotowoltaicznej wraz z pozyskaniem finansowania, przyłączeniem instalacji do sieci energetycznej i opieką nad rachunkami; Columbus Energy SA

- Gwarancja de minimis jako skuteczny instrument wsparcia polskich przedsiębiorców z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw; Bank Gospodarstwa Krajowego
- Program Polska Bezgotówkowa; Fundacja Polska Bezgotówkowa
- Innowacyjne terapie dla pacjentów; KO-MED Centra Kliniczne Sp. z o.o.
- Wysoko wyspecjalizowane usługi transportowo-logistyczne w zakresie przewozów cysternowych płynnych surowców; Grupa Kapitałowa Trans Polonia Group
- Usługi gastronomiczne Gospody Pazibroda; Chrzanowscy s.c.
- Dostarczenie wody o najwyższej jakości, uzyskanie najlepszych wyników oczyszczania ścieków, edukacja ekologiczna; Zabrzeńskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o.

100. ROCZNICA URODZIN ŚWIĘTEGO JANA PAWŁA II



100. rocznica urodzin Świętego Jana Pawła II



PIERWSZY DZIEN OBIEGU FDC - POCZTA POLSKA S.A. PROF. M. JĘDRYSIK



KOLEKCJONUJ ZNACZKI I KARTKI POCZTOWE W PROSTY I WYGODNY SPOSÓB!
ZAMÓW ABONAMENT FILATELISTYCZNY W NAJBLIŻSZEJ PLACÓWCE POCZTOWEJ
BADŹ ZA POŚREDNICTWEM STRONY INTERNETOWEJ:
WWW.FILATELISTYKA.POCZTA-POLSKA.PL