

# ZAUFANIE NIEJEDNO MA IMIĘ

Domarecki, Knast, Majewski, Marciniak, Orliński, Santorski, Szmidt

nr 4 (31), 2019

KWARTALNIK

# Teraz Polska

KREATYWNA POLSKA / NOWOCZESNY BIZNES / ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ / EDUKACJA



TERAZ POLSKA



ISSN 2299-1395



# DOŁĄCZ DO NAJLEPSZYCH



TERAZ POLSKA



30  
EDYCJA  
KONKURSU



TERAZ POLSKA



[www.terazpolska.pl](http://www.terazpolska.pl)



## Zaufanie a sprawa polska

**K**ażdego dnia tworzymy siebie i świat dookoła. Nie jest to łatwe. Jest tak wiele sfer naszego życia, w których działamy, realizujemy się, jesteśmy aktywni. Nie każdy może, chce i powinien pełnić w nich każdą rolę, ale większość z owych ról nas łączy. Wymienię tylko kilka przykładowych: rodzic, pracownik, szef, użytkownik wspólnej przestrzeni, Polak, mieszkaniec planety, sportowiec, intelektualista, człowiek sukcesu, dobroczyńca, przyjaciel, przedsiębiorca, klient, nauczyciel, uczeń, syn, córka, małżonek, członek stowarzyszenia, wspólnoty itd. Dobrze by było, gdyby w każdej z owych sfer naszej aktywności następował ustawiczny rozwój, wzrost. Można również dobrać kolejne role. Najlepszym przykładem są przedsiębiorcy, których sukces w biznesie pcha do rozpoczęcia działalności na niwie społecznej, do filantropii. Ja zaś chciałbym, abyśmy – przy okazji lektury aktualnego numeru naszego pisma – rozważyli dla siebie jeszcze jedną rolę: podmiotu zaufania. Niejeden powie, że przecież zaufanie jest codziennością i nie ma się nad czym zastanawiać. Pragnę jednak raz jeszcze podkreślić, że o każdej ze wspomnianych wcześniej ról możemy myśleć w kategoriach poprawiania, ulepszania, wzrostu. Przedsiębiorcy chcą powiększać firmę, czynić ją bardziej innowacyjną, efektywną, chcą w końcu – nic w tym zdrożnego – mieć wyższy dochód. Sportowcy – mniejsza o to, czy zawodowcy, czy amatorzy – chcą osiągać lepsze wyniki, większą wydolność, chcą bić rekordy. Rodzice chcą być lepsi dla swoich dzieci. Ekolodzy chcą lepiej segregować śmieci, zużywać mniej wody, zmniejszać szkodliwą emisję. W wielu sferach życia wykonujemy pracę ustawiczną. Nie jest to łatwe, ale przynosi korzyści – żyjemy dostatniej, pełniej, bardziej świadomie, przeżywamy lepsze emocje. Gdy

uczynimy zaufanie ważnym obszarem naszego funkcjonowania, gdy staniemy się jego podmiotem, wówczas też zaczniemy myśleć w kategoriach wzrostu. Oczywiście nie chodzi o bezgraniczne ufanie każdemu. Nieufność czasem może uratować życie. Jeżeli jednak zadbamy, by zaufanie wzrastało tam, gdzie jest to uzasadnione, ważne, potrzebne, i jeżeli dla coraz większej liczby ludzi będziemy osobami coraz bardziej godnymi zaufania, wówczas nasze życie będzie się zmieniać na lepsze – analogicznie jak wtedy, gdy będziemy coraz sprawniej zarządzać firmą czy regularnie trenować. Uważam, że dziś myślenie w kategoriach podmiotu zaufania jest po prostu jedną z kluczowych recept, gdy poszukujemy odpowiedzi na pytanie, co zrobić, by było lepiej.

Jestem niezwykle dumny, że przewodzę Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”, która w 2020 r. po raz 30. nagrodzi najlepsze produkty i usługi na polskim rynku. Zaufanie jest kluczowym parametrem funkcjonowania i rozwoju całej gospodarki. Wiele firm na całym świecie już w swoim logotypie czy nazwie powołuje się na swą wieloletnią działalność. Są producenci i usługodawcy, którzy działają 100 lat i więcej. Konkurs „Teraz Polska” jest sporo młodszy, ale 30 lat istnienia trudno bagatelizować. Dawna data w nazwie firmy powoduje, że zaufanie automatycznie rośnie. Również z racji rynkowego stażu zaufanie społeczeństwa do Godła „Teraz Polska” jest ogromne. A każda firma może z tego zaufania skorzystać. Oczywiście pod warunkiem, że zgłosi się do Konkursu „Teraz Polska” i zdobędzie Godło, do czego gorąco zachęcam i czego życzę. Zaś z okazji nadchodzących Świąt Bożego Narodzenia i Nowego Roku życzę Państwu, by poziom zaufania, nie tylko w obszarze gospodarki, nieustannie wzrastał.

*Krzysztof Przybył*

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

## Temat numeru

- 6 **Nauka i zaufanie powinny być nierozłączne.** O uczonych i autorytetach, wyciąganiu złych wniosków i dobrych studiach z prof. drem hab. **Janem Szmidtem** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 11 **Przewrotu kopernikańskiego w polityce nie będzie.** O tym, co faktycznie przysparza głosów poszczególnym partiom, z dr hab. **Ewą Marciniak** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 16 **Liczy się potrzeba posiadania dzieła.** O tajemniczym rynku sztuki i rekordowych aukcjach z **Izłą Rusiniak** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 22 **Nieufność ustrzeże przed kradzieżą, ale zaszkodzi zdrowiu.** O nieoczywistych aspektach zaufania w biznesie, polityce i w życiu z **Jackiem Santorskim** rozmawia *Kamil Broszko*.

## Gospodarka

- 27 **Zaufanie w biznesie – sonda.** Opinie liderów przedsiębiorstw działających na polskim rynku.
- 34 **Godło „Teraz Polska” wyróżnia ofertę i markę w sposób wyjątkowy.** *Krzysztof Przybył i Michał Lipiński*

## Polacy

- 36 **Dziś wolę się skupić na opowiadaniu o przeszłości.** O dzieciństwie i Lwowie oraz o tym, że film powinien działać na widza zgodnie z oczekiwaniami reżysera, z **Januszem Majewskim** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 42 **Czasami da się łączyć wszystkie pasje.** O różnych miarach sukcesu artystycznego oraz o wytrwałości, która jest nie mniej ważna niż talent i pracowitość, z **Grzegorzem Mycką** rozmawiają *Marzena Tataj i Kamil Broszko*.
- 46 **Do opery i do tańca.** O zawodzie śpiewaka i genezie kariery z **Jakubem Józefem Orlińskim** rozmawia *Marzena Tataj*.

## Idee

- 50 **Przyszłość to opatentowane i chronione innowacyjne aktywa.** *Dr Patryk Dziurski, Bogusława Skowroński, prof. Piotr Skarżyński, prof. Anna Wójcicka, Radek Brzózka*
- 54 **Pierwsze w Polsce bezpłatne kursy sztucznej inteligencji.** *Wiktor Sumliński*
- 56 **Zaufanie jest fundamentalną częścią kultury.** O antycznych źródłach zaufania w biznesie i końcu globalizacji, jaką znamy, z **Krzysztofem Domareckim** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 59 **Przed naszą firmą i polską ekologią jeszcze wiele wyzwań.** Z **Jerzym Ślusarczykiem** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 65 **Zaufanie cenniejsze niż ropa.** *Adam Mikołajczyk*

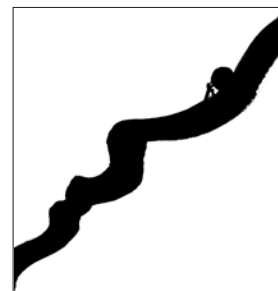
## Regiony

- 68 **Kopalnia kultury.** O nowoczesnym starym Muzeum Śląskim i fascynującym regionie z **Alicją Knast** rozmawia *Kamil Broszko*.

## Felietony

- 74 **Rentowność banków a gospodarka.** *Krzysztof Pietraszkiewicz*
- 75 **Krótką rzecz o zaufaniu, czyli „I ty, Brutusie, przeciwko mnie?”.** *Grażyna Piotrowska-Oliwa*

nr 4 (31), 2019



MAGAZYN  
FUNDACJI  
POLSKIEGO GODŁA  
PROMOCYJNEGO

[www.terazpolska.pl](http://www.terazpolska.pl)

Magazyn  
**TERAZ POLSKA**

**Redaktor naczelny:**  
Krzysztof Przybył  
**Redaktor prowadzący:**  
Marzena Tataj  
**Redakcja:**  
Kamil Broszko  
**Okładka:**  
Grzegorz Mycka

**Adres redakcji:**  
ul. Górskiego 1,  
00-033 Warszawa  
tel. 22 201 26 90  
e-mail:  
[m.tataj@terazpolska.pl](mailto:m.tataj@terazpolska.pl)  
[www.terazpolska.pl](http://www.terazpolska.pl)

**Wydawca:**  
Fundacja Best Place  
– Europejski Instytut  
Marketingu Miejsc  
na zlecenie  
Fundacji Polskiego  
Godła Promocyjnego  
„Teraz Polska”  
[www.bestplaceinstitute.org](http://www.bestplaceinstitute.org)

**Projekt graficzny  
i skład:**  
Tamburyn, [www.tamburyn.eu](http://www.tamburyn.eu)

**Korekta:**  
Agencjatelescopy.pl

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



# TERAZ POLSKA INNOWACJA



[www.terazpolska.pl](http://www.terazpolska.pl)



# Nauka i zaufanie powinny być nierozłączne

O uczonych i autorytetach,  
wyciąganiu złych wniosków  
i dobrych studiach  
z prof. drem hab. **Janem Szmidtem**  
rozmawia Kamil Broszko.

**Jan Franciszek Szmidt** (ur. 3 grudnia 1952 r. w Biłgoraju) – elektronik, profesor nauk technicznych, rektor Politechniki Warszawskiej (PW) w kadencjach 2012–2016 i 2016–2020. Absolwent Wydziału Elektroniki i Technik Informacyjnych PW (1976 r.). W 1985 r. na tejże uczelni doktoryzował się, a w 1995 r. uzyskał stopień doktora habilitowanego. W 2005 r. otrzymał tytuł profesora nauk technicznych. Uczestniczył w międzynarodowych programach badawczych, był stażystą na Uniwersytecie Carnegiego i Mellonów w Pittsburghu. Specjalizuje się w zagadnieniach z zakresu mikroelektroniki oraz technologii cienkich warstw. Od 1976 r. zawodowo związany z PW. Od 2005 r. jest profesorem zwyczajnym w Instytucie Mikroelektroniki i Optoelektroniki. Był m.in. kierownikiem zespołu laboratoriów i Zakładu Układów Optoelektronicznych i Hybrydowych, prodziekanem ds. rozwoju (2002–2005) oraz dziekanem (2008–2012) Wydziału Elektroniki i Technik Informacyjnych. Stał także na czele Zakładu Technologii Mikrosystemów i Materiałów Elektronicznych. 14 marca 2012 r. został wybrany na stanowisko rektora PW, 16 marca 2016 r. uzyskał reelekcję. W tym samym roku został przewodniczącym Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich. Jest autorem ponad 400 prac naukowych. Odznaczony Brązowym, Srebrnym i Złotym Krzyżem Zasługi, a także Medalem Komisji Edukacji Narodowej. W 2017 r. otrzymał tytuł doktora honoris causa Politechniki Kijowskiej. Wyróżniony nagrodami resortowymi i uczelnianymi.



© POLITECHNIKA WARSZAWSKA

**Kamil Broszko: Czy istnieje relacja między nauką i zaufaniem?**

**Jan Szmidt:** Na pewno tak i jest to relacja ogromnie istotna. Szczególnie gdy mamy na myśli naukę uprawianą na odpowiednio wysokim poziomie, przynoszącą znaczący pożytek społeczeństwu, oczywiście nie w perspektywie krótkoterminowej, tylko w dłuższym okresie czasu. Nauka bowiem nie zajmuje się tym, co aktualne w skali tygodnia czy miesiąca. Struktura CMOS, czyli najmniejsza struktura, która pozwala kodować w sposób cyfrowy, wszechobecna w klasycznych układach półprzewodnikowych, a zatem w takich urządzeniach, jak choćby smartfon, została wynaleziona na początku XX w., a zastosowana prawie 70 lat później. Dziś nie wyobrażamy sobie świata bez tej struktury. To oczywiście nie oznacza, że naukę należy utożsamiać wyłącznie z praktycznymi wynalazkami. Istnieją koncepcje, wedle których nauka służąca bezpośredniej aplikacji w zasadzie nie jest nauką. Na wielu uniwersytetach na świecie obowiązuje zakaz podejmowania działań wdrożeniowych. Niewątpliwie jest ogromnie ważne, aby ustalenia nauki nie trafiały do szuflady, ale wdrożenia powinny się odbywać poza uczelnią, a transfer wiedzy winien być uregulowany przez rozsądne prawo. W krajach anglosaskich przejście do biznesu jest równoznaczne z opuszczeniem murów akademii. U nas nieraz podejście jest inne, ale to zależy od konkretnej uczelni. Bez względu na to, jaki model jest wybierany, związek między nauką i zaufaniem jest bardzo ścisły. Tym bardziej że ze względu na złożoność i długofalowość badań niesłychanie trudno zweryfikować, czy mają one doraźnie jakikolwiek sens, na przykład możliwość aplikacji.

**KB: Ale musi być jakiś sposób, by ocenić zasadność kierunku obranego przez naukę.**

**JS:** Życie nieraz pokazało, że oceny zasadności realizowania danego projektu badawczego były nietrafione. Każdy uczony ma swój zasób wiedzy, nie ma dwóch identycznych umysłów. Do realizowania podobnych badań można używać różnych zestawów narzędzi. Szczególnie zaś w działalności naukowej o charakterze czysto teoretycznym szybka weryfikacja jest niemożliwa. Wtedy nauka i zaufanie powinny być nierozłączne. Któż oceni, czy wyniki tego, co tu i teraz robię moimi narzędziami i przy moich kompetencjach, są wiarygodne, jeżeli sam podobnymi narzędziami oraz w podobnych warunkach nie spróbuję mych ustaleń potwierdzić albo obalić? To zresztą pokazuje, jak ważne w metodologii nauki są wyniki negatywne. Ten, który zajmuje się obalaniem danej teorii, nie zrobiłby tego, gdyby nie rozpoczął działania od analizy innych wyników. Reasumując: zaufanie jest dla nauki ogromnie ważne, szczególnie na etapie tworzenia i prowadzenia procesu badawczego, również na etapie finansowania badań. Zaufanie – kolegów, koleżanek, społeczeństwa, interesariuszy, słuchaczy mojego wykładu na konferencji – jest fundamentem jakiegokolwiek kooperacji. Jeżeli sobie nie ufamy, nie da się sprecyzować zasad prawnych współpracy między nauką i odpowiadającymi za

wdrażanie projektów. Musimy ufać, że to, co jest robione, wykonujemy na zasadzie najwyższego poziomu dbałości i staranności – o warsztat, o kompetencje, wiedzę i logiczne myślenie. Oczywiście w każdym środowisku zdarzają się ci, którzy mają skłonność do opacznego rozumienia dobrych praktyk. Na przeciwnym biegunie są autorytety.

**KB: A jak w tym kontekście zdefiniować autorytet?**

**JS:** To jest normalny, zwykły człowiek, tyle że inni po wieloletnich kontaktach z nim uważają, że należy mu zaufać. Bez zaufania nie ma autorytetów, a bez autorytetów świat nie istnieje, zaś świat naukowy w szczególności. Nie można prowadzić badań i rozwijać nauki bez wysokiego poziomu zaufania, że zawsze jest to robione w sposób etyczny, uczciwie i na rzecz dobra człowieka oraz otaczającego go świata. Jeżeli zabraknie zaufania do nauki, nie będziemy w stanie rozwijać wielu obszarów. Jeżeli nie uwierzymy, że nauka działa dla dobra człowieka, zaczniemy się wtrącać i wprowadzimy swoistą cenzurę. Z takimi ograniczeniami nie mielibyśmy na przykład żadnej z dzisiejszych nowoczesnych technologii techniczno-informacyjnych.

**KB: Trudno jednak pogodzić się z tezą, że zaufanie do nauki powinno być bezwarunkowe.**

**JS:** Oczywiście nie powinno być. Dlatego tak ważne jest, aby w obszarze nauk ścisłych i inżynierskich wielką wagę przywiązywać do ustaleń dyscyplin humanistyczno-społecznych. Mimo że jestem rektorem politechniki, te ostatnie uważam za fundament. Bo dzięki nim dowiadujemy się, co jest dobre dla człowieka i otaczającego go świata. Dobrym przykładem mogą być współczesne technologie związane ze sztuczną inteligencją i sieciami komunikacyjnymi. To narzędzia, z którymi wiążemy wielkie nadzieje, ale mogą też zostać wykorzystane do deformowania obrazu świata i negatywnego wpływania na umysł człowieka. Dzięki humanistyce orientujemy się, że obrany przez nas kierunek działań może być szkodliwy.

**KB: Niestety zaufanie do nauki spada – taki wniosek płynie z rozmaitych badań społecznych, na czele z Eurobarometrem. Czy to wynika z działalności uczonych, ze zmieniających się postaw społecznych, czy z czegoś, co funkcjonuje gdzieś pomiędzy i co można zdefiniować jako sferę komunikacji między nauką a społeczeństwem?**

**JS:** Zakładając, że naukowcy działają w duchu najwyższej troski o człowieka i świat – bo przy innym założeniu te rozważania nie mają sensu – myślę, że wpływ na taki stan rzeczy ma owa sfera istniejąca pomiędzy światem nauki i społeczeństwem, czyli komunikacja. Dzisiejszy system obiegu informacji jest bardzo złożony i wielowarstwowy. Wiele osiągnięć nauki pozwoliło ludziom żyć bezpiecznie, dłużej. A mimo to mamy na przykład ruch antyszczepionkowy. Zdarza się, oczywiście niezmiernie rzadko, że dziecko

umiera po podaniu szczepionki. Jest to jednak możliwe, bowiem organizmy są ogromnie zróżnicowane, nie ma dwóch takich samych osób w sensie biologicznym. Lecz dlaczego o zasadności szczepień miałby decydować ów jeden przypadek, a nie porównanie śmiertelności z powodu np. gruźlicy 50 czy 100 lat temu i obecnie? Akurat nad tą chorobą udało nam się względnie zapanaować właśnie dzięki nauce, ale nie raz na zawsze, bo drobnoustroje chorobotwórcze żyją dalej, uodporniają się i za chwilę znów się pojawiają w nowej postaci, i znów będą groźne dla człowieka.

Jednym z czynników wpływających na zaufanie do nauki jest kwestia nakładów finansowych. To jest obszar wdzięczny dla formułowania populistycznych argumentów. W wielu miejscach na świecie wydaje się spore pieniądze na naukę, w Polsce nie tak dużo, ale w wyobrażeniu wielu osób są to ogromne środki. Łatwo przekonać ludzi, którym nie wystarcza na codzienne życie, że nie warto wydawać tych pieniędzy na badania, z których nie da się natychmiast po ich zrealizowaniu czerpać korzyści. Jeden z fałszywych tropów, który odwołuje się do finansów, związany jest z wmawianiem ludziom, że powinni odwrócić się od szczepień, których jedynym uzasadnieniem są zyski i tak bardzo już bogatego przemysłu farmaceutycznego.

**KB:** Dlaczego tak często ludzie wyciągają błędne wnioski? Nie radzą sobie z przetwarzaniem informacji?

**JS:** Dziś nie potrafimy odróżnić prawdy od półprawdy i nieprawdy. Spadek zaufania – nie tylko do nauki, ale do wszystkich najważniejszych instytucji – wynika z szumu informacyjnego, w którym przyszło nam żyć, i równocześnie ze spadającego poziomu wykształcenia. Niestety, fakt, że mamy dostęp do wszelkiej wiedzy w Internecie, nie czyni nas bardziej skłonny do wysilania umysłu. Dominuje przeświadczenie, że skoro posiadam smartfon z dostępem do Internetu, to jestem mądry. A równocześnie coraz więcej osób nie jest w stanie wykonać analizy porównawczej, nie ma umiejętności odróżniania poszczególnych kategorii czy odkrywania sprzeczności. Od końca XIX w. obserwowaliśmy narastający pęd do wiedzy, chęć jej posiadania, wolę zdobywania wykształcenia. Niestety, obawiam się, że żyjemy w czasach, w których ten trend zmienia swój kierunek.

**KB:** Znamienne, że te słowa wypowiada rektor...

**JS:** Tym bardziej że pełniąc tę funkcję, podpisuję różne dokumenty, w których zobowiązuję się do kształcenia młodych ludzi i przekazywania pewnych fundamentalnych wartości. Daleki jestem od formułowania kontrowersyjnych tez, ale uważam, że

w społeczeństwie zanika umiejętność myślenia i zdolność do refleksji. Niestety bolączką dzisiejszych czasów jest, że ludziom coraz mniej chce się uczyć. I nie jest to tylko problem Polski, ale ogólnie świata Zachodu. W Europie jest źle. Moi koledzy z USA w prywatnych rozmowach twierdzą, że często uczą niemal wyłącznie Hindusów, Chińczyków i Arabów. Owa niechęć w szczególności dotyczy trudnych studiów. Kiedy ja studiowałem, miałem 50 godzin zajęć w tygodniu i codziennie kolokwium. I nikt się temu nie dziwił; jeśli ktoś nie wytrzymał, to nie kończył studiów. Teraz studenci mają 24 godziny zajęć w tygodniu, pozostały czas powinni przeznaczać na samokształcenie. Nie jest to niestety regułą.

Zresztą biorąc pod uwagę ogólny poziom kształcenia w Polsce, od etapu przedszkola po kształcenie doktorskie, uważam, że mamy bardzo dobrą pozycję – na pewno plasujemy się w czołówce Europy. W porównaniu z młodzieżą amerykańską czy niemiecką nasza młodzież z dużo większym zrozumieniem potrafi czytać tekst i przeprowadzić jego analizę. Takie zadanie w nastolatkach z krajów Zachodu budzi przerażenie. A tymczasem umiejętności analizy i syntezy mają charakter elementarny. Gdyby się zastano-


wić, to bez nich trudno zaplanować choćby efektywny przejazd komunikacją miejską z punktu A do punktu B. Zaś tworzenie nowej wiedzy z posiadanych informacji to jest już bardzo trudna sprawa. Tych, którzy to potrafią, należy promować jako wybitnych, aby stali się wzorem do naśladowania dla innych.

**KB:** Jak zatem w takiej sytuacji organizowane jest kształcenie na Politechnice Warszawskiej?

**JS:** Stosujemy metodę nauczania poprzez czynny udział studentów w procesie kształcenia, czyli na przykład wykonywanie określonych eksperymentów. Jest to zgodne z tezą Konfucjusza, który twierdził,

że dopiero jeżeli komuś pozwoli się coś zrobić, wtedy ma szansę się tego rzeczywiście nauczyć. Dobre studia uczą ludzi jak największego angażowania umysłu w celu rozwiązywania problemów. Jeżeli mamy skomplikowany problem inżynierski, to bez odpowiedniej wiedzy nie uda nam się go rozwiązać. Chcesz być człowiekiem wykształconym – musisz się nauczyć na przykład rozwiązywania równań różniczkowych. Niektórzy pytają: po co? W przeszłości na politechnice obowiązywały inne programy nauczania – pierwsze dwa lata studiów to był koszmar, bowiem niesłuchanie trudno było przebrnąć przez matematykę i fizykę. To też ma swój sens, bo jeżeli po ukończeniu szkoły średniej nie jesteś w stanie rozwiązywać pewnych zadań matematycznych, to prawdopodobnie nie skończysz tych studiów. Ale dziś najpierw tłumaczy się, do czego te równania są potrzebne i gdzie się je stosuje, a dopiero potem

Niestety bolączką  
dzisiejszych czasów  
jest, że ludziom  
coraz mniej chce się  
uczyć. I nie jest to  
tylko problem Polski,  
ale ogólnie świata  
Zachodu.







### Gmach Główny Politechniki Warszawskiej

świadomych celu tego rodzaju kształcenia studentów uczymy na przykład zaawansowanej matematyki.

Cała sztuka dobrych studiów wyższych polega na tym, by zaproponować poziom, który pozwoli kształcić wszystkich, a jednocześnie wywoływać u nich naturalną refleksję w stosunku do danego przedmiotu. Można to zrobić, jeżeli przekazywane są treści, które dadzą ludziom wykształcenie uniwersalne, a równocześnie spowodują, że znajdą oni przyjemność w uczeniu się. Aby chcieli i mogli uczyć się przez całe życie. Dziś jest to niezbędne, ale kiedyś też było ważne. Pewnego dnia Einstein podał pytania egzaminacyjne z fizyki swoim studentom na ETH w Zurichu. „Panie profesorze – zachnął się jeden ze studentów – pan się pomylił, te pytania są identyczne jak w zeszłym roku”. „Tak – odparł Einstein – ale w tym roku odpowiedź jest zupełnie inna”. To była pierwsza połowa XX w., dziś zmiany w nauce i technologii zachodzą dużo szybciej. Na szczęście są metody kształcenia, które pozwalają nadążyć za światem. I tu znów wracam do pytania o zaufanie. Bo ilu znakomitych uczonych jesteśmy w stanie wykształcić? Załóżmy, że „x”. Ale ogół, cała populacja, to 100 tys. pomnożone przez „x” albo milion pomnożony przez „x”. A zatem milion osób musi zaufać „x”, skoro z wielu powodów, zależnych bądź niezależnych od nich, nie skończyły one określonych studiów i nie mają odpowiednich kompetencji. Ale jeżeli jednocześnie ten milion czyta w Internecie, że nauka nie zasługuje na zaufanie, to niektórzy z tej grupy łatwo dadzą się przekonać i zaczynają żyć w świecie szumów, braku autorytetów, niskiego zaufania społecznego. Są oporni na wiedzę,

której przekazywanie jest równie trudne, jak tworzenie. A może nawet trudniejsze.

**KB:** Szczególnie w przypadku trudnych dyscyplin.

**JS:** Zawsze bardzo ceniłem moich kolegów, którzy potrafili napisać książkę popularnonaukową i wytłumaczyć skomplikowane zagadnienia dziesięcio- czy czternastolatkowi. Na pewno nie możemy ciągle tkwić w metodzie z poprzedniej ery, a właściwie w metodzie średniowiecznej. Jestem przekonany, że powinniśmy natychmiast rozpocząć wdrażanie zmian już na etapie przedszkola. Obecnie istnieją gry dla czterolatków, które uczą świadomego podejmowania decyzji. Od pierwszych miesięcy naszego życia niesłuchanie szybko się uczymy, przyswajamy potężną dawkę wiedzy. Już jako dzieci potrafimy syntetyzować informacje, łączyć je ze sobą. Małe dzieci są niezwykle innowacyjne, nawet ponad 80 proc. z nich wykazuje tę cechę. Później odsetek osób zdolnych do innowacyjnego myślenia znacząco spada – do kilkunastu procent w przypadku 30-latków.

**KB:** Wracając jeszcze do kwestii oczekiwań tych, którzy tworzą akademię, i tych, którzy się w niej kształcą: czy uczelnia powinna być świątynią czystej nauki, czy miejscem przygotowującym do rynku pracy?

**JS:** Świątynią czystej nauki akademia już nie jest i nigdy nie będzie. Dziewiętnastowieczny uniwersytet humboldtowski postawił sobie zadanie powiązania badań z kształceniem. Wcześniej

uniwersytety kształciły, a jeżeli ktoś miał pasję, mógł wykonywać badania. Dopiero model humboldtowski zakładał, że trzeba łączyć oba rodzaje aktywności. Przeszedł on erozję, a teraz odradza się w formie postulatu, by realizować kształcenie na różnych poziomach. Stąd licencjat trzyletni, a następnie magisterium będące wstępem do doktoratu. Tak jest w USA, w Europie Zachodniej i tak jest też coraz częściej u nas w kraju. Kiedyś przedsiębiorcy chcieli koniecznie zatrudniać magistrów inżynierów, bo byli lepiej wykształceni. Dziś to się zmieniło, potrzebni są również inżynierowie bez tytułu zawodowego magistra. Zaś ci, którzy zostają w nauce, muszą mieć możliwości, ale muszą mieć także chęci. Nie chcę używać wielkich słów, ale faktycznie chodzi o coś na kształt powołania. Ocenia się, że mniej więcej 2 proc. społeczeństwa ma predyspozycje do prowadzenia działalności naukowo-badawczej na wysokim poziomie, czyli badań przełomowych dla danej dziedziny. Pozostała część albo nie ma do tego talentu, albo predyspozycji, albo jednego i drugiego. Nie chcę nikogo tutaj deprecjonować, ale zajmowanie się nauką wynika ze specyficznych predyspozycji umysłowych.

Ludzie przychodzący na Politechnikę Warszawską otrzymują w czasie studiów potężny zastrzyk wiedzy, która pozwala im się odnaleźć na rynku pracy. Aż 93 proc. naszych absolwentów po kilku miesiącach po zakończeniu studiów ma dobrze płatną pracę. Magisterium robi obecnie około 70 proc. studentów, kiedyś – niemal 100 proc. Jeszcze niedawno niewielu kandydatów na inżynierię łądowną chciało studiować dziennie, wybierali raczej studia wieczorowe. Dyplom ten sam, a zapotrzebowanie na inżynierów było tak wielkie, że oni za jedną miesięczną pensję opłacali sobie studia. Więc zostawało im 11 pensji. I to dotyczyło studiów pierwszego stopnia, o studiach magisterskich nawet szkoda wspominać. Podobnie jest teraz na Wydziale Elektroniki. Na trzecim roku studenci są rozchwytywani. Nieraz zgłaszają, że nie mogą danego dnia zdawać egzaminu, ponieważ muszą stawić się w pracy. Tam, gdzie są płatne studia, na które idzie się z myślą o rynku pracy, nie opłaca się robić magisterium. Mam tu na myśli głównie Stany Zjednoczone. Różnica w pensji jest niewielka, a ponoszony wydatek – bardzo duży.

W Polsce istnieją państwowe wyższe szkoły zawodowe, które kształcą na przykład inżynierów na potrzeby lokalnych rynków pracy. Zawsze byłem ich zwolennikiem. Kształcenie powinno być szerokie, dostępne prawie dla wszystkich, zaś uczelnie powinny być blisko tych, którzy nie chcą lub nie mogą oddalić się z nadto od miejsca zamieszkania. Tak w zasadzie w Polsce się stało, państwowych wyższych szkół zawodowych jest kilkadziesiąt, a niektóre z nich są bardzo dobre. Jest jednak wiele uczelni, które mają inne aspiracje, ale też przede wszystkim inne możliwości, jak na przykład Politechnika Warszawska. My powinniśmy kształcić dwa razy więcej doktorantów, powinniśmy prowadzić badania naukowe. Uczelnie zawodowe badań nie prowadzą i dlatego mają ograniczone możliwości kształcenia kadry. Na marginesie dodam, że niedawno zmienili się przepisy i teraz na stanowisku profesora uczelni można

zatrudniać osoby posiadające co najmniej stopień doktora i znaczące osiągnięcia dydaktyczne lub zawodowe. Zawsze popierałem tę zmianę, oczywiście przy założeniu, że akademia nie utraci zdolności do kreatywnego myślenia i rozwoju. Moim zdaniem w Polsce sytuacja zmierza w tym kierunku, że dobre uczelnie będą porządnie kształciły na poziomie inżynierskim i licencjackim, a także na poziomie magisterskim, który powinien być wstępem do doktoratu.

**KB: Skoro jesteśmy w gabinecie rektora najlepszej uczelni technicznej w Polsce, to nie sposób nie zapytać o sztuczną inteligencję. Czy jest to wynalazek, który zdeterminuje przyszłość?**

**JS:** Zdecydowanie tak. Zresztą nie tylko sztuczna inteligencja, a też inteligentne sieci piątej czy szóstej generacji, nad którymi pracują bardzo intensywnie na przykład Chińczycy i które są jeszcze szybsze, jeszcze bardziej skomplikowane. Myślę, że ta technologia wszystko zmieni. Kiedyś prof. Łukasz Turski, którego bardzo cenię, stwierdził, że technika, automatyka i robotyka wyzwoliły ludzi z hańbiącej pracy fizycznej. Nie musimy dźwigać ciężarów, nie musimy ugiąć się pod belami bawełny. Wymyśliśmy maszyny, bo jesteśmy inteligentni i dzięki temu możemy być bardziej wolni, mamy swobodę. Myślę, że sztuczna inteligencja wyzwoli nas z szeregu uciążliwych czynności i obowiązków. Oczywiście to jeszcze zabierze trochę czasu i natrafi na poważny opór. Weźmy e-medycynę, która na pewno całkowicie zmieni proces leczenia. Ale jednak lekarz nie leczy choroby, tylko człowieka, a człowiek to jest całość, łącznie z wyglądem oczu, posturą, energią wewnętrzną. Zatem wdrożenie sztucznej inteligencji nie jest takie proste, choć na pewno otworzy przed nami ogromne możliwości. Świat się bardzo zmieni i mam nadzieję, że poprawi się na przykład poziom zdrowia ludzkości. Natomiast można zapytać, po co w ogóle będą ludzie. Po to, aby obserwować, opisywać, wdrażać, poprawiać. Badania pokazały, że w Niemczech wprowadzanie na masową skalę rozwiniętych technologii, maszyn wyposażonych w możliwość głębokiego uczenia się i zastępowanie człowieka nie zmniejszyło zatrudnienia, a wręcz przeciwnie – zwiększyło je! Te roboty też ktoś musi produkować, programować, tworzyć ich elementy. Rozwija się rynek usług, a te wymagające obecności człowieka będą coraz droższe. Na pewno rozwój sztucznej inteligencji zrewolucjonizuje wiele obszarów gospodarki, służbę zdrowia, bankowość, a w szczególności usługi proste. Myślę, że zmiany będą postępowały bardzo szybko.

**KB: A zagrożenia?**

**JS:** Zagrożenia są niewielkie albo ich nie ma. Gospodarka będzie potrzebowała rąk do pracy, kontaktów międzyludzkich, pomocy, współpracy. Sądzę, że przed nami jeszcze wiele lat aktywności człowieka. A co będzie później? Stanisław Lem uważał, że odległe prognozy są obarczone dużym ryzykiem błędu i jeżeli są trafne – co okaże się dopiero w przyszłości – zazwyczaj uznaje się je za szaleństwa albo bajki.

# Przewrotu kopernikańskiego w polityce nie będzie

## **Ewa Maria Marciniak**

– politolożka, doktor habilitowana nauk społecznych, wykładowczyni na Wydziale Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego. Wykłada w Katedrze Socjologii Polityki i Marketingu Politycznego. W latach 2016–2019 była dyrektorką Instytutu Nauk Politycznych UW. W latach 2005–2015 pełniła funkcję zastępczyni dyrektora INP. Zajmuje się psychologicznymi aspektami komunikacji społecznej i zachowaniami politycznymi (uwarunkowania aktywności politycznej i społecznej, kształtowanie wizerunku i autoprezentacji, style komunikowania się, strategię marketingowe i PR). Autorka publikacji naukowych na temat komunikacji politycznej, personalizacji polityki i zachowań wyborczych. Ekspertka Polskiej Komisji Akredytacyjnej w dyscyplinie nauki o polityce i administracji, członek Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej.



© ARCHIWUM EWY MARCINIAK



## O obecności w Sejmie reprezentantów grup społecznych dotychczas pomijanych i jej konsekwencjach dla polskiej polityki oraz o tym, co faktycznie przysparza głosów poszczególnym partiom, z dr hab. **Ewą Marciniak** rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** Czy ostatnie wybory parlamentarne wniosły coś nowego do polskiej polityki i historii najnowszej?

**Ewa Marciniak:** Sądzę, że tak. Kilka kwestii jest zupełnie wyjątkowych. Swoistym novum jest fakt, że w Sejmie znajdują się reprezentacje dwóch bardzo różnych odłamów społeczeństwa i dwóch różnych typów interesów politycznych – Konfederacja i Lewica. Oczywiście część idei głoszonych przez Konfederację była w parlamencie reprezentowana, ale teraz do Sejmu po 20 latach nieobecności wrócił ich najbardziej radykalny piewca, czyli Janusz Korwin-Mikke. Był obecny w sferze publicznej, ale to udział w procesie ustawodawczym jest kwintesencją obecności politycznej, ponieważ wiąże się z wpływem nie tylko na debatę publiczną, ale również na przykład na proces stanowienia prawa, decyzje polityczne itd. Konfederacja to ugrupowanie, które skupia pozornie zróżnicowanych ideologicznie 11 posłów. Pochodzą z różnych ugrupowań i ruchów, ale łączy ich swoista antysystemowość. Nie jest ona być może zbyt spektakularna, ale wątek bicia przeciwko czemuś jest tam stale obecny, np. w kampanii wyborczej upowszechniano ideę likwidacji radarów. Posłowie tego ugrupowania postulowali też m.in. zniesienie przymusu płacenia składek na ZUS czy obowiązku używania świateł samochodowych przez całą dobę. Te drobne przykłady ilustrują charakter owej antysystemowości. Trudno zatem uznać, że to jest antysystemowość w pełnym znaczeniu tego słowa, w każdym razie chodzi o bycie na przekór. Konfederacja jest partią, która – mówiąc dość ogólnie – ma specyficzny pogląd na stosunki międzynarodowe, w tym na relację Polski z Rosją, specyficzny pogląd na gospodarkę – skrajnie liberalny, a także specyficzny pogląd w odniesieniu do kwestii ideologicznych, obyczajowych i w tym aspekcie reprezentuje skrajny konserwatyzm. Zatem reprezentacja środowisk narodowych i korwinowców w Sejmie jest radykalną zmianą. Jest nią również powrót lewicy po czterech latach, w takiej konfiguracji, jakiej nikt się nie spodziewał, bo okazało się, że jej dwa odłamy – stary i nowy – potrafiły się zjednoczyć, przynajmniej na tyle, aby stworzyć komitet wyborczy, który odniósł sukces. Mamy więc w Sejmie posłów SLD, Wiosny i partii Razem, według proporcji, w jakich uzyskali mandaty, i to jest rzeczywiście coś nowego. Można mówić o wysokim poziomie reprezentatywności tego nowego parlamentu, bowiem grupy obywateli o różnych poglądach politycznych, o różnych poglądach na gospodarkę, kulturę, sprawy społeczne i obyczajowe znalazły swoją polityczną reprezentację.

**KB:** A jak ocenić wynik Prawa i Sprawiedliwości?

**EM:** Prawo i Sprawiedliwość z jednej strony odniosło sukces, bo 8 mln wyborców to jest znaczące powiększenie elektoratu w porównaniu z 2015 r., zwłaszcza jeżeli uwzględnimy plebiscytarny charakter wyborów. Natomiast jeśli wziąć pod uwagę wszystkich głosujących, czyli 18 mln obywateli, to okazuje się, że 10 mln wyraziło inny pogląd. I to chcę zaakcentować – inny pogląd na rzeczywistość polityczną, na sposób, zakres i głębokość reform społecznych i politycznych, styl rządzenia itd. Natomiast ów inny pogląd też jest zróżnicowany, nie musi być związany z dezawuowaniem Prawa i Sprawiedliwości. W części jest zdecydowanie anty-PiS-owski, a w części wyraża tylko ideę modyfikacji tego, co robi PiS. Jeżeli spojrzymy na przykład na Koalicję Polską, to w jej przekazie zaobserwujemy bardzo wiele odniesień konserwatywnych i chrześcijańskich, zwłaszcza w treściach formułowanych przez Kosiniaka-Kamysza, co jakoś konweniuje z poglądami partii rządzącej. Dlatego mówię o wewnętrznej różnorodności opozycji. Mamy 10 mln obywateli o różnych od PiS-u przekonaniach i światopoglądzie, można zatem powiedzieć, że ludzie podejmują decyzje wyborcze refleksyjnie, a nie wyłącznie aprobując; akceptują część polityki rządu, na co wskazuje wzrost poparcia, z drugiej jednak strony wyrażają również ocenę krytyczną. Nie udało się PiS-owi w pełni zdiagnozować oczekiwań społeczeństwa, w tym jego wielkich grup: rolników, robotników, pielęgniarek, nauczycieli itd. Wybory pokazały, że w wielu kwestiach wyborcy mają inny pogląd niż rządzący politycy. I stąd, jak sądzę, mało radosne przemówienie Jarosława Kaczyńskiego w momencie ogłoszenia wyników wyborów.

**KB:** A czy da się stwierdzić, dlaczego Polacy głosują na poszczególne partie? Dlaczego wybierają określone ugrupowania i ich liderów politycznych? Mam na myśli odkodowanie tej głównej idei każdego z ugrupowań – wyrażanej wprost albo w sposób zawoalowany – która zdaniem pani profesor ma największe przełożenie na głosy.

**EM:** Możemy spróbować odkodować i zdefiniować pewne idee, z którymi poszczególne partie się identyfikowały i które próbowały przekazać przed wyborami. A miarą skuteczności eksponowania owych idei jest wynik wyborczy. Wydaje mi się, że przekaz każdego z ugrupowań można określić jednym czy dwoma słowami. I tak partiom lewicowym przypisałabym progresywność. Lewica stawiała też na odkrycie potencjału kobiet i ich zaangażowanie społeczne

i polityczne. Koalicja Polska przekazywała ideę wspólnoty. Połączyły się dwie różne energie polityczne – Kukiz i Kosiniak-Kamysz – dwa zupełnie różne sposoby funkcjonowania politycznego. Mamy tu partię nie tylko systemową, ale wręcz najstarszą w Polsce, czyli PSL, oraz Kukiza, który urósł na antysystemowości, a w wyborach prezydenckich uzyskał trzeci wynik. W Koalicji Polskiej pobrzmiewały idee chrześcijańskie, konserwatywne, ale pierwszym skojarzeniem jest właśnie wspólnotowość. Przekaz wyborczy Koalicji Obywatelskiej odczytuję jako europejskość i modernizm, bardzo mocno zakotwiczony w ideach Unii Europejskiej i w europejskiej kulturze, czyli we wszystkim, co pozytywnie kojarzy się z Zachodem, z aspiracjami Polaków do bycia członkiem tej wspólnoty kulturowej, społeczno-gospodarczej i politycznej. W kampanii wyborczej Prawa i Sprawiedliwości głównym przekazem była polskość ze wszystkimi jej konsekwencjami, zarówno pozytywnymi, czyli bogatą historią i dorobkiem kulturowym, jak i negatywnymi, np. niższym w porównaniu z innymi krajami UE poziomem rozwoju gospodarczego, obszarami biedy czy nierównościami społecznymi. Z jednej strony w ideach PiS-u obecne są historia i dziedzictwo kulturowe, zaś w realizowanej polityce prospołecznej odzwierciedla się dostrzeżenie, że jest sporo nierówności społecznych, że wieś drepcze za miastem, a na linii metropolie – prowincja dokonują się niszczące podziały kulturowe i społeczne. Mamy jeszcze Konfederację, którą charakteryzują skrajnie wolnorynkowe podejście do gospodarki oraz twarde, mocno konserwatywne pozycje ideologiczne. Najlepiej opisuje ją chyba postawa, którą określiłabym jako bycie na przekór.

Myślę, że grupy wyborców czerpały z narracji komitetów to, co jest dla nich istotne. Przykładowo z progresywnej narracji lewicy – ideę respektowania praw mniejszości seksualnych, etnicznych, ale też postulat wysokiej jakości usług publicznych. A dziś komfort życia tak naprawdę jest mierzony właśnie jakością owych usług. Mam tutaj na myśli nie tylko służbę zdrowia i oświatę, ale na przykład również obsługę obywatela przez administrację. Proszę zauważyć, że wszystkie etykiety, które stworzyłam, są w gruncie rzeczy pozytywne i pokazują cały wachlarz poglądów, idei, które nam towarzyszą w ciągu życia.

**KB:** Skoro wszystkie te idee przypisane do poszczególnych ugrupowań są pozytywne, to czy oznacza to, że generowanie przez nie treści negatywnych, np. granie na zbiorowych emocjach lęku przed innością, nie przekłada się aż tak bardzo na wzrost liczby uzyskanych głosów?

**EM:** To ciekawy temat. W tym momencie muszę się odnieść do języka zachowań wyborczych, a konkretnie do zachowania

typu „protest”. Część obywateli głosuje nie tyle za daną opcją, co przeciwko innej. Na przykład niektórzy wyborcy głosują na Koalicję Obywatelską nie dlatego, że bardzo identyfikują się z jej europejskością i modernistycznymi ideami, ale właśnie dlatego, by nie zagłosować na PiS. Zachowanie typu „protest” na ogół powodowane jest lękiem antycypacyjnym, czyli lękiem przed tym, co rzekomo miałyby nastąpić. To może być cokolwiek, np. zbyt restrykcyjna polityka czy przeregulowanie jakichś obszarów życia społecznego. We wcześniejszych wyborach Prawo i Sprawiedliwość eksploatowało lęk przed uchodźcami, w ostatnich – lęk przed LGBT. Ta ostatnia kategoria w przekazie telewizji publicznej nie była definiowana jako prawa mniejszości narodowych, seksualnych czy kulturowych, lecz ilustrowana różnymi obrazkami, np. z marszów równości – przedstawiono na przykład dwóch skąpo ubranych mężczyzn wykonujących jakieś dziwne ruchy, w dodatku chyba nie w Polsce, a w Berlinie. Taki obrazek pobudza wyobraźnię i przeciętny widz, który nie wgłębia się w kwestię równości płci czy mniejszości seksualnych, postrzega tego typu zachowania jako nieakceptowane kulturowo, wręcz budzące niechęć, a nawet lęk. Jeśli temu obrazowi towarzyszy próba przekonania odbiorcy, że to

są osoby, które tworzą rodzinę, wyzwała się poczucie, że pewien fundament kulturowy zostaje naruszony. Jeżeli partia przedstawia LGBT jako zjawisko zagrażające i ogłosi również, że przed nim chroni, to część osób, do których ta narracja trafia, zagłosuje na ową partię. Ale są też wyborcy, którzy taki przekaz uważają za nadinterpretację, stereotypizację i treść całkowicie wyselekcjonowaną i wyłącznie propagandową. Jeżeli wcześniej byli niezdecydowani politycznie, to ten przekaz skłoni ich do głosowania na politycznych konkurentów. Tak że jest to miecz obosieczny. Oczywiście różne lęki są eksploatowane i obecne w kampanii wyborczej, a ci, którzy je wzbudzają, liczą,

że one gdzieś trafiają, gdzieś się zakotwiczą i będą działały na ich korzyść.

Jestem przekonana, że ludzie głosują w wyborach z pobudek pozytywnych, zaś mechanizm protestu jest rzadziej uruchamiany niż mechanizm akceptacji. Ale oczywiście w ostatnich wyborach komitety odwoływały się również do negatywnych treści. Głównie polegało to na dyskredytacji osobistej. Przykładowo PiS w swoich spotach przedstawił Grzegorza Schetnę jako osobę, która szybko zmienia poglądy i nie wiadomo, czego chce. Na konwencjach wyborczych odwoływano się do stylu rządzenia jako zabawy w politykę czy do ośmiorniczek. Część wyborców już o ośmiorniczkach zapomniała, zastąpiły je samoloty i kamienie jako symbole nadużywania władzy. Dlatego przypomniano ośmiorniczki, przypomniano, że Rostowski mówił, że nie ma pie-

Jestem przekonana,  
że ludzie głosują  
w wyborach  
z pobudek  
pozytywnych,  
zaś mechanizm  
protestu jest rzadziej  
uruchamiany niż  
mechanizm akceptacji.







Budynek Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej

niędzy i nie będzie, a okazało się, że są. W jednej czy dwóch wypowiedziach pojawiła się kategoria wroga. Taka narracja trafia do twardego elektoratu, który cechuje silna identyfikacja z partią. W Polsce najbardziej wierny elektorat ma Prawo i Sprawiedliwość, na które – jak wynika z zestawienia danych z kilku poprzednich wyborów, w tym do samorządu i Parlamentu Europejskiego – ponownie głosuje 95–98 proc. ich wyborców. Następne są SLD i Platforma Obywatelska – spośród głosujących na te ugrupowania ponad 15 proc. zmieni opcję polityczną. Zgodnie z moją osobistą wizją polityki ludzie są aktywni w tym obszarze dlatego, że czegoś mniej lub bardziej świadomie oczekują. Między innymi chcą, aby różne ich sprawy przez polityków zostały załatwione. I śledzą głoszone obietnice, które mobilizująco wpływają na ich aktywność wyborczą.

**KB:** Chciałbym zapytać o zjawisko wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjnych do modelowania postaw politycznych. Fake newsy, deepfake, sztuczna inteligencja, precyzyjne profilowanie – czy to zjawiska obecne w naszej rzeczywistości, czy raczej na wynik wyborów w Polsce największy wpływ ma jednak telewizja publiczna?

**EM:** Oczywiście fake newsy, deepfake i inne negatywne zjawiska, które upowszechniły się wraz z rozwojem mediów społecznościowych i nowych technologii, pojawiły się w naszej

polityce. Są obecne może w mniejszym stopniu niż na przykład w Stanach Zjednoczonych, ale wielokrotnie mamy z nimi do czynienia. Natomiast warto podkreślić, że ta sfera emocjonuje i rozpala wyobraźnię części wyborców, którzy są użytkownikami Internetu, w tym mediów społecznościowych. Gdy w czasie tej kampanii analizowałam publiczne profile niektórych polityków, na przykład Janusza Korwin-Mikkego, czy oficjalne konta partii politycznych, to zauważyłam, że proporcje między informowaniem i promocją a działaniami dyskredytującymi są zachwiane. Przeważa funkcja dyskredytująca przeciwnika politycznego, np. dyskredytacja biograficzna, ideologiczna czy programowa. Czasami umniejsza się wartość sympatyków i wyborców danej partii, przypisując im wyłącznie negatywne cechy.

Mamy również do czynienia z farmami trolli czy fałszywymi kontami, służącymi do wzbudzania rozmaitych niepokojów i negatywnych emocji. Te zjawiska i praktyki są w polskiej polityce obecne. Natomiast obserwując ostatnią kampanię, muszę przyznać, że negatywne treści nie wpłynęły na kształtowanie postaw wyborczych. Odnotowałam jednak silną polaryzację wśród komentujących internautów. Co piąty–szósty komentarz wcale nie dotyczył aktywności polityka, tj. mówiącej o nim informacji, tylko inicjował i podsyczał konflikt między stronami. Dostrzegam pewne niebezpieczeństwo związane z aktywnością informacyjno-promocyjną polityków czy partii politycznych

właśnie w tym, że owa aktywność podgrzewa pragnienie bycia w konflikcie wirtualnym i ugruntowuje przekonania za lub przeciwko komuś. Kiedyś obserwowałam konto rzecznika Platformy Obywatelskiej, Pawła Grabca, czyli polityka, który nie wywołuje skrajnych emocji. Pod jego wpisami następuje bardzo szybka wymiana ciosów językowych. Niestety, obywatele uczestniczący w życiu wirtualnym osławiają się z ostrymi ocenami i tezami i mogą mieć skłonność do przenoszenia takiego myślenia na grunt realny. W tym widzę właśnie konfliktogenną rolę udziału w dyskusjach w świecie wirtualnym, pod wpisami polityków na Facebooku czy na Twitterze, i to w naszych warunkach jest większym zagrożeniem niż fake newsy.

**KB:** Teza o podziale między Polakami zyskała ciekawe rozwinięcie. Okazało się, że pomimo podziałów politycznych, ideologicznych i społecznych powszechne było przeświadczenie o wadze udziału w tej procedurze demokracji, jaką są wybory.

**EM:** Tak, partiom zależało na frekwencji. Każda z nich uważała, że większa frekwencja przełoży się właśnie na jej poparcie. Dodatkowo warto podkreślić, że nasze funkcjonowanie jest wielopłaszczyznowe. Na jednej płaszczyźnie, na przykład stosunku do LGBT czy mediów narodowych, możemy być podzieleni i wyrażnie się różnić. Natomiast jest wiele innych tematów, m.in. czyste powietrze, służba zdrowia, transport publiczny, wokoło których można budować wspólnotę. Jednak partiom zależy, aby w debacie publicznej uruchamiać głównie te płaszczyzny, które polaryzują, sprzyjają łatwemu określeniu własnych opinii i poglądów. Silnie spolaryzowane przekonania są bardziej czytelne, nie ma w nich miejsca na odcienie szarości, na wątpliwości. Chodzi o to, żeby widzieć tylko białe i czarne. Szarość to elektorat wahający się, nieprzewidywalny dla każdego ugrupowania. Jest on podatny na fluktuacje poglądów, a partiom politycznym zależy, by je utrzymywać. Głoszenie, że jeden pogląd jest lepszy od drugiego, dominuje w dyskursie publicznym.

Każda partia zachęcała, by uczestniczyć w wyborach. Media społecznościowe obiegała akcja promująca aktywność wyborczą. Wiele osób reprezentujących kulturę, sport, a także po prostu wielu obywateli namawiało do pójścia na wybory. Jednak partie polityczne i ich dyskurs to tylko część naszego społecznego funkcjonowania. Jest jeszcze dyskurs kulturowy, ekologiczny, ekonomiczny; bywamy inwestorami, emerytami, beneficjentami takiej czy innej reformy społecznej. Próbuje się nas jednak przekonać, że dyskurs partyjny stanowi kwintesencję naszego życia społecznego. Według danych GUS z 2016 r. w Polsce do partii politycznych należało 251 tys. obywateli. Zaś 40 proc. spośród ponad 30 mln uprawnionych nie uczestniczy w wyborach i w ogóle nie wyraża swojego stosunku do tego, co się dzieje w państwie. Można domniemywać, że jednym z powodów jest niechęć do polityki partyjnej. A przecież inna polityka też jest możliwa – propaństwowa.

To państwo może być w centrum polityki, zaś w Polsce w centrum jest partia, jej politycy i ich interesy.

**KB:** Czyli raczej nie należy się spodziewać w polskiej polityce przewrotu kopernikańskiego? W innych sferach życia obserwujemy, jak unowocześnianie może czynić nasze życie lepszym, łatwiejszym. Zaś w polityce czas jakby się zatrzymał.

**EM:** W zasadzie tak, chociaż zwracam uwagę na moją wcześniejszą wypowiedź, w której niektórym partiom przypisałam etykiety nowoczesności i progresywizmu – one wskazują, że pewien postęp w tej sferze jest możliwy. Mimo to uważam, że wiele się nie zmieni. Mamy XXI w., lecz partie nadal kierują się swoim partykularnym celem politycznym – zdobyć i utrzymać władzę. Powinno się jednak pamiętać, że nawet jeśli 8 mln ludzi głosuje na daną partię, to znaczy, że 22 mln jej nie popiera. Zaś obowiązkiem partii jest respektowanie nie tylko interesów swoich wyborców, ale wszystkich obywateli. Podobną myśl wyraził Jarosław Kaczyński w przemówieniu po ogłoszeniu wyników exit poll. Być może był to sygnał, że polityka będzie korygowana właśnie w kontekście interesów i potrzeb również tej części społeczeństwa, która na PiS nie głosuje. Polityka partyjna ukierunkowana na polityczny pragmatyzm to jest nasze nieszczęście, ale też swego rodzaju deficyt kultury politycznej, z którym funkcjonujemy. Może aktywność Lewicy i Konfederacji w Sejmie z jednej strony radykalizuje dyskurs publiczny, ale z drugiej strony wymusi pojawienie się pewnych odpowiedzi wykraczających poza dotychczasowe narracje partyjne.

**KB:** Wybrzmiały też postulaty grup dotychczas programowo przez polityczny mainstream pomijanych.

**EM:** Tak, bo nawet radykalny dyskurs będzie musiał się z jakąś reakcją spotkać. To oczywiście może być unieważnianie, umniejszanie wartości postulatów, ale niewykluczone też, że znajdą się politycy, którzy będą się z nimi musieli albo chcieli zmierzyć. Tym bardziej że w każdej z formacji obecnych w Sejmie są ciekawi, nowi młodzi ludzie. Oni nie są uwarunkowani wizją polityki, która musi być realizowana wyłącznie zgodnie z konwenansami lub posłusznie wobec przywódcy, co jest też charakterystyczne dla dominujących na naszej scenie politycznej partii z silnymi liderami. Owi młodzi ludzie będą uprawiali parlamentarną politykę po swojemu, co może dawać nadzieję na pewne zmiany. Po pierwszych kilku posiedzeniach Sejmu zorientujemy się, czy będzie to parlament prezentujący odważne pomysły, czy też nowi posłowie okażą się być konformistami, a ich obecność sprowadzi się jedynie do wystąpień burzliwych w formie, ale banalnych w treści. Dużo oczywiście zależy od osoby marszałka. Spoglądam na nowy Sejm z nadzieją, ale też z obawą, głównie z powodu obecności w nim piewców kontrowersyjnych idei. Czas pokaże, czy ich wypowiedzi znajdą jakiś poważny oddźwięk, czy wywołają jedynie salwy śmiechu.



# Liczy się potrzeba posiadania dzieła

O tajemniczym rynku sztuki, rekordowych aukcjach, modnych artystach oraz o wadze tradycji i zaufania z Izą Rusiniak rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** Czy w przypadku rynku sztuki zaufanie jest tak samo ważne jak w innych dziedzinach biznesu?

**Iza Rusiniak:** Rynek sztuki opiera się na zaufaniu. To branża, która łączy kolekcjonerów – zarówno sprzedających, jak i kupujących – z artystami. Dla nich wszystkich kwestia zaufania jest kluczowa. Jeżeli zaś chodzi o rynek aukcyjny, to można powiedzieć, że jest on transparentny, tzn. transakcje odbywają się jawnie na sali aukcyjnej, natomiast naszym klientom zazwyczaj bardzo zależy na zachowaniu anonimowości. Nie bez powodu wielu z nich bierze udział w aukcjach poprzez zlecenia telefoniczne lub za pośrednictwem Internetu. Ta pierwsza forma sprzedaży jest najbardziej popularna

i tak realizowane są największe transakcje. W tym aspekcie zaufanie dotyczy przede wszystkim tajemnicy handlowej. Kwestia zaufania wiąże się także z przeświadczeniem, że sprzedawane dzieło jest autentyczne. Klienci liczą na naszą wiedzę i profesjonalne sprawdzenie obiektu – jego autentyczności, historii, stanu prawnego. Zarówno rynek aukcyjny, jak i rynek marszandów i galerii niewątpliwie opierają się na zaufaniu. Duże przedsiębiorstwa, takie jak międzynarodowe domy aukcyjne, budują swoją renomę, poczynając od XVIII w. Ciekawy jest system francuski, w którym organizacja aukcji wpisana jest w katalog działalności zaufania publicznego i wymaga posiadania specjalnej licencji, tj. tytułu

Siedziba DESA Unicum



© PAVEL BOBROWSKI/DESA



**Iza Rusiniak** – dyrektor Departamentu Projektów Aukcyjnych Domu Aukcyjnego DESA Unicum. Znamca rynku sztuki, historyk sztuki, autorka tekstów krytycznych i artykułów popularyzujących sztukę współczesną. Ukończyła historię sztuki na Uniwersytecie Warszawskim i MBA na Politechnice Warszawskiej. Pracę na rynku sztuki rozpoczęła jeszcze w czasie studiów. W latach 1999–2008 pracowała w Domu Aukcyjnym Rempex, gdzie od 2000 r. kierowała działem sztuki współczesnej. W 2008 r. przeszła do DESA Unicum, przyczyniając się do dynamicznego rozwoju sprzedaży polskiej sztuki powojennej.

*commissaire-priseur*. Takich rozwiązań w Polsce oczywiście nie ma, ale my, rzecz jasna, staramy się czerpać najlepsze możliwe wzorce ze światowych domów aukcyjnych. Istniejemy jednak dopiero od 30 lat, więc trudno o porównania. Natomiast na pewno element historii, tradycji i zaufania publicznego ma charakter podstawowy.

**KB:** Wspomniała pani o odpowiedzialności za autentyczność dzieła. Czy procedura badania owej autentyczności odbywa się przy wykorzystaniu państwa know-how?

**IR:** Odbywa się przy wykorzystaniu wszystkich możliwych, dostępnych i racjonalnych w danym momencie metod. Są one na-

prawdę bardzo różne, a ich wybór zależy od tego, z jakim dziełem mamy do czynienia. Zatrudniamy grono historyków sztuki i innych ekspertów, którzy pracują na rynku od bardzo wielu lat i mają w tym zakresie duże doświadczenie. Poszukują informacji o historii obiektu, bo wiadomo, że dzieło, którego proveniencja jest znana, nie budzi wątpliwości odnośnie autentyczności. Natomiast jeżeli obiekt pojawia się nie wiadomo skąd, to rzeczywiście wymaga głębszego zbadania. Nie wszystko możemy robić własnymi siłami. Nieraz korzystamy z pomocy zewnętrznych ekspertów, którzy specjalizują się w danym okresie twórczości albo w konkretnym artyście. Czasem też, aby pewne kwestie rozstrzygnąć, potrzebne



Prace wystawione na aukcji sztuki współczesnej „Nowa figuracja – nowa ekspresja”





są badania technologiczne, aczkolwiek istotne jest, czy są one rozstrzygające i czy mają sens ekonomiczny w odniesieniu do ceny obiektu. Weryfikowanie dzieł sztuki, które zostają nam powierzone, to bardzo duża część naszej pracy.

**KB:** Popkultura przekonuje nas, że fałszerstwo to niemal immanentna cecha rynku sztuki. Czy w realnym świecie, a szczególnie w polskich warunkach, to zjawisko jest problemem?

**IR:** Oczywiście takie sytuacje się zdarzają. Niektóre mają nawet znamiona sensacji, na przykład afera z obrazem „Zjawa”. Istnieje niebezpieczeństwo związane z fałszywymi dziełami sztuki, w różnym tego słowa znaczeniu. Czasem mamy do czynienia z fałszerstwem realizowanym od zera, innym razem ze zbyt optymistycznym przeświadczeniem, że dany obraz, namalowany faktycznie przez mniej znanego autora, został stworzony przez artystę dużo bardziej znanego. Zdarza się też, że obraz z danego nurtu, z podobnych czasów i o podobnej do oryginału formie ma po prostu podrobioną sygnaturę. Procedury mogą być rozmaite, więc staramy się być bardzo ostrożni. Nawet gdy nie jesteśmy przekonani, że coś jest fałszykiem, ale mamy pewne wątpliwości, informujemy o tym właściciela i nie wystawiamy obiektu. Wydaje mi się, że ze spektakularnymi fałszerstwami mamy do czynienia dosyć rzadko; najbardziej szokujące przypadki dotyczą przede wszystkim sprzedaży internetowej albo na pchlich targach. Tam bardzo często zdarzają się podróbki dzieł najbardziej popularnych artystów. To jeden z powodów, dla których należy kupować w domach aukcyjnych i w renomowanych galeriach.

**KB:** Obsługują państwo połowę polskiego rynku sztuki.

**IR:** Wedle kwot naszych obrotów i wyników innych domów aukcyjnych publikowanych w zestawieniach portalu Artinfo.pl. Oczywiście te proporcje dotyczą rynku aukcyjnego. Rynek galerijny jest trochę trudniejszy do oszacowania.

**KB:** Czy może pani potwierdzić, że rynek sztuki rośnie?

**IR:** Rynek sztuki w Polsce rośnie od lat. A w latach 2016–2018 ten wzrost był wyjątkowo dynamiczny. Mówimy o wielkościach rzędu 20 proc. rocznie, co zresztą można przeczytać w raporcie „Artinfo”. Nie opieram się więc na subiektywnych odczuciach, ale twardych danych. Dwa pierwsze kwartały 2019 r. pokazują, że ta pozytywna tendencja się utrzyma. Natomiast oczywiście nie bez znaczenia jest fakt, że rynek sztuki w Polsce rośnie z dosyć niskiego pułapu początkowego. Zatem na tle rynku światowego widać, że ma on cały czas perspektywę wzrostu, bo nadal jest rynkiem dosyć małym. A rośnie spektakularnie, ponieważ społeczeństwo się bogaci i osób, które mogą w rynku sztuki uczestniczyć, jest coraz więcej. Ponadto ceny polskiej sztuki wciąż są dosyć umiarkowane. Rekord został pobity niedawno. Rzeźba Magdaleny Abakanowicz „Caminando” została sprzedana za ponad 8 mln zł. Na tej samej aukcji dzieło Antonia Canovy z początku XIX w. sprzedaliśmy za niemal 5,8 mln zł. W 2005 r. w Rempexie licytacja tej rzeźby zakończyła się na kwocie 1,3 mln zł. Oczywiście kwoty, które trzeba zapłacić za dzieła ze średniej półki cenowej, nie są w żaden sposób porównywalne z owymi rekordami. Natomiast wielu polskich artystów zostało już docenionych w skali międzynarodowej, można tu choćby wymienić Wojciecha Fangora, Alinę Szapocznikow, Romana Opalkę czy





© MARCIN KONIAK/DESA (2)



Rzeźba „Caminando” Magdaleny Abakanowicz na aukcji odbywającej się w DESA Unicum w październiku br. osiągnęła rekordową cenę – ponad 8 mln zł.

Magdalenę Abakanowicz. Ostatnio dobrze sprzedają się za granicą prace Erny Rosenstein. Również obrazy Andrzeja Wróblewskiego mają spektakularne ceny na światowym rynku sztuki. A jeżeli istnieją polscy twórcy, których dzieła osiągają ceny międzynarodowe, to automatycznie cały krajowy rynek rośnie. Mam nadzieję, że tych artystów będzie coraz więcej i z czasem zostaną bardziej docenieni przez polskich kolekcjonerów. Można zaobserwować mechanizm, częsty w Polsce, że jak coś zdobywa uznanie na arenie międzynarodowej, to wtedy też jest bardziej doceniane w kraju.

**KB:** Kupujący, którzy do państwa trafiają, przychodzą z miłości do sztuki, czy chcą po prostu zarobić?

**IR:** Myślę, że jest sporo różnych powodów kupowania dzieł sztuki i są różni klienci. Oczywiście są tacy, dla których najważniejszy jest aspekt ekonomiczny, i tacy, którymi kieruje pasja. Wydaje mi się, że większość klientów łączy obie postawy w różnych proporcjach. Każdy, kto kupuje dzieło sztuki, bierze pod uwagę, że być może kiedyś będzie je sprzedawał. Może za 5 lat, może za 20, a może obraz będą sprzedawały jego dzieci czy wnuki. Są klienci, którzy kupują pierwsze dzieło sztuki wyłącznie z powodów dekoracyjnych, co często jest wstępem do połącznienia kolekcjonerskiego bąkcyła. Jeszcze czym innym jest świadome kolekcjonowanie, które polega na realizowaniu pewnej wizji i tworzeniu nowej jakości poprzez budowanie kolekcji. Można nawet powiedzieć, że jest ono jakiegoś rodzaju działalnością twórczą. Powodów kupowania dzieł sztuki jest tyle, ilu ludzi, którzy to robią. Natomiast trudno sobie wyobrazić, że ktoś nabywa dzieła tylko i wyłącznie ze względu na aspekt inwestycyjno-financeowy. Radzimy naszym klientom, żeby z jednej

strony słuchali ekspertów, dowiadywali się i uczestniczyli w pewnej przygodzie edukacyjno-intelektualnej, ale też z drugiej strony ufali sobie i kupowali to, co im się podoba. Uważam, że decyzji, które wynikają z emocji, z miłości do danego artysty czy kierunku w sztuce, w dłuższej perspektywie się nie żałuje. Każdy kolekcjoner przechodzi przez bardzo różne etapy. Często się zdarza, że ktoś rozpoczyna swoją przygodę z rynkiem, kupując jeden rodzaj sztuki, a z czasem gust mu się diametralnie zmienia.

**KB:** Pozycjonują się państwo bardziej jako instytucja elitarna czy popularna?

**IR:** Myślę, że rynek sztuki w dużym stopniu zasada się na pewnej elitarności. Jednym z podstawowych powodów kupowania dzieł jest prestiż, który daje otaczanie się sztuką. Patrząc z tego punktu widzenia, naszą najnaturalniejszą taktiką powinno być elitarnie pozycjonowanie. Z drugiej strony mamy do czynienia ze społeczeństwem, które może nie jest aż tak bardzo wykształcone w dziedzinie sztuk plastycznych czy kultury i tak bardzo świadome w kwestii kolekcjonowania dzieł sztuki, jak byśmy chcieli. Jak wspomniałam, wolny rynek sztuki w Polsce istnieje dopiero od 30 lat. I z tego powodu bardzo nam zależy na jego upowszechnianiu. Rozpoczęcie przygody z kolekcjonowaniem niekoniecznie musi być związane z najwyższymi cenami, z najdroższymi obiektami. Można zacząć od kupowania dzieł drobnych, a również interesujących. Często początkujących kolekcjonerów namawiamy na przykład do nabywania prac renomowanych grafików, a jeżeli chcą kupić swój pierwszy obraz, zachęcamy ich do udziału w aukcjach młodej sztuki, które mają bardziej egalitarny charakter. Oczywiście chcielibyśmy, żeby kolekcjoner, który

zacznie od kupowania tańszych prac, z czasem przeszedł na poziom bardziej poważnych zakupów. Z pewnością jakiś element elitaryzmu jest immanentnie w rynek sztuki wpisany, natomiast być może bardziej chodzi o elitaryzm duchowy niż finansowy, o wykreowanie w sobie potrzeby posiadania dzieła. Bez niej nie ma możliwości udziału w rynku sztuki, niezależnie od posiadanych środków.

**KB:** Czy wzorem innych rozwiniętych biznesów prowadzą państwo badania, w których kategoryzują poszczególne obszary swojej aktywności i sprawdzają, co jest najbardziej rentowne, biorąc pod uwagę choćby kryterium czasu powstania dzieła, autorstwa, określonej jego formy czy reprezentowanego kierunku artystycznego?

**IR:** Wydaje mi się, że dobrym źródłem pozwalającym poznać szczegóły związane z funkcjonowaniem tego rynku jest doroczny raport „Artinfo”, w którym można przeczytać, jak rozwijają się poszczególne jego segmenty. Wiadomo, że aby działać i planować, musimy trzymać rękę na pulsie. Niektóre trendy na rynku sztuki wspieramy, a inne wręcz tworzymy od zera. Byliśmy pierwszą firmą, która w ramach publicznych aukcji sprzedawała plansze komiksowe. Ostatnio zrealizowaliśmy aukcję zatytułowaną „Rock and roll”, na której po raz pierwszy w Polsce pokazaliśmy coś, co jest ważną częścią rynku aukcyjnego na świecie, czyli tak zwane memorabilia – rozmaite pamiątki po znanych osobach, np. gitary gwiazd rocka. Kolekcjonerstwo nie ogranicza się tylko do sztuk pięknych, a każdy rynek kolekcjonerski z czasem się rozwija. Analizujemy, w którym obszarze mogą nastąpić szybkie wzrosty, co jest popularne na świecie, a jeszcze nieobecne w Polsce. Zastanawiamy się, czy warto spróbować na przykład jakiegoś zupełnie nowego rodzaju aukcji. Natomiast jeżeli chodzi o poszczególne segmenty w ramach samych sztuk pięknych, to wiadomo, że ścierają się różne mody i dochodzi do fluktuacji. W sztuce współczesnej w ostatnich latach bardzo ważnym segmentem stała się sztuka najnowsza. Mam na myśli nie tylko artystów debiutujących, ale również tych, których nazwiska są już znane i których prace są obecne w galeriach. W związku z tym w pewnym momencie postanowiliśmy stworzyć podkategorię aukcji sztuki współczesnej, którą nazwaliśmy: nowe pokolenie po 1989 roku. Zauważyliśmy, że sztuka tworzona po upadku komunizmu – która ma już swoich klientów, swoją publiczność – jest zupełnie inaczej odbierana niż ta, która powstawała po II wojnie światowej. Dlatego stworzyliśmy zupełnie nowy projekt aukcyjny. Nadal bardzo ważny jest segment rynku obejmujący sztukę drugiej połowy XX w., który nazywamy: klasycy po 1945 roku. W latach 90. XX w. zdecydowany prym pod względem wartości transakcji i rekordowych cen wiodła tak zwana sztuka dawna, czyli, ogólnie rzecz biorąc, sztuka przedwojenna i dziewiętnastowieczna. W ciągu ostatnich 10 lat sytuacja zmieniła się całkowicie – sztuka lat 50., 60. i 70., a ostatnio coraz częściej 80. stała się, mówiąc potocznie, najbardziej gorącym towarem na rynku. Oczywiście kolekcjonerzy

W siedzibie  
DESA Unicum



© MARLENA TALUNAS/DESA

i kupujący nie stracili zainteresowania sztuką dawną. Dom aukcyjny, tworząc ofertę atrakcyjną dla klientów, musi mieć na uwadze, co w danym momencie jest na topie. Czasem przewidujemy trendy, a czasem sami staramy się je inspirować. Ostatnio mieliśmy bardzo ciekawą aukcję zatytułowaną „Muzy. Artysta – model – inspiracja”, skupioną wokół tematu artysty i jego muzy – o tyle innowacyjną, że połączyliśmy na niej dzieła dawne ze współczesnymi. Obok pracy Jacka Malczewskiego przedstawiającej jego inspirację, czyli Marię Balową, wystawiliśmy dzieło Natalii Lach-Lachowicz „Sztuka konsumpcyjna”. Dzięki takim inicjatywom wprowadzamy klientów przyzwyczajonych do określonego nurtu sztuki w nowe obszary zainteresowań. Kategoryzacja często ułatwia orientację w różnych rejonach świata sztuki, natomiast nieraz przeszkadza w spojrzeniu na nią w szerszym kontekście. Zatem czasami złamanie tych sztywnych podziałów jest dobre, jednakże my zasadniczo kategoryzujemy naszą działalność poprzez tworzenie projektów aukcyjnych, które są powtarzalne i systematyczne. Wysyłamy do sprzedających dzieła sztuki i kolekcjonerów informację, że organizujemy aukcję określonego rodzaju. W ten sposób kreujemy rynek, bo zaszczepiamy w klientach myśl, żeby pewne dzieła kupować i sprzedawać.

**KB:** Może pani podać przykład?

**IR:** Udało nam się rozwinąć rynek rzeźby. Na polskim rynku sztuki dominuje malarstwo. Lecz kilka lat temu powiedzieliśmy sobie, że jeżeli będziemy organizować aukcje z rzeźbą dawniejszą i współczesną i pokazywać to, co najlepsze w tej dziedzinie w Polsce, to być może zachęcimy klientów do większej aktywności na tym polu. Dzięki





temu zaczęły do nas trafiać bardzo ciekawe rzeźby. Wspomniany już rekord, związany ze sprzedażą dzieła Magdaleny Abakanowicz, udowadnia, że największe, milionowe kwoty nie muszą być zarezerwowane wyłącznie dla malarstwa. W pewnym momencie zaczęliśmy się też mocno przyczyniać do rozwoju rynku fotografii kolekcjonerskiej. Takich różnych segmentów, mniej lub bardziej hermetycznych, jest sporo. Mody niekoniecznie zależą od nas, ale staramy się w nie wśluchiwać i trochę je przewidywać. W najbliższych latach czeka nas znaczący wzrost wartości transakcji związanych ze sztuką lat 80. XX w., która wcześniej nie notowała najwyższych wyników, bo rekordy biły prace z lat 60. i początku lat 70. Wystarczy wspomnieć o wielkiej popularności Wojciecha Fangora. Natomiast w pewnym momencie okazało się, że są też rzeczy nowsze, genialne i ważne dla polskiej historii sztuki, które nadal jakimś cudem wysokich cen nie osiągają. Na przykład prace artystów związanych z Grupą. Na początku sezonu, we wrześniu, zorganizowaliśmy aukcję „Nowa figuracja, nowa ekspresja”, która spotkała się z ogromnym zainteresowaniem i odniosła sukces. Zauważyliśmy, że sztuka lat 80. jakoś rezonuje w świadomości kolekcjonerów. Może dlatego, że ten okres polskiej historii był bardzo burzliwy, a owa sztuka oddaje ducha swojego czasu i w tym sensie jest mocna. Jeszcze inna jest sztuka z lat 90. Reasumując: każde pokolenie kolekcjonerów ma szansę uczestniczyć w nowych obszarach rynku i nowych modach. Zaś domy aukcyjne muszą się do tego dostosowywać, aby odpowiadać na potrzeby swoich klientów.

**KB:** Wspomniała pani o powoli zwiększającej się popularności polskich dzieł i artystów na świecie. Wydaje się, że

**najsilniej nasz kraj za granicą reprezentują właśnie twórcy działający po wojnie, ale pojawiają się też postaci tworzące po 1989 r., jak choćby Wilhelm Sasnal.**

**IR:** Biorąc pod uwagę liczbę transakcji i kwoty, można stwierdzić, że na światowym rynku sztuki zdecydowanie najważniejsza jest sztuka współczesna, w tym najnowsza. Istnieje grupa klasyków polskiej sztuki powojennej, którzy wchodzą na rynek międzynarodowy i są na nim doceniani, co często wynika z rozmaitych współczesnych reinterpretacji ich dzieł. Wystarczy spojrzeć na twórczość Aliny Szapocznikow, która została zreinterpretowana feministycznie, czy wymienić Andrzeja Wróblewskiego, który od dawna jest ważnym polskim klasykiem, a ostatnio został odkryty przez międzynarodowy rynek. Niektórzy, choć są w Polsce dobrze znani, nagle zostają docenieni na świecie. Zaś pozycję artystów aktualnie tworzących budują galerie, które ich reprezentują i pokazują prace na międzynarodowych targach sztuki. Wyceny osiągane później na aukcjach są wynikiem owego budowania marki artysty, sprzedawania jego dzieł do ważnych kolekcji prywatnych czy publicznych. Obecnie – obok pierwszego głośnego sukcesu Wilhelma Sasnala – możemy wymienić kilka spektakularnych przykładów zaistnienia polskich artystów za granicą. Sukces wynika z różnych uwarunkowań. Często wiąże się po prostu z aktywnością artysty na międzynarodowym rynku sztuki, np. Piotr Uklański mieszka i tworzy w Nowym Jorku, co przekłada się na jego rozpoznawalność. Światowy rynek sztuki jest na tyle pojemny, że miejsca dla polskich twórców, którzy mają coś ciekawego do powiedzenia, nadal będzie sporo. I pewnie o paru artystach, którzy zostaną na niwie międzynarodowej docenieni, w najbliższym czasie usłyszymy.

# Nieufność ustrzeże przed kradzieżą, ale zaskodzi **zdrowiu**

O dylemacie więźnia, robotach potrzebujących pasterzy i o nieoczywistych aspektach zaufania w biznesie, polityce i w życiu z **Jackiem Santorskim** rozmawia Kamil Broszko.

**Jacek Santorski** – psycholog społeczny i psycholog biznesu, były psychoterapeuta. Doradca przedsiębiorców, wykładowca i mentor. Od wielu lat nieprzerwanie popularyzuje psychologię w mediach. Jest autorem kilkunastu poczytnych książek. Specjalizuje się w doradztwie dla top menedżerów i przedsiębiorców, znany jest z inspirujących wykładów dla kadry zarządzającej. Dyrektor programowy studiów podyplomowych Akademia Psychologii Przywództwa w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej. Założył i w latach 1979–1999 współprowadził ośrodek psychoterapii i treningu Laboratorium Psychoedukacji, a w latach 1990–2005 – autorskie wydawnictwo Jacek Santorski & Co. Prezes Grupy Firm Doradczych Values.



**Kamil Broszko:** Czy możemy mieć nadzieję, że po lekturze naszej rozmowy o zaufaniu wzrośnie jego poziom w społeczeństwie?

**Jacek Santorski:** Nie mam złudzeń, że cokolwiek powiem na temat zaufania, wpłynie to na jego poziom u kogokolwiek. Zajmujemy się realizmem psychologicznym, ale pracując z szefem korporacji, przedsiębiorcą prowadzącym działalność gospodarczą czy pracownikiem, inaczej stawiamy problem: w jaki sposób maksymalizować roztropnie korzyści i minimalizować ryzyko pomimo ograniczonego zaufania? Zarówno w bezpośrednim środowisku, jak i w firmie, w kraju czy na świecie. Jak korzystać z prawidłowości psychologicznych, które pozwolą nam lepiej zarządzać zaufaniem lub, mówiąc trafniej, zarządzać w nieufności? Jest taki model matematyczny zaczerpnięty z teorii gier, nazwany dylematem więźnia, który dobrze odzwierciedla konflikty intencji interesów w różnorodnych sytuacjach, w tym również biznesowych, negocjacyjnych. W uproszczeniu: wyobraźmy sobie, że obydwa jesteśmy więźniami porwanymi przez terrorystów, którzy przetrzymują nas w pustym pomieszczeniu z oknem na wysokości 2,5 metra. Jest to nasza jedyna droga ucieczki. Jeden z nas musi więc zrobić z siebie drabinę, aby drugi po niej wyszedł. Gdybym zgodził się być dla pana drabiną, to jaką będę miał pewność, że pan nie ucieknie, ale po wyjściu poda mi rękę, abym i ja mógł się wydostać? Jeżeli sobie nie ufamy, to obaj utkniemy. Jeżeli jeden z nas zaufa, to przynajmniej jeden ma szansę na ocalenie. Jest to model dylematów pomiędzy kooperacją a rywalizacją. Jeśli przewidujemy kolejne gry, tzn. sądzimy, że w razie pojmania podczas ucieczki znów się wydostaniemy, to prawdopodobieństwo, że będziemy ze sobą współdziałać, jest znacznie wyższe, niż gdy jesteśmy przekonani, że jest to gra ostatnia. Według badań prof. Paula Zaka zaufanie i moralność odpowiada hormon oksytocyna. Kiedy badani rozwiązywali dylemat więźnia i w pomieszczeniu rozpylono oksytocynę, byli bardziej skłonni do podejmowania współpracy. Mówię o tym nie po to, aby podkreślać, jak marna jest natura człowieka, ograniczona i przebiegła. Chcę pokazać, że świadomość prawideł psychologicznych może być pomocna. Jeżeli z partnerem życiowym, społecznym czy biznesowym mam ważną sprawę i chcę zwiększyć prawdopodobieństwo zaufania do naszej współpracy, to dbam o jej przyszłość. Podam przykład. Odziedziczyłem dom z lokatorami, którzy poprosili mnie, aby mogli jeszcze w nim mieszkać, zanim go wyremontuję i sprzedam. Zgodziłem się, ponieważ łączył nas sentyment do zmarłego kuzyna, choć właściwie wiedziałem, że ostatniego komornego nie uregulują. Mimo to liczyłem na przyzwoite zachowanie, bo przecież przez lata sumiennie płacili i mieliśmy dobre relacje. Cóż, otrzymałem lekcję, za którą sownie zapłaciłem. Teraz już powiedziałem sobie, że nie będę robił wyjątków, a polegał na prawidłowościach, które znam.

**KB:** Już na początku rozmowy widać, że zaufanie niejedno ma imię.

**JS:** Możemy wyróżnić cztery wymiary zaufania. Pierwszy to profesjonalizm. Mam za sobą dwie operacje siatkówki robione przez lekarza, do którego mam niezwykle zaufanie, dlatego jeżdżę do niego, do Łodzi, mimo że w Warszawie jest przecież wiele klinik okulistycznych. Będę miał jeszcze jedną operację, gdyż za szybko wróciłem do treningu sportowego i siatkówka znów się odwarstwiła. Zatem nawet komplikacje nie podważyły mojego zaufania do profesjonalizmu lekarza. Co więcej, uznałem je za moją winę.

Drugi aspekt zaufania to polegliwość. Znam profesjonalistę – analityka, świetnego fachowca z zakresu konsultingu – któremu jednak nie mogę ufać w sprawach organizacyjno-logistycznych. Częściej niż wskazywałoby na to doświadczenie życiowe, przytrafiają się mu sytuacje, zazwyczaj później bardzo dramatycznie relacjonowane, które uniemożliwiają wywiązanie się z terminów.

Trzeci wymiar zaufania, szczególnie ważny w biznesie czy w kontaktach medycznych, to poufność. Dzisiaj ludzie lubią być dobrze poinformowani. Wielu ulega pokusie i nawet gdy zostaje im powierzona tajemnica w największym zaufaniu, przekazują ją dalej albo dają do zrozumienia, że coś wiedzą. A wszystko to robi się z próżności – aby pokazać, że jest się dobrze poinformowanym. Oto przykład. Firma zmierza do zamknięcia jednego projektu i uruchomienia innego. Nawet planuje przeprowadzenie konsultacji społecznych w odpowiednim momencie. Powierzam tę wiadomość menedżerowi, który dzieli się nią z żoną, bowiem sądzi, że jest osobą spoza kręgu. Tymczasem ma ona przyjaciółkę w owej firmie i ważna informacja szybko się rozprzestrzeniła.

Czwartym aspektem zaufania jest oszukiwanie. Naruszenie zaufania poprzez oszustwo degraduje w istocie całe zaufanie. Oczywiście scenariusze bywają różne. Trudno zaufać po raz drugi komuś, kto mnie okradł. Ale jeżeli chlapnął coś i po prostu się wygadał, naruszając poufność, można mu wybaczyć.

**KB:** Za naruszenie zaufania można sprowadzić na siebie negatywne konsekwencje, ale też zaprzestanie ufania komuś może być karą.

**JS:** Klienci, powierzając mi niesłychanie delikatne sprawy, muszą ufać, że nie ulegnę żadnemu naciskowi, który naruszy moją neutralność, np. w mediacjach. Przeważnie przygotowują w umowach opcje wielkiej nagrody, ale czasem chcą się zabezpieczyć, stosując groźby. W takich sytuacjach mam jedną odpowiedź: reputacja to wszystko, co mam, zaś jej nadwyrężenie lub utrata byłyby dla mnie największą karą czy najpoważniejszą konsekwencją.

Z pewnością na kolejną operację oka nie pójde do osoby, do której nie mam stuprocentowego zaufania. Jeżeli mój lekarz nie będzie dostępny w danym terminie – poczekam na niego. Tak wysokich standardów profesjonalizmu nie oczekuję w przypadku mniej ważnych procedur medycznych. Trzeba też uważać, aby nie idealizować kogoś, uogólniając jego profesjonalizm, na zasadzie tzw. efektu aureoli. Nie warto na przykład powierzać mu informacji, nie mając żadnych przesłanek, że będzie on polegliwy.



Wystrzegajmy się skłonności do idealizowania i generalizowania, a z drugiej strony skłonności do uprzedzeń. Trafne rozpoznanie sytuacji jest tutaj kluczowe. W gruncie rzeczy nie chodzi o zaufanie do człowieka, ale o zarządzanie zaufaniem lub nieufnością wobec niego. Przechodząc na grunt biznesu, można powiedzieć, że możliwość zaufania we wszystkich czterech aspektach jest źródłem niebywałego luksusu. Możliwość ufania komuś i umiejętność ufania to niezwykle pożądane dobra w biznesie. Występują niezwykle rzadko, warto ich poszukiwać i do nich dążyć.

**KB:** Ale przecież tak wiele firm niesie zaufanie na swych sztafardach, na tę wartość wskazują wszyscy najważniejsi menedżerowie.

**JS:** Inną kwestią jest zaufanie wewnątrz przedsiębiorstwa czy organizacji. Tu wiele zależy od kultury, która powstaje doraźnie wokół szefa czy właściciela firmy. Polska jest na ostatnim miejscu w Europie pod względem wskaźnika zaufania do kogokolwiek poza rodziną. W ostatnich dziesięciu latach wynosił on 11–13 proc., dla porównania w krajach skandynawskich – ok. 70 proc. Mimo to w naszym kraju właśnie w biznesie zdarzają się enklawy wysokiego zaufania, głównie wśród firm z branży nowych technologii i informatyki, prowadzonych przez 30-latków, którzy chcą współpracować, rywalizować *fair play*, z dala od polityki, fałszu, nieprawdy. Chcą uprawiać merytokrację, której istotą są zasady sformułowane przez Raya Dalio. Nie są to firmy turkusowe – które w istocie są przejawem spółdzielczego idealizmu – ani korporacyjno-folwarczne, ale właśnie merytokratyczne, zanurzone w kulturze zasad otwartości i odpowiedzialności. Dalio od lat z sukcesem prowadzi fundusze inwestycyjne, w których każdy może podzielić się swoją wątpliwością, a każda porażka jest otwarcie analizowana i omawiana, bo podwładni wiedzą, że przełożeni nie będą szukać winnych, ale przyczyn porażki i rozwiązania problemu. Jednak takie podejście jest nadal wyjątkiem, nie tylko w Polsce, ale na całym świecie.

**KB:** Czyli u nas nie jest najgorzej?

**JS:** W nowojorskim Bank of America menedżerowie wywiesili sarkastyczny spis zasad obowiązujących przy realizacji projektów: zaczyna się od napalenia, następnie przechodzi się przez fazę rozczarowania, paniki, szukania winnych, karania niewinnych, a kończy się nagradzaniem wszystkich, którzy nie mieli nic wspólnego z projektem. To z pewnością nie jest *just culture* – kultura cywilnych linii lotniczych, w których natychmiast zgłasza się wszystkie usterki i awarie, aby je naprawić, wyeliminować ich występowanie w przyszłości i podnieść poziom bezpieczeństwa. Podam przykład braku *just culture*. Pracownik zgłasza błąd polegający na tym, że ze względu na presję czasu nie wykonał zadania zgodnie z kartą obsługi, co w konsekwencji mogło doprowadzić do jakiegoś zagrożenia. W rezultacie zostaje ukarany zwolnieniem z pracy. Mamy marny skutek: pracownik znika, a problem zostaje. Firmy stosujące *just culture* uważam za arystokrację. Przykładem jest PKP Energe-

tyka, która świadczy usługi elektroenergetyczne i dostarcza prąd dla kolei. Przez lata była to firma państwowa, a teraz znalazła się w dobrych rękach zagranicznego funduszu inwestycyjnego. Na 10 realizowanych projektów strategicznych 9 odniosło sukces. Jeden był tak nieudany, że można go nazwać porażką. Zarząd firmy zlecił nam przeanalizowanie źródeł tej porażki, aby się już nigdy nie powtórzyła. I oto grupa ponad 30 pracowników firmy zaangażowanych w projekt, od zarządu po średnią i niższą kadrę kierowniczą, zaufała prezesowi firmy i nam jako zespołowi konsultantów, abyśmy mogli razem z audytorami katastrof lotniczych przeprowadzić pogłębione wywiady, odtworzyć i przeanalizować wszystkie kroki i etapy realizacji tego projektu. Ustaliliśmy, kto widział ryzyka, kto je ujawniał, a kto tego nie robił, choć miał ich świadomość. Okazało się, że słabe ogniwa pojawiły się na wszystkich etapach zarządzania projektem, dotyczyły też lidera, który również poddał się naszej analizie, a wyciągnięte wnioski zakomunikował załozdzie i wdrożył.

**KB:** A pozytywne przykłady spośród owych młodych firm technologicznych?

**JS:** Na pewno warto wymienić Netguru. To poznańscy specjaliści od software'u, którzy realizują projekty na całym świecie, od Dubaju po Amerykę Południową. Pracują na podstawie zleceń potwierdzonych... mailem. Początkowo tworzyli w bilansie rezerwy na straty, zakładając nieuczciwość kontrahenta, ale dotąd nie zdarzył się ani jeden taki przypadek. Zaniechanie papierologii związanej z każdorazowym podpisywaniem umów, weryfikacją ich poprawności, obiegiem dokumentów pozwoliło zaoszczędzić mnóstwo czasu i pieniędzy. Informatyk wykonujący zlecenie ma po drugiej stronie także informatyka, któremu ten software jest potrzebny do realizacji dalszych zadań. Między oboma informatykami występuje międzynarodowa więź zawodowa, więc nie traktują siebie jak przeciwników, ale sojuszników w rozwiązywaniu zadania. Specjalizacje informatyczne podlegają tak szybkiemu rozwojowi i są tak hermetyczne, że ani polski prezes, ani jego zagraniczny odpowiednik nie rozumieją istoty zlecenia, więc muszą polegać na profesjonalizmie swoich pracowników. Firmy działające w atmosferze zaufania mają niebywałe przewagi konkurencyjne, bo monitorowanie działalności pochłania ogrom czasu i energii.

Kolejny przykład przekucia zaufania w sukces dotyczy Michała Szafrąńskiego. Autor bloga [Jakoszczedzacpieniadze.pl](http://Jakoszczedzacpieniadze.pl) oraz wielu bestsellerów przez lata był informatykiem i dziennikarzem współpracującym z pismami „Computerworld” i „Bajtek”. Od 2013 r. utrzymuje się wyłącznie z blogowania. W 2016 r. wydał samodzielnie swój poradnik „Finansowy ninja”, który odniósł sukces i pobił rekord sprzedażowy polskiego self-publishingu, przynosząc spektakularne zyski. Podobnie rzecz się miała z następną książką „Zaufanie, czyli waluta przyszłości”. Szafrąńskiemu zaufało 250 tys. czytelników bloga i korzystających z jego porad internetowych. Przekonał do siebie ludzi, zdobył ich zaufanie, nie zawiódł go i zarobił na tym 7 mln złotych.

## Jeżeli chcemy budować zdrowe społeczeństwo, potrzebujemy liderów, którzy są roztropnie drapieżni ekonomicznie i zarazem wrażliwi społecznie.

Tak więc enklawy zaufania istnieją. Ale docierają do mnie też zgoda inne sygnały od osób ze świata korporacji, od ludzi, którzy – jak to się mawia – potrafią łączyć kropki, czyli szukają oferentów dóbr, akcji, udziałów oraz znajdują na nie nabywców. Według nich świat nadal gra bardzo cynicznie, opiera się na układach, więc zawsze trzeba być gotowym na porażkę, zdradę i szukać zabezpieczenia w kruchych sojuszach. Mimo tak niesprzyjających warunków nadal prowadzą interesy.

**KB:** Skoro zaufanie to dobro luksusowe, lecz sówicie są nim obdarzone młode, nowoczesne firmy, to czy można wywołać, że oto mamy pierwsze jaskółki zmiany paradygmatu?

**JS:** Powoli, powoli. To może być jedynie zapowiedź trendu przyszłości. Jest granica stawki i skali. Widywałem już takie sytuacje, że młodzi właściciele prowadzą swoje spółki w sposób spontaniczny, dynamiczny, można by rzec: po hipisowsku, ale kiedy firmy osiągają pewną wartość – plany wspólników stają się rozbieżne. Jeden chce należną dywidendę nadal inwestować w rozwój firmy, drugi woli ją skonsumować i zadbać o własny komfort, kupić jacht czy dom na Seszelach. Między wspólnikami pojawia się napięcie, które skłania do prowadzenia nie do końca uczciwej gry. Trzeba się liczyć z tym, że nastawienie „chcę ufać i mogę ufać” jest dominujące przy założeniu, że będzie kolejna gra. A jeżeli jej nie będzie lub gdy stawka kolejnej gry znacznie wzrośnie, to gwałtownie zwiększa się prawdopodobieństwo, że zaufanie zostanie naruszone. Powraca leninowska zasada, że najlepszą formą zaufania jest kontrola. Z drugiej strony stała nieufność, zwłaszcza związana z niechęcią wobec potencjalnych przeciwników i oszustów, tzw. *slow flowing hostility* (sącząca się wrogość), a nawet już sama czujność jest dewastująca dla nas samych. Rozpatrywanie, czy ktoś nie chce wykorzystać informacji uzyskanych w kontaktach ze mną przeciwko mnie lub przeciwko firmom, z którymi pracuję, spowodowałoby taki wzrost adrenaliny, że mój organizm zacząłby się przygotowywać do walki, naczynia krwionośne uległyby korozji, a ryzyko udaru lub zawału by wzrosło. Zatem, upraszczając, dzięki swojej nieufności ustrzeżesz się kradzieży, ale być może padniesz na zawał. Czasem lepiej odpuścić. Ja wolę prowadzić biznes kameralny, na małą skalę, w którym mogę wybierać sobie klientów, dostawców i partnerów. Gdybym zwiększył skalę i poziom ryzyka, być może dodałbym jedno zero do zysku, ale jestem zadowolony z mojej obecnej sytuacji i taki model biznesowy wybrałem świadomie.

**KB:** Jeśli mowa o aspekcie stawki i skali – czy można, z nieco lewicowych pozycji, sformułować założenie, że powyżej pewnej kwoty pieniądze wpływają demoralizująco?

**JS:** W psychologii nie używamy pojęć politycznych, jak „lewicowy”, bo od razu napotkamy opór młodych, u których wszystko, co polityczne, budzi skrajną nieufność. Trudno dziś spotkać ludzi czystej idei, jak Tadeusz Mazowiecki czy Jacek Kuron. Kiedy rozmawiam z politykami, zawsze słyszę, że dziś trzeba zdobywać i utrzymywać władzę. A to jest walka, która wyklucza zaufanie. Powstaje błędne koło. Jeżeli chcemy budować zdrowe

społeczeństwo, potrzebujemy liderów, którzy są roztropnie drapieżni ekonomicznie i zarazem wrażliwi społecznie. Trzeba byłoby im zaufać i oni musieliby ufać nam. Na razie nie widzę drugiego Nelsona Mandeli, ani u nas, ani na świecie.

**KB:** Zatem pomijam określenie „lewicowy”. Czy duża kasa demoralizuje?

**JS:** W jakimś stopniu tak, ale trzeba uważać na związki pozorne. Można powiedzieć, że biznesy „butikowe”, kameralne firmy, które wolą tworzyć konstelacje firm podobnych, niż budować wielkie korporacje, wyglądają na bardziej „zdrowe” i mogą być załącznikiem nowego społeczeństwa, usieciowanego biznesu. Studia psychoanalityczne nad osiąganiem pozycji materialnej oraz władzy i mocy, które ona daje, pozwalają postawić hipotezę, że chciwość jest związana z potrzebą redukcji nieświadomego strachu przed okazaniem się nikim lub przed upokorzeniem. Ludzie, którzy nie byli kochani w dzieciństwie, mają dużo silniejszą motywację chciwości. Być może zatem większe biznesy budują ci, którzy mają problemy narcystyczno-paranoiczne i którzy ludzą się, że moc i potęga ochronią ich przed okazaniem się nikim.

**KB:** Co jakiś czas pojawiają się rankingi zaufania do polityków, ale nijak nie przekładają się na wyniki wyborcze.

**JS:** Rankingi zaufania do polityków, jak i same wybory są artefaktami różnego rodzaju zjawisk społecznych i medialnych. To wypadkowa kliknięć, ikon, bodźców monitorowanych i trollowanych. Często wynik niższego zaufania do polityka generuje się po to, aby obniżyć jego realne zaufanie. Trudno powiedzieć, co jest trafną deskrypcją i diagnozą, a co produktem manipulacji społecznej, bo już sama uczciwość procesów i narzędzi marketingowych jest wysoce problematyczna. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne wydało książkę noblistów George’a Akerlofa i Roberta Shillera pt. „Złowić frajera”, w której przedstawiono, jak mechanizmy skąpstwa poznawczego, podatność na różnego rodzaju lęki i napalenia, manipulowane i generowane przez ikony, narracje, metafory, multiplikowane w sieci, służą jedynie temu, aby wepchnąć określone produkty i usługi określonym grupom odbiorców. Kiedy pozna się te mechanizmy – niczemu nie można ufać. Autorzy pokazują, jak mechanizmy marketingu społecznego opartego na pułapkach poznawczych i lenistwie poznawczym – bo ludzie wolą dawać się zwodzić niż roz-

patrywać złożoność spraw – przenoszą się na marketing polityczny. Nawiasem mówiąc, pisząc tę książkę, obserwowali obrzydzenie światu Hillary Clinton podczas wyborów prezydenckich w USA...

Według badań psychologów i socjologów związanych z Uniwersytetem Warszawskim mamy w Polsce od miliona do dwóch milionów młodych Polaków, nie tylko z wielkomiejskich aglomeracji, którzy tęsknią za liberalną demokracją. Ale są to tzw. wierzący niepraktykujący. Oni nie pójdą na żadne wybory, bo wiedzą, że cokolwiek ma charakter zorganizowanego i monitorowanego aktu społecznego – jest manipulowane. Na tym korzystają ci, którzy przewidują taką reakcję, i dzięki temu utrzymuje się status quo. Nagle okazuje się, że ludzie wolą łagodne, populistyczne, zwalniające z odpowiedzialności dyktatury niż rządy bardziej odważne i rozwojowe, ale ryzykowne. Podsumowując: nadmierna nieufność jest niezdrowa, bo uszkadza naczynia krwionośne, a nadmierne zaufanie, wynikające z lenistwa poznawczego, konserwuje dotychczasowy porządek.

### **KB: Czy obecnie zatracamy umiejętność rozmowy ze sobą?**

**JS:** Może i coraz mniej umiemy ze sobą rozmawiać, ale niesłychanie sprawnie komunikujemy się przy pomocy innych kodów. Często obserwuję syndrom flirtu i uzależnienia u prezesa i sekretarki, którzy codziennie mówią sobie „dzień dobry” i „dobranoc”, komunikują się co godzinę SMS-ami, mają intymny kontakt, który zamienia się w przymus korespondowania. W tym jest zakochanie, ale też obsesja, a całe zjawisko generuje technologia komunikacyjna. Prezes w swoim mniemaniu nie zdradza żony, bo tylko opisuje sekretarce w SMS-ach fantazje seksualne. Pewne sposoby kontaktu wyczerpują się, ale od razu są zastępowane przez inne kanały komunikacji. W tym obszarze nie ma próżni.

Bardzo ciekawe są badania pokolenia Z, młodszego od mileniów, które z jednej strony jest konserwatywne, bo tak bardzo dotknął je hejt, że naiwnie chciałoby cenzury państwa, a z drugiej – jest niezwykle wyczulone na fałsz i ściemę. Kultura się zmienia, miksuje, ale byłbym ostrożny z osądami, że coś wygasa. Musimy też wystrzegać się uproszczeń i generalizowania. Milenialsi nie są jedynie grupą fascynatów nowych technologii, leniwych i roszczeniowych osób. Wśród nich można wyodrębnić kilka frakcji, znacząco różniących się od siebie. Są tam konserwatyści i ekolodzy. Są pracownicy i leniwi. Dla niektórych priorytetem jest temat projektu, dla innych – pieniądze. Chłopak i dziewczyna mogą razem mieszkać i pracować, nawet się nie dotykając, bo nie jest to im potrzebne. Zjawiska społeczne są niekontrolowalne i nieprzewidywalne. Nie warto wyrokować, że coś się kończy lub przemija. Wydaje mi się, że obecnie obowiązuje stan zen – przyglądamy się rzeczywistości z pewnym zaciekawieniem. A Budda mówił, że gniew, chciwość i niewiedza są źródłem wszelkiego cierpienia, które ludzie zadają i którego doznają.

### **KB: Czy dziś ludzie różnią się bardziej niż kiedyś?**

**JS:** Tego też nie wiemy. Dzisiaj mamy dużo więcej narzędzi umożliwiających postrzeganie różnic między małymi społecz-

nościami. Wcześniej generalizowaliśmy pewne doświadczenia. Z pewnością można mówić o różnicach międzypokoleniowych, występujących już co dekadę. Mamy też różnice środowiskowe, z podziałem na aglomeracje, mniejsze miasta i wieś. Aczkolwiek znowu tutaj szyki łatwego uogólniania psuje nam pokolenie Z, które ma związki na poziomie międzynarodowym i międzykontynentalnym, więc w nim różnic kulturowych nie widać. Jednak uczciwość badacza wymaga, aby powiedzieć, że wyczerpują się pewne paradygmaty, a nowych jeszcze nie znamy.

### **KB: Prowadzi pan między innymi szkolenia z przywództwa. Czy potrafi pan go nauczyć?**

**JS:** Nie. Po pierwsze, nie można nauczyć się przedsiębiorczości, która jest raczej przymiotem genetycznym. Są ludzie, którzy dostrzegają „dźwignię”, czyli okazję, sposobność do zrobienia interesu, coś uruchomią, pomnożą. Inni w tych samych warunkach będą dalej powtarzać swoje codzienne czynności. Ale można się nauczyć urealniania. Niektórych rzeczy można się też oduczyć, jak na przykład udziału ego, które blokuje zdolność budowania klimatu zaufania wokół projektu czy osoby. Na studiach MBA poznaje się modele biznesowe, mierniki, technologie. Tę wiedzę prawdopodobnie w ciągu 10 lat przejmie od człowieka sztuczna inteligencja. Nam pozostanie niezastępowalny pierwiastek zaufania, poczucia wspólnoty i motywacji. Można uczyć się, jak zarządzać relacjami i budować wspólne cele pomimo różnorodności i nieufności.

Nobliści zajmujący się psychologią behawioralną opisali 70 pułapek poznawczych, które sami na siebie zastawiamy, racjonalizując nasze lęki, pragnienia, napalenia. Można się uczyć samoświadomości, dzięki której poziom samokontroli i samoobserwacji będzie większy, przez co nasze oceny będą bardziej trafne, a decyzje efektywne, przy uwzględnieniu całej nieprzewidywalności rzeczywistości.

### **KB: Czy kluczowy wpływ na przyszłe zmiany będą mieli wielcy liderzy?**

**JS:** Nie wiadomo. W biznesie coraz częściej obserwuje się zjawisko współprzywództwa. Z drugiej strony potrzebujemy atawistycznie mieć w swoim otoczeniu samca i samicę alfa. Nawet młodzi chcą mieć kierownika, projekty organizowane w sposób sieciowy nie wytrzymują próby czasu. Wydaje się, że zwycięży współprzywództwo sztucznej inteligencji i człowieka. Roboty będą potrzebować pasterzy. Kiedy przechodziłem w Londynie obok wielkiego sklepu odzieżowego polskiej firmy LPP, zdałem sobie sprawę, że każda jej placówka pracuje pod okiem dziesiątek kamer, zachowanie każdego klienta jest rejestrowane, jego sylwetka parametryzowana, nagrywa się, jaki towar wybrał, a z jakiego zrezygnował. Te dane trafiają do centrali pod Gdańskiem, gdzie są przetwarzane. I to algorytm sztucznej inteligencji podejmie decyzję, jaki towar przyjedzie do tegoż sklepu w kolejnym tygodniu. Ale wciąż potrzebuje pasterza.

# Zaufanie w biznesie

SONDA

Czy zaufanie może stać się nowym paradygmatem biznesu? I czy jest obecne w długofalowej strategii firm? O odpowiedź na te pytania poprosiliśmy liderów przedsiębiorstw działających na polskim rynku – właścicieli, członków zarządów, menedżerów. Przedstawiamy ich opinie.

## Grzegorz Maliszewski,

główny ekonomista Banku Millennium

Sądzę, że już teraz dla coraz większej liczby firm zaufanie staje się paradygmatem ich działalności. Zaufanie, trudne do zmierzenia i sparametryzowania, umyka czasem w dyskusjach o strategii biznesowej. Niemniej jednak, aby osiągnąć sukces w biznesie, konieczna jest współpraca i wzajemne zrozumienie potrzeb wszystkich podmiotów uczestniczących w obrocie gospodarczym. Dotyczy to zwłaszcza inwestycji i innowacji. Zaufanie jest bowiem elementem sprzyjającym budowaniu kultury innowacyjności nie tylko w firmach, ale także w ośrodkach akademickich i samorządach.

Wpływ zaufania i współpracy na potencjał gospodarczy i innowacyjny widać również na poziomie regionów. Wyniki badania „Indeks Millennium 2019 – potencjał innowacyjności regionów” wskazują, że województwa, w których firmy oraz wszyscy uczestnicy procesu współpracują ze sobą, osiągają lepsze wyniki w innowacyjności. Lubelszczyzna i Podkarpacie to doskonałe przykłady regionów, w których potencjał innowacyjności jest wyższy niż siła ich gospodarki mierzona udziałem wytworzonego PKB. Nieprzypadkowo są to także regiony, gdzie odsetek firm współpracujących na rzecz innowacyjności jest największy. Co ważne, zaufanie wyzwala potencjał, który daje wymierne efekty bez konieczności ponoszenia dodatkowych nakładów. Jest to szczególnie ważny aspekt w przypadku regionów, które nie są dużymi ośrodkami gospodarczymi, a więc nie dysponują znaczącymi zasobami finansowymi.



**Konrad Pokutycki**, prezes Zarządu BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o.

Zaufanie powinno być dogmatem biznesu. Skuteczne relacje, zarówno osobiste, jak i zawodowe, można zbudować wyłącznie na zaufaniu. W biznesie jest to szczególnie ważne, ponieważ wszystkie współpracujące ze sobą strony powierzają sobie nawzajem odpowiedzialność za sukces. Kluczowe w takiej relacji jest zaufanie do partnerów biznesowych, ich działań i doświadczenia.

Zaufanie jako jedna z pięciu najważniejszych wartości BSH pozwoliło nam osiągnąć sukces. Mam na myśli zarówno zaufanie do naszych pracowników, które przejawia się w ich samodzielności i podejmowanych działaniach, jak i do kontrahentów, z którymi budujemy biznes. To podstawa skutecznego prowadzenia firmy. Praca oparta na zaufaniu jest ważna i będzie coraz ważniejsza, ponieważ musimy wciąż podejmować nowe wyzwania, co wiąże się z wzajemnym poleganiem na sobie. Od dawna podkreślam, że działalność BSH opiera się przede wszystkim na zaufaniu i odpowiedzialności – dwóch nierozdzielnie związanych ze sobą filarach sukcesu.



BSH



© CARPORT

**Agata Chowaniec**, dyrektorka zarządzająca, Carport Aukcje Samochodowe

Czy zaufanie może stać się paradygmatem biznesu? Nie mam co do tego żadnych wątpliwości. Na pewno jednak nie jest to nowy paradygmat. Przecież zaufanie jako atrybut czy wzorzec biznesu obowiązuje nie od dziś. Polskie firmy budowały na nim swoją markę i jakość przez pokolenia. Wypracowana renoma dawała odbiorcy gwarancję i bezpieczeństwo, a marketing szepcany był (i nadal jest) nieoceniony dla rozwoju firmy. Również dziś w biznesie wiarygodność bez zaufania nie jest możliwa. Nawet jeśli z danym klientem spotkamy się tylko jeden raz i nie ma perspektywy dalszej współpracy, to przecież jego opinia o nas „pójdzie w rynek”.

Zaufanie jest niezbędne, by budować wieloletnią strategię rozwoju firmy. Dotyczy jakości świadczonych usług, terminowości realizacji zleceń, uczciwości i rozliczenia płatności w określonym czasie. Zaufanie jest najlepszym fundamentem każdego biznesu. Firma to nie NIP, to przede wszystkim ludzie i ich współdziałanie składające się na realizację wzajemnych zobowiązań. Sukces i rozwój firmy są możliwe tylko wtedy, gdy dokonują się równolegle na dwóch płaszczyznach: w relacji między firmą, pracownikiem, współpracownikiem i dostawcą oraz w relacji między firmą i klientem. Zaufanie jest jednym z najważniejszych czynników w stosunkach międzyludzkich i zdecydowanie jest obecne w długofalowej strategii rozwoju Carport Sp. z o.o.



© PEKAO SA

**Bartłomiej Górniak**, dyrektor Departamentu Strategii HR w Banku Pekao SA

Jako bank z długoletnią historią i tradycją przykładamy dużą wagę do zaufania. Nasi klienci powierzają nam swoje pieniądze, a co za tym idzie – plany, marzenia i cele, które mają odwagę realizować. Zaufanie wpisujemy w kulturę naszej organizacji, co ma szczególne znaczenie dla obecnych, ale i przyszłych pracowników.

Zaufanie jest niewątpliwie jednym z najistotniejszych czynników w relacjach społecznych i biznesowych. Od niego w dużym stopniu zależy efektywność współpracy, na którą stawiamy, realizując strategię na lata 2018–2020. Wychodzimy z założenia, że wraz ze wzrostem zaufania do pracowników wzrasta również ich zaangażowanie. I odwrotnie: im większe zaangażowanie, tym bardziej sobie ufamy.

Zaufanie ma także istotny wpływ na kreatywność i energię, które napędzają innowacyjność. Z przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii analiz, w których porównano największe firmy z rankingu „Times top 1000” z przedsiębiorstwami najsłabszymi pod względem innowacyjności, wynika, że zaufanie jest najistotniejszym czynnikiem, który różnicuje obie grupy. Zaufanie między ludźmi pozwala swobodnie dzielić się pomysłami, co według raportu jest czynnikiem wyróżniającym innowatorów, którzy odnoszą sukcesy.





**Łukasz Koch**, dyrektor ds. zasobów ludzkich, członek Zarządu Securitas Polska

**Z**aufanie jest najważniejszym czynnikiem każdej relacji międzyludzkiej, warunkuje efektywną i długofalową współpracę. W biznesie zaufanie postrzegamy jako wiarygodność i pewność, że firma działa zgodnie z deklarowanym przez siebie i akceptowanym przez nas systemem wartości. Firmy budują je głównie poprzez odpowiedzialność za oferowane produkty lub usługi oraz markę, za którą stoją określone zasady i wartości. Jednak dopiero spójność tych elementów na linii firma – pracownik – kontrahent – klient umacnia wzajemne zaufanie. Trudno zdobyć zaufanie klientów, jeżeli pracownicy nie darzą nim firmy. Tworzenie relacji opartych na uczciwości i lojalności jest procesem ciągłym i wieloetapowym, rozłożonym w czasie i wymagającym niejednokrotnie odejścia od koncentrowania się na liczbach i wynikach. Zaufanie jest z pewnością podstawą długofalowych relacji biznesowych. W dobie dużej konkurencji rynek, rozumiany jako bliższe i dalsze otoczenie, rzadko daje drugą szansę. Zaufanie wpływa również na wynik biznesowy i ma wymiar ekonomiczny. Redukuje koszty, skraca czas realizacji projektów, podnosi efektywność i optymalizuje procesy, eliminuje spory i reklamacje. Utrata zaufania dla wielu firm może być nie do odrobienia. A wizerunek godnego zaufania przedsiębiorcy i pracodawcy można stracić w mgnieniu oka z powodu nawet jednej nierzetelnej informacji.

W Securitas zaufanie jest podstawą naszej pracy. Klienci powierzają nam mienie, wrażliwe informacje i pozwalają integrować systemy zabezpieczeń z ich procesami biznesowymi. Działamy w oparciu o trzy kluczowe wartości: uczciwość, czujność i czynność, które wprost przekładają się na zaufanie naszych klientów, podwykonawców i pracowników. Budowanie zaufania to proces ciągły, za który odpowiedzialny jest każdy nasz pracownik – nie jest to tylko element etapu sprzedaży usług. Z drugiej strony jako firma codziennie nie tylko budujemy zaufanie naszych pracowników, ale też dokładamy wszelkich starań, aby go nie stracić.



**Krzysztof Nowak**, wiceprezes zarządu firmy Uniwersal; **Anna Pawlik-Gonera**, główny specjalista ds. marketingu i wizerunku

**R**ozpoczynaliśmy działalność w listopadzie 1992 r. Mieśliśmy pomysł na produkcję wentylatorów przeciwybuchowych, ale brakowało ustalonej strategii działania. Intuicyjnie wybieraliśmy do współpracy osoby, z którymi łączyły nas więzy rodzinne. Często również przyjaciół, ludzi, z którymi wspólnie przeżywalismy życie, co pozwalało sądzić, że sprawdzą się w realizacji przyszłych celów. Nawet nie wiedząc, że istnieje paradygmat zaufania w biznesie, zawsze działaliśmy zgodnie z nim, dzięki czemu odnosiliśmy kolejne sukcesy. Wierzymy, że zaufanie jest istotą biznesu prawdziwego – takiego, który nie jest krótkowzroczny, lecz ma szeroki plan. Zaufanie jest podwaliną sukcesu firmy Uniwersal i nie wyobrażamy sobie, by w długofalowej strategii rozwoju naszego przedsiębiorstwa ten ważny aspekt miał nie odgrywać kluczowej roli.

## Rafał Nawłoka, prezes Zarządu DPD Polska

Zdobycie i utrzymanie zaufania zarówno wśród klientów biznesowych, jak i konsumentów to jeden z głównych celów długofalowej strategii rozwoju DPD Polska. Nasze zaangażowanie jest doceniane przez konsumentów, których głosy kilkakrotnie zadecydowały o pierwszej pozycji DPD w rankingu serwisu Ceneo.pl i tytule Najlepszego Dostawcy. Dwukrotnie uhonorowano nas również tytułem Marki Godnej Zaufania. Od trzech lat DPDgroup prowadzi badania rynkowe „Barometr e-shopper”, które pozwalają poznać preferencje i zwyczaje zakupowe internautów. Z owych badań wynika, że zaufanie to ważny czynnik, którym kierują się konsumenci, decydując, w którym e-sklepie dokonają zakupów. 43 proc. z nich korzysta zawsze z tych samych stron. Zaufanie jest pochodną warunków pozwalających wytworzyć u e-konsumenta pozytywne doświadczenie od początku do końca procesu zakupowego. Według raportu „Barometr e-shopper 2018” dla 72 proc. e-nabywców już w momencie finalizowania zakupów istotne jest, która firma doręczy zamówienie. Aż 38 proc. regularnych nabywców stwierdziło, że świadomość, kto dostarczy przesyłkę, jest gwarancją dobrych zakupów.



© DPD

## Prof. Marcin Dyl, prezes Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami

Sektor finansowy pełni niezwykle ważną rolę w rozwoju gospodarczym każdego kraju. Jego istnienie musi opierać się na zaufaniu. Z systemem usług finansowych styka się praktycznie każdy dorosły obywatel. I każdy ma prawo oczekiwać, że działanie firm i instytucji będzie zgodne z prezentowaną przez nie misją i oparte na uczciwości. Choć zaufanie jest podstawową wartością tego sektora, spełniania standardów pilnują odpowiednie instytucje. Rynek funduszy inwestycyjnych jest niezwykle mocno regulowany, bowiem w strukturę produktów inwestycyjnych, które oferujemy, wpisane jest ryzyko. Generalnie fundusze nie gwarantują osiągnięcia zysku, ale też nie ograniczają jego możliwej wysokości. Zdarza się, że niewłaściwie dobrany produkt powoduje rozczarowanie klienta i rzutuje na przyszłe postrzeganie danej instytucji. Skutkuje to utratą zaufania. Inną przyczyną mogą być działania samej instytucji, która dążąc do maksymalizacji zysku, dopuszcza się niedozwolonych praktyk. Z taką sytuacją mieliśmy do czynienia w 2018 r., gdy działania jednej firmy związanej z aktywnością windykacyjną położyły się głębokim cieniem na całym rynku finansowym i doprowadziły do upadku kilku podmiotów. Zaufanie jest niezwykle ważnym, ale również wrażliwym czynnikiem, który determinuje wizerunek i stanowi o reputacji rynku finansowego.



© IZFIA

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

Zaufanie postrzegam jako ponadczasową i niezmienną wartość. Prowadzę biznes od ponad 30 lat, dlatego wiem, że to naturalny element zarządzania firmą, który ułatwia jej funkcjonowanie. Jest niezbędne w zespole i przy współpracy z klientami i kontrahentami. Nasz zespół wywodzi się z przedsiębiorstwa rodzinnego. Staram się budować relacje tak, byśmy mieli do siebie zaufanie i wzajemnie się wspierali. Ważne, by pracownicy czuli, że w firmie jest osoba, na której mogą polegać w trudnych sytuacjach. Tę rolę staram się pełnić jak najlepiej, przekazując doświadczenie i wsparcie. Jako prezes muszę też mieć zaufanie do siebie i swoich decyzji.

Innym aspektem zaufania w biznesie są relacje z partnerami biznesowymi i kooperantami. Są one udane tylko wtedy, gdy opierają się na wiarygodności, solidności i rzetelności. Ogromne znaczenie ma dotrzymywanie słowa i odpowiedzialność za działania. Potrzeba oczywiście czasu, aby taką relację zbudować, choć potencjał w tym zakresie potrafię szybko ocenić. Zaufanie w biznesie to dobra, a wręcz jedyna droga. Pozwala zaoszczędzić dużo czasu i energii. To postawa, świadomość, inteligencja społeczna i moralność.



© ISS RFID

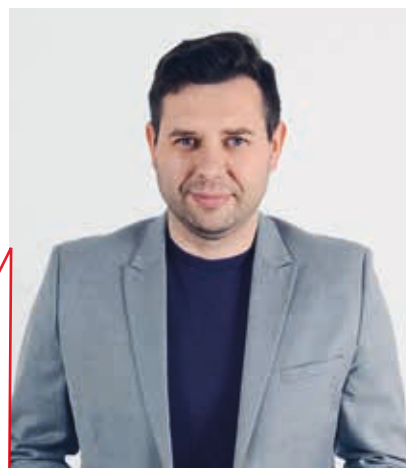


© APPHR

**Karolina Serwańska**, dyrektor zarządzająca w Agencji Pośrednictwa Pracy Polski HR

**P**rzedsiębiorcy stają przed wieloma wyzwaniami związanymi z adaptacją swoich biznesów do współczesnych trendów. Dziś wszyscy jesteśmy pionierami w swoich dziedzinach. Nie ma zbyt wielu gotowych rozwiązań możliwych do zastosowania przy wprowadzaniu nowych technologii, co oznacza ogrom pracy, prób i błędów. Zaufanie wobec wspólników, partnerów, klientów, doradców czy zespołów wdrażających nowe projekty niemal definiuje przyszłość firm.

Zaufanie jest, było i będzie obecne w długofalowej strategii rozwoju każdego biznesu. Odpowiedzialny przedsiębiorca budujący przyszłość firmy powinien przeanalizować zasoby i ocenić partnerów. Nie każdemu możemy dać mandat zaufania. Nie można też w pełni zaufać technologiom, gdyż implementacja biznesu 4.0 dopiero raczkuje, a współczesna ekonomia aktualizuje trendy na podstawie doświadczeń. Pozostaje zatem wskazać obszary, których rozwój jest kluczowy, i rzetelnie wytypować godne zaufania narzędzia i zasoby. Brak zaufania również jest istotną zmienną w planowaniu rozwojowym. Idą za nim ostrożność, szereg rozwiązań zapobiegawczych oraz większa świadomość ryzyka i niepowodzeń.



© KOGIFI

**Tomasz Gibas**, prezes Kogifi

**Z**aufanie jest kluczowym elementem definiującym relacje międzyludzkie. Staje się też podstawą funkcjonowania w biznesie. To od niego zależą stosunki z pracownikami, klientami czy kontrahentami. W długofalowej perspektywie zaufanie ze strony otoczenia biznesowego i tym samym mocna pozycja w branży przekładają się na wzrost produktywności i dochodów. Dyskusja na ten temat jest potrzebna, bowiem obserwujemy kryzys zaufania, szczególnie wśród przedstawicieli młodego pokolenia. Skutkuje to brakiem lojalności wobec firmy i marki, problemami z komunikacją i współpracą. Dlatego tak ważne jest, by w sposób przemyślany i długofalowy budować relacje ze wszystkimi przedstawicielami otoczenia biznesowego.

Oferujemy nowoczesne, czasem wręcz rewolucyjne rozwiązania, które de facto dopiero niedawno wkroczyły do świata biznesu i powoli podbijają kolejne branże. Jednocześnie działamy na rynku mocno konkurencyjnym. To wszystko sprawia, że kluczowe jest dla nas zdobywanie zaufania potencjalnych klientów, dla których rozwiązania bazujące na wirtualnej czy rozszerzonej rzeczywistości to wciąż nowość. Dbamy też o budowanie relacji opartej na zaufaniu z firmami, z którymi mieliśmy dotychczas okazję współpracować.



© ARCHIWUM GM

**Grzegorz Mielnicki**, Salony Optyczne MiB Optic Kraków

**M**am 30-letnie doświadczenie w prowadzeniu działalności i zatrudnianiu pracowników. Bez zaufania nie byłbym w miejscu, w którym teraz jestem. Nieprzypadkowo wspominam o zatrudnianiu personelu. Gdybym nie zdobył zaufania moich pracowników, dziś nie miałbym z kim realizować nowych pomysłów biznesowych. Z drugiej zaś strony wypracowałem pewien system świadczenia usług, który sprawia, że klienci mają do nas zaufanie. Przez lata udało nam się zebrać niemałą grupę lojalnych klientów, zadowolonych z naszych usług optycznych. Często do nas wracają, tworząc w ten sposób żelazną rezerwę pracy w tych niestabilnych czasach, tak trudnych dla małych firm rzemieślniczych.

Każdy chce uniknąć problemów z usługodawcą czy kontrahentem i najczęściej wybiera tego, którego zna, bo ma do niego zaufanie. Jest to jeden z argumentów przeciwko zakupom w sieci, gdzie sprzedawca najczęściej jest anonimowy.







© PFK

**Krystyna Kalinowska**, dyrektor inwestycyjna, Podlaski Fundusz Kapitałowy

**Z**aufanie powinno być podstawowym elementem każdej współpracy. Jednak świat nie zawsze jest idealny, dlatego relacje biznesowe buduje się nie tylko na zaufaniu, ale i spisanych zasadach. Jest to istotne zwłaszcza na początkowym etapie współpracy, kiedy kontrahenci jeszcze nie do końca wiedzą, czego mogą się po sobie spodziewać. Z czasem, gdy strony widzą, że zobowiązania wypełniane są sumiennie i terminowo, poziom zaufania rośnie, co przekłada się na korzyści. W naszej firmie wzajemne zaufanie oznacza większą lojalność, bardziej elastyczne zasady współpracy, a niejednokrotnie także zwiększony limit finansowania. Zaufanie do sprawdzonych partnerów już teraz traktujemy jako biznesowy paradygmat.

W przypadku funduszu typu venture capital zaufanie musi opierać się na solidnych podstawach. Naszymi klientami często są start-upy czy firmy obciążone sporym ryzykiem. Przed rozpoczęciem inwestycji badamy potencjał danego przedsięwzięcia, analizujemy model biznesowy, konkurencyjność, strategię rozwoju, kompetencje zespołu, posiadane zasoby. Niezwykle ważne są dla nas dobre relacje i przejrzyste zasady współpracy, dzięki którym buduje się zaufanie.



© TUBĄDZIN

**Amadeusz Kowalski**, wiceprezes Grupy Tubądzin

**Z**aufanie w biznesie jest tym, co łączy ludzi – pracowników z szefami, szefów z partnerami, pracowników ze sobą. W tak wielkiej strukturze, jaką jest Grupa Tubądzin, czynnik ten jest szczególnie istotny. W procesie powstawania płytki ceramicznej, a potem jej sprzedaży muszą ze sobą współpracować grupy specjalistów. Brak zaufania oznacza osłabioną komunikację, a to z kolei przekłada się na wydłużenie czasu realizacji danego projektu czy nawet zwiększenie kosztów. W świecie ogromnej konkurencji markę firmy tworzą nie tylko najwyższej jakości produkty, ale też jej zaangażowanie w relacje z klientami. Z kolei bez naszych zaufanych partnerów handlowych nie moglibyśmy dystrybuować produktów Ceramiki Tubądzin do ponad 60 krajów świata. By skutecznie mogli oni budować wizerunek marki, muszą być pewni jakości produktu i solidności firmy oraz mieć świadomość, że są kluczowi w procesie sprzedaży. To wszystko osiąga się przez pielęgnowanie relacji opartych na szczerości i zaufaniu.

Grupa Tubądzin od lat współpracuje ze wspaniałymi projektantami – Dorotą Koziałą i Maciejem Zieniem. Gdyby nie dostali wolnej ręki i nie zostali obdarzeni zaufaniem właścicieli firmy, być może ta relacja nie byłaby tak trwała.



© LUG SA

**Ryszard Wtorkowski**,  
prezes Zarządu LUG SA

**Z**aufanie jest fundamentem zdrowej organizacji. Bez niego nie istnieje komunikacja, która umożliwia efektywną współpracę. Firmę LUG założyłem 30 lat temu. W międzyczasie zmieniały się mody związane z zarządzaniem biznesem. Jednak wartości takie jak zaufanie i wzajemny szacunek są wciąż tak samo ważne, a może nawet dziś, w sytuacji, kiedy trudno o pracowników, jeszcze ważniejsze niż kiedyś. Dla mnie podstawą prowadzenia biznesu jest postawienie człowieka w centrum – zarówno pracownika, jak i klienta czy partnera biznesowego.

Zarządzanie przez wartości dotyczy wszystkich obszarów naszej działalności. Dokładnie trzy lata temu uruchomiliśmy projekt „Drzewo wartości LUG”. Zapytaliśmy wszystkich pracowników, jakie wartości są dla nich ważne. I właśnie te, które zostały wskazane przez ogół – odpowiedzialność, satysfakcja, partnerstwo oraz innowacyjność i rozwój – stały się fundamentem strategii rozwoju firmy oraz częścią codziennego życia organizacji. Ich kultywowanie nie byłoby możliwe bez wzajemnego zaufania i szacunku.



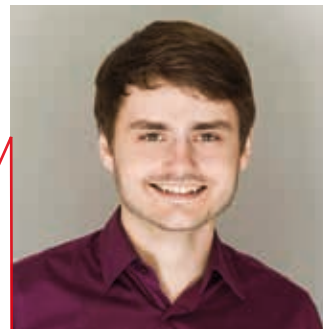


© FUNTRONIC

### Wojciech Muliński, członek Zarządu Funtronic

**Z**aufanie z pewnością powinno być jednym z fundamentów zarządzania firmą. Chodzi zarówno o zaufanie między pracodawcą, pracownikami i partnerami, jak i między firmą i klientami. Budowanie wiarygodności to długi proces, natomiast stracić można ją bardzo szybko. Często może o tym zadecydować jeden mały błąd. Dlatego tak ważne są uczciwość, szczerłość i rzetelność, które idą w parze z zaufaniem. Jedynie firmy, które działają przejrzysto, mogą liczyć na lojalnych klientów i partnerów, którzy przez lata będą korzystać z ich usług.

Zaufanie jest dla nas ważne od samego początku istnienia firmy. To dlatego, zakładając ją i opracowując pierwszą wersję Magicznego Dywanu, zrezygnowaliśmy z chińskich rozwiązań i ruszyliśmy z własną produkcją. Produkt jest używany przede wszystkim przez dzieci i osoby starsze. Z uwagi na jego montaż pod sufitem niezwykle ważna jest jakość i wytrzymałość elementów składowych. Nie chcieliśmy ryzykować zagrożenia bezpieczeństwa użytkowników naszego produktu. Stale go ulepszamy, aby był bardziej atrakcyjny, ale też spełniał unijne wymagania jakości. W ten sposób utrzymujemy zaufanie naszych klientów i partnerów. To nasza strategia.



© SAROTA PR

### Jacek Dembicki, menedżer ds. public relations, Sarota PR

**Z**aufanie i wiarygodność tak naprawdę od zawsze były paradygmatem biznesu. Można wręcz powiedzieć, że bez zaufania nie ma szans na zdrową i satysfakcjonującą relację biznesową. Niemniej jednak ze względu na rosnącą konkurencję i liczbę uczestników rynku nabiera ono szczególnego wymiaru. W rozwijających się i rozwiniętych gospodarkach trzeba także wziąć pod uwagę znaczenie sektora usług, w którym tak istotny jest czynnik ludzki.

W branży public relations zaufanie jest absolutną podstawą. To na nim budujemy podstawy relacji z otoczeniem, np. mediami. Rozpoczęcie współpracy z nowymi klientami jest procesem polegającym właśnie na zyskaniu zaufania. Nie bez znaczenia jest wykazanie efektywności za pomocą obiektywnych wskaźników. Znana jest też waga rekomendacji, które są najskuteczniejsze, gdy otrzymujemy je od osób, którym ufamy. Przedłużenie współpracy z danym klientem czy rozszerzenie jej o nowe usługi to także wynik zaufania.

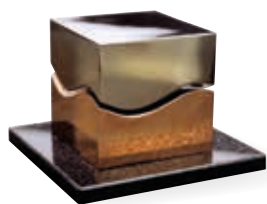


© HARMONIC

### Marta Zięba, właścicielka Agencji Marketingowej Harmonic

**Z**aufanie bez wątpienia stanowi jeden z fundamentalnych filarów efektywnie funkcjonującego przedsiębiorstwa. Pracownicy darzący zaufaniem swojego pracodawcę wykazują większe zaangażowanie i aktywnie wspierają rozwój firmy. Podobnie jak brak zaufania pracowników do firmy zaburza jej strukturę, tak brak zaufania klientów uniemożliwia podjęcie jakichkolwiek działań na linii sprzedawca – konsument. Oprócz tego wysoki poziom zaufania przekłada się na kulturę firmy, jej wizerunek, wielkość podejmowanych przedsięwzięć oraz szybkość działania, a co za tym idzie, efektywność, która warunkuje konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Budowanie zaufania jest najważniejszym celem strategicznym naszej firmy. Od 2018 r. przeprowadzamy badania jakości współpracy. Wyniki ankiet wskazują jednoznacznie, że ponad 80 proc. badanych ocenia swój poziom zaufania do naszej firmy jako bardzo dobry, czyli najwyższy w skali.



## Zapraszam do udziału w Konkursie „Teraz Polska”

Zainaugurowaliśmy XXX edycję Konkursu „Teraz Polska”. Białoczerwone godło po raz 30. trafi do firm tworzących polskie produkty i usługi najwyższej jakości, a następnie będzie pomagać milionom klientów w dokonaniu właściwego wyboru podczas zakupów.



**K**onkurs „Teraz Polska”, choć istnieje od 30 lat i wciąż nagradza produkty i usługi za ich jakość, cały czas efektywnie podąża za zmieniającymi się wyzwaniami. Gdy u zarania transformacji ustrojowej brakowało u nas nowoczesnych, trwałych, dobrze zaprojektowanych produktów wysokiej jakości, Godło „Teraz Polska” wyróżniało firmy wytwarzające dobra o takich właśnie cechach. Dziś, po niemal 30 latach, klienci mają coraz większe oczekiwania, a Konkurs „Teraz Polska” wciąż odpowiada na ich potrzeby. Obecnie jakość nie jest definiowana już tylko przez trwałość i niezawodność produktów oraz ich wzornictwo, istotne jest także, w jakich warunkach zostały wyprodukowane, jaki mają wpływ na środowisko, czy spełniają ważne potrzeby, są nowoczesne i użyteczne. I właśnie takie produkty obecnie nagradzane są Godłem „Teraz Polska”, a rzetelność procedur i zasady Konkursu powodują, że jest to znak cieszący się największą rozpoznawalnością i zaufaniem na polskim rynku.

Zachęcam prezesów, właścicieli, menedżerów do zgłaszania produktów i usług do jubileuszowej, XXX edycji Konkursu „Teraz Polska”. Udział w niej powinien być naturalną konsekwencją dla wszystkich, którzy w prowadzeniu działalności gospodarczej kierują się wartościami i kreatywnością oraz oferują produkty i usługi mogące stać się niezaprzeczalną wizytówką polskiej gospodarki.

Krzysztof Przybył

Prezes Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego



## Godło „Teraz Polska” wyróżnia ofertę i markę w sposób wyjątkowy

O historii i przyszłości Konkursu „Teraz Polska” oraz o potwierdzonych badaniami korzyściach wynikających z posługiwania się Godłem „Teraz Polska”.



**O**d pierwszej edycji Konkursu „Teraz Polska”, która odbyła się w 1993 r., oceniliśmy blisko 6 tys. zgłoszeń reprezentujących w zasadzie wszystkie branże polskiej gospodarki. Nagrodzonych zostało 721 laureatów. Najwięcej nagród zdobyli przedstawiciele sektora budowlanego, spożywczego i chemii przemysłowej. Od samego początku o Godło „Teraz Polska” ubiegały się zarówno małe, lokalnie działające firmy, jak i największe polskie marki. Ta tendencja jest widoczna również dzisiaj i wynika z faktu, że nagroda jest przyznawana za jakość produktu lub usługi, zaś wielkość przedsiębiorstwa nie ma znaczenia. Wśród laureatów można znaleźć firmy, które startowały i wygrywały w Konkursie więcej niż jeden raz. Rekordziści, m.in. Mokate, Gerlach, Spółdzielnia Lazur, OSM Koło czy poznańska firma Prote Technologie dla Środowiska, zdobyli Godło „Teraz Polska” czterokrotnie, dla czterech różnych pro-



© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM (3)

duktów. To najlepszy dowód, że znak ten pełni rolę efektywnego narzędzia marketingowego i przynosi laureatom realne korzyści.

Godło „Teraz Polska” należy do najlepiej rozpoznawalnych logotypów promocyjnych w Polsce. Od lat w badaniach ankietowych odsetek osób deklarujących jego znajomość utrzymuje się powyżej 70 proc. Według badań zrealizowanych we wrześniu br. przez Centrum Badań i Analiz Rynku ASM blisko 72 proc. respondentów prawidłowo rozpoznaje znak „Teraz Polska”. Ankietowani, którzy zadeklarowali jego znajomość, zostali poproszeni o wymienienie nazw produktów, firm lub po prostu branż, z którymi kojarzą ten symbol. 74,4 proc. badanych było w stanie podać takie marki lub grupy produktowe. Największy odsetek wskazań dotyczył produktów spożywczych i budowlanych. Najczęściej wymienianymi markami kojarzonymi z Godłem „Teraz Polska” były: Blachy Pruszyński, Mlekovita i Atlas. Co ciekawe, choć ta ostatnia marka nie posługuje się znakiem od ponad 10 lat – jak pokazują wyniki badań – nadal jest z nim łączona przez wielu konsumentów.

Odpowiedzi osób badanych potwierdzają wysoką rozpoznawalność znaku „Teraz Polska” i jego skuteczność jako narzędzia promocyjnego, wspierającego sprzedaż i markę posługującej się nim firmy. 79,3 proc. respondentów uważa, że Godło „Teraz Polska” jest dobrym sposobem oznaczania polskich produktów i usług wysokiej jakości, zaś 77 proc. zadeklarowało, że ów znak umieszczony na opakowaniu produktu zachęca ich do zakupu.

Co tak naprawdę Godło „Teraz Polska” daje firmom? Mniejszym pomaga w promocji. A największym? Bo przecież wśród laureatów są również rynkowi liderzy. Znak ten jest prostym i czytelnym potwierdzeniem wysokiej jakości oferty firm umieszczających go na swoich produktach i usługach. Jest to szczególnie istotne w kontekście deklaracji dotyczących decyzji zakupowych i poszukiwania przede wszystkim produktów charakteryzujących się wysoką jakością. Uważam, że kwestie te są ważne zarówno dla właściciela małej rodzinnej firmy, działającej lokalnie, jak i dla osoby zarządzającej dużym przedsiębiorstwem. Można więc stwierdzić, że Godło „Teraz Polska” to skuteczne narzędzie promocyjne, które zachęca klientów do zakupu oznaczonych nim produktów oraz jest potwierdzeniem wysokiej jakości i polskiego pochodzenia. To znak pozwalający wyróżnić ofertę i markę firmy w sposób wyjątkowy.

Michał Lipiński

Dyrektor Konkursu „Teraz Polska”



**TERAZ POLSKA**

### Godło „Teraz Polska”

- gwarantuje jakość i zaufanie
- zwraca uwagę klientów
- jest zachętą do zakupu dla 77 proc. klientów\*

ZGŁOŚ SIĘ DO KONKURSU „TERAZ POLSKA”!

**www.terazpolska.pl**  
**konkurs@terazpolska.pl**

\* Według badań wykonanych na zlecenie Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego przez ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku na reprezentatywnej próbie Polaków w lipcu 2019 r.



# Dziś wolę się skupić na opowiadaniu o przeszłości

O dzieciństwie i Lwowie,  
płodozmianie twórczym  
oraz o tym, że film powinien  
działać na widza zgodnie  
z oczekiwaniami reżysera,  
z **Januszem Majewskim**  
rozmawia Kamil Broszko.





**Janusz Majewski** (ur. 5 sierpnia 1931 r. we Lwowie) – polski reżyser filmowy, dramtopisarz, pisarz, scenarzysta, wykładowca. Rektor Warszawskiej Szkoły Filmowej. W 1955 r. ukończył architekturę na Politechnice Krakowskiej. Absolwent Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej w Łodzi, Wydział Reżyserii ukończył w 1960 r. W latach 1983–1990 przez dwie kadencje był prezesem Zarządu Głównego Stowarzyszenia Filmowców Polskich, od roku 2006 jest honorowym prezesem Stowarzyszenia. W latach 1987–1991 był członkiem Komitetu Kinematografii. W latach 1969–1991 był wykładowcą w Państwowej Wyższej Szkole Filmowej w Łodzi, a także gościnnie m.in. w Stanach Zjednoczonych. Jego studentami byli m.in. Feliks Falk, Andrzej Barański, Filip Bajon i Juliusz Machulski. Stworzył ponad 40 filmów, w tym wiele nagradzanych na festiwalach i entuzjastycznie przyjmowanych przez krytykę i widzów (m.in. „Sublokator”, „Zakłète rewiry”, „Królowa Bona”, „C.K. Dezerterzy”, „Excentrycy, czyli po słonecznej stronie ulicy”, „Czarny mercedes”). Autor powieści: „Ryk kamiennego lwa”, „Czarny mercedes”, „Glacier Express 9.15”, „Mała matura” i in. W 2009 r. otrzymał Złoty Medal „Gloria Artis” i Orła za osiągnięcia życia, w 2013 r. – Krzyż Komandorski Orderu Odrodzenia Polski za wybitne zasługi dla kultury narodowej i za osiągnięcia w twórczości artystycznej i działalności dydaktycznej, w 2016 r. – Platynowe Lwy za całokształt twórczości.

**Kamil Broszko:** Jest pan reżyserem z ogromnym doświadczeniem i dorobkiem. Czy lubi pan filmowe nowinki, efekty specjalne, animację komputerową?

**Janusz Majewski:** Są pomocne. Kiedyś nie było efektów komputerowych, wszystko inscenizowano naprawdę. Jednego razu kręcono scenę filmu wojennego, w której trzeba było wysadzić pociąg. Wszystko wypróbowano ze sto razy, ustawiono kilka kamer na wszelki wypadek. Reżyser przywołał szefa pirotechników, aby umówić się na znak do wysadzenia pociągu. Miało to być machnięcie czapką. Pirotechnik dla pewności powtórzył ten znak i... w tym momencie jego ekipa wysadziła pociąg. Dzisiaj taka pomyłka nie byłaby już możliwa, bo na planach filmowych nie wybuchają prawdziwe pociągi. Obraz zostałby stworzony w atelier, na modelu, ewentualnie komputerowo. Nie chodzi nawet tylko o redukcję kosztów czy bezpieczeństwo na planie filmowym, dziś niemal niemożliwe jest znalezienie wagonów z okresu przedwojennego. Jeden stoi w Stacji Muzeum w budynku dawnego dworca Warszawa Główna.

**KB:** Jaki jest pana stosunek do przeszłości?

**JM:** Najlepiej odpowiem, gdy przytoczę zdarzenie, które mi się dzisiaj przytrafiło. Mieszkaliśmy z żoną na Mazurach 20 lat. Kiedy osiem lat temu moja żona zmarła, przeprowadziłem się z powrotem do Warszawy. Oczywiście zabrałem stamtąd wiele pamiątek, ale nie wszystko. Kilka dni temu moja córka zebrała stare listy, zdjęcia i płyty CD, włożyła je do dużej torby IKEA i przywiozła do mojego mieszkania w Warszawie. Wyjeżdżałem akurat na festiwal do Torunia i poprosiłem, aby tę torbę schowała pani zajmująca się sprzątaniami. Po powrocie chciałem znaleźć pamiątki. Niestety, bezskutecznie. Okazało się, że nieopatrznie i przez pomyłkę zostały wyrzucone. Nogi się pode mną ugięły. Mniej bym żałował, gdyby to była torba pełna złota. Dobra materialnie można odrobić, ale jak odzyskać dowody przeżyć, wspomnień?

**KB:** Urodził się pan we Lwowie i tam spędził dzieciństwo.

**Na ile ten okres zdeterminował pana dalsze życie?**

**JM:** Spędziłem we Lwowie pierwsze 13 lat, w tym dwie okupacje: sowiecką i niemiecką. Ojciec dostał cynk, że komórka AK, do której należał, została zdemaskowana i zaczęły się aresztowania. Udało mu się załatwić ciężarówkę na austriackich papierach, która przewoziła bele bawełny z Ukrainy. Wpadł do domu i kazał zebrać się w pół godziny. Zdołaliśmy spakować się w cztery walizki i ukryliśmy się w ciężarówce pomiędzy tymi belami. Był 20 kwietnia 1944 r., dzień urodzin Hitlera, więc świętujący, podchmieni Niemcy przez palce sprawdzali wyjeżdżających poza rogatki. W uśpieniu ich czujności pomogła także austriacka rejestracja samochodu. Dojechaliśmy do małej wioski pod Przeworskiem, gdzie wuj mojej mamy był proboszczem. W tej wsi przetrwaliśmy aż do wyzwolenia Krakowa. Na moich oczach rozegrała się bitwa jak w batalistycznym filmie; widziałem, jak nacierali Sowieci, a Niemcy



© JIŘÍ KUČERA/STUDIO FILMOWE „TOR”

Kadr z filmu „Zaklęte rewiry”, wybitnego dzieła Janusza Majewskiego, w którym główne role zagrali Roman Wilhelm i Marek Kondrat.

się wycofywali. Pamiętam stojący przed kościołem spalony czołg niemiecki i amerykański transporter, który był na wyposażeniu radzieckiej armii. Pojazdy te były potem miejscem wielu naszych zabaw. Do Krakowa pojechaliśmy zaraz po wyzwoleniu, z przekonaniem, że nie będziemy tam długo i wkrótce wrócimy do Lwowa. Dom rodzinny opuszczaliśmy wiosenną porą. Mama spakowała do walizek moździerz – nigdy nie potrafiłem zrozumieć po co – a nie wzięła zimowych ubrań. Niestety, nigdy nie wróciliśmy do Lwowa, a rodzice przez całe życie wspominali czasy swojej młodości, pierwszych lat małżeństwa, moje narodziny w 1931 r. i mojej siostry w 1936 r.

**KB:** Mówili z lwowskim akcentem?

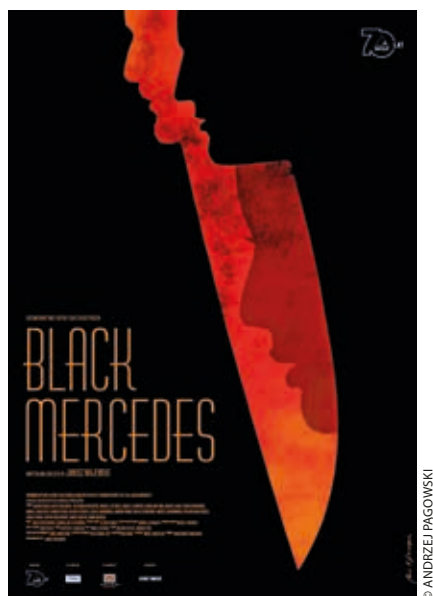
**JM:** Tak – miękko, melodyjnie. Moja siostra i ja też podobnie mówiliśmy na początku, ale szybko zgubiliśmy ów akcent. Ale przed nostalgią za Lwowem się nie uchroniłem. Po długim czasie powróciła. W połowie lat 80. byłem w Sali Kongresowej na koncercie przedwojennych lwowskich szlagierów. Na początku słuchałem ich z dużą rezerwą, gdyż nie był to występ na wysokim poziomie. I choć nie jestem skłonny do wzruszeń, raczej wolę się śmiać, to nagle poczułem, że te pieśni chwytają mnie za gardło i łza mi się w oku kręci. Żałowałem, że moi rodzice nie doczekali tego koncertu, bo z pewnością byliby szczęśliwi. W Sali Kongresowej siedziałem obok Witolda Szolgini, lwowskiego guru, autora wielu książek z cyklu „Tamten Lwów”. Czytałem je z wielkim zainteresowaniem, gdyż pomagały wracać pamięcią do czasów dzieciństwa, do korzeni. W ostatnich latach często jeździłem do Lwowa na zaproszenie organizatorów Przeglądu Najnowszych Polskich Filmów „Pod Wysokim Zamkiem”. Chodziłem po mieście, przypominając sobie dziecięce lata.

**KB:** Gdzie pan wtedy mieszkał?

**JM:** Mieszkaliśmy daleko od centrum, w nowym domu położonym na wzgórzu tak, że z okien kuchni było widać całe miasto. Był to budynek dwupiętrowy z kilkoma mieszkaniami na wynajem, który należał do mojej ciotki. Ojciec był jego administratorem i zatrudnił dozorcę – sumiennie pracującego Ukraińca. Kiedy w 1939 r. przyszli bolszewicy i nastąpiła okupacja sowiecka, nasz dozorca założył czerwoną opaskę, przyszył do czapki czerwoną gwiazdę i zaczął wykrzykiwać, że nareszcie nastał koniec pańskiej Polski, teraz nastanie sprawiedliwość i władza proletariatu. Faktycznie panowała atmosfera strachu, a Sowieci zaczęli masowo wywozić Polaków na Sybir. Nam zabrano jeden pokój, który przeznaczono dla oficerów. Najpierw krótko mieszkał w nim radziecki kapitan z żoną, potem dwóch oficerów, którzy przyszli z bukietem bzu w ramach przeprosin za zajęcie naszego pokoju. Jeden z nich był synem profesora i studentem ASP, zapewne dlatego wykazywał się dużą kulturą i taktem, a dla nas, dzieci, zawsze przynosił słodycze. Ostatnim sublokatozem był major, który wychodził o świcie, a wracał późną nocą, zawsze przeprasząc za hałasy. Kiedy do Lwowa weszli Niemcy, nasz dozorca natychmiast zdjął czerwoną opaskę i założył niebiesko-żółtą. Krzyczał, że wreszcie powstanie wolna republika Ukrainy, a czasy polskich panów odejdą na zawsze.

W 1977 r. kręciłem film „Sprawa Gorgonowej”, oparty na wydawnictwach, które rozgrywały się we Lwowie i okolicach. Pojechałem tam ze scenografem Allanem Starskim, aby zobaczyć autentyczne miejsca, a następnie odtworzyć je na planie pod Warszawą. Korzystając z okazji, podjechałem pod swój dom z dzieciństwa. Pokazując Allanowi nasze okna. Nagle z domu wychodzi nasz dawny dozorca i do mnie woła: „Czy ty jesteś ten mały Januszek od naszego





Plakat autorstwa Andrzeja Pągowskiego do filmu „Czarny mercedes”

Kadr z filmu „C.K. Dezerterzy”



gospodarza?”. Mieszkał wciąż w tej samej służbowce. Powiedział, że jego syn, starszy ode mnie o kilka lat, z którym kolegowałem się przed wojną, pracuje w Togliatti nad Wołgą w fabryce produkującej łady na włoskiej licencji. Oddał mi nawet parę pamiątek z naszego mieszkania, m.in. zdjęcie mojej mamy i kafel miśnięski ze ściany w kuchni. Ubolewał, że musi dzielić mieszkanie z rodziną przesiedloną z Mongolii i sam ma do dyspozycji jedynie kuchnię. Żegnając się, powiedział: „Zobacz, co oni teraz z nami Polakami tutaj wyprawiają”. Dobra puenta, prawda?

**KB:** Prawdziwy tygiel, w tym przypadku skupiony w jednej osobie...

**JM:** Lwów był tygłem różnych narodowości, które w gruncie rzeczy żyły ze sobą w poprawnych stosunkach i wzajemnie się tolerowały. Wielokulturowość może dawać dobre rezultaty, o czym świadczy choćby lwowska szkoła matematyczna skupiona wokół Stefana Banacha. W kawiarni Szkockiej we Lwowie mieli swój stolik matematycy, przy którym razem siadali i świetnie się dogadywali pochodzący z polskich chłopów prof. Stefan Banach i polski Żyd prof. Stanisław Ulam. Były oczywiście rysy na tym kryształowym wizerunku. Po wojnie wyszło na jaw, że Niemcy dokonali mordu polskich profesorów na podstawie listy dostarczonej prawdopodobnie przez... studentów ukraińskich, którzy chcieli się zemścić za słabe stopnie. Niestety, Polacy też nie mają powodów do dumy. Niedawno ukazała się książka Grzegorza Gaudena „Lwów. Kres iluzji” o pogromie Żydów w pierwszych godzinach wolności 1918 r. Legendarni obrońcy Lwowa wraz z żołnierzami odsieczy, która przybyła z Krakowa i Poznania, stanowili podstawową grupę inicjatorów i sprawców pogromu. To oni

rozpoczęli rabunki, gwałty i morderstwa w dzielnicy żydowskiej. We wczesnych godzinach porannych 22 listopada 1918 r. spalili 3 synagogi, obrabowali 500 sklepów, zabili 72 osoby. Dokonali tego prości żołnierze przy milczącym przyzwoleniu dowódców w odwecie za rzekome wspieranie przez Żydów wojsk ukraińskich w trakcie walk o miasto. Ówczesna prasa przemilczała to wydarzenie, ukazała się jedynie jedna wzmianka w Warszawie. To ciemna karta polskiej historii i dobrze, że została opisana, bo ropiejące rany trzeba oczyszczać, a nie żyć w fałszywym poczuciu glorii i chwały.

Cały czas w Polakach tkwi mit Lwowa – pięknego, klimatycznego miasta, opiewanego w poezji Hemara. Wielkie postacie, jak Pańkowski, Herbert czy Lem, utwierdzają tę legendę. Ale polskiego Lwowa już nie ma. Pozostały mury, nad którymi już inny duch się unosi. Jednak to samo może powiedzieć Niemiec o Wrocławiu. Takie są koleje losu.

**KB:** Pańska droga do filmu wiodła przez architekturę.

**JM:** Zdałem maturę w 1949 r. Wtedy kinematografia polska jeszcze powstawała z gruzów wojennych. Leon Buczkowski nakręcił „Zakazane piosenki” i „Skarb”, Wanda Jakubowska – „Ostatni etap”, a Aleksander Ford – „Ulicę graniczną”. Przed wojną w Polsce kręcono prawie wyłącznie filmy komercyjne, więc moi rodzice byli stanowczo przeciwni studiom filmowym, postrzegając kino jako rozrywkę jarmarczną, która nie da utrzymania. Kraj się odbudowywał, więc zawód architekta był solidny i pewny. Jestem bardzo wdzięczny losowi, że tak się potoczyło moje życie, bo architektura nauczyła mnie mnóstwa rzeczy potrzebnych w zawodzie filmowca. Gdy się buduje dom, najpierw trzeba postawić fundament i szkielet, następnie przykryć go dachem i jeszcze się postarać, żeby to wszystko pięknie wy-



glądało. Tak samo jest w filmie, który musi mieć solidną konstrukcję i estetyczną oprawę. Poza tym w ówczesnych czasach, żeby dostać się na reżyserię, trzeba było mieć już ukończony jakiś fakultet lub wykazać się dorobkiem twórczym. Aby zapewnić sobie miejsce w szkole filmowej, ukułem podstępny plan. Robiłem dyplom magisterski na Wydziale Architektury Przemysłowej w Krakowie i postanowiłem zaprojektować wytwórnię filmową pod Warszawą. Moim promotorem był prof. Juliusz Żórawski, znany przedwojenny architekt, który zrealizował wiele modernistycznych budynków w stylu Le Corbusiera, jak na przykład Dom Wedla na rogu ulic Madalińskiego i Puławskiej czy Szklany Dom przy ulicy Mickiewicza w Warszawie. Spodobał się mu mój pomysł projektu wytwórni filmowej i wysłał mnie na konsultacje technologiczne do Szkoły Filmowej w Łodzi. Spotkałem się z dziekanem Wydziału Operatorskiego prof. Stanisławem Wohlem, od którego otrzymałem wiele cennych uwag, gdyż znał wytwórnie francuskie, niemieckie i czeskie jeszcze z przedwojennych czasów. Kiedy projekt był już na ukończeniu, przyznałem się prof. Wohlowi, że moim marzeniem są studia w szkole filmowej. Profesor zachęcił mnie do egzaminu, a ja go zdałem. Tak dostałem się na Wydział Operatorski. Ponieważ obronę na architekturze miałem w semestrze zimowym, w filmówce od razu przyznano mi urlop dziekański.

**KB:** Krążą legendy o egzaminach wstępnych na łódzką filmówkę.

**JM:** W moim przypadku również nie obyło się bez przygód. Wśród młodzieży panowała wtedy moda na noszenie ciuchów wojskowych z amerykańskiego demobilu. Wszystkie battle-dressy były na wagę złota. Mojej paczce przyjaciół udało się kupić na bazarze bardzo zniszczony amerykański płaszcz oficerski. Poszliśmy do krawca, kazaliśmy rozpruć go na części i według tego wzoru uszyć płaszcze dla całej grupy. Ponieważ był zimny czerwiec, pojechałem w tym płaszczu na egzamin. W komisji zasiadał między innymi prof. Antoni Bohdziewicz, który starał się mnie zbić z pantałyku. Zadał podstępne pytanie: „Gdyby był pan operatorem kroniki filmowej i miał za zadanie sfilmować ten egzamin, to co by pan zmienił na tej sali?”. Głównowałem, że może kolor ścian albo zasłon. Ale jemu nie o to chodziło. W końcu odpaliłem, że najchętniej zmieniłbym skład komisji, aby uniknąć podobnych pytań. Na szczęście roześmiał się. Okazało się, że chodziło mu o złe usadowienie komisji i kandydatów względem światła. Komisja siedziała naprzeciw okna, a my – tyłem do niego. Powinno być odwrotnie, bo to zdający powinni być dobrze oświetleni, aby komisja mogła się nam dobrze przyjrzeć. A tak widziała nas pod światło. Kiedy ogłoszono wyniki egzaminu, prof. Bohdziewicz podszedł do mnie i zapytał, kto mi uszył ten

płaszcz, bo widać, że nie jest oryginalny, ale dobrze wykonany. Opowiedziałem całą historię, zaś profesor zobowiązał mnie, abym zaprowadził go do tego samego krawca. I tak amerykański płaszcz przyniósł mi szczęście.

**KB:** Początkowo studiował pan na Wydziale Operatorskim?

**JM:** Tak, dopiero na trzecim roku przeniósłem się na reżyserię. Mój absolutoryjny film „Rondo” z 1958 r. zdobył nawet popularność na świecie, bo był wysyłany na wszystkie możliwe festiwale. Podobnie jak „Dwoje ludzi z szafą” Romka Polańskiego, z którym razem kończyliśmy szkołę. Kiedy w latach 70. odwiedzałem wydział filmowy uniwersytetu w Los Angeles, archiwista tamtejszej filmoteki pokazał mi pudełko z kopią „Ronda” i powiedział: „To jest już trzecia nasza kopia, a i ta już prawie do końca zjechana. Mamy twój film już od blisko 20 lat i wciąż nowe roczniki studentów oglądają go w kółko”.

„Rondo” to właściwie etiuda fabularna, taki obraz świata wykrzywionego groteską z domieszką humoru. Zagrali w nim moi koledzy z Krakowa: Sławomir Mrozek i Stefan Szlachtycz, który wtedy połknął bakcyła filmu, później sam skończył filmówkę

i pracował całe lata jako reżyser telewizyjny. Mrozek wówczas chciał być aktorem, ale nie został przyjęty do szkoły, tym chętniej zgodził się zagrać u mnie. Grał klienta, który wchodzi do pustej, eleganckiej restauracji, ale nie może się doprosić obsługi kelnera granego przez Szlachtyczka. Dochodzi między nimi do gonitw, a nawet w pewnym momencie tańczą tango. Po latach Mrozek napisał sztukę „Tango”. Taka kłamra.

**KB:** A pamięta pan moment, w którym zaczął się interesować filmem na poważnie?

**JM:** Uległem fascynacji filmem w wieku siedmiu lat, kiedy zobaczyłem „Królewne Śnieżkę”. Zauważyłem wtedy, że film ma władzę nad widzami, bo potrafi jednocześnie u wszystkich na sali wywołać takie same emocje – śmiechu albo strachu. Była też inna rzecz, która mnie pchnęła w kierunku sztuki, a może szerzej – humanistyki.

W czasie wojny nie wydawano żadnej prasy i książek w języku polskim. Przeczytałem całą literaturę dla dzieci, która była w moim domu i w domach kolegów. Nie miałem już skąd pożytyć książek, więc zacząłem ukradkiem czytać pozycje z biblioteki mojej mamy. I tak poznałem literaturę Anatola France’a, laureata literackiej Nagrody Nobla, autora powieści satyryczno-heroikomicznych, dzięki któremu poznałem sens pojęcia ironii. Wuj przestrzegał mnie, abym nie stał się przypadkiem ironistą, bo Polak nie lubi ironii. Kiedy po wojnie zacząłem nadrabiać zaległości w lekturach szkolnych, Sienkiewicz wydawał mi się dzie-

Kiedy staram się  
przekonać studentów  
do czytania, patrzą  
na mnie jak na wariata.  
A przecież literatura  
piękna to nie tylko  
fabuła czy zestaw  
informacji.  
To świat wzruszeń,  
to urok języka.

cinnym pisarzem w porównaniu na przykład z Lwem Tołstojem i jego „Wojną i pokojem”. Swoją drogą nigdy nie powiedziałem tego mojemu przyjacielowi Hoffmanowi, dla którego Sienkiewicz był świętością. Nawyk czytania pozostał mi do dziś. Kiedy staram się przekonać studentów do czytania, patrzą na mnie jak na wariata, bo przecież wszystkie streszczenia są w Internecie. Wystarczy wpisać pytanie i już się ma odpowiedź. Ale przecież literatura piękna to nie tylko fabuła czy zestaw informacji. To świat wzruszeń, to urok języka.

**KB:** Łączy pan twórczość filmową z pisarstwem, co nie jest może wyjątkowe, jednak niewielu reżyserów regularnie wydaje powieści, kontynuując jednocześnie aktywność w swoim głównym fachu. Od dawna pan pisze?

**JM:** Od dawna, ale pisałem do szuflady. W okresie studiów w szkole filmowej wysłałem nawet opowiadanie na konkurs Iskier dla debiutantów, które zostało nagrodzone i wydrukowane. Potem napisałem kilka humoresek na konkurs „Szpilek” – efekt był ten sam. Ale zaraz potem wciągnął mnie świat filmu i nie miałem czasu pisać. Pierwszą książkę pt. „Retrospektywka” wydałem w wieku 71 lat. Później stosowałem „płodozmian”, czyli pisałem książki pomiędzy robieniem filmów. Kilka moich filmów powstało na podstawie moich książek, jak choćby ostatni kryminał „Czarny mercedes”. Trudno porównywać pracę pisarza i filmowca, bo filmu samemu się nie robi, trzeba mieć kilkudziesięcioosobową ekipę. Książkę można napisać w zaciszu własnego pokoju. Pocieszam się, że jeżeli już nie będę miał sił robić filmów, to pozostanie mi pisarstwo. A jedno i drugie robię tylko po to, aby odciągnąć uwagę od procesu starzenia się i dolegliwości zdrowotnych. Grunt to mieć zajęcie i nie mieć czasu na rozmyślanie. Nie chcę zgorzknieć i czekać na to, co ostateczne.

Jadąc wczoraj do Torunia na festiwalowe spotkanie z publicznością, zatrzymałem się w Ciechocinku, aby poznać perkusistę jazzowego Adama J., który niegdyś grał ze wszystkimi polskimi sławami, jak Komeda czy Trzaskowski. Potem wyemigrował do Szwecji i pracował jako inżynier. Po przejściu na emeryturę wrócił do Polski i zamieszkał w Ciechocinku. Ma już prawie 90 lat. Odwiedziłem go z Włodzimierzem Kowalewskim, autorem m.in. „Excentryków”, na podstawie których nakręciłem film o muzykach lat 50. Wpadliśmy na pomysł, aby zebrać muzyków, z którymi Adam J. grał w Polsce przed laty, i sfilmować takie jam session. A będzie to skład nie byle jaki: Michał Urbaniak, Zbyszek Namysłowski, Jan Ptaszyn Wróblewski i Wojtek Karolak. Dodatkowo chciałbym skonfrontować ich z młodymi jazzmanami, którzy według mnie spowodowali, że ta muzyka traci swój charakter. Chciałbym zapytać, dokąd zmierza dzisiejszy jazz.

**KB:** A może by zaproponować taki koncert kuracjuszom z Ciechocinka? Na pewno doceniliby dobrą muzykę, wszak jeżdżą tam nie tylko po zdrowie, ale i dobrą zabawę.

**JM:** To prawda. Przytoczę taki żarcik: Pan Bóg patrzy na Ziemię i pyta świętego Piotra, co oznaczają te czerwone albo żółte światełka. Święty Piotr odpowiada: „Jak mąż zdradza żonę, to zapala się czerwone światełko, a jak żona męża – to żółte”. „A co to jest ta pomarańczowa łuna?”. „A to jest Ciechocinek”.

Wracając do projektu filmowego – mam na swoim koncie dokument o Leopoldzie Kozłowskim, pianiście, kompozytorze i dyrygencie, przedstawicielu przedwojennych klezmerów w Polsce. Film „Ostatni Klezmer” to zapis koncertu, który odbył się 2 lipca 2017 r. w synagodze Tempel w Krakowie, uzupełniony rozmową, którą przeprowadził Jacek Cygan. Kozłowski opowiadał o przeżyciach w czasie wojny i życiu w obozie koncentracyjnym. Cieszyłem się, że zdążyłem uwiecznić jego postać, bo niedługo potem zmarł w wieku 100 lat. Wiem, że film miał dobry odbiór i był ważny, poruszył widzów.

**KB:** Czy realizacja kameralnego dokumentu spełnia pana ambicje reżyserskie w takim samym stopniu jak duża produkcja?

**JM:** Nie klasyfikuję swoich filmów według budżetu czy nakładu pracy, ale według efektów oddziaływania na widzów. Ważne, aby odbiór filmu był zgodny z moim zamierzeniem, aby poruszał lub rozśmieszał tak, jak zaplanowałem. W gruncie rzeczy dla reżysera pod względem warsztatu duża produkcja jest łatwiejsza niż mała. Praca nad kameralnym filmem jest bardziej wymagająca. Sceny między dwójkiem aktorów, które są kręcone w zaciszu hali czy domu, wymagają precyzyjnego dojścia do sedna już na planie. Jest to delikatny i długi proces. Natomiast ustawianiem sceny batalistycznej, gdzie są duże plany i pełno wojska, zajmują się asystenci, a reżyser tylko się przygląda, siedzi w fotelu i rzuca uwagi. Niezależnie, czy to duża produkcja, czy kameralna, pozostaje przyjemność z uprawiania tego zawodu, możliwość kreowania świata, którego już nie ma. Dlatego unikam robienia filmów o współczesności, aby nie wchodzić pomiędzy rzeczywistość a widza. Niech sam fotografuje świat swoimi oczami i sam dokonuje oceny. Ja wolę skupiać się na opowiadaniu o przeszłości, staram się pokazać zjawiska, które już wystąpiły i mogą się powtórzyć. Nie popełniamy tych samych błędów.

**KB:** Wielokrotnie podczas naszej rozmowy przewijał się ten wątek, a na koniec chciałbym zapytać wprost o pana stosunek do pracy, mając na uwadze ogromny dorobek twórczy i ciągłą aktywność.

**JM:** Jestem pracoholikiem. Kiedyś mieszkalem na Żoliborzu w bliźniaku, który zbudowałem razem z Jerzym Kawalerowiczem. Mieliliśmy niewielkie ogródki, do których prowadziły furtki z mosiężnymi gałkami. Ja swoją pucowałem co jakiś czas szmatką nasączoną specjalnym płynem, żeby się ładnie błyszczała. Wtedy zawsze Kawalerowicz wołał z okna, że wychodzi ze mnie Niemiec. Nawiązywał do faktu, że moja babka miała niemieckie korzenie. Być może to geny sprawiają, że lubię porządek, a bałagan mnie rozprasza.

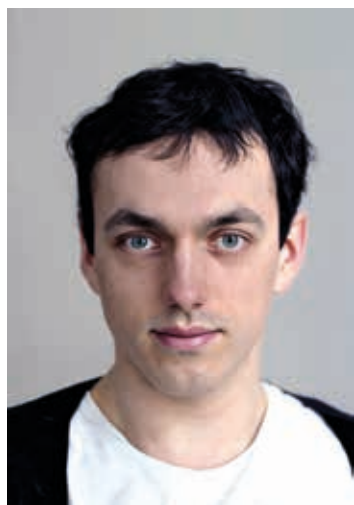


Grzegorz Myćka na tle swojej grafiki pt. „Rasizm”

# Czasami da się łączyć wszystkie pasje

O różnych miarach sukcesu artystycznego oraz o wytrwałości, która jest nie mniej ważna niż talent i pracowitość, z **Grzegorzem Myćką** rozmawiają Marzena Tataj i Kamil Broszko.





**Grzegorz Myćka** (ur. 1989 r.) – doktorant na Wydziale Grafiki i Komunikacji Wizualnej Uniwersytetu Artystycznego w Poznaniu. Zajmuje się grafiką warsztatową i projektową, ilustracją oraz krótkimi formami animowanymi. Laureat krajowych i międzynarodowych konkursów plakatu, ilustracji i filmu animowanego. Zdobył m.in. złoty medal na Międzynarodowej Wystawie „Satyrykon” w Legnicy, brązowy medal na Międzynarodowym Triennale Plakatu w Toyamie w Japonii, nagrodę specjalną na Międzynarodowym Triennale Plakatu w Trnawie na Słowacji. Uczestnik wielu międzynarodowych wystaw, m.in. Biennale del Cartel w Boliwii, Taiwan International Graphic Design Award, Triennale Plakatu w Trnawie, Międzynarodowego Biennale Plakatu w Warszawie, Biennale Plakatu Polskiego w Katowicach, Międzynarodowego Biennale Plakatu Teatralnego w Rzeszowie, Międzynarodowego Triennale Grafiki w Falun. Laureat Nagrody Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w 2012 r. Współtworzy grupę artystyczno-projektową BiG Poster, która zajmuje się m.in. prowadzeniem warsztatów z tworzenia plakatu czy wydawaniem czasopisma „BiG Poster Zin”. Członek kolektywu ilustratorów z Poznania Ilu Nas Jest.

**Marzena Tataj:** Poznaliśmy się w 2016 r., kiedy to pana praca zdobyła nagrodę specjalną jury w konkursie na okładkę magazynu „Teraz Polska”. Po ukończeniu Wydziału Grafiki Uniwersytetu Artystycznego w Poznaniu podjął pan studia doktoranckie na tejże uczelni. Tworzył pan grafikę warsztatową i projektową, ilustracje oraz krótkie formy animowane. Czym obecnie się pan zajmuje?

**Grzegorz Myćka:** Moje zainteresowania wciąż są takie same, ogólnie dotyczą konstruowania komunikatu wizualnego. Zmianie lekko uległa forma. Oprócz plakatu bardzo ważna jest dla mnie ilustracja sama w sobie, a od jakiegoś czasu tworzę również wielkoformatowe malowidła. W samym tylko Poznaniu już parę jest widocznych, niektóre z nich powstały jako wynik współpracy z młodzieżą w ramach akcji „Poznań bez nienawiści”, podczas której przestrzenie pokryte wulgarnymi i rasistowskimi hasłami są zamalowywane, by później zyskać nowe wizualne życie. Prowadzę też sporo warsztatów, zarówno dla dzieci, jak i dla dorosłych. Właśnie szykuję się do zajęć z grupą niepełnosprawnych w ramach projektu „5 zmysłów”, organizowanego co roku w Poznaniu. Jednak ostatnio przede wszystkim powróciłem do ilustracji jako dyscypliny. Razem z grupą znajomych założyliśmy kolektyw ilustratorów z Poznania Ilu Nas Jest i wspólnie organizujemy wystawy w całej Polsce, których tematem jest życie zapracowanego, zestresowanego młodego człowieka, starającego się połączyć aktywność zawodową z twórczością artystyczną.

**Kamil Broszko:** Ma pan 30 lat, a na koncie udział w wystawach, liczne publikacje i nagrody. Czy budowanie takiego dorobku jest niezbędne dla artysty?

**GM:** Właściwie 30. urodziny mam dopiero pod koniec grudnia, ale z każdym dniem zbliżającym się do tej daty odczuwam coraz większy stres, choć oczywiście zdaję sobie sprawę, że to tylko umowna granica. Rzeczywiście staram się być aktywny twórczo, stąd udział w rozmaitych konkursach, przeglądach, wystawach (przeważnie plakatowych), ale nie uważam, by było to coś definiującego wartość artysty. Oczywiście budowanie dorobku jest o tyle istotne, że daje twórcom możliwość zaistnienia, pokazania swojej pracy szerszemu gronu. Trzeba przyjąć, że nasza praca będzie podlegać ocenie. Często bardzo trudno zakwalifikować się do wysta-

wy, a co dopiero zdobyć nagrodę. Z czasem jednak wykształca się swoista odporność na tego typu sytuacje. Nie da się ukryć, że każdy konkurs i jego wynik to wypadkowa wielu czynników, m.in. gustu jury i jego oczekiwań, więc nie można się załamywać, trzeba próbować dalej.

**KB:** Jakie proporcje talentu i pracowitości sprzyjają osiągnięciu sukcesu i satysfakcji twórczej?

**GM:** Wydaje mi się, że talent i pracowitość muszą być ze sobą ściśle powiązane, ale do tego należy jeszcze dodać upór, aby się nie zniechęcić, o co łatwo w działalności wymagającej kreatywnego myślenia. Z tą pracowitością zresztą trzeba uważać, nie należy popadać w skrajność. Bardzo ważna jest właściwa organizacja pracy, również dlatego, by czasami móc po prostu pospać. Ostatnio zdałem sobie sprawę, że często w wolnej chwili, zamiast spokojnie się zrelaksować i odpocząć, zastanawiam się, czy przypadkiem nie powinienem zrobić dla kogoś jakiegoś projektu, bo na pewno z czymś zalegam... Na razie mówię sobie, że wyśpię się później, a przynajmniej po trzydziestce.

**KB:** Czym według pana jest sukces? Jakie aspiracje i dążenia rozpoznaje pan w swoim środowisku?

**GM:** Określenie, czym jest sukces, nie jest łatwe, bowiem nie da się go obiektywnie zmierzyć. Możemy czuć się spełnieni twórczo, ale niekoniecznie być docenieni przez otoczenie. I odwrotnie: można zyskać uznanie środowiska, ale jednocześnie uważać, że podejmowane działania nie dają nam pełnej satysfakcji. Ja jeszcze poczekam z oceną swojej działalności. Odnośnie aspiracji i dążeń ludzi z mojego otoczenia – na pewno bardzo duże znaczenie ma zdobycie popularności w sieci, w mediach społecznościowych, często różnym kosztem.

**MT:** Z Bartoszem Mamakiem tworzy pan duet artystyczno-projektowy BiG Poster, który poprzez swoje działania stara się szerzyć zainteresowanie plakatem.

**GM:** BiG Poster jest projektem dotyczącym zmieniającej się estetyki i charakteru współczesnego plakatu artystycznego w Polsce. Organizujemy wystawy, warsztaty i spotkania. Cała inicjatywa ma na



© T. DWOREK

Od lewej: mural „Cytadela”;  
plakaty: „Gallery Tour”,  
„Wine Festival”  
i „Grrrrrafika”.



celu przyjrzenie się zjawisku nowego, młodego plakatu polskiego w kontekście współczesnych realiów projektowania graficznego.

Najważniejszym elementem przedsięwzięcia jest czasopismo tworzone na zasadach niskonakładowej publikacji. Ma ono charakter cykliczny i prezentuje prace zebrane w ramach otwartego naboru o zasięgu ogólnokrajowym, a ostatnio również międzynarodowym. Udało nam się wydać jeden numer w Hongkongu (przygotowany przez Bartosza) i jeden w Glasgow (przygotowany przeze mnie), a w planach są kolejne zagraniczne edycje. Każdy numer jest drukowany przy użyciu tylko dwóch, ściśle określonych wcześniej kolorów, które są integralną częścią haseł związanych z poszczególnymi wydaniem. W magazynie ukazują się również teksty krytyczne nawiązujące do tematu przewodniego. Publikacja jest tak zaprojektowana, że na jednej stronie widoczne są wyselekcjonowane najlepsze prace razem z tekstem, informacjami o autorach i stopką redakcyjną, zaś na drugiej – wielki plakat (z ang. *big poster*), co stanowi formę wyróżnienia i nobilitacji jego autora.

**MT:** Pamiętamy sukcesy polskiej szkoły plakatu. W magazynie „Teraz Polska” rozmawialiśmy o tym fenomenie z najlepszymi członkami tego ruchu, m.in. Waldemarem Świerzym, Janem Sawką, Rosławem Szaybo, Andrzejem Pągowskim czy Janem Młodożeńcem. Niegdyś plakat masowo gościł na ulicach, a dziś jest w tej przestrzeni niemal nieobecny.

**GM:** Dużo już o tym mówiono i pisano, więc trudno dodać coś nowego. Wszechobecność plakatu w przestrzeni publicznej przede wszystkim wynikała z realiów, w których działali twórcy. Korzystali z innych narzędzi, często musieli mierzyć się z cenzurą, a same projekty były zlecane przez instytucje państwowe.

Szczególnie świadomość konfrontacji z cenzorem wykształciła oryginalną estetykę, w ramach której autor niejako bawił się z odbiorcą, sprytnie przedstawiając założenia spektaklu, filmu czy innego wydarzenia za pomocą specyficznego skrótu myślowego. Do tego dochodziła bezpretensjonalna forma i nie zawsze idealne możliwości reprodukcji kolorów polskich drukarni. Całość stworzyła zupełnie nową jakość, docenianą w swoim czasie bardziej za granicą niż w kraju.

**MT:** Czy plakat artystyczny ma dziś szansę zainteresować odbiorcę atakowanego zewsząd różnej jakości obrazami i komunikatami graficznymi?

**GM:** Dzisiejszy plakat istnieje w lekko zmodyfikowanej formie – jest elementem większych kampanii graficznych i funkcjonuje przede wszystkim w Internecie. Tam też często kładzie się nacisk na stworzenie jego wariantu animowanego, bowiem ruch jeszcze bardziej angażuje odbiorcę. Plakat stricte artystyczny zachowuje swoje bastiony na dziesiątkach przeglądów i wystaw, które organizowane są dosłownie na całym świecie – od Peru po Japonię. To dowodzi, że nadal jest ogromnie popularny. Oczywiście na ulicach też zdarzają się realizacje mniej komercyjne, nastawione na większą artystyczną ekspresję, ale często po prostu nie da się uciec od wymogów rynkowych. Ostatnio popularną formą jest również tzw. plakat autorski, realizowany na własne potrzeby, z pominięciem klienta, zwykle w minimalnym nakładzie. Takie plakaty można zobaczyć na specjalnych przeglądach. Zatem zainteresowanie wyszukaną formą graficzną jest nadal bardzo duże.

**MT:** Prowadzi pan Pracownię Grafiki w Centrum Kultury „Zamek” w Poznaniu.



© GRZEGORZ MYĆKA (3)

**GM:** Pracownia Grafiki to miejsce, w którym pracujemy w klasycznych technikach warsztatowych, głównie linorytu i sitodruku, czasem wykorzystujemy również tzw. techniki metalowe – korzystające z blachy jako matrycy graficznej – czy inne graficzne eksperymenty. Uczestnikami mogą być wszyscy zainteresowani. Chodzi o to, by przekazać podstawy i opowiedzieć o możliwościach tych niesamowitych sposobów druku, dzisiaj odrobinę odsuniętych na boczny tor. Pracownia działa na zasadzie otwartego miejsca pracy, z każdym uczestnikiem staramy się zrealizować jego pomysł na grafikę, dopasowując technikę, format, wymiar, rodzaj papieru. Aby rozwinąć wrażliwość artystyczną uczestników, zawsze zachęcam do prób z różnymi materiałami, farbami, podkładami, wielkościami. Poza tym często zapraszam artystów, którzy prezentują swoją twórczość i opowiadają publiczności, jak wygląda ich praca. Nasza pracownia to przede wszystkim jednak mała społeczność ludzi dzielących wspólne zainteresowania – razem organizujemy wyjścia na wystawy i spektakle oraz różne wyjazdy.

**KB:** Jak radzą sobie absolwenci ASP na rynku pracy? Co doradziłby pan kolegom i koleżankom wkraczającym dopiero na swą artystyczną drogę?

**GM:** Niestety, nie mam jednoznacznej odpowiedzi. Niektórzy zupełnie zmieniają profesję, odnajdując w trakcie studiów nowe pasje, inni zaczynają pracować w zawodzie jeszcze przed dyplomem. Wiele osób podejmuje pracę agencyjną, spora grupa wybiera życie freelancera, przyjmując zlecenia raz na jakiś czas. To oczywiście zależy również od kierunku, wszystkie te bardziej użytkowe, jak grafika, wzornictwo czy architektura, zakładają inną ścieżkę rozwoju niż na przykład malarstwo czy rzeźba.

Moim zdaniem bardzo istotne jest, by już w trakcie studiów starać się choćby w małym stopniu pokazać swoje umiejętności poza uczelnią, pojawiać się na targach i konferencjach, poszerzać kontakty, poznawać ludzi. Jednak najważniejsze są wytrwałość i upór w działaniu.

**KB:** Łączy pan działalność plastyczną z grą w zespole muzycznym. Czy można się rozwijać komplementarnie w zupełnie odmiennych działaniach artystycznych?

**GM:** Zespół istnieje i ma się dobrze. Mamy już nazwę – Morga – i zagraliśmy parę koncertów, m.in. podczas Festiwalu Malta w Poznaniu czy Maratonu Piosenki Osobistej, a już niebawem kolejne. Nasza muzyka jest trudna do zaklasyfikowania, bo przeplatają się w niej motywy ludowe, rockowe, progresywne i melodyjne. Więc jest dosyć eklektyczna. No i dużo tekstów jest o śmierci, więc już w ogóle mrok... (*śmiech*) Ale można przy naszej muzyce tańczyć. Jednak nie da się ukryć, że jej tworzenie to czasochłonne zajęcie. Próby, ćwiczenia, koncerty – to wszystko wymaga zaangażowania i skupienia. Co ciekawe, na mojej uczelni było wiele muzykujących osób. Na tyle dużo, że swego czasu organizowałem tam specjalne muzyczne spotkania, podczas których graliśmy jam session. Pojawiali się gitarzyści, basiści, perkusiści, skrzypkowie, saksofoniści, didżeje. Zresztą Morgę tworzą osoby przede wszystkim zajmujące się sztukami wizualnymi – dwóch grafików, architektka, koordynator wystaw.

Nie zawsze da się łączyć wszystkie pasje. Warto określić, co jest ważne, a co ważniejsze. Chociaż przyznaję, że parę razy wracałem dosłownie z drugiego końca Polski, np. z Cieszyna, gdzie akurat miałem wernisaż wystawy, bo następnego dnia rano odbywała się próba zespołu. Więc czasami się da.





# Do opery i do tańca

O zawodzie śpiewaka, genezie kariery i o tym, że dla obywatela świata najbardziej atrakcyjna może być Warszawa, z **Jakubem Józefem Orlińskim** rozmawia Marzena Tataj.

**Marzena Tataj:** Co było pierwsze: taniec czy śpiew?

**Jakub Józef Orliński:** Od dziecka, a dokładnie od ósmego roku życia, śpiewałem w amatorskim chórze Gregorianum. Natomiast zawsze ciągnęło mnie też do aktywności sportowych. Najpierw była wyczynowa jazda na rolkach, nartach, potem deskorolka, snowboard, akrobatyka i w końcu trafiłem na breakdance. Obie pasje – taniec i śpiew – rozwijały się we mnie równolegle od samego początku.

**MT:** Na ile te dziedziny sztuki przenikają się w pana działalności artystycznej?

**JJO:** Umiejętności taneczne wykorzystuję na co dzień w pracy śpiewaka. Ruch jest niesamowicie ważny w śpiewie. Chodzi o świadomość, co się dzieje z poszczególnymi partiami mięśni i do czego służą. Dzięki niej jestem w stanie dość skutecznie i szybko rozgrzać się, rozśpiewać i przygotować do zadań aktorsko-wokalnych. Niesamowicie cenne są też wytrzymałość i siła, które rozwijałem jako tancerz. Bardzo pomagają wykorzystywać maksimum moich



© JIYANG CHEN

**Jakub Józef Orliński** (ur. 8 grudnia 1990 r. w Warszawie) – polski śpiewak (kontratenor) i tancerz breakdance. Jest synem malarki Bogny Czechowskiej-Orlińskiej (założycielki Fundacji „Słoneczna Akademia”), sam uczęszczał do liceum plastycznego. Karierę wokalną zaczynał w chórze Gregorianum, z którym koncertował w kraju i za granicą. Jest absolwentem Uniwersytetu Muzycznego Fryderyka Chopina w Warszawie, gdzie studiował w klasie śpiewu prof. Anny Radziejewskiej. Od 2012 r. był także uczestnikiem Akademii Operowej Teatru Wielkiego – Opery Narodowej w Warszawie, a od 2015 r. studentem Juilliard School, gdzie kształcił się pod kierunkiem Edith Wiens. W 2011 r. uzyskał wyróżnienie na I Międzynarodowym Konkursie Muzyki Dawnej w Poznaniu, w 2012 r. zdobył I nagrodę na Międzynarodowym Konkursie im. Rudolfa Petraka w Żilinie na Słowacji oraz nagrodę specjalną na VI Europejskim Konkursie Śpiewu Operowego „Debiut” 2012 w Weikersheim w Niemczech. W 2015 r. zdobył I nagrodę Międzynarodowego Konkursu Wokalnego im. Marcelli Sembrich-Kochańskiej w Nowym Jorku, a w 2016 r. – II nagrodę w kategorii głosów męskich podczas IX Międzynarodowego Konkursu Wokalnego im. Stanisława Moniuszki. W 2016 r. został zwycięzcą Grand Finals w konkursie Metropolitan Opera National Council Auditions. Po występach w Carnegie Hall i w Alice Tully Hall w Lincoln Center w Nowym Jorku zebrał pozytywne recenzje m.in. w „New York Timesie”. Wyróżniony przez „The Telegraph” jako jeden z 10 najbardziej czarujących artystów operowych świata. W 2019 r. odebrał nagrody Opus Klassik oraz Gramophone Classical Music Award dla najlepszego młodego artysty. Jakub Józef Orliński odnosił także sukcesy jako tancerz breakdance, co czasami wykorzystują twórcy operowi. Zdobył czwarte miejsce w konkursie Red Bull BC One Cypher Poland, drugie miejsce w Stylish Strike – Top Rock i drugie miejsce w The Style Control. Występował również w reklamach i kampaniach znanych marek i koncertów jako tancerz, model i akrobata.



© KAMIL PIONKOWSKI

możliwości na scenie. A spektakle trwają nieraz trzy godziny. Cenię wyrobioną przez taniec sprawność, bo pozwala mi dawać z siebie 100 proc. od początku do końca przedstawienia czy koncertu. Taniec nauczył mnie również cierpliwości i dyscypliny, co też jest ważne w mojej pracy. Czasami wykonuję figury taneczne na scenie operowej, o ile oczywiście jest to uzasadnione. Nie lubię stosować trików tylko dlatego, że potrafię. Muszę mieć ku temu powód, argumentację wynikającą z sytuacji w operze czy oratorium.

**MT:** Jak to się stało, że odkrył pan w sobie głos kontratenora?

**JJO:** Trudne pytanie. Szczerze mówiąc, każdy mężczyzna, jeżeli chce, może być kontratenorem. To jest bardziej kwestia wyboru niż daru. Darem jest głos, jego kolor, zaś techniki, jaką wykorzystuje kontratenor, można się nauczyć. Miałem to szczęście, że w moim przypadku wszystko wydarzyło się bardzo naturalnie. Śpiewałem w Chórze Chłopięco-Męskim „Gregorianum” jako alt przez wiele lat, od dziecka. Będąc nastolatkiem – już w Zespole Męskim „Gregorianum” – śpiewałem jako kontratenor. Wtedy jeszcze w ogóle nie miałem pojęcia, jak nazywa się ten typ głosu i jaką techniką osiąga się brzmienia, ale podobało mi się śpiewanie i bardzo dużo satysfakcji dawało mi wykonywanie utworów, w szczególności renesansowych. Dlatego próbowałem, eksperymentowałem i starałem się brzmieć jak najlepiej, żeby dobrze wypaść w zespole. Moje kontratenorowe odkrycie zawdzięczam zatem zespołowi Gregorianum oraz jego prowadzącym – Berenice Jozaitis i jej mężowi Leszkowi Kubiakowi – którzy zasiali we mnie pasję do muzyki i wspierali, jak tylko mogli, we wszystkich muzycznych zmaganiach.

**MT:** Śpiewacy operowi często żyją na walizkach, a do tego stale muszą się troszczyć o kondycję głosu i ciała. Po zakończonym przedstawieniu, wybrzmieniu brow i opadnięciu kurtyny, nieraz zostają sami w hotelowych pokojach. Czy samotność jest cechą tego zawodu?

**JJO:** W tym zawodzie pewnie nieraz czuje się samotność, ale w moim przypadku wygląda to jednak trochę inaczej. Mam to





© ARCHIWUM KONKURSU MONIUSZKOWSKIEGO

### Jakub Józef Orliński podczas IX Międzynarodowego Konkursu Wokalnego im. Stanisława Moniuszki

szczęście, że w obsadzie każdego projektu, w którym brałem udział, poznawałem fantastycznych ludzi: śpiewaków, tancerzy, aktorów, instrumentalistów, administrację czy zespół techniczny teatru. Po spektaklu czy show zazwyczaj idziemy większą grupą do kantyny, restauracji lub baru, aby razem świętować.

Jestem niemal stale w podróży i odnoszę wrażenie, że w każdym mieście mam całkiem dobrych znajomych. Gdzie nie polecę, mogę spędzić czas z osobami, z którymi już pracowałem. Moje relacje nie ograniczają się do kontaktów z przedstawicielami świata muzyki klasycznej, mam też znajomych z grona tanecznego rozrzuconych po całym świecie. Dzięki temu mam okazję potrenować z nimi w nowych miejscach i poznać nowych ludzi.

Oczywiście zgadzam się, że w tym zawodzie zdarzają się chwile samotności. Bardzo często podróżuje się samemu. Należy też dbać o instrument, więc nie można sobie pozwalać na wszystko. Przy napiętym grafiku występów trzeba doskonale znać swoje ciało i słuchać, co jest dla niego – czyli dla owego instrumentu – najważniejsze. Czasem oznacza to, że powinniśmy siedzieć cicho i oszczędzać struny głosowe. Na szczęście na razie nie muszę się ograniczać nazbyt często. *(śmiech)*

**MT:** Jest pan obywatelem świata. Czy Warszawa nadal jest pana domem?

**JJO:** Warszawa jest moim rodzinnym miastem i pozostaje moim domem. Byłem już w wielu miejscach na świecie, ale Warszawa jest dla mnie najatrakcyjniejsza. Z wielką chęcią na czas produkcji operowej zatrzymuję się na miesiąc lub dwa w innym mieście, ale moje korzenie wciąż są głębokie. Ważne są dla mnie więzi rodzinne i na razie nie wyobrażam sobie, by mój dom mógł być w jakimś innym miejscu na świecie. Czuję głęboką potrzebę zobaczenia się z rodziną, która bez względu na wszystko zawsze mnie wspiera. Myślę, że relacje z bliskimi dają mi dużo energii do dalszego działania.

**MT:** Pana występ z Michałem Bielem po IX Konkursie Moniuszkowskim w Teatrze Wielkim był dla mnie wielkim

przeżyciem. Czułam dumę, że w Polsce kształcą się tak wspaniali artyści. Jaki wpływ na pańską karierę miał udział w Akademii Operowej?

**JJO:** Przez pięć lat studiowałem na Uniwersytecie Muzycznym Fryderyka Chopina u fantastycznej pani profesor Anny Radziejewskiej. Bardzo we mnie wierzyła i włożyła w mój rozwój ogrom pracy; wspierała we wszystkim i nauczyła tego, co najważniejsze, aby przetrwać w zawodzie śpiewaka. Natomiast muszę przyznać, że doświadczenia zdobyte w Akademii Operowej były dla mnie punktem przełomowym. Dostałem się tam w idealnym momencie. Dzięki prof. Radziejewskiej miałem dość dobrze rozwiniętą świadomość tego, co się dzieje z moim głosem, i dlatego byłem w stanie bardzo szybko reagować na uwagi innych nauczycieli czy korepetytorów. W Akademii Operowej, prowadzonej przez rewelacyjną panią Beatę Kłatkę, pracowałem z Eytanem Pessenem i Matthiasem Rexrothem. Bardzo pomogli mi w rozwoju wokalnym, ale też ogólnie – w rozwoju artystycznym. Wiele im zawdzięczam i do dziś utrzymuję z nimi kontakt.

Jeżeli chodzi o Michała Biela, to w Akademii Operowej zagraliśmy razem może na jednej lub dwóch lekcjach. Dopiero przed samym wyjazdem do Stanów Zjednoczonych udało nam się wystąpić na konkursie w Bukareszcie, gdzie obaj dostaliśmy nagrody. Od tamtej pory uwielbiam z nim grać. To niesamowicie wszechstronny muzyk i bardzo inteligentna osoba. Jesteśmy najlepszymi przyjaciółmi, więc świetnie się dogadujemy. Myślę, że to czuć w naszych interpretacjach i w energii, jaką wysyłamy do słuchaczy. Muszę przyznać, że najbardziej lubię występować właśnie z Michałem. Niesamowicie cenię sobie jego przyjaźń i artystyczną osobowość, dlatego myślę, że przed nami jeszcze sporo wspólnych koncertów.

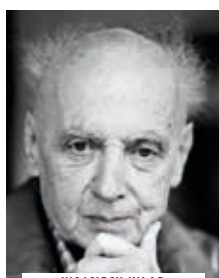
**MT:** Proszę opowiedzieć o znaczących dla pana występach i nagraniach.

**JJO:** Każdy swój występ uważam za lekcję, za pewnego rodzaju krok na mojej drodze artystycznej. A zadziało się na niej już całkiem sporo. Na początku przez trzy lata bezskutecznie starałem się o przyjęcie na studia muzyczne w Warszawie, później przegrywałem i wygrywałem konkursy, uczestniczyłem w projektach zagranicznych i w Akademii Operowej, wyjechałem do USA i studiowałem w Juilliard School, koncertowałem w Stanach Zjednoczonych i Europie, pojawiałem się w prasie codziennej, magazynach muzycznych, modowych i tanecznych, pracowałem przy sesjach zdjęciowych i produkcji wideoklipów, występowałem w telewizji, a w końcu nagrałem dwie solowe płyty wydane przez Warner Classics i Erato oraz wystąpiłem gościnnie na kilku innych albumach.

**MT:** Zdradzi nam pan swoje plany i marzenia?

**JJO:** Mam ich wiele, ale nie chcę za dużo zdradzić. O wszystkich planach, którymi mogę się podzielić z publicznością, można przeczytać na mojej stronie internetowej, moim profilu na Instagramie i na Facebooku. Dlatego zapraszam do zajrzenia i sprawdzenia, co, kiedy i gdzie się dzieje.





WOJCIECH KILAR



HILARY KOPROWSKI



prof. MARIA SIEMIONOW



prof. JACEK JASSEM



ADAM MAŁYSZ



prof. WIESŁAW L. NOWIŃSKI



prof. HENRYK SKARŻYŃSKI



RAFAŁ OLBIŃSKI



KRZYSZTOF PENDERECKI



dr JANUSZ LEWANDOWSKI



prof. MAREK BELKA



ANDRZEJ WAJDA



dr JAN KULCZYK

# Konkurs Wybitny Polak

[www.wybitnypolak.pl](http://www.wybitnypolak.pl)



ZYGMUNT SOLORZ-ŻAK



WALDEMAR DĄBROWSKI



dr IRENA ERIS



ELŻBIETA WYSZCZKA



prof. KRZYSZTOF MATYJASZEWICZ



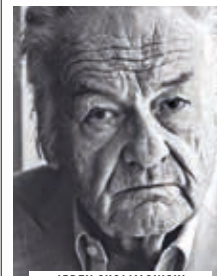
JAN A.P. KACZMAREK



KRZYSZTOF PASTOR



ks. prof. MICHAŁ HELLER



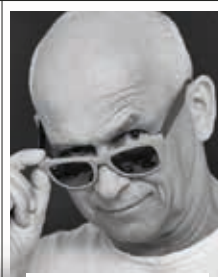
JERZY SKOLIMOWSKI



KAMIL STOCH



MARCIN GORTAT



ANDRZEJ PĄGOWSKI



KRZYSZTOF ZANUSSI

# Przyszłość to opatentowane i

20 września br. w Warszawskim Domu Technika NOT podczas jesiennej spotkania Klubu „Teraz Polska” odbyła się debata pt. „Innowacyjność kołem zamachowym rozwoju Polski” w ramach projektu „100 lat dumy. 30 lat Godła »Teraz Polska«”. W roli panelistów wystąpili dr **Patryk Dziurski** (Katedra Zarządzania Strategicznego SGH), **Bogusław Skowroński** (MIT Enterprise Forum Poland) oraz laureaci Godła „Teraz Polska” – prof. **Piotr Skarżyński** (Medincus) i prof. **Anna Wójcicka** (Warsaw Genomics). Debatę poprowadził **Radek Brzózka**, dziennikarz i prezenter TVP, popularyzator nauki.



© KAMIL BROSKO/BROSKOCOM (4)



**Radek Brzózka:** Dziś Krzysztof Przybył, prezes Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego, ogłosił rozpoczęcie 30. edycji Konkursu „Teraz Polska”. Wśród dotychczasowych laureatów jest wiele firm wyróżniających się nie tylko jakością oferty, ale także jej innowacyjnością. Czy to oznacza, że Polacy są innowacyjni?



**Bogusław Skowroński:** Reprezentuję MIT Enterprise Forum Poland – akcelerator technologiczny, który powstał w 2015 r. jako odpowiedź na potrzebę wsparcia polskich naukowców w komercjalizacji badań. Współpracując ze szkołami wyższymi, zaobserwowaliśmy bowiem, że nasi świetni naukowcy nie są biegli w zagadnieniach związanych z komercjalizacją

badań i wynalazków, a powołane centra transferu technologii nie są na tyle efektywnym mechanizmem, aby im realnie pomóc. W 2015 r. podpisaliśmy umowę o współpracy z Massachusetts Institute of Technology, który uchodzi za najlepszą uczelnię techniczną na świecie i z którego każdego roku wychodzi na rynek tysięcy start-upów. Chcieliśmy dostosować dobre praktyki MIT do polskich realiów. Tak powstał akcelerator technologii, który każdego roku wypuszcza na rynek 50 start-upów technologicznych. Dzięki temu wiemy dość dobrze, czym te firmy się zajmują, i staraliśmy się przekonać naszych partnerów korporacyjnych, aby implementowali ich rozwiązania. Z drugiej strony, znając perspektywę dużego biznesu, poszukujemy start-upów, które mogą sprostać jego potrzebom.

Wracając do pytania o stan polskiej innowacyjności, przyznam, że mam nieco schizofreniczny obraz tego, co się dzisiaj dzieje w Polsce w tej materii. Widzę olbrzymią energię, kreatywność i glo-



# chronione innowacyjne aktywa



Organizator:



Partnerzy:



SGH



*niepodległa*

POLSKA  
STULECIE ODZYSKANIA  
NIEPODLEGŁOŚCI

Dofinansowano ze środków Programu Wieloletniego „Niepodległa” na lata 2017–2022 – Programu Dotacyjnego „Niepodległa”.

balne myślenie młodych osób, które są otwarte na świat, zdobyły doświadczenia w różnych miejscach na świecie, nawet w Dolinie Krzemowej, a jednak wracają do Polski i tutaj chcą zakładać swoje biznesy. Bo Polska jest do tego doskonałym miejscem: infrastruktura jest dużo tańsza, łatwiej jest rozpocząć biznes, mamy uzdolnioną kadrę informatyczną. Niestety, z powodu różnych uwarunkowań, np. historycznych, polskie start-upy pozostają w Polsce, tzn. nie mają powiązań z resztą świata i przez to nie można ich skalować globalnie. Aby dzisiaj być innowacyjnym, nie wystarcza dobra jakość – trzeba istnieć na rynku międzynarodowym. Jeszcze pięć lat temu największymi przedsiębiorstwami świata były firmy przemysłowe, jak General Electric, Ford, General Motors czy Epson. Dzisiaj są to firmy technologiczne, jak Google, Apple czy Amazon. Niestety nie widzę w Polsce przedsiębiorstw, które mają strategię budowania portfela patentowego. Nie będziemy konkurencyjni, jeżeli nie będziemy budować ekonomii opartej na własności

intelektualnej globalnie chronionej. Odkrycia naszych naukowców powinny być podstawą patentów, które znajdą zastosowanie w polskim przemyśle.

**RB:** Przykładem biznesu opartego na biotechnologii jest Warsaw Genomics.



**Anna Wójcicka:** Jesteśmy firmą zajmującą się diagnostyką genetyczną, co oznacza, że czytamy geny, aby określić prawdopodobieństwo zapadalności na choroby lub diagnozować schorzenia już występujące. W tym kontekście uważam, że innowacyjność nie musi się wiązać jedynie z wdrożeniami na skalę światową. Dla mnie innowacją może być również rozwiązanie, które pozwoli pomóc jednemu pacjentowi. Warsaw Genomics powstał przy Uniwersytecie Warszawskim.



Przyznam, że nikt z nas wcześniej nie myślał o zakładaniu firmy, gdyż jako naukowcy uważaliśmy, że jesteśmy predestynowani do prowadzenia badań podstawowych. W trakcie mojej działalności uniwersyteckiej nikt nie mówił nam o przedsiębiorczości, a wręcz przeciwnie – komercjalizacja zawsze miała pejoratywne konotacje. Sami w pewnym momencie zrozumieliśmy, że wykonując badania podstawowe, niczego wokół siebie nie zmienimy. Publikacje naukowe nie wystarczą, szczególnie kiedy obiecujące wyniki badań w obszarze medycyny mogą się realnie przełożyć na dobro pacjenta. Zdecydowaliśmy się założyć firmę przy uczelni, również z tego powodu, aby spłacić dług wobec społeczeństwa, bo przecież badania naukowe są finansowane z grantów pochodzących z podatków. Prawdą jest, że środowisko uczelniane nie sprzyja powstawaniu start-upów. Dość powiedzieć, że na Uniwersytecie Warszawskim powstało ich dotąd około 30, co daje ogromny kontrast w zestawieniu z tysiącem start-upów, które powstają w ciągu roku w MIT. Mam nadzieję, że sytuacja ulegnie poprawie, gdyż od dwóch lat działa przy Uniwersytecie Warszawskim inkubator przedsiębiorczości, który uczy studentów, jak kierować własnymi projektami. Mnie samej zajęło aż dwa lata, aby uwierzyć, że nasze badania mogą być wykonywane usługowo i że możemy brać za to pieniądze.



**Piotr Skarżyński:** Reprezentuję Centrum Słuchu i Mowy Medincus, które rozwija swoje placówki medyczne w kraju i poza jego granicami. Jestem lekarzem, zaś wykształcenie w zakresie przedsiębiorczości zdobyłem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Dopiero wiedza tam nabyta pozwoliła uruchomić ośrodki w Kajetanach. Godłem „Teraz Polska” została nagrodzona m.in. nowa terapia o skomplikowanej nazwie – Stymulacja Polimodalnej Percepcji Sensorycznej metodą Skarżyńskiego. Jest ona pomocna w wielu różnych grupach zaburzeń współwystępujących z zaburzeniami przetwarzania słuchowego. Jeśli nasze dziecko słyszy dobrze, ale nie rozumie, jest nadpobudliwe, ma problemy ze skupieniem się na nauce, to wtedy zintegrowanie terapii psychologicznej z treningiem funkcji słuchowych daje o wiele lepsze rezultaty. Terapia ma swoje korzenie we Francji, ale polski czynnik innowacyjności polegał właśnie na połączeniu stymulacji słuchowej z treningiem psychologicznym. Przez osiem lat pracowaliśmy nad nią razem ze specjalistami z AGH, Politechniki Gdańskiej i Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Stworzyliśmy terapię i uświadomiliśmy społeczeństwu, że istnieje realny problem, który dotyczy dzieci i któremu możemy zaradzić. Mówiąc językiem przedsiębiorcy: wykreowaliśmy popyt. Wspólnie z partnerem z Białorusi opracowaliśmy wersję w językach białoruskim i rosyjskim.

Jak już wspomniałem, otwieramy wiele placówek za granicą. W najbliższym czasie planujemy otworzyć filię w Senegalu. Wie-

lu Senegalczyków (nawet prezydent i jego rodzina) studiowało w Polsce i miło wspomina ten czas, dlatego teraz obdarzają nas zaufaniem i są otwarci na współpracę. Pewne cechy innowacyjnego podejścia do ekspansji zagranicznej miało otwarcie filii w Odessie. Ukraińscy pacjenci wcześniej leczyli się w Hanowerze, Wiedniu czy Fryburgu. My przekonaliśmy ich konkurencyjną ceną, zespołem ukraińsko- i rosyjskojęzycznym, możliwością diagnostyki przygotowawczej na Ukrainie oraz pomocą w załatwieniu spraw wizowych. Cieszy nas, że po przyjeździe na zabieg do ośrodka w Kajetanach mówią, że czują się jak w domu. Podaję owe przykłady ekspansji na rynki zagraniczne, aby podkreślić, że każdego trzeba przekonać w nieco inny sposób. Podejście innowacyjne nie dotyczy wyłącznie produktów, ale również zarządzania.

**RB:** W branży medycznej nieodczowna jest współpraca z publicznym regulatorem i płatnikiem. Czy ten fakt ogranicza innowacyjność?

**PS:** System publicznej służby zdrowia opiera się na sieci szpitali, które w praktyce mają bardzo ograniczone możliwości świadczenia usług prywatnych. Natomiast Ogólnopolskie Stowarzyszenie Szpitali Prywatnych udowadnia, że można z sukcesem pozyskiwać pacjentów z zagranicy, szczególnie ze Wschodu, dla których Polska jest krajem przyjaznym językowo, kulturowo i cenowo, jednocześnie oferującym usługi medyczne na coraz wyższym poziomie.



**Patryk Dziurski:** Polska jest dużym rynkiem, co pozwala wielu firmom osiągać wystarczające dochody, dlatego nie myślą one o ekspansji globalnej. Jednak wiele start-upów od razu zakłada obecność na rynku międzynarodowym. Zresztą mamy sporo firm globalnych, choćby z branży okiennej czy meblowej. Myśląc o innowacyjności, często zapominamy, że tworzenie potencjału innowacyjnego wymaga czasu. Polacy są narodem twórczym i kreatywnym, o czym może świadczyć choćby globalna marka CD Projekt, która jest wysoce innowacyjna. Niestety, wrodzoną kreatywność zabija w nas system edukacji, który jest nastawiony na zapamiętywanie wiedzy zamiast na tworzenie kompetencji i doskonalenie umiejętności.

Nie wystarczy nauczyć się z książki na pamięć, potrzebne są zajęcia warsztatowe, spotkania z praktykami biznesu, podczas których od razu można weryfikować wiedzę wynikającą z lektury.

**BS:** Ja nawet nie martwię się tak bardzo o młodych ludzi, którzy – choć nie są kształceni w duchu przedsiębiorczości przez rodzime uczelnie – świetnie dają sobie radę. Dzisiaj nauka odbywa się w Internecie, poprzez różnego rodzaju podcasty czy webinaria. W naszym akceleratorze mamy 130 alumnów i kilka fantastycznych spółek działających na globalnym rynku. Wierzę, że ich

wysoka pozycja w świecie jest tylko kwestią czasu. Martwię się o inną rzecz. Wydatki polskiego przemysłu na badania i rozwój w porównaniu z wydatkami w krajach OECD, w USA czy Chinach są znikome. A świat pędzi, zmiany przyspieszają. Niedysiejsi giganci przemysłu, jak choćby wspomniany General Electric, to dziś kolosy na glinianych nogach. Jesteśmy potentatem w produkcji kurczaków, ale jeżeli ktoś wymyśli inną taną proteinę, to nasze fermy drobiu upadną. W USA już jest produkowane sztuczne mięso o smaku ryby, które pochodzi ze skrzyżowania w laboratorium komórek ryb i roślin. Jeżeli nasz przemysł nie będzie inwestował w badania i rozwój, a jedynie koncentrował się na bieżącej produkcji, to nagle może zostać zmieciony przez nadchodzące zmiany. Start-upy się dostosują i przetrwają, ale na start-upach nie zbudujemy ekonomii. Polski przemysł meblarski został stworzony dzięki taniej sile roboczej, tanim surowcom i zakupionym licencjom. Wystarczy sprawdzić, ile patentów ma polski przemysł i ile na nich zarabia. To właśnie te wartości świadczą tak naprawdę o potencjale gospodarki.

**PD:** To prawda, że wydatki na badania i rozwój w polskich firmach są na bardzo niskim poziomie, ale bardziej niepokojące jest to, że nie są przeznaczane na tworzenie własnych innowacji, lecz na zakup gotowych licencji.

**PS:** Potrzebna jest modyfikacja podatkowa, umożliwiająca zaliczenie takich wydatków do kosztów uzyskania przychodu.

**RB:** Korzystanie ze znanych rozwiązań to jeszcze nic złego. Na przykładzie Warsaw Genomics widać, że potrafimy optymalizować znane procesy tak, aby były one bardziej ekonomiczne, a przez to dostępne. W tym przypadku innowacyjnością jest właśnie optymalizacja.

**AW:** O naszym sukcesie przesądziły trzy czynniki. Po pierwsze cena. Wykonujemy takie same badania jak inne firmy na świecie, ale dzięki autorskim algorytmom potrafimy robić je nawet pięciokrotnie taniej. To sprawia, że możemy je popularyzować wśród Polaków. Drugim czynnikiem jest odpowiedź na potrzebę rynku. Wielu pacjentów chce poznać prawdopodobieństwo zachorowania na raka, a inni uzyskać pomoc w ustaleniu metody leczenia. Badania genetyczne są tematem trudnym. Boimy się tego, co można z naszych genów wyczytać, więc dla większości pacjentów ważne jest, że każdy etap analizy jest przeprowadzany w Polsce i wyniki zostają w kraju. Każda osoba, która poddaje się badaniu diagnostycznemu, jest pytana o zgodę na wykorzystanie jej danych do badań naukowych – uzyskujemy niemal 100 proc. odpowiedzi pozytywnych. Dzięki temu poznajemy coraz lepiej polską populację, a co za tym idzie, będziemy mogli skuteczniej pomagać ludziom.

Deloitte parę miesięcy temu opublikował raport, z którego wynika, że gdyby objąć Polaków powszechnym badaniem

w kierunku ryzyka zachorowania na raka, to w ciągu 20 lat można byłoby oszczędzić 90 mld złotych. W dotychczas zbadanej przez nas grupie pacjentów wysokie ryzyko zapadalności na nowotwory odnotowaliśmy u 5 proc. osób, które powinny zostać objęte specjalnym nadzorem onkologicznym. Wykrycie raka w najwcześniejszym stadium gwarantuje jego wyleczenie. Korzyści finansowe dla państwa powstałyby za sprawą skutecznego i szybkiego leczenia. Jednak najpierw trzeba byłoby sfinansować badania, a korzyści z nich byłyby odłożone w czasie. Na taką prewencję jeszcze żaden kraj na świecie nie jest gotowy.

**PS:** W Polsce około 70 proc. osób jest niezadowolonych z ochrony zdrowia. W Czechach – odwrotnie, mianowicie 60 proc. osób jest zadowolonych. I to mimo tego – a może dzięki temu – że za receptę trzeba dopłacać 2 zł, a za wizytę u lekarza 5 zł. U nas takie rozwiązanie nie jest możliwe do wprowadzenia bez zmiany konstytucji. Na polskim rynku powstaje wiele start-upów, choćby w obszarze usług telemedycznych. Jednak płatnik publiczny nie jest gotowy na finansowanie innowacyjnych procedur, szuka oszczędności. Na przykład koszt operacji przerośniętego migdałka u dzieci obniżono o 35 proc. Wykonując taki zabieg w ramach NFZ, nie możemy zastosować innowacyjnych metod, które są mniej inwazyjne i gwarantują szybszy powrót do zdrowia, bo koszt jednorazowej końcówki potrzebnej do wykonania zabiegu przekracza wartość całej procedury. Skutek jest taki, że gwałtownie wzrósł popyt na ten zabieg na rynku prywatnym, bo rodzice chcą zapewnić swoim dzieciom większy komfort leczenia. W NFZ małe kolejki na ten zabieg, ale nie z powodu lepszego funkcjonowania służby zdrowia.

**PD:** Od wielu lat obserwuję dwa rankingi: najbardziej innowacyjnych firm na świecie i najwięcej wydających na badania i rozwój. Listy te nie pokrywają się, bo innowacyjność nie zawsze musi być związana z dużymi wydatkami na badania. Jednymi z najbardziej innowacyjnych firm są Tesla i Facebook, które pod względem wydatków na badania i rozwój plasują się w drugiej setce rankingu. Innowacje to nie tylko produkty czy usługi. Innowacyjne mogą być modele biznesowe czy produkcyjne.

**BS:** Punktem wyjścia do dzisiejszej rozmowy było Godło „Teraz Polska”, więc chciałabym sformułować nowe przesłanie na następne 30 lat: teraz polska własność intelektualna. Powinniśmy szczególnie doceniać firmy, które budują swoją strategię w oparciu o opatentowane i chronione innowacyjne aktywa. Potrzebne do tego są odpowiednie warunki makroekonomiczne oraz sprzyjające otoczenie prawne, aby w ten sposób zapewnić napęd gospodarce na kolejne 30 lat. Cieszy mnie, że wiele młodych osób wiąże z Polską plany realizowania przedsięwzięć innowacyjnych. Chcą robić biznesy globalne, ale pracować w swoim kraju, gdzie czują się najlepiej.

# Pierwsze w Polsce bezpłatne kursy sztucznej inteligencji



**Z**godnie z danymi firmy analitycznej Entrata obecnie ponad 40 proc. osób ma codziennie kontakt z technologiami wykorzystującymi SI, ale tylko połowa z nich jest w stanie wytłumaczyć, co termin „sztuczna inteligencja” tak naprawdę oznacza. Zdaniem ekspertów należy zwiększyć społeczną świadomość dotyczącą sztucznej inteligencji, ponieważ w naszym otoczeniu będzie się pojawiać coraz więcej maszyn z elementami SI. – *Czasy, kiedy sztuczna inteligencja była jedynie wytworem wyobraźni twórców literatury science fiction, bezpowrotnie minęły* – zauważa dr inż. Marek Kozłowski, kierownik Laboratorium Inżynierii Lingwistycznej w OPI PIB. – Obecnie wystarczy zrobić zakupy w sklepie internetowym, by otrzymać trafne rekomendacje kolejnych produktów. Żeby zamówić pizzę, wystarczy „porozmawiać” z komputerowym chatbotem. Wokół nas znajdują się „inteligentne” lodówki czy pralki, a po ulicach jeździ coraz więcej autonomicznych samochodów wyposażonych w setki zaawansowanych algorytmów. Czy to wszystko jest sztuczną inteligencją? Niekoniecznie, ale ważne, by wiedzieć, w jaki sposób działają otaczające nas maszyny. Dzięki temu jesteśmy świadomi

ewentualnych zagrożeń płynących z ich używania – tłumaczy ekspert.

## O SI wiemy tyle, że niewiele wiemy

Poszerzanie wiedzy na temat sztucznej inteligencji jest konieczne, ponieważ elementy SI stają się coraz powszechniejsze. Zgodnie z przewidywaniami International Data Corporation ma z nich korzystać zwłaszcza przemysł. Szacuje się, że w tej branży za cztery lata wartość technologii opartej na SI sięgnie 4,9 mld dolarów. To siedem razy więcej niż w 2018 r.

Aby zwiększać świadomość ludzi na temat zagadnień związanych ze sztuczną inteligencją i maszynami, specjaliści z Ośrodka Przetwarzania Informacji – Państwowego Instytutu Badawczego stworzyli kursy przybliżające wiedzę o SI i uczeniu maszynowym. Zostały one zaopiniowane przez prof. dra hab. Krzysztofa Maraskę, specjalistę w tej dziedzinie, i są dostępne bezpłatnie na stronie [SztucznaInteligencja.org.pl/kursy](http://SztucznaInteligencja.org.pl/kursy) i platformie Navoica. Tłumaczą podstawowe zagadnienia związane ze sztuczną inteligencją, m.in. uczenie maszynowe i uczenie pogłębione.



# SI

Jak rozpoznać inteligentnego robota? Czym różni się algorytm od sztucznej inteligencji? Dlaczego maszyny korzystające z SI z łatwością mogą wygrać z nami w szachy, choć mają trudności z ukrojeniem chleba? Na te i inne pytania odpowiedź przynoszą kursy sztucznej inteligencji, które stworzyli specjaliści z Ośrodka Przetwarzania Informacji – Państwowego Instytutu Badawczego. Może z nich skorzystać każdy, kto chce zgłębić temat.



© OPI PIB (2)

Wyjaśniają, dlaczego roboty wykorzystujące elementy SI dość łatwo pokonują człowieka w skomplikowanej grze, jaką są szachy, a mają problem z prostymi, „ludzkimi” czynnościami, takimi jak ukrojenie kromki chleba. Uczestnik kursu dowie się też, czym jest robotyka, chatbot, algorytm, a także będzie potrafił rozpoznać, co jest sztuczną inteligencją, a co – mimo pozorów – na pewno nią nie jest. – *Zauważyliśmy, że w Polsce brakuje przystępnych materiałów na temat sztucznej inteligencji, adresowych do osób, które nie zamierzają być informatykami i programistami* – mówi dr Agnieszka Gryzik, zastępca dyrektora OPI PIB. – *Wyszliśmy na przeciw tym potrzebom i zachęcamy wszystkich Polaków do ukończenia kursów. Wystarczy przeczytać dostępne na naszej stronie proste i ciekawe materiały dydaktyczne, a następnie prawidłowo rozwiązać test, który nieodpłatnie udostępniamy. Celem naszego przedsięwzięcia jest szeroko zakrojona edukacja obywateli w obszarze SI* – dodaje Gryzik.

Podobne kursy, których celem jest edukowanie społeczeństwa, w tym dzieci i młodzieży, są już prowadzone w kilku krajach, m.in. w Holandii czy Finlandii, gdzie położono nacisk na zwiększenie

świadomości na temat szans i zagrożeń związanych z SI wśród osób nieznających informatyki.

Wiedza przyswojona dzięki kursom pomoże lepiej zrozumieć otaczający nas świat nowych technologii i inteligentnych maszyn. Każdy może też poprzeć ideę popularyzacji wiedzy o SI w postaci kursów on-line, wypełniając samodzielnie test i dzieląc się tą informacją w mediach społecznościowych. Oprócz satysfakcji ze zdobycia nowej wiedzy uczestnicy mogą liczyć na formalne docenienie ich wysiłku. Osoba, która ukończy kurs poprzez platformę edukacyjną Navoica, otrzyma specjalne zaświadczenie.

Ideę upowszechniania wiedzy dotyczącej sztucznej inteligencji poprzez przyjazną edukację poparły już Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Politechnika Gdańska, Politechnika Koszalińska, Politechnika Krakowska, Politechnika Łódzka, Politechnika Poznańska, Politechnika Śląska, Politechnika Wrocławska, Akademia Górniczo-Hutnicza i Akademia Leona Koźmińskiego.

Wiktor Sumliński

# Zaufanie jest fundamentalną częścią kultury

O antycznych źródłach zaufania w biznesie, pękaniu świata i końcu globalizacji, jaką znamy, oraz o książce, którą warto kupić bliskim pod choinkę, z Krzysztofem Domareckim rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** Jaka jest rola zaufania w biznesie?

**Krzysztof Domarecki:** Kultura europejska opiera się na zaufaniu od ponad 2 tys. lat. Prawo rzymskie w części dotyczącej – jak byśmy dziś powiedzieli – stosunków gospodarczych przede wszystkim odwoływało się do kontraktu i wzajemnych zobowiązań stron oraz dotrzymywania danego słowa. Stąd słynna rzymska zasada *pacta sunt servanda* (łac. umów należy dotrzymywać), która uformowała stosunki w gospodarce aż do dziś. W biznesie rola zaufania jest fundamentalna. Bez niego gospodarka byłaby o wiele mniej rozwinięta. Ufamy zarówno dostawcy mleka – że jest ono dobre, zdrowe i nie zawiera żadnych chemikaliów – jak i dystrybutorowi aut czy sprzętu AGD. Jesteśmy również obdarzani zaufaniem, kiedy na przykład zaciągamy kredyt w banku. Przyszłość stosunków gospodarczych będzie zależała od zaufania. Jest ono nie tyle elementem biznesu, co jego fundamentem i częścią kultury. A biznes jest zależny od kultury, nie może funkcjonować samodzielnie, tj. w oderwaniu od niej. W związku z tym, jeśli w jakikolwiek sposób niszczyliśmy naszą kulturę i dziedzictwo Europy, to niszczyliśmy również podstawy naszego biznesu, czyli pomyślności gospodarczej, czego skutki będziemy odczuwać my i przyszłe pokolenia.

Ważnym sposobem stabilizacji stosunków gospodarczych jest wzmacnianie zaufania poprzez rozwiązania instytucjonalne. Podstawą jest stanowienie prawa i jego stosowanie przez sprawnie działający system wymiaru sprawiedliwości. Mamy też inne instytucje wykreowane przez państwo i społeczeństwo, które wzmacniają zaufanie w gospodarce, np. banki. Bankowość jest działalnością silnie regulowaną. Zapewnia całemu społeczeń-

stwu poczucie bezpieczeństwa powierzonych środków. Zdarza się jednak, że system ten nie działa idealnie – tak było w przypadku kryzysu finansowego 2007–2008. Na szczęście w Polsce dobrze działa regulator tego sektora i banki, jak do tej pory, są instytucjami, które nie tylko cieszą się zaufaniem, co potwierdzają rankingi, ale w praktyce wprowadzają wiele procedur, które powodują, że to zaufanie ma trwałe i silne fundamenty. Kolejnym przykładem jest notariusz – przedstawiciel państwa gwarantujący pewność, że umowa została zawarta we właściwej formie i podpisana przez właściwe podmioty. Księgi wieczyste wzmacniają pewność ochrony własności prywatnej, a z drugiej strony – pewność obrotu. Także spółki giełdowe są obciążone znaczną ilością regulacji, aby oferować inwestorom większy poziom zaufania niż spółki prywatne. Są to przykłady, w których kultura zaufania została przekształcona na drodze prawnej w rozwiązania instytucjonalne dające większą stabilność zaufaniu gospodarczemu.

**KB:** Czy zaufanie może stać się nowym paradygmatem biznesu, czy raczej będziemy obserwowali odejście od zaufania na rzecz innych wartości?

**KD:** Pod koniec drugiej dekady XXI w. obserwujemy koniec globalizacji, jaką znaliśmy do tej pory. Przez ostatnie 30 lat cieszyliśmy się w miarę swobodnym przepływem osób, towarów, informacji, usług oraz pieniądza. Jednocześnie tak daleko idąca swoboda przepływu wykreowała duże nierówności i napięcia w stosunkach gospodarczych między państwami. Z tych powodów w ciągu ostatnich pięciu lat nastąpiła cała seria pęknięć, które dzielą globalizację na poszczególne bloki. Na naszych oczach tworzy się nowy podział świata, z osią przebiegającą między USA i Chinami. Stany Zjednoczone chcą postawić na relacje bilateralne z całym światem. Tradycyjnie również Rosja chce prowadzić samodzielną i suwerenną politykę wojskową, gospodarczą, technologiczną, finansową i polityczną. Mamy również świat islamu, który od lat silnie kontestuje porządek euroamerykański i chce być suwerennym graczem na globalnej szachownicy.

W tak popękanym świecie zaufanie w biznesie, zwłaszcza pomiędzy firmami z różnych bloków, będzie erodowało. Będziemy mieć do czynienia z większą ilością napięć, barier oraz ujawnionych konfliktów interesów. Coraz częściej firmy będą zmuszone





**Krzysztof Domarecki** – przedsiębiorca i inwestor, prezes Zarządu Seleny FM SA (globalnego producenta i dystrybutora produktów chemii budowlanej) oraz założyciel Funduszu Inwestycyjnego Fidiasz EVC. Absolwent Wydziału Prawa Uniwersytetu Wrocławskiego. Grupa Selenia, której centrala znajduje się we Wrocławiu, jest jednym z trzech największych producentów piany montażowej na świecie, a jej najbardziej rozpoznawalną marką jest Tytan. W skład Grupy wchodzi 30 spółek dystrybucyjnych i produkcyjnych w 16 krajach. Zakłady

firmy zlokalizowane są w Polsce, Brazylii, Korei, Chinach, Rumunii, Turcji, Hiszpanii i we Włoszech. Oferta dostępna jest w ponad 70 krajach na całym świecie. W 2018 r. przychody Seleny wyniosły ponad 1,2 mld zł. Za swoje osiągnięcia biznesowe Krzysztof Domarecki otrzymał m.in. Medal Stulecia Odzyskania Niepodległości (w uznaniu za zasługi dla polskiej gospodarki), wyróżnienie w konkursie EY Przedsiębiorca Roku oraz Nagrodę Prezydenta Wrocławia. W kręgu jego pozabiznesowych zainteresowań znajdują się m.in. filozofia, historia i teoria globalizacji.

robić interesy wyłącznie w ramach swojego bloku, ewentualnie z partnerami z innego, w którym poziom napięć nie jest zbyt duży. W sposób naturalny powinna się utrzymać dobra współpraca między Europą i USA. Niemniej jednak ona też będzie obciążona rosnącą ilością regulacji i walkami o charakterze pozataryfowym. Jeśli nałożymy na to konflikt interesów z Chinami i podziały technologiczne, a także podziały na liniach Europa – Rosja, Rosja – Chiny, Chiny – USA, kraje islamu – Europa, wówczas uświadomimy sobie, że pęknięcia te nie sprzyjają budowaniu zaufania w skali globalnej.

**KB:** Czy zaufanie do technologii jest dzisiaj ważnym wyzwaniem, szczególnie ze względu na jej coraz większy wpływ na różne aspekty życia człowieka?

**KD:** Zaufanie to kwestia kultury, która jest sferą zarezerwowaną dla człowieka. Technologia sama z siebie nie wytwarza kultury, co najwyżej funkcjonuje w oparciu o pewne założenia kulturowe, ale nigdy nie jest całkowicie niezależna od człowieka. Pojęcie zaufania do technologii jest funkcją innego pytania: jak silnie technologia wpływa na człowieka i jak może być używana? Może zostać zastosowana zarówno do dobrych, jak i złych celów. Może służyć człowiekowi, ale też niszczyć jego życie i relacje. Kiedy obserwuję trendy związane z rozwojem technologii w najbliższych 30 latach, z jednej strony wiążę z nim nadzieje, a z drugiej czuję obawę, że ilość nowych rozwiązań i tempo ich wdrażania przerosną nasze możliwości adaptacyjne, czego skutkiem będzie załamanie gospodarcze, a zapewne i jakaś forma kataklizmu społecznego.

Swego rodzaju przekleństwem nowych technologii jest to, że kiedy już powstaną, dążymy do ich błyskawicznego wdrożenia. Należy pamiętać, że



technologia to nie tylko nowe produkty czy usługi usprawniające życie, może mieć również szkodliwe skutki, a nawet prowadzić do śmierci. W Europie i częściowo w USA istnieją kulturowo zakorzenione narzędzia do ewentualnego blokowania nowych rozwiązań szkodzących człowiekowi. Jednocześnie nie można mieć złudzeń, że działają one wszędzie na świecie. W niektórych krajach Azji można prowadzić dowolne testy, w tym również na ludziach, które nieraz kończą się cierpieniem człowieka, okaleczeniem lub śmiercią, a co gorsza, to wszystko dzieje się przy cichym zezwoleniu państwa. Jednak liczę na to, że wygraą technologie, które kreują wartości dla człowieka czy społeczeństw, a takie, które szkodzą, będą eliminowane.

**KB:** Czy działalność w biznesie, również polegająca na inwestowaniu w nowe technologie, opiera się na przewidywaniu? A jeżeli tak, to czy stosuje pan jakieś autorskie metody prognozowania i analiz?

**KD:** Faktem jest, że największe sukcesy w biznesie odnoszą ci, którzy tworzą pewną wizję przyszłości, a później ją realizują. Czy jest to przewidywanie? Częściowo tak, jeżeli przewidywanie polega na postrzeganiu różnych zjawisk, które dzieją się w rzeczywistości, i wyciąganiu właściwych wniosków. Jednak przyszłości przewidzieć nie można. Jesteśmy w stanie co najwyżej spekulować. Należę do tej grupy przedsiębiorców, którzy stoją na stanowisku, że choć przyszłości nie da się przewidzieć, można i należy ją tworzyć. Przyjmując pewne założenia odnośnie przyszłości, zawsze kieruję się dogłębną analizą zjawisk, które występują w otoczeniu gospodarczym, kulturowym, otoczeniu mojej firmy i bliskich mi osób. Na tej podstawie wyciągam wnioski. Z punktu widzenia metodologii jest to mieszanka tego, co Daniel Kahneman nazywa myśleniem szybkim i wolnym. Tworzenie przyszłości musi wykorzystywać narzędzia myślenia wolnego, czyli opartego na zbieraniu faktów i analizie, jak i myślenia szybkiego, które potocznie nazywamy intuicją.

**KB:** Kto powinien odpowiadać za negatywne skutki wdrożeń innowacyjnych: pomysłodawcy, biznes, państwo czy użytkownicy, czyli społeczeństwo?

**KD:** Historia rewolucji przemysłowych pokazuje, że za skutki wdrożeń innowacyjnych projektów odpowiadamy wszyscy, ale w różnych proporcjach. Mamy innowatorów, którzy wdrożyli nowe produkty czy rozwiązania – kiedyś nazywane wynalazkami – i odnieśli gigantyczny sukces, również w wymiarze społecznym i finansowym. Istniała też grupa pomysłodawców, którzy zginęli w fazie eksperymentowania. Podobnie w biznesie – są fundusze lub firmy, które odniosły duże korzyści finansowe z wdrożenia nowych projektów lub technologii, są też takie, które w przypadku nietrafionych inwestycji straciły duże pieniądze. To samo dotyczy państwa, społeczeństwa, użytkowników. Wszyscy jesteśmy wspólnotą, jednak w różny sposób partycypujemy

w kreowaniu przyszłości, w tym również w tworzeniu wynalazków i ponoszeniu konsekwencji wdrażanych innowacji.

**KB:** Potężne sektory gospodarki, np. górnictwo, choć nie dzieje się w nich dobrze, nie potrafią przełączyć się na nowoczesność, kreatywność i elementarne zasady zarządzania. Czy ta inercja jest polską specyfiką, jest związana z polityką, a może wynika po prostu z natury człowieka i niechęci do zmian?

**KD:** Nie tylko w Polsce mamy do czynienia z sytuacją, w której klasa polityczna – bez podziału na rządzących i opozycję – wybrała państwowe zarządzanie tak potężnymi branżami, jak górnictwo i energetyka. W rezultacie obydwie branże są opóźnione technologicznie, mało efektywne, bardzo kosztowne, a przede wszystkim nie wdrażają rozwiązań, które w wielu krajach od dawna się sprawdzają. W naszym przypadku właściwym posunięciem byłoby przejście tych branż przez polskich przedsiębiorców przy zagwarantowaniu utrzymania kontroli nad tymi obszarami przez polskich inwestorów. Mogłoby się to stać na przykład w ramach funkcjonowania tych spółek w systemie giełdowym.

Kilka lat temu proponowałem rządowi Platformy Obywatelskiej przejście kopalń, które zostały skazane na zamknięcie, co kosztowało budżet państwa kilkanaście miliardów złotych. Chciałem uratować 7 tys. miejsc pracy i utrzymać co najmniej dwie z czterech likwidowanych kopalń. Niestety, ani rząd PO, ani Prawa i Sprawiedliwości nie zgodziły się, by polscy przedsiębiorcy zwiększyli efektywność krajowego górnictwa. Przyczyniły się do tego również związki zawodowe. W rezultacie mamy postępującą zapaść. To samo można powiedzieć o energetyce, jednak w tym przypadku odczuwalnymi konsekwencjami będą rosnące ceny energii elektrycznej.

**KB:** Czy biznes może odpowiedzieć jakoś na problemy edukacji?

**KD:** W Europie, w szczególności w Polsce, biznes tylko w małym stopniu może odpowiadać na problemy edukacji, bowiem nie ma władzy ani siły oddziaływania na decydentów w tym zakresie. Od lat obserwuję wysiłki mające na celu zbliżenie akademii i biznesu, ale efekty są mizerne. To dwie oddzielne sfery, a władza nad akademią jest zarezerwowana dla państwa, które posiada odpowiednie środki, oraz dla samych uczonych.

**KB:** Jaką książkę poleciłby pan Polakom jako prezent pod choinkę?

**KD:** „Północ i Południe – teksty o polskiej kulturze i historii” autorstwa Marka Cichockiego, wydane przez Teologię Polityczną w 2018 r. Jest to zbiór unikalnych esejów odnoszących się do źródeł polskiej kultury. Marek Cichocki pokazuje, jak bardzo się mylimy, posługując się w myśleniu osią Wschód – Zachód, kiedy tak naprawdę powinniśmy sięgnąć do naszych korzeni, jakimi są kultura i tradycja rzymska.

A full-page photograph of Jerzy Ślusarczyk, a middle-aged man with a bald head and a slight smile, walking towards the camera on a city street. He is wearing a light blue button-down shirt, red trousers, and dark shoes. A dark jacket is slung over his left shoulder. The background shows a city street with a crosswalk, parked cars, and modern buildings under a clear sky.

### Jerzy Ślusarczyk

– właściciel spółki Prote Technologie dla Środowiska, która cztery razy zdobyła Godło „Teraz Polska”. Ekolog, ekspert UNIDO-ICS (1998), przedsiębiorca. Z zamiłowania narciarz, żeglarz, podróżnik.

# Przed naszą firmą i polską ekologią jeszcze wiele wyzwań

O likwidowaniu skażenia na poradzieckich lotniskach, małżach, które dbają o jakość wody pitnej, oraz o innowacyjnych sposobach na wszędobylskie sinice z **Jerzym Ślusarczykiem** rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** Firma Prote istnieje ćwierć wieku. Co uważa pan za jej największy sukces?

**Jerzy Ślusarczyk:** W całym okresie działalności firmy zrealizowaliśmy każde z podjętych wyzwań. Mam satysfakcję, że dokładamy cegiełkę do poprawy stanu naszego środowiska. Za niewątpliwy sukces uważam fakt, że 25. rok działamy w branży, skutecznie konkurując z ponadnarodowymi firmami. Mamy sprecyzowane plany rozwojowe, które z determinacją realizujemy.

Niedawno zakończyliśmy pierwszy w Polsce projekt rekultywacji terenu skażonego kancerogennym kreozotem, czyli związkami będącym składnikiem zabezpieczenia podkładów kolejowych i słupów telegraficznych, który przenikał do wód gruntowych i migrował. Wykonaliśmy kawał dobrej roboty, oczyszczając teren po byłej nasycalni podkładów kolejowych w Solcu Kujawskim. Skuteczna rekultywacja gruntu zachęciła władze miasta do podjęcia kolejnych kroków. Rozważana jest możliwość doczyszczania również wód gruntowych z wykorzystaniem najnowszych światowych technologii. To dla mnie potwierdzenie, że istnieje coraz większa świadomość społeczna potrzeby ochrony środowiska, czego absolutnie nie obserwowałem w połowie lat 90., kiedy rozpoczynałem działalność w tym obszarze. Wtedy zajmowanie się ochroną środowiska było w Polsce kompletnie niezrozumiałe, bo nie przynosiło żadnych korzyści gospodarczych, a wiązało się jedynie z wydatkami. Dorastałem w powszechnym wówczas przekonaniu, że najważniejsza jest wyłącznie produkcja, a sukces gospodarczy mierzy się tonami wyprodukowanej stali czy zużytego w budownictwie betonu. Stan wojenny zastał mnie na Zachodzie. Sporo czasu spędziłem poza krajem, pracując w obszarze ochrony środowiska. Jakże byłem zdumiony, kiedy dowiedziałem się, że nawet 30 proc. budżetu nowych inwestycji w USA bywa przeznaczane na zmniejszenie ich negatywnego oddziaływania na środowisko. Ale jak może być inaczej, skoro jedna kropla produktu naftowego zanieczyszcza tysiąc litrów wody, która już nie nadaje się do spożycia? Żyjemy w zindustrializowanym świecie, który stara się sprostać rosnącym potrzebom konsumpcyjnym bogacących się społeczeństw. Przed naszą firmą i polską ekologią stoi bardzo wiele wyzwań.

**KB:** Wróćmy na chwilę do genezy. Co zainspirowało pana do założenia firmy działającej w obszarze ochrony środowiska?

**JŚ:** Wszystko zaczęło się w USA. W 1989 r. tankowiec Exxon Valdez wszedł na skały w Zatoce Księcia Williama. Byłem wtedy na Alasce. Pamiętam czyszczenie kamienistego wybrzeża tradycyjnymi metodami przy użyciu materiałów sorpcyjnych. Kiedy przyszedł przypływ – wszystko wracało. Proces ten więc wielokrotnie powtarzano. A długość skażonego ropą wybrzeża wynosiła ok. 1,9 tys. km. Ubezpieczyciel firmy Exxon miał płacić za usuwanie skutków katastrofy do z góry określonej kwoty. Gdy tradycyjne, nieefektywne metody walki ze skażeniem pochłonęły niemal 90 proc. przeznaczonych na ten cel środków, jasne stało się, że należy szukać

skutecznej alternatywy. Mikrobiolog środowiska prof. Ronald Atlas, potomek polskich emigrantów handlujących w Łodzi sukniem, zaproponował sprawdzone w laboratorium rozwiązanie. Skoro ropę naftową wytwarzają mikroorganizmy, są więc i takie, które potrafią przeprowadzić proces odwrotny – rozkład węglowodorów. Alaska jest trudnym terenem do prowadzenia prac bioremediacyjnych, ponieważ zima jest tam surowa i długa, a lato krótkie, co nie sprzyja aktywności mikroorganizmów. Pomimo tak skrajnie niesprzyjających warunków w ciągu trzech letnich miesięcy prof. Atlas przeprowadził udane testy pilotażowe, a następnie dokończył rekultywację Alaski za cenę nieprzekraczającą 10 proc. dotychczas poniesionych kosztów. Cieszył się Exxon i cieszył się jego ubezpieczyciel. Trochę mniej zadowoleni byli producenci sorbentów.

**KB:** Jak te zagraniczne doświadczenia przeniósł pan na polski grunt?

**JŚ:** W 1994 r. szczęśliwy los dał mi okazję poznania pana prof. Jana Siuty, szefa Zakładu Ochrony Ziemi Instytutu Ochrony Środowiska, z którym podzieliłem się swoimi doświadczeniami związanymi z biologiczną likwidacją skażeń naftowych poza krajem. Profesor prowadził wówczas badania nad rozkładem ropy przez organizmy na przymie w Kuluszkach. Zaproponowałem więc, abyśmy połączyli siły, a ja chętnie się zgodziłem. Profesor spytał, czy byłbym zainteresowany rozwiązaniem dwóch problemów, nad którymi pracował wówczas Instytut. Miało to umożliwić skuteczne, szybkie i tanie likwidowanie skutków wycieku produktów naftowych. Zaproponowałem metodę, która odbiegała od tych stosowanych dotychczas w Polsce. Obie koncepcje zostały zaakceptowane. Poczułem się zobowiązany, by je zrealizować, jednak nie miałem odpowiedniego zaplecza. Zaczynałem praktycznie od zera, osobiście wykonywałem oba zadania. Po tych zakończonych sukcesem pracach, za namową pana profesora, mojego mentora i przyjaciela jednocześnie, postanowiłem przenieść owe dobre praktyki na stałe do Polski. Założyłem firmę Prote, a rozszerzenie nazwy brzmiało: „bioremediacja ropopochodnych”. Wtedy jeszcze mało kto rozumiał znaczenie tych słów, co stwarzało wiele trudności, ale też komicznych sytuacji. Niektórzy myśleli, że to imię i nazwisko prowadzącego działalność. Takie były początki.

**KB:** Skoro w nazwie firmy było słowo, które niewielu rozumiało, a mimo tego rozpoczęła się jej szybka ekspansja na krajowym rynku, to chyba potrzeby były spore?

**JŚ:** Nagle pojawiło się wyzwanie, które było rezultatem wielkich zmian politycznych, jakie zaszły w latach 90. Opuszczała nasz kraj Armia Radziecka, zostawiając po sobie m.in. zdegradowane lotniska wojskowe. Przez wiele lat na tych lotniskach stosowano osobiłą praktykę, a mianowicie setki ton paliwa lotniczego wlewano do ziemi. Część radzieckich samolotów nie była w stanie wznieść się w powietrze i wymagała napraw, a równocześnie dowódcy tych jednostek nie chcieli być odbierani przez swoich





zwierzchników w Moskwie jako zarządzający składem złomu i symulowali wykonywanie lotów poprzez raportowanie fikcyjnego zużycia paliwa, które de facto trafiało do gleby. Nie wystarczyło, że większość maluchów i syren poruszających się w okolicy lotnisk Armii Radzieckiej jeździła w białych obłokach paliwa lotniczego.

**KB:** To musiało być ogromne skażenie, wprost trudno uwierzyć, że z takim wyzwaniem może sobie poradzić początkująca, nieduża firma.

**JŚ:** Przy okazji negocjowania warunków współpracy niejednokrotnie pytano nas, ilu mamy pracowników. Pytanie to zadawali nam najczęściej najwięksi rynkowi gracze, chcąc uzyskać przewagę negocjacyjną. Początkowo dawaliśmy się wciągać w tę grę, ale z czasem zaczęliśmy odpowiadać, że w jednym gramie naszego biopreparatu pracuje do miliarda pracowników. Dodatkowo zatrudnia się ich raz na zawsze i mamy gwarancję, że będą w skażonym terenie pracować tak długo, dopóki wystarczy im pożywienia, czyli do całkowitego usunięcia skażenia. Bo tak działa przyroda. Mówiąc szczegółowo: wprowadzaliśmy do skażonego terenu wyselekcjonowane ze środowiska naturalne mikroorganizmy, które żywiły się węglem z produktów naftowych, rozkładając je do dwutlenku węgla i wody. Mam wielką satysfakcję, że jako pierwsi w Polsce na dużą skalę zastosowaliśmy bioremediację, która jest dziś powszechnie stosowanym, podstawowym narzędziem do likwidacji skażeń naftowych. Przez ostatnie 25 lat zrealizowaliśmy niemal pół tysiąca zadań i nie zdarzył się projekt, który nie zakończyłby się sukcesem. Wywiązałyśmy się

ze wszystkich podjętych zobowiązań i skutecznie odpowiadaliśmy na kolejne potrzeby, które zgłaszali nasi klienci. Jestem niezmiernie wdzięczny panu prof. Siucie za to, że opierając się na swej głębokiej wiedzy naukowej i dzięki otwartości umysłu, dał szansę zarówno nam, jak i środowisku. Jego postawa tym bardziej zasługuje na uznanie, gdy z perspektywy ćwierćwiecza mojej pracy w Polsce obserwuję zachowawczość niektórych przedstawicieli nauki, którzy usilnie bronią własnych, utartych rozwiązań, nie bacząc na fakt, że postęp naukowy umożliwia stosowanie metod coraz to lepszych, tańszych i skuteczniejszych. Tyle że owe metody nie znajdują się w arsenale tychże naukowców.

**KB:** Zasoby wody pitnej nieustannie się kurczą, zatem zaopatrzenie w nią jest wielkim wyzwaniem.

**JŚ:** Cała idea funkcjonowania naszej firmy jest związana z obiegiem wody w przyrodzie. Na Ziemi mamy niespełna 3 proc. wody, która nadaje się do bezpośredniego spożycia. To jest bardzo niewiele. Stale jej ubywa i nigdy nie będzie jej więcej. Część konfliktów na świecie toczy się o dostęp do wody. Zapewnienie ludziom wody wysokiej jakości jest jednym z największych wyzwań współczesnego świata. Trzeba zdawać sobie sprawę, że woda w przyrodzie wciąż krąży, a utrzymanie tego obiegu stanowi dla nas wyzwanie cywilizacyjne. Staramy się uszczelnić system poprawy jakości oraz zapobiegamy utracie jakości wody wskutek jej użytkowania przez człowieka.

Z naszego punktu widzenia początek obiegu wody związany jest z systemem Symbio, który dba o bezpieczeństwo – kontro-

luje jakość wody docierającej w sumie do 10 mln ludzi. Jest za-  
instalowany m.in. na ujęciu wody dla Warszawy, Grubej Kaśce,  
i w jednym z browarów w Polsce, należącym do światowego lidera  
w produkcji piwa. Symbio bada wodę co sekundę. Jego istotą jest  
monitorowanie naturalnej reakcji żywych organizmów na zmia-  
ny w środowisku, w którym żyją. Do naszych obserwacji wyko-  
rzystujemy małże. Nie zmieniły się one od epoki kambru, tj. od  
520 mln lat, i są superbioindykatorami, a mówiąc językiem mniej  
hermetycznym – są bardzo wrażliwe i wybredne. Stąd znajdujemy  
je tylko w czystych jeziorach. Woda, w której żyją, a którą do  
22 godzin na dobę filtrują w poszukiwaniu pożywienia, dostarcza  
do organizmu małża tlen i drobne zawiesiny organiczne stanowią-  
ce jego pokarm. Dla własnego bezpieczeństwa małż nieustannie  
wykonuje setki analiz chemicznych, zastępując spore i pracujące  
bez wytchnienia laboratorium. Jeśli jakość wody nagle ulegnie  
zmianie, małż reaguje natychmiast i bezwarunkowo – odcina się  
od zmienionego środowiska życia, zamykając skorupki. Pod auto-  
matyczną i nieszkodliwą dla nich obserwacją w Symbio „pracuje”  
osiem małży. Przez trzy miesiące ze swojego nawet 60-letniego  
życia funkcjonują w naszym systemie prawie dokładnie tak, jak  
w naturalnym środowisku w jeziorze. Gdyby potrafiły mówić,  
sporo miałyby do opowiedzenia swoim koleżankom i kolegom  
o komfortowych wakacjach na ujęciu wody, z których właśnie  
wróciły do domu.

**KB:** Czy odebrali państwo kiedyś sygnał z systemu moni-  
ringu Symbio, że coś jest nie tak z wodą, która ma trafić do  
odbiorców?

**JŚ:** Na życzenie naszych klientów monitorujemy on-line dużą  
część pracujących systemów, ale nie mogę udzielić odpowiedzi  
na to pytanie ze względu na obowiązujące nas reguły współpra-  
cy... Mogę za to powiedzieć, że u jednego z zagranicznych klien-  
tów dzięki pracy systemu Symbio udało się zidentyfikować i nie  
dopuszczyć do wprowadzenia do sieci wodociągowej antybiotyków  
znajdujących się w ujmowanej z jeziora wodzie przeznaczonej do  
spożycia przez mieszkańców dużego miasta u naszych wschod-  
nich sąsiadów. Po awarii w elektrowni atomowej Fukushima  
w Japonii w 2011 r. rosyjska telewizja RTV24 nadała reportaż filmowy  
o naszym Symbio pracującym w wodociągach miasta Władywo-  
stok. Kiluminutowy materiał filmowy o uspokajającym wydźwięku  
informował mieszkańców Kraju Nadmorskiego (jednostka admini-  
stracyjna Federacji Rosyjskiej w Dalekowschodnim Okręgu Federal-  
nym ze stolicą we Władywostoku – przyp. red.), że brak negatywnej  
reakcji małży systemu Symbio, obserwowanych dodatkowo przez  
specjalistów, jednoznacznie potwierdza, że nie ma skażenia pro-  
mieniotwórczego wody pitnej. Oczywiście nie podano, że to firma  
Prote dostarczyła i zainstalowała tam polski system kontroli jakości  
wody. Uzyskaliśmy wtedy ważną informację naukową i marketingo-  
wą, ponieważ nie były nam dotąd znane wyniki jakichkolwiek badań  
dotyczących reakcji małży na promieniowanie radioaktywne, nawet

z dostępnej literatury światowej. Widocznie Rosjanie mają większe  
od naukowców z innych krajów przecucie, co badać. (*śmiech*)

**KB:** Czyli wiemy, że mamy czystą wodę z ujęcia, bo spraw-  
dziły ją małże, ale musi jeszcze ona dopłynąć do naszych  
kranów rurami. To dość newralgiczny odcinek i również na  
nim może dojść do pogorszenia jakości wody.

**JŚ:** Kiedy już wiadomo, że woda jest zdatna do picia, musi zostać  
dostarczona do odbiorcy, lecz po drodze traci swoją jakość, ponie-  
waż przebywa jakiś czas w rurach, pokonując nimi niekiedy sporą  
odległość od stacji uzdatniania do klienta. To ogólnoswiatowy  
problem. Postawiliśmy sobie za cel, aby dać narzędzie polskim  
przedsiębiorstwom wodociągowym, które sprawi, że jakość wody  
w naszych kranach nie będzie odbiegać od jakości wody przygoto-  
wanej na stacji jej uzdatniania. W 1998 r. nawiązaliśmy współpracę  
z producentem preparatu SeaQuest, który zapobiega wtórnemu  
zanieczyszczeniu wody w instalacjach. Preparat miał pierwotnie  
chronić przed korozją rurociągi transportujące agresywną, odso-  
loną wodę morską na Bliskim Wschodzie. Staliśmy się jego dru-  
gim światowym dystrybutorem. Teraz metoda ta jest standardem  
w ponad 50 krajach, a duże ponadnarodowe firmy wodociągowe  
stosują to rozwiązanie również prewencyjnie, nawet w nowych  
rurociągach, ponieważ przedłuża ono żywotność sieci, przeciw-  
działając jej rdzewieniu i późniejszej perforacji rur. Zachowuje też  
właściwą jakość wody na całym odcinku sieci, aż do jej wyjścia  
z kranu u odbiorcy. Obecnie Prote zabezpiecza w Polsce techno-  
logią SeaQuest ponad 20 tys. km sieci wodociągowej.

**KB:** Gdy wykorzystana przez nas woda już jako ściek trafi  
do oczyszczalni, należy ją... oczyścić. Czy na tym odcinku  
również obecna jest firma Prote?

**JŚ:** Od 1913 r., kiedy to E. Arden i W.T. Lockett pierwszy raz przed-  
stawili metodę oczyszczania ścieków metodą osadu czynnego,  
wspólnym problemem wszystkich biologicznych oczyszczalni  
ścieków są właśnie martwe mikroorganizmy, które wykonują całą  
robotę, po czym giną. To tzw. osad ściekowy. Organizmów jest tym  
więcej, im lepiej oczyszczamy ściek. Choć opracowania firmy Dégre-  
mont („Memento technique de l'eau. Technique et documentation”,  
Paryż 1978) czy Christophera Forstera i Johna Wase'a („Environmen-  
tal Biotechnology”, Uniwersytet w Birmingham 1990) mówiły, że  
teoretycznie możliwe jest oczyszczanie ścieków bez przyrostu  
biomasy – w praktyce nikt tego nie realizował.

Znów zainspirowała nas przyroda. Przecież żaden zamknięty  
ekosystem nie wytwarza jakiegokolwiek odpadu. Tylko człowiek  
produkuje rzeczy nikomu niepotrzebne. Wpadliśmy na pomysł,  
aby „zasugerować” organizmom osadu, że podczas oczyszczania  
ścieków krążą w zamkniętym ekosystemie oczyszczalni. Przecież  
tak się właśnie dzieje! Odrzućmy z naszych rozważań te martwe  
organizmy, które jako zawiesina wydostały się z oczyszczonym  
ściekiem z ekosystemu oczyszczalni. Jej układ technologiczny

Katamaran  
Proteus umożliwia  
likwidację zakwitów  
sinicowych.  
Rekultywacja jezior  
Jelonek i Winiary.



© PROTE

zawraca przecież osad z osadnika z powrotem do bioreaktora. „Przekonanie” osadu, że krąży w zamkniętym ekosystemie oczyszczalni, jest więc możliwe. Wymaga to jednak stworzenia osadowi szczególnych, oczekiwanych przez ten zespół mikroorganizmów warunków do życia. Mikroorganizmy korzystają z pokarmu znajdującego się w ściekach, ale gdy on będzie już na wyczerpaniu, przy pewnym krytycznym poziomie głodu zaczną traktować swoje starsze koleżanki i kolegów jako źródło pożywienia. Kanibalizm? Natura rządzi się swoimi prawami i dla niej takie zachowanie jest moralne, bo przedłuża życie gatunku. Ten zabieg stosowanej przez nas w praktyce inżynierii ekologicznej czy socjotechniki przyrody pozwala wykorzystać wszystkie pierwotne instynkty tkwiące w osadzie, wszak trzeba zachować ciągłość pokoleń...

Lata doświadczeń utworzonego przeze mnie międzynarodowego zespołu naukowców i praktyków sprawiły, że nauczyliśmy się tak sterować procesem technologicznym istniejących oczyszczalni ścieków, że – o ile pozwoli na to infrastruktura oczyszczalni – jesteśmy w stanie znacząco zmniejszyć ilość powstającego osadu, poprawić jakość oczyszczanych ścieków oraz obniżyć zużycie energii elektrycznej i reagentów procesowych. Wiem, że dla wielu branżystów jest to fakt, z którym trudno się pogodzić. Fakt, który przeczy przekazywanej nam dotychczas wiedzy akademickiej, że im lepiej oczyszczamy ściek, tym więcej produkujemy osadu.

Zastosowanie w praktyce naszej opatentowanej technologii minimalizacji osadu Prote-MOS potwierdza założenia teoretyczne wspomnianych wcześniej naukowców francuskich i angielskich. Zatem możliwe jest ograniczenie powstawania osadu ściekowego nawet do 60 proc. jego pierwotnej ilości. Ze względu na fakt, że aż ok. połowy wszystkich kosztów oczyszczania ścieków stanowi tzw. gospodarka osadowa, uważam, że z czasem nasze rozwiązanie stanie się standardem w branży. Tak jak stosowana od ćwierćwiecza bioremediacja, która początkowo również była przyjmowana z niedowierzaniem i rezerwą.

Technologia została laureatem projektu Ministerstwa Środowiska o nazwie GreenEvo, co daje jej status polskiej wizytówki eksportowej, a naszemu przedsiębiorstwu – wymierne korzyści

związane z uczestnictwem w zagranicznych misjach handlowych i wsparciem polskich placówek na świecie.

**KB:** Co dalej dzieje się z wytwarzanym w oczyszczalni niechcianym osadem?

**JŚ:** Zmniejszenie ilości osadu w danej oczyszczalni nawet o połowę pozostawia ją jednak z drugą połową problemu, który przedsiębiorstwo wodociągowe musi jakoś rozwiązać. W Polsce powstaje rocznie 650 tys. ton suchej masy osadu, co pozwoliłoby na pokrycie 500 boisk piłkarskich warstwą osadu o grubości jednego metra. To ogromna ilość uciążliwego odpadu i wielki problem ekologiczny, z którym każda z oczyszczalni radzi sobie, jak może i na ile pozwalają stale zaostrzane regulacje prawne. Nie ma systemowego, aprobowanego przez wszystkich rozwiązania tego problemu, ani u nas w kraju, ani nigdzie poza nim. A przecież osad to materiał organiczny, który – po właściwej obróbce – mógłby być cennym składnikiem wciąż wyjaławianej gleby. W 2008 r. rozpoczęliśmy prace, których celem jest opracowanie taniej i prostej technologii przerobu osadu oraz innych odpadów organicznych, np. odpadów zwierzęcych i poubojowych, w certyfikowany nawóz rolniczy. Naszym celem jest wprowadzenie na rynek systemowego, uniwersalnego rozwiązania umożliwiającego przetwarzanie osadu ściekowego w „inteligentny” nawóz rolniczy zgodnie z założeniami gospodarki obiegu zamkniętego.

**KB:** A mają państwo sposób na wszechobecne w polskich akwenach sinice?

**JŚ:** Zacznę od ciekawostki: w Polsce mamy ponad 7000 jezior o powierzchni ponad 1 ha. Przebadanych zostało 1212 z nich, czyli 17 proc., a wody tylko 4 proc. z tych przebadanych odpowiadają pierwszej, dobrej klasie czystości. Cała reszta to jeziora do rekultywacji. Zakwity sinicowe to problem nie tylko dla tych, którzy wchodzą do wody, ale także dla tych, którzy nad jeziorem oddychają. Wytwarzane przez sinice toksyny w połączeniu z powietrzem tworzą swoisty aerozol, którym oddychamy, będąc w pobliżu wód z kwitnącymi sinicami. Niestety, nasza wątroba nie potrafi z nim walczyć i z czasem ulega nieodwracalnym zmianom, które mogą doprowadzić nawet do zgonu. Aby sinice



się rozwijały, potrzebują pożywienia. Jest nim m.in. fosfor, bez którego sinice nie mogą funkcjonować i giną. Światowej sławy limnolog (naukowiec zajmujący się badaniem jezior – przyp. red.) prof. Ryszard Wiśniewski opracował skuteczną metodę wiązania fosforu bezpośrednio w osadach dennych. By stosować w praktyce tę metodę, zbudowaliśmy składany, mobilny katamaran Proteus, wpisany do Polskiego Rejestru Statków. Metodę prof. Wiśniewskiego nazwaliśmy technologią Prote-fos i wspólnie opatentowaliśmy. Dzięki specjalnej konstrukcji podwodnego modułu Proteusa skutecznie wiążemy fosfor w osadach dennych i powodujemy, że nie jest on dostępny jako pokarm dla sinic. Dla zapewnienia trwałości efektów rekultywacji technologią Prote-fos musimy jednak zadbać, by nowy fosfor nie dostawał się do jeziora jego dopływami czy z okalających jezioro nawożonych związkami azotu i fosforu pól uprawnych. Stosowana przez nas metoda rekultywacji jezior została nagrodzona w Unii Europejskiej z okazji 20-lecia funkcjonowania instrumentu finansowego Life+ jako jedna z pięciu najlepszych technologii spośród 600 realizowanych projektów. Prote-fos jest alternatywą dla drogich i niestety często nieskutecznych rozwiązań. Szczycimy się tym, że możemy zagwarantować skuteczność naszej metody rekultywacji dla każdego jeziora, które ma kontrolowaną zlewnię. Niedawno uczestniczyliśmy w przetargu na rekultywację jednego z polskich jezior, ale przegraliśmy z powodu... rażąco niskiej ceny. Co ciekawe, jako jedyni uczestnicy przetargu deklarowaliśmy udzielenie gwarancji na realizację prac objętych zamówieniem. Wygrała zagraniczna firma, która nie proponowała żadnej gwarancji.

**KB:** Czy są specjalności naukowe związane z ochroną środowiska, w której polscy uczeni przodują w skali międzynarodowej?

**JŚ:** Mamy jednych z najlepszych limnologów na świecie. Należy do nich m.in. wspomniany wcześniej prof. Ryszard Wiśniewski. Na 30. Międzynarodowym Kongresie Towarzystwa Limnologicznego SIL 2007 w Montrealu przedstawił on referat pt. „Nowe urządzenie do stosowania koagulantów bezpośrednio w osadzie podczas ich kontrolowanej resuspensji”, prezentujący zwodowany właśnie Proteusa. Po trzech latach miał się odbyć kolejny, 31. Kongres SIL 2010, tym razem w Kapsztadzie. Organizatorzy zwrócili się do nas z pytaniem o nasz udział i przyjazd na kongres prof. Wiśniewskiego. Nie mieliśmy w planach uczestniczyć w wydarzeniu, więc przysłali panu profesorowi honorowe zaproszenie i pokryli wszystkie jego koszty: przelotu, zakwaterowania i udziału w kongresie, co nie jest częstą praktyką na światowych konferencjach. Uzasadniali, że bez prof. Wiśniewskiego ten kongres nie byłby spotkaniem wszystkich wiodących limnologów świata. W zaproszeniu stwierdzono, że przedstawiony w Kanadzie Proteus będzie globalnym standardem w rozwiązywaniu problemów eutrofizacji jezior i likwidacji zakwitów sinicowych. Dobrze by było nadal wykorzystać

Proteusa w Polsce, ale brakuje przetargów na kompleksowe prace rekultywacyjne zbiorników wodnych.

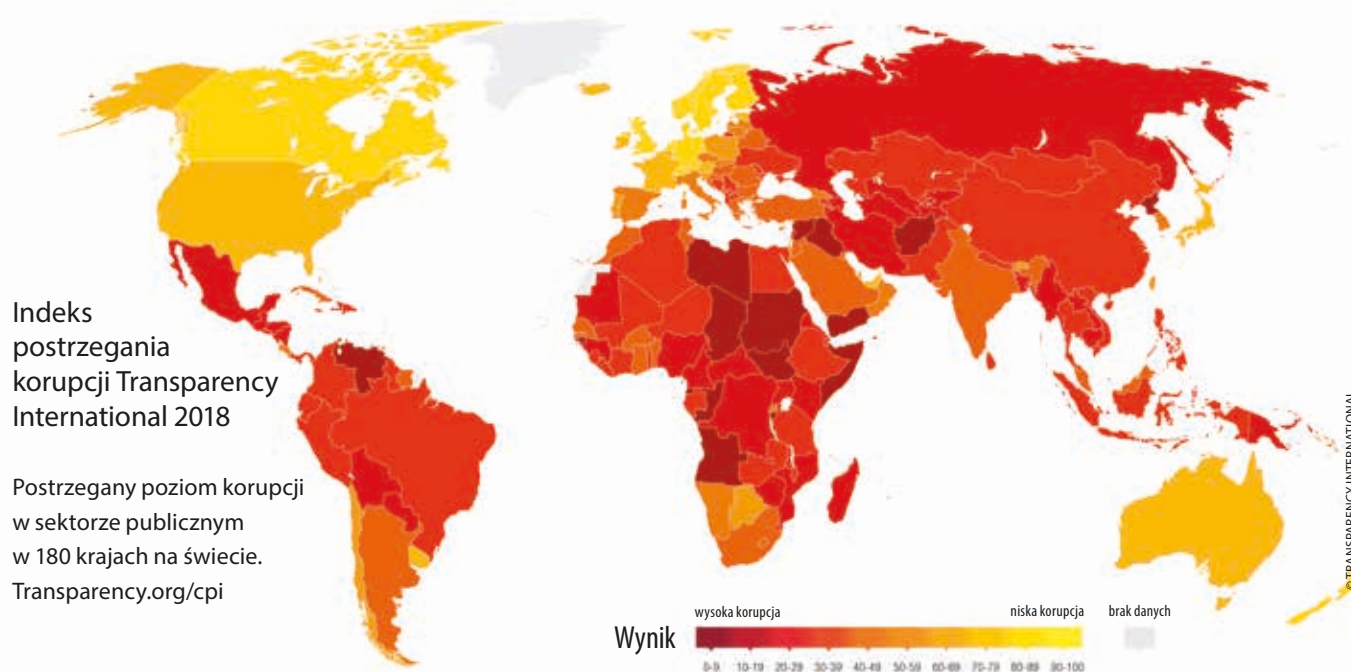
**KB:** A jest możliwa zmiana modelu biznesowego, aby do stosować się do obowiązujących reguł?

**JŚ:** W przypadku zastosowania naszej technologii Prote-MOS mój model biznesowy jest następujący: pozwólcie mi zacząć działać dla was „za darmo”. Mówię „za darmo”, bo słowo „tanio” może się kojarzyć z produktem wątpliwej jakości. Gwarantujemy więc bezkosztowe dla klienta przysporzenie mu deklarowanych oszczędności, jednocześnie zastrzegając, że wynegocjowana z klientem część owych oszczędności wróci do nas w formie opłaty licencyjnej za stosowanie w jego oczyszczalni naszego opatentowanego rozwiązania technologicznego. Na podstawie przekazanych przez klienta danych technologicznych i wizji lokalnej przeprowadzonej w obiekcie wyliczamy, o ile możemy zmniejszyć ilość produkowanego w oczyszczalni osadu ściekowego oraz o ile mniej będzie ona zużywać reagentów procesowych. Wyliczenia dzielimy przez dwa i podajemy je klientowi jako jego gwarantowany, minimalny profit. Jeśli nie uzyskalibyśmy zakładanych oszczędności, klient nie zapłaci nam za dany miesiąc opłaty licencyjnej.

Nie zawsze jednak ten model jest chętnie przyjmowany. W niektórych oczyszczalniach mówiono mi: „Panie, przyjdź pan i powiedz, że zainstalujesz urządzenie, które kosztuje np. milion złotych”. Takie podejście jest niekiedy łatwiejsze dla decydentów zarządzających spółkami gminnymi czy kierujących zakładami budżetowymi gmin. Ale my sprzedajemy oszczędności poprzez zastosowanie niematerialnego, opatentowanego know-how. Jesteśmy skuteczną alternatywą dla rozwiązania Cannibal firmy Siemens, które pracuje w wielu obiektach w USA. Cannibal jest budowany jako niezależna instalacja funkcjonująca poza głównym ciągiem technologicznym oczyszczalni. Koszty inwestycyjne związane z jego montażem w wizytowanej przeze mnie oczyszczalni przewyższyły 10 mln dolarów, nie znam dokładnej kwoty, bo jest to informacja poufna. Budowa instalacji z uzyskaniem wszelkich niezbędnych pozwoleń formalnych trwała ponad dwa lata, zaś jej uruchomienie i rozruch – niemal sześć miesięcy. Do tego dochodzą bieżące koszty eksploatacyjne, serwisowanie. Mierzalny efekt pracy Cannibala – zmniejszenie ilości produkowanego osadu – jest porównywalny z rezultatami, które uzyskiwaliśmy w obiektach referencyjnych, gdzie stosowaliśmy technologię Prote-MOS. Tyle że nasze rozwiązanie stosujemy na ciągu technologicznym, a nie poza nim, i to bez konieczności uzyskania pozwoleń formalno-prawnych oraz bez kosztów inwestycyjnych dla oczyszczalni. Osiągnięcie pierwszych oszczędności finansowych gwarantujemy operatorowi oczyszczalni już w pierwszym miesiącu współpracy. Obowiązujące przepisy prawa rozwiewają obawy tych klientów, którzy pytają, czy nasze usprawnienie ich nieźle przecież funkcjonującego procesu technologicznego nie spowoduje pogorszenia parametrów oczyszczania ścieków.

# Zaufanie cenniejsze niż ropa

Norwegia to bogaty kraj. Dobrze rozwinięty przemysł energetyczny i wydobywczy wykorzystuje dostępne surowce, czyli gaz i ropę. PKB per capita wynoszące w 2018 r. prawie 75 tys. dol. plasuje kraj na 6. miejscu na świecie pod względem siły nabywczej obywateli. Dla porównania Polska jest na 45. miejscu w tym zestawieniu. Mimo to ukuło się w Norwegii powiedzenie, że zaufanie jest cenniejsze niż ropa. I nie są to czcze słowa.



## Adam Mikołajczyk

**W**edług World Values Survey wskaźnik zaufania w Norwegii wynosi aż 74 proc. – taki odsetek mieszkańców uważa swoich rodaków za godnych zaufania i jest to najlepszy wynik na świecie. Nie zaskakuje fakt, że kolejne miejsca w rankingu zajmują Szwecja, Finlandia i Szwajcaria. Polska w tych badaniach jest w ogonie krajów europejskich, z wynikiem 19 proc., co ciekawe, bardzo podobnym do tego, który uzyskały Francja i Hiszpania. Poczucie zaufania jest w Norwegii wszechobecne. Nie tylko w relacjach międzyludzkich, ale także we współpracy instytucjonalnej i demokracji lokalnej. Realizacja zadań w ramach lokalnej społeczności, uwzględniająca

interes publiczny i swoistą służebność wobec prawa, determinuje zwiększony zakres odpowiedzialności, a ta musi iść w parze z zaufaniem oraz powszechnie obowiązującą etyką i moralnością.

O ile o prawie można powiedzieć, że ma moc karzącą, o tyle o moralności – że ma moc wskazującą. Z punktu widzenia prawa bardziej liczą się skuteczność, słuszność, bezpieczeństwo; z punktu widzenia etyki – dobro i sprawiedliwość. Etyka podpowiada, jak należy żyć, a prawo – jak postąpić, by nie złamać obowiązujących przepisów. Nie ulega wątpliwości, że infrastruktura etyczna i prawna powinna być fundamentem życia społecznego oraz obowiązujących w nim reguł. Warunkiem przestrzegania standardów etycznych i regulacji prawnych jest autentyczność intencji i rzetelność zachowań. Etyka w organizacjach administracji publicznej, w tym

administracji samorządowej, pełni zatem istotne funkcje. Przede wszystkim jest podstawą dobrego zarządzania, bowiem etyczne umotywowani funkcjonariusze z reguły podejmują decyzje, kierując się kryteriami merytorycznymi, dzięki temu działania administracji są bardziej efektywne. Ponadto legitymizuje działania administracji publicznej, co przekłada się na zaufanie do instytucji państwa. Zapobiega także patologiom organizacyjnym, w tym korupcji, nepotyzmowi. Dodatkowo etyka kształtuje pozytywne wartości w życiu publicznym i ułatwia urzędnikom podejmowanie trudnych decyzji, rozstrzygających często sporne kwestie<sup>1</sup>.

Wydaje się, że norweskie samorządy mają zasady etyczne niejako zapisane w swoim DNA. Widać to w drobnych detalach, takich jak powszechne stosowanie prześwitujących drzwi w gabinecie burmistrza czy ogólnodostępnej tablicy w holu urzędu pokazującej wszystkie odbywające się spotkania. Norwegowie mówią zresztą, że system samorządowy jest kamieniem węgielnym norweskiej demokracji. Aby jednak nie zboczyć z wyznaczonego kursu, miasta w Norwegii aktywnie wdrażają 12 zasad dobrego demokratycznego zarządzania lokalnego, które mówią o odpowiedzialnym prowadzeniu spraw publicznych i zarządzaniu zasobami publicznymi (tzw. dobre zarządzanie lokalne – z ang. *good governance*). Zasady zapisano w „Strategii innowacji i dobrego zarządzania na szczeblu lokalnym”, zatwierdzonej decyzją Komitetu Ministrów Rady Europy w 2008 r. Obejmują one takie kwestie, jak etyka, praworządność, wydajność i skuteczność, przejrzystość, należyte zarządzanie finansami oraz odpowiedzialność.

<sup>1</sup> „Etyka zarządzania w urzędach administracji samorządowej”, Waldemar Walczak („Współczesne Zarządzanie”, nr 3/2010)

W Norwegii liderzy lokalni znajdują się pod dużą presją społeczną w zakresie etyki pracy. Mimo że na tle świata kraj ten nie boryka się z problemem korupcji (w Indeksie Postrzegania Korupcji 2018 r. – badaniu prowadzonym od lat przez Transparency International – Norwegia zajmuje 7. miejsce na 180 krajów z 84 punktami na 100 możliwych), a i sami burmistrzowie, jak wynika z badań władz lokalnych w Norwegii z 2017 r., nie uważają tego zjawiska za specjalnie duże wyzwanie (jedynie 2 proc. twierdzi, że korupcja to prawdziwy problem), to jednak wnioski z badań mieszkańców miast norweskich z 2015 r. nie są zbyt optymistyczne. Połowa badanych uważa, że w ich małych ojczyznach występują różne formy korupcji, takie jak łapówki czy faworyzowanie rodziny i przyjaciół. Dlatego od kilku lat w norweskich miastach prowadzone są kampanie na rzecz poprawy etyki pracy włodarzy, skoncentrowane również na aspekcie antykorupcyjnym. Są to zarówno działania o charakterze strukturalnym (odpowiednie przepisy prawa jako bariera dla oszustw i korupcji, specjalne zasady i procedury zapobiegania zjawisku oraz nadzór władz), jak i o charakterze kulturowym, które pomagają objaśnić, co jest zasadne, a co nie w wybranych sytuacjach. Z pomocą przychodzi tutaj także Norweski Związek Władz Lokalnych i Regionalnych (KS) wdrażający pakiet przydatnych narzędzi dla samorządów i ich władz w tym zakresie. W sektorze komunalnym działa specjalna komisja etyki, wprowadzane są procedury umożliwiające dokonywanie samooceny, tworzony jest rejestr stanowisk zarządu, odbywają się konferencje nt. etyki, proponuje się udział

## 12 zasad dobrego demokratycznego sprawowania władzy na poziomie lokalnym

**1 Uczciwy przebieg wyborów, reprezentacja i uczestnictwo.** Wybory lokalne odbywają się w sposób wolny i uczciwy, zgodnie z międzynarodowymi standardami i ustawodawstwem krajowym, bez żadnych oszustw.

**2 Responsywność.** Cele, zasady, struktury i procedury są dostosowane do uzasadnionych oczekiwań i potrzeb obywateli.

**3 Wydajność i efektywność.** Wyniki są potwierdzeniem osiągnięcia uzgodnionych celów. Następuje najlepsze możliwe wykorzystanie dostępnych zasobów.

**4 Otwartość i przejrzystość.** Decyzje są podejmowane i egzekwowane zgodnie z zasadami i przepisami.

**5 Praworządność.** Władze lokalne przestrzegają prawa i orzeczeń sądowych.

**6 Etyczne postępowanie.** Dobro publiczne stawia się przed indywidualnymi interesami. Istnieją skuteczne środki zapobiegania i zwalczania wszelkich form korupcji.

**7 Kompetencje i możliwości.** Umiejętności zawodowe kadry zarządzającej są stale wzmacniane i rozwijane.

**8 Innowacje i otwartość na zmiany.** Poszukuje się nowych i skutecznych rozwiązań problemów oraz wykorzystuje nowoczesne metody świadczenia usług.

**9 Zrównoważony rozwój i długoterminowa orientacja.** Potrzeby przyszłych pokoleń są uwzględniane w obecnych po-

litykach, a trwałość społeczności jest stale uwzględniana.

**10 Należyte zarządzanie finansami.** Zalecana jest ostrożność w zarządzaniu finansami, w tym w zaciąganiu i korzystaniu z pożyczek, w szacowaniu zasobów, przychodów i rezerw oraz w wykorzystywaniu dochodów nadzwyczajnych.

**11 Prawa człowieka, różnorodność kulturowa i spójność społeczna.** W sferze wpływów władz lokalnych przestrzegane są prawa człowieka, a dyskryminacja z jakichkolwiek przyczyn jest zwalczana.

**12 Odpowiedzialność.** Wszyscy decydenci, zbiorowi i indywidualni, biorą odpowiedzialność za swoje decyzje.

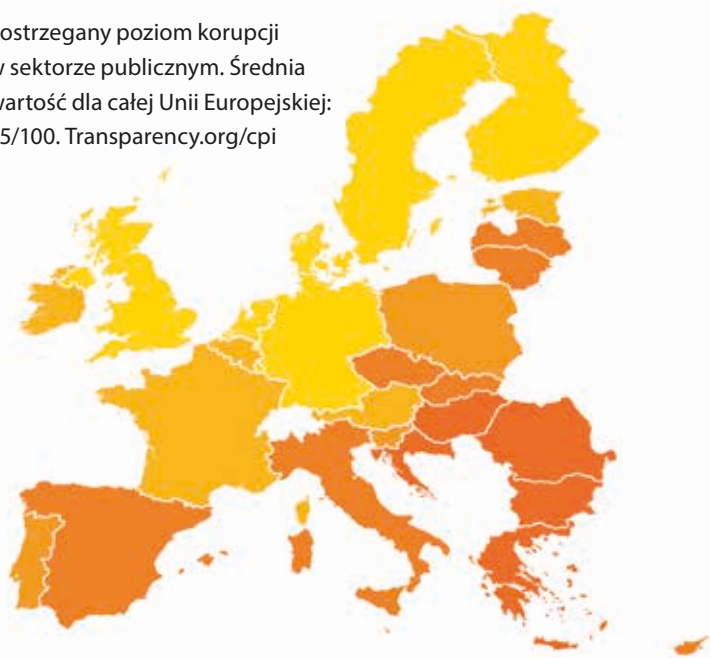
Źródło: <https://www.coe.int/web/12-principles-and-elo>



## Indeks postrzegania korupcji Transparency International 2018 dla Unii Europejskiej

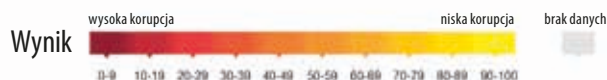
Postrzegany poziom korupcji  
w sektorze publicznym. Średnia  
wartość dla całej Unii Europejskiej:  
65/100. Transparency.org/cpi

© TRANSPARENCY INTERNATIONAL



WYNIK	KRAJ	MIEJSCE
88	Dania	1
85	Finlandia	3
85	Szwecja	3
82	Holandia	8
81	Luksemburg	9
80	Niemcy	11
80	Wielka Brytania	11
76	Austria	14
75	Belgia	17
73	Estonia	18
73	Irlandia	18
72	Francja	21
64	Portugalia	30
60	Polska	36
60	Słowenia	36

59	Cypr	38
59	Czechy	38
59	Litwa	38
58	Łotwa	41
58	Hiszpania	41
54	Malta	51
52	Włochy	53
50	Słowacja	57
48	Chorwacja	60
47	Rumunia	61
46	Węgry	64
45	Grecja	67
42	Bułgaria	77



w programie szkoleniowym Councillours i konsultacje z prawnikiem KS, udostępnia się specjalną sieć dla dyrektorów naczelnych czy dystrybuuje podręcznik „Chroń gminę! Podręcznik antykorupcyjny”.

Polski system administracyjny pozbawiony jest odpowiednich narzędzi wspomagających etyczne zachowania urzędników i chroniących ich oraz społeczeństwo przed zachowaniem nieetycznym. Zakłada on pewną zależność urzędnika od kierownictwa, co powoduje zanik prawidłowych postaw urzędników podczas rozwiązywania konfliktów natury moralnej. Wartości, normy i wzorce postępowania w administracji i stosunek urzędników do interesantów i społeczeństwa jako całości powinny opierać się na założeniu, że władza jest służebna wobec obywateli, a urzędnik administracji publicznej nie rządzi, lecz pełni służbę publiczną. Personel w administracji publicznej powinien zatem dbać o interes publiczny i realizować cele samorządu. Wymaga to pewnych kompromisów ze strony pracowników urzędu, przy uznaniu nadrzędnej wagi dobra wspólnego.

Reasumując, polskie samorządy, wzorem norweskich, powinny poświęcić więcej uwagi podnoszeniu jakości pracy w oparciu o etyczne zachowanie pracowników. Zwłaszcza że współ-

### Adam Mikołajczyk

– międzynarodowy ekspert ds. marketingu terytorialnego, pasjonat branding i rozwoju miast. Z dziedziny doradztwa marketingowego dla sfery publicznej (w tym głównie dla jednostek samorządu terytorialnego) związany od ponad 15 lat. Od 2010 r. prezes zarządu Fundacji Best Place – Europejskiego Instytutu Marketingu Miejsc (Bestplaceinstitute.org), która jest szeroko rozpoznawalną i cenioną organizacją ekspercką świadczącą usługi doradcze dla sfery publicznej.

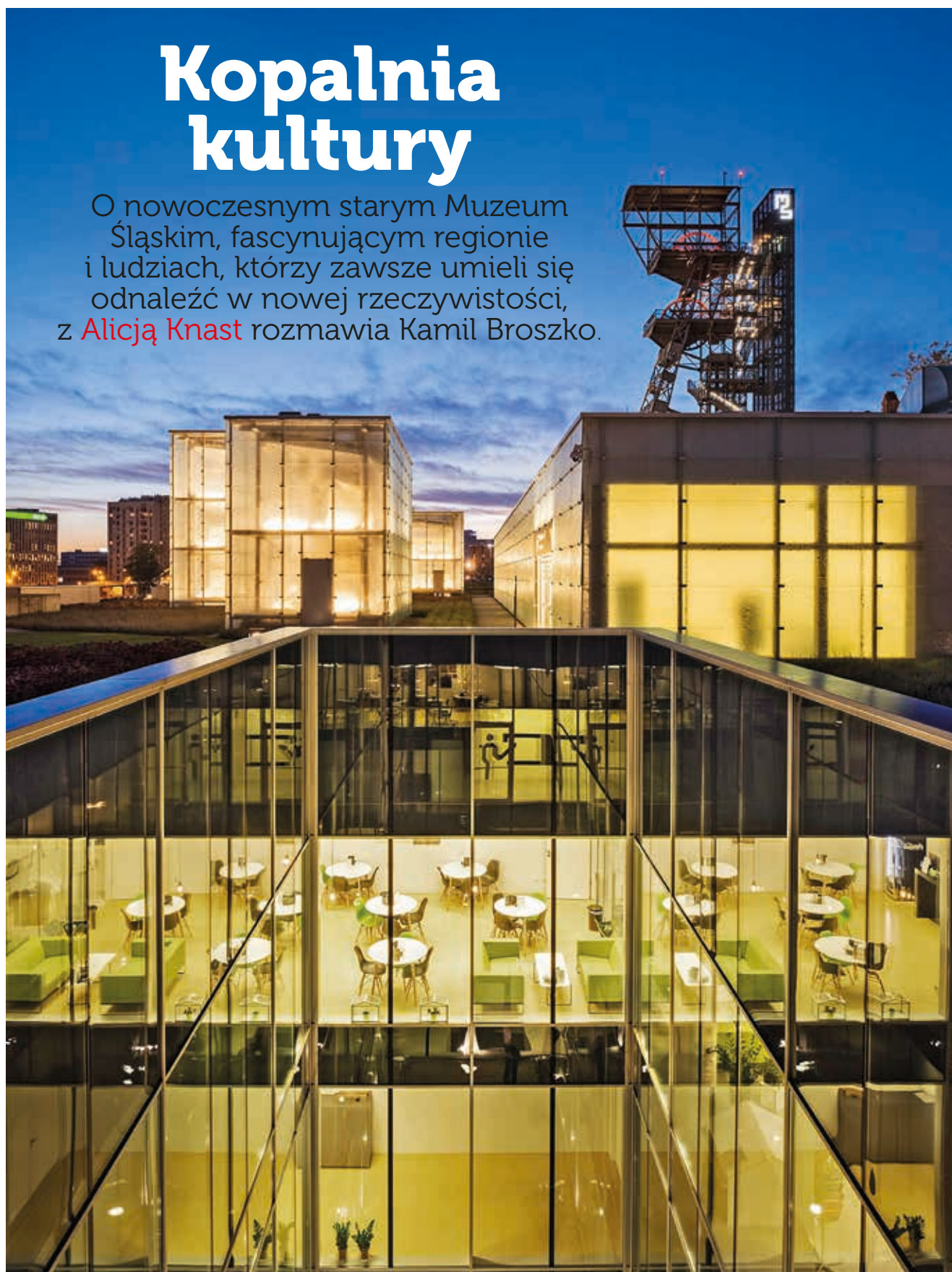


cześni moralisci wskazują na niebezpieczne zjawisko obniżania się poziomu moralności przeciętnego obywatela, uwarunkowane zaniedbaniami wychowawczo-edukacyjnymi, przemianami społeczno-gospodarczymi, bezrefleksyjnym modelem życia, ale też powszechnym relatywizmem. W tej sytuacji reformowanie administracji samorządowej w kontekście pożądanych postaw moralnych staje się koniecznością. Solidne fundamenty moralne pozwolą pracownikom samorządowym sprawniej uporać się z „chorobami” współczesnej administracji, takimi jak: korupcja, nepotyzm, bezduszna biurokracja, obojętność, skłonność do tworzenia klik zapewniających w danym układzie maksymalne korzyści oraz dominującą pozycję. Propagowanie pożądanych norm i zachowań może w tym wypadku stać się pomocnym narzędziem, choć z pewnością niegwarantującym stuprocentowej skuteczności<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> „Etyka zarządzania w urzędach administracji samorządowej”, Waldemar Walczak („Współczesne Zarządzanie”, nr 3/2010)

# Kopalnia kultury

O nowoczesnym starym Muzeum Śląskim, fascynującym regionie i ludziach, którzy zawsze umieli się odnaleźć w nowej rzeczywistości, z Alicją Knast rozmawia Kamil Broszko.

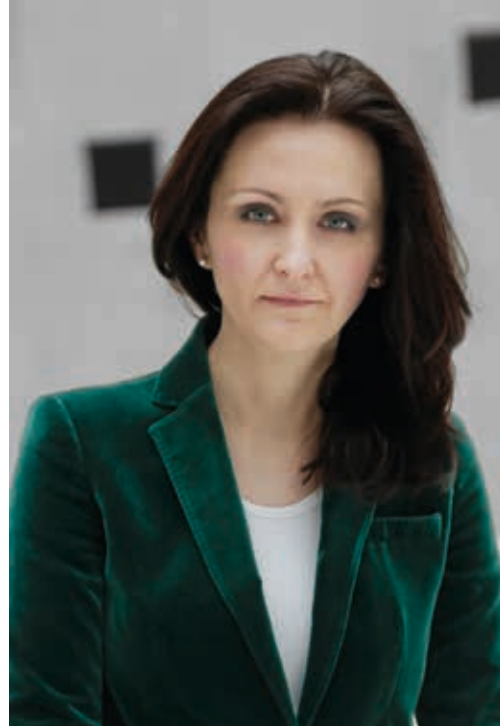


© M. JĘDRZEJOWSKI/MUZEUM ŚLĄSKIE



**Alicja Knast** – od 2014 r. dyrektor Muzeum Śląskiego w Katowicach, z wykształcenia muzykolog. Od 1995 r. związana z sektorem muzealnym. Karierę zawodową rozpoczęła w Muzeum Narodowym w Poznaniu. Była głównym kuratorem Muzeum Fryderyka Chopina (2009–2012) i dyrektorem generalnym wystawy głównej w Muzeum Historii Żydów Polskich Polin (2012–2014). W latach 2014–2016 była dyrektorem Muzeum Górnośląskiego w Bytomiu. Wykładowca na London Metropolitan University (2005–2006), pracownik naukowy University of Plymouth (2005–2008). Stypendystka m.in. Museumvereniging w Amsterdamie i Metropolitan Museum of Art w Nowym Jorku. Członek Między-

narodowej Rady Muzeów (ICOM), Rady Uczelni Akademii Sztuk Pięknych w Katowicach, Rady ds. Muzeów i Miejsc Pamięci przy Ministrze Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Autorka publikacji z dziedziny instrumentologii, psychologii muzyki oraz strategii uczenia się *implicite* i muzealnictwa. Odznaczona przez króla Szwecji Karla Gustawa Królewskim Orderem Gwiazdy Polarnej I klasy (2011). Laureatka Nagrody im. Cypriana Norwida (2011), Red Dot Award (wraz z Ico Migliorem i Marą Servetto, 2011); wyróżniona odznaką honorową „Zasłużony dla kultury polskiej” (2015). W 2019 r. odebrała tytuł Promotora Polski przyznawany przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”.



© WITALLIS SZOŁTYŚ

**Kamil Broszko:** Wprawdzie Muzeum Śląskie powstało już 90 lat temu, jednak w obecnym kształcie działa zaledwie od czterech lat. Jak to jest wplatać nową tkankę muzealną w istniejący szkielet zbudowany przez historię i tradycję?

**Alicja Knast:** Historia Muzeum Śląskiego jest emanacją wydarzeń, jakie miały miejsce w tym regionie. Powstało w 1929 r. i działało przez 10 lat, do wybuchu II wojny światowej. Restytuowano je w 1984 r., a w 2015 r. w związku z otwarciem nowej siedziby mogło przeformułować sposób i zakres działania. Cztery lata temu po raz pierwszy w swojej historii Muzeum objęło budynek specjalnie zaprojektowany na miarę zasług i potrzeb wynikających z realizacji jego misji, w której istotne jest poszerzenie dotychczasowego zakresu działań o gromadzenie i badanie dziedzictwa przemysłowego. Powstała nowa jakość. W ostatnim okresie na muzealnej mapie Polski pojawiło się wiele placówek utworzonych od podstaw, jak chociażby Muzeum Powstania Warszawskiego, Muzeum Historii Żydów Polskich Polin w Warszawie czy Europejskie Centrum Solidarności w Gdańsku. W przypadku Muzeum Śląskiego mamy sytuację unikalną. Tu istniejąca od dawna kolekcja i zespół otrzymały nową siedzibę, centralnie usytuowaną w przestrzeni miejskiej, zaprojektowaną z myślą o tej kolekcji i tej instytucji, co sprawiło, że sytuacja placówki zmieniała się o 180 stopni. Było to możliwe tylko na Śląsku, który jest nieprzerwanie regionem w trakcie gwałtownej przemiany, wymyślającym się na nowo i poszukującym nowych obszarów działania. To efekt *genius loci*, ducha tego miejsca, w którym na lokalność, oprócz elementów właściwych dla Śląska, składają się uniwersalne cechy świata przemysłowego, występującego w wielu szerokościach geograficznych.

Przykład naszego muzeum, posiadającego konkretną kolekcję i zespół wyposażony w określone kompetencje, który musiał odnaleźć się w nowym miejscu, w doskonały sposób odzwierciedla charakter Śląska z jego „wadzeniem się” albo raczej współistnieniem starego z nowym. W takim środowisku idealnie się

pracuje, bo z wątków tradycyjnych, historycznych można czerpać inspirację lub naukę i transponować je na współczesne problemy i wyzwania. Dzięki centralnej lokalizacji nagle znaleźliśmy się w oku cyklonu – w środku wydarzeń międzynarodowych, jak szczyt klimatyczny, kongresy gospodarcze lub wielkie imprezy sportowe. To sprawia, że sztuka może włączyć się w dyskusję o znacznie szerszym spektrum. Jednocześnie prezentacje twórcze zyskują nowy kontekst i nowego odbiorcę – uczestnika wydarzeń z innych dziedzin. Wielofunkcyjność nowej przestrzeni pozwala na współpracę z wieloma partnerami na różnych płaszczyznach. Pozwala dobitniej zwrócić uwagę nowych gremiów na wartość tradycji wynikającej z wielokulturowości regionu oraz wartość architektury industrialnej dla naszego dziedzictwa.

**KB:** Przez lata utarło się – a stereotypy są brutalne i odporne – że Śląsk to industria, a nie kultura. Czy ten pogląd doskwiera?

**AK:** Absolutnie nie. Naszą misją jest kreowanie przestrzeni dla dialogu z przeszłością i dokonaniem współczesności w celu głębszego poznawania Śląska, Polski i Europy. Inspiruje nas dziedzictwo Śląska: jego intelektualny i artystyczny dorobek oraz bogata tradycja wielokulturowości. Usytuowanie Muzeum na terenie związanym niegdyś z górnictwem przypomina nam także o znaczącej roli przemysłu w regionie. Byłą kopalnię węgla zamieniliśmy w unikatową kopalnię kultury, udostępniając bogate i różnorodne kolekcje na głębokości 14 metrów pod powierzchnią ziemi. Otworzyliśmy Galerię Sztuki Polskiej 1800–1945, Galerię Sztuki Polskiej po 1945, Galerię Śląskiej Sztuki Sakralnej oraz Galerię Plastyki Nieprofesjonalnej. Ogromne zainteresowanie i emocje wzbudza wystawa „Światło historii. Górny Śląsk na przestrzeni dziejów”. Wyjątkową w skali kraju kolekcję scenografii teatralnej i filmowej prezentuje Centrum Scenografii Polskiej na wystawie „Laboratorium przestrzeni teatralnych. Przeszłość w teraźniejszości”. Zatem nie





Instalacja Chiharu Shiota

odrzućmy dziedzictwa industrialnego, ale je włączamy do programu naszych wydarzeń. Ekspozujemy wątki wielokulturowości regionu poprzez ukazanie dziejów niemieckich przedsiębiorców i inwestorów, bez których nie można opowiedzieć historii Górnośląska, tak jak nie można przybliżyć historii Katowic bez zaakcentowania roli Żydów i ewangelików. Wprawdzie te tematy nie były przedmiotem namysłu ojców założycieli naszego muzeum, jednak z perspektywy czasu uważamy, że bez tych ważnych wątków opowieść o losach Śląska byłaby niepełna.

**KB:** Jak dziś traktują państwo dziedzictwo, które wynika z długiej historii placówki?

**AK:** Jesteśmy jego kontynuatorami. Galeria Sztuki Polskiej 1800–1945 pamięta czasy Tadeusza Dobrowolskiego, pierwszego dyrektora Muzeum. Jako organizator i autor koncepcji programowej tej instytucji rozpoczął gromadzenie pierwszych eksponatów: strojów ludowych, wyrobów rzemiosła artystycznego, obrazów i sztuki sakralnej. Dzięki zaufaniu ówczesnych władz dysponował pokaźnym budżetem na tworzenie kolekcji, co pozwoliło na dokonywanie zakupów u artystów, w antykwiariatach lub na krajowych targach sztuki. Powstał wybitny zbiór sztuki polskiej po 1800 r., który należy do Muzeum i nie ma żadnych obciążeń prawnych. Niestety, w czasie II wojny światowej kolekcja została rozproszona. Tadeusz Dobrowolski, przeczuwając konflikt wojenny, już w 1938 r. zapakował kolekcję do skrzyń i wywiózł ją do Lublina. Po wybuchu wojny nowy budynek, którego Muzeum Śląskie nawet nie zdążyło

objąć, został zburzony przez okupanta, a zbiory – przywiezione z Lublina do Muzeum Górnośląskiego w Bytomiu. Część kolekcji uległa zniszczeniu w transporcie podczas bombardowania, a część zgrabiono po zniszczeniu budynku Muzeum Górnośląskiego pod koniec wojny. Do restytucji naszego muzeum w 1984 r. doprowadził dyrektor Lech Szaraniec, który nie tylko skonstruował nowy zespół i zadbał o adaptację nowego budynku, ale przede wszystkim sprowadził z powrotem przedwojenne zbiory placówki. Dzięki temu powróciła najcenniejsza kolekcja obrazów polskiego malarstwa dawnego, która dziś eksponowana jest właśnie na wystawie stałej w Galerii Sztuki Polskiej 1800–1945. Dyrektor Szaraniec postanowił wzbogacać zbiór o kolejne obiekty z tego okresu, a także o prace powstałe po 1945 r. Tak też czynimy dzisiaj.

**KB:** Obecnie w kolekcjonerstwie sztuka nowoczesna konkuruje ze sztuką dawną, a na Zachodzie nawet wygrywa tę rywalizację. Jak na nową sztukę zapatruje się Muzeum Śląskie?

**AK:** Bardzo dobrze. (*śmiech*) Staramy się w tym względzie zachować równowagę. Ostatnio zakupiliśmy kolekcję szkiców Tadeusza Kantora, gdyż po pierwsze, chcieliśmy mieć w swoich zbiorach prace o wysokiej wartości artystycznej, a po drugie, nie chcieliśmy dopuścić do rozproszenia tej kolekcji na rynku antykwarycznym. Mogę pochwalić się także niedawnym zakupem szkicu Rafała Malczewskiego. Ale pamiętajmy, że sztuka jest jedną. Jeżeli widzimy wartościowy obiekt na rynku, to staramy się



© SONIA SZELĄG (2)

### Wystawa „Światło historii”

pozyskać go dla Muzeum. Zainteresowanie sztuką w Polsce wiąże się z transformacją ustrojową i bogaceniem się klasy średniej. Na naszym rynku pojawia się coraz więcej profesjonalistów, którzy zajmują się obrotem sztuką i kreują popyt. Cena dzieł zależy od tego, gdzie były wystawiane. Muzea mają największy wpływ na tę cenę, bo im częściej dany artysta jest obecny w kolekcjach muzealnych, tym bardziej jest ceniony na rynku antykwarycznym. Pamiętając, że na nas, muzealników, spoczywa ciężar rozpoznania wartości twórcy, musimy mieć odwagę pokazać nazwiska mało znane, a nawet prowadzić współpracę studyjną z początkującymi artystami. Takie działania Muzeum Śląskie prowadzi na wielu poziomach. Od kilku lat zapraszamy młodych twórców z Polski i zagranicy do udziału w programie rezydencji artystycznych pod nazwą „Performatywny magazyn”. W tym roku poprosiliśmy artystów, by rozwinęli temat „Z perspektywy czasu”. Spośród nadesłanych propozycji do ekspozycji wybraliśmy pracę „Ślad” kolektywu Tajny Projekt, wykorzystującą technikę mappingu. W naszym programie rezydencjalnym mogą wziąć udział absolwenci i studenci wyższych szkół artystycznych oraz artyści sztuk wizualnych i performatywnych, którzy nie ukończyli 35. roku życia. Dzięki niemu młodzi twórcy mogą zdobyć cenne doświadczenie we współpracy ze znaczącą instytucją kultury. Właśnie realizując ten program, ponosimy najwyższe ryzyko współpracy z nieznanymi artystami. Innym projektem skierowanym do młodych twórców jest Konkurs o Nagrodę Scenograficzną im. Jerzego Moskala, w którym mogą wziąć udział dyplomanci i debiutujący autorzy

scenografii, filmów, widowisk i kostiumów, wykorzystujący możliwości multimedialnych lub technik wzorniczych.

Z kolei w ramach Galerii Jednego Dzieła proponujemy najwybitniejszym artystom zagospodarowanie przestrzeni naszego holu, czyli wykonanie instalacji site-specific na temat dotyczący Górnego Śląska. Do tej pory mieliśmy okazję prezentować dzieła Leona Tarasewicza, Daniego Karavana, Carole Benzaken czy Mirosława Bałki. W tym roku dzięki wystawie „Jestem” poznaliśmy autorskie spojrzenie Teresy Murak na Śląsk i jego tożsamość. Na potrzeby wydarzeń odbywających się w naszych przestrzeniach zewnętrznych współpracujemy także z artystami zajmującymi się nowymi mediami. Jeżeli mamy do przepracowania pewne tematy związane z historią Muzeum czy historią Śląska, to nie jest ważne, czy zrobimy to za pomocą sztuki dawnej, czy współczesnej. Czasem podejmujemy tematy uniwersalne. Przykładem może być wystawa przygotowana przez Andę Rottenberg „Perspektywa wieku dojrzewania. Szapoczników – Wróblewski – Wajda”, która prezentuje twórczość trojga nieżyjących przedstawicieli pokolenia „zarażonych wojną”: malarza Andrzeja Wróblewskiego (1927–1957), rzeźbiarki Aliny Szapocznikow (1926–1973) i reżysera Andrzeja Wajdy (1926–2016). Łączy ich nie tylko zbliżona data urodzenia i wczesna utrata ojca, ale też podobieństwo doświadczeń związanych z miejscem i czasem dojrzewania, które przypadły na okres II wojny światowej w okupowanej Polsce. To, czego byli uczestnikami i świadkami, naznaczyło w sposób bardzo szczególny ich życie i twórczość. Nowe odczytywanie dzieł Aliny





### Wystawa „Perspektywa wieku dojrzwania”

Szapocznikow i Andrzeja Wróblewskiego trwa od kilkunastu lat, ich nazwiska są coraz lepiej znane za granicą. Zaś filmy Andrzeja Wajdy cieszą się popularnością na całym świecie od półwiecza. Jednak zderzenie na jednej wystawie dzieł trojga artystów odbyło się po raz pierwszy i stworzyło szansę na ich zreinterpretowanie.

#### **KB:** Na czym polega fenomen Śląska?

**AK:** Odkąd pełnię funkcję dyrektora Muzeum Śląskiego, biorę udział w intensywnym procesie poznawania regionu. Mam okazję obcować z nietuzinkowymi ludźmi i obserwować ich reakcje na pewne zjawiska. Zauważyłam, że na Śląsku o sprawach tożsamości rozmawia się tylko w zamkniętych, najściślejszych kręgach rodziny lub osób bliskich, a nigdy na forum publicznym. Choć dla wszystkich jest to problem niezmiernie istotny. Niezależnie od tego, czy ktoś mieszka tutaj z dziada pradziada, czy jest częściowo Zagłębiakiem, a częściowo Ślązakiem, czy przyjechał z innego miejsca Polski, aby znaleźć swoją ziemię obiecaną. Na Śląsku problem tożsamości buzuje.

Śląskości nie powinniśmy definiować wyłącznie poprzez menu, strój, stosunek do religii czy etosu górnika. Istotą tego regionu jest tolerancja i otwartość na nowego, innego. Parada równości w Katowicach jest prawdziwym świętem dla wszystkich. Potrafimy zacisnąć pasa i otworzyć się na nowe wyzwania. Uniwersytet Śląski jest jedną z najbardziej odważnych uczelni pod względem stopnia wdrażania „Konstytucji dla nauki”. Z kolei Akademia Sztuk Pięknych w Katowicach może pochwalić się oceną parametryzacji A i A+ dla wszystkich wydziałów, co jest wyjątkowym osiągnięciem w skali całego kraju. Ta uczelnia zmieniła się z propagandowej w elitarną i egalitarną jednocześnie. Zdają na nią adepci grafiki i projektowania z całego kraju. Istotnym wyzwaniem jest zorga-

nizowanie na nowo samej metropolii, tym bardziej, że nie można w tym przypadku skorzystać z żadnych wzorców *in extenso*, ale trzeba wymyślić aglomerację miejską od nowa.

Górny Śląsk szanuje tradycję, ale jest otwarty na zmiany i nowości, bo wie, że w kreatywności tkwi jego siła. Nie boi się podejmowania ryzyka, jest ciekawy nowego. Tak było zawsze i tak będzie. Ryzyko inwestorskie w XVIII w. spowodowało, że region ten zmienił się z rolniczego w przemysłowy. Pamiętajmy, że jako obszar pogranicza był przedmiotem rozmaitych działań politycznych i wojennych, co powodowało zmiany jego przynależności państwowej w różnych okresach. Śląsk to tygiel narodowo-kulturowo-gospodarczy, w którym zawsze będzie bulgotało. Ale nie boję się o Katowice i o Śląsk, bo z perspektywy historii ten region zawsze umiał się odnaleźć w nowej rzeczywistości. Choć czasem trwało to długo, jak w latach 90., kiedy to nawarstwiły się różne procesy: transformacja ustrojowo-gospodarcza, reforma administracyjna czy dekarbonizacja wynikająca z reformy górnictwa.

Kopalnia Węgla Kamiennego „Katowice” została zamknięta w 1999 r. W 2004 r. zdecydowano, że na jej terenach powstanie Muzeum Śląskie, Centrum Kongresowe i budynek NOSPR. Placówki te mają unikatowe położenie pomiędzy dwiema drogami szybkiego ruchu, dzięki czemu są dobrze skomunikowane z całym regionem i całym krajem, a poprzez szybki dostęp do dwóch lotnisk – nawet z całym światem. Efekty tej odważnej decyzji widać dopiero dzisiaj, kiedy zbieramy owoce naszych starań.

#### **KB:** Czy jest coś, co przeszkadza Śląskowi w jego rozwoju?

**AK:** Śląsk wyróżnia dążenie do progresu, do brania się z problemami za bary. Niestety, przeszkodą jest brak wspólniającej koncepcji rozwoju regionu, która uwzględniałaby przywiązanie do tradycji czę-



ści społeczeństwa i jednocześnie ukierunkowywała na stały postęp, zgodnie z dążeniami innych grup mieszkańców. Rolą Muzeum jest znajdowanie wspólnego mianownika w każdym momencie rozwoju regionu. Według nas jest nim właśnie otwartość na nowe, konstruktywne podejście do wyzwań i uwzględnianie potrzeb regionu.

Zwróćmy uwagę, że mieszkańcy przemysłowego Śląska od zawsze byli bardziej narażeni na rozmaite schorzenia: od urazów po choroby krążenia i układu oddechowego. Właśnie dlatego mamy tutaj wspólną kardiologię, transplantologię i oparzeniówkę. Dowodzi to, że umiemy dostosować się do sytuacji i wynikających z niej potrzeb, a każdą porażkę staramy się przekuć w sukces i wynieść z niej naukę.

**KB:** Jak zwyciężać w rywalizacji o uwagę widza, kiedy tak wiele prostych i atrakcyjnych treści funkcjonuje w przestrzeni publicznej? I czy nie jest deprimujące, gdy się tę walkę przegrywa?

**AK:** Kiedy z wysiłkiem organizujemy ważne wydarzenie, a gromadzimy na nim garstkę widzów, to przychodzi chwila zwątpienia. Musimy pamiętać, że nie zawsze tematyka wydarzenia determinuje zainteresowanie odbiorców. Dla frekwencji ważne są z pozoru prozaiczne czynniki, jak dzień tygodnia, pora roku, a nawet pogoda za oknem. Czasem w oprowadzaniu kuratorskim uczestniczy kilka osób, ale nie możemy się tym zrażać, musimy cały czas iść do przodu. Zmienia się styl życia ludzi, zatem trzeba dostosowywać swój przekaz do wymagań współczesnych odbiorców. W marketingu codzienność wypala człowieka, ale sukcesy uskrzydla ją i pozwalają nadal zmagać się z tą codziennością. Nie zawsze frekwencja jest najważniejsza, czasem wystarczy, aby konkretny temat wybrzmiał w przestrzeni polskiej kultury i historii Górnego Śląska. Z takim przeświadczeniem podeszliśmy do wystawy „Niezapomniane”, która powstała dzięki benedyktyńskiej pracy kuratora dra Pawła Parysa z Działu Historii Muzeum Śląskiego. Rola kobiet w powstaniach i wydarzeniach okółplebiscytowych jest praktycznie nieznana. Dzięki wielu badaniom źródeł historycznych udało się wydobyć z zapomnienia postaci kobiet, które wpłynęły na XX-wieczną historię Górnego Śląska. Nasze bohaterki działały w sztabach przy dowódcach, a także w propagandzie czy w pomocy medycznej. Warto dodać, że wystawie towarzyszy pierwszy na Śląsku muzealny pokój zagadek o nazwie „Skrytka powstańców”. Oczywiście wiemy, że wystawa nie zgromadziła tak licznej publiczności jak ekspozycja o hip-hopie, ale zaniechanie tego ważnego tematu byłoby niewybaczalnym błędem z punktu widzenia naszej misji kształtowania świadomości narodowej i wiedzy historycznej o Śląsku. Wielu specjalistów uznało ją za osiągnięcie epokowe. Podobnie zresztą jak wspomnianą wystawę „Zajawka” o śląskim hip-hopie w latach 1993–2003, przedstawiającą pamiętki powyciągane z piwnic i szuflad, które uchroniła przed śmietnikiem – historii i dosłownym. Hip-hop został przeszczepiony na polski grunt na początku lat 90. Za jego pomocą przemówili

młodzi ludzie, torując sobie drogę do lepszej pozycji społecznej. „Zajawka” opowiadała o początkach fascynacji hip-hopem, prezentowała pierwszą dekadę jego rozwoju, pierwsze utwory i problemy typowe dla pionierów w każdej nowej dziedzinie. Wystawa ta była cenna również dla nas, gdyż pokazała, że lata 90. nie były czarną dziurą w historii Śląska, ale również wtedy rozwijały się procesy ważne dla społeczności tego regionu.

**KB:** Czy zagląda pani do książki gości, aby dowiedzieć się, co ludzie myślą o Muzeum?

**AK:** Odbiór społeczny jest dla nas bardzo ważny, przejmujemy się nim i w przypadku jakichkolwiek uchybień zawsze staramy się je naprawić. W naszej księdze gości zamieszczono wiele ciepłych opinii, jednak przede wszystkim chciałabym przywołać pewne wyjątkowe dla mnie wydarzenie. W 2014 r. w uroczystości odsłonięcia tablicy upamiętniającej 190-lecie Kopalni Węgla Kamiennego „Katowice” pod wieżą szybu Warszawa II wzięli udział byli górnicy kopalni, jej ostatni dyrektor, władze miasta, luminarze życia społecznego i ja, jako dyrektor Muzeum Śląskiego istniejącego już wówczas na terenie tejże kopalni. Po zakończonej uroczystości podszedł do mnie jeden z górników i powiedział: „Tej kopalni nie mogło się przytrafić nic lepszego”. Ucieszyłam się wtedy z tej opinii, ale nie towarzyszyła temu większa refleksja. Dopiero z czasem zrozumiałam, jak ważne dla niego i dla mnie były to słowa. Obserwowałam także osoby, które pracowały wcześniej w KWK „Katowice”, a teraz były zatrudnione w Muzeum w służbie ochrony. Kopalnia nie jest zwyczajnym zakładem pracy. To niezwykle miejsce gromadzące społeczność osób pracujących w szczególnie niebezpiecznych warunkach oraz ich rodziny. To również miejsce naznaczone silnymi emocjami, powodowanymi przez katastrofy górnicze, śmierć czy kalectwo kolegów. Kopalnia daje poczucie socjalnego bezpieczeństwa dla całych rodzin, zapewnia wczasy pracownicze i kolonie dla dzieci, organizuje wspólne grzybobrania i barbórki. I w społeczności, która się wokół niej tworzy, zostawia trwały ślad.

Muzeum pozwala nie tylko zachować ten ślad, ale stworzyć nowe, pozytywne konotacje. Kiedy to zrozumieliśmy, ze szczególną troską zaczęliśmy utrzymywać i budować więź z tą społecznością. Szczególnie wzruszyła nas potrzeba ludzi, abyśmy byli depozytariuszem pamięci o ich miejscu pracy, choćby tylko dlatego musimy pieczołowicie pielęgnować dziedzictwo przemysłowe tego miejsca. W jednej z książek o historii Kopalni „Katowice” zostałam wymieniona jako jej kolejny dyrektor... To najlepiej pokazuje, jak bardzo ludzie cenią fakt, że to unikatowe miejsce nie zniknęło z mapy miasta, ale istnieje nadal, pełniąc nową funkcję użyteczności publicznej. Industrialny charakter kopalń Silesia czy Kleofas również został zachowany, lecz dziś w ich miejscu funkcjonują galerie handlowe, co nie pozwala mieszkańcom utrzymać poczucia więzi z ważnym dla nich miejscem. Muzeum Śląskie nie chce być jedynie ciekawym punktem na mapie miasta, ale chce istnieć w sercach ludzi. To dążenie jest drogowskazem dla tej instytucji.



Krzysztof  
Pietraszkiewicz

Prezes Związku  
Banków Polskich

**N**a rozwój sektora bankowego wpływa wiele czynników. Jego tempo określa koniunktura gospodarcza, aktywności klientów czy też charakter i wielkość obciążeń fiskalnych, jak również ograniczeń regulacyjnych w danym kraju. Także polityka gospodarcza państwa czy kierunki rozwoju określonych gałęzi gospodarki odgrywają ważną rolę w tworzeniu strategii instytucji finansowych. Z drugiej strony siła i stabilność banków bardzo często determinują możliwości rozwoju gospodarczego kraju. Jeśli w okresie dobrej koniunktury gospodarczej, niskiego bezrobocia, rosnących płac oraz dostępności finansowania stale spada rentowność banków, co przekłada się na zmniejszenie przyszłych możliwości kreowania akcji kredytowej, należy zastanowić się nad potrzebą korekty polityki państwa wobec sektora bankowego.

Ostatnie kilkanaście lat charakteryzowało się stabilnym wzrostem gospodarczym kraju. Polska osiągała czwarty wynik w Unii Europejskiej i drugi w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Dalsze perspektywy pozostają nadal optymistyczne, chociaż coraz częściej w opinii ekspertów na mapie gospodarczej Europy pojawiają się nowe zagrożenia. Na potencjał wzrostu polskiej gospodarki w 2020 r. wpływ może mieć wiele globalnych wy-

## Rentowność banków a gospodarka

darzeń. Jednym z kluczowych będzie spowolnienie gospodarki niemieckiej i zaostrzająca się wojna handlowa między USA a Chinami. Inne obawy związane są z problemami ekonomicznymi strefy euro i niepewnością odnośnie brexitu. Bankowcy, identyfikując największe bariery polskiej gospodarki, wskazują na zbyt duże obciążenia podatkowe jako główny czynnik spowalniający rozwój. Należałoby jeszcze wymienić brak pewności prawnej obrotu, zmienność regulacji oraz przeregulowanie rynku.

Analizując potencjalne zagrożenia, warto zastanowić się nad kondycją sektora bankowego w przyszłości. Obecnie stabilny sektor bankowy w przypadku zawirowań finansowych – w przeciwieństwie do lat 2006–2009 – będzie miał ograniczone możliwości wspierania rodzimej gospodarki. Wskaźniki efektywności krajowych banków są zdecydowanie gorsze niż te notowane jeszcze kilka lat temu. Również na tle Europy polski sektor bankowy nie jest odpowiednio efektywny i rentowny. W 2018 r. aż siedem europejskich sektorów bankowych odnotowało wartość ROE, czyli wskaźnika rentowności kapitału własnego, przekraczającą 10 proc. Tymczasem sektor bankowy w Polsce, mimo że charakteryzuje się wskaźnikiem wyższym od średniej dla Europy (obecnie według danych KNF ze stycznia 2019 r. – 6,4 proc.), wciąż znajduje się w ogonie europejskich sektorów bankowych, szczególnie tych z regionu Europy Środkowej i Wschodniej. Spadek wskaźnika efektywności w ostatnich kilku latach jest znaczący, co przełożyło się na decyzje inwestorów dotyczące zaangażowania w naszym regionie.

Polska bankowość przestaje być konkurencyjna nie tylko na europejskim tle, ale również w porównaniu z innymi działami gospodarki krajowej. Coraz większy niepokój budzi także fakt, że w Polsce sektor bankowy jest jednym z najbardziej obciążonych podatkami. Z niedawno przeprowadzonej przez dzien-

nik „Rzeczpospolita” analizy wynika, że tylko w 2018 r. odprowadził ponad 5,5 mld zł z tytułu podatku CIT i był to wynik o prawie 1,2 mld zł wyższy niż rok wcześniej. Warto tu jednak zauważyć, że banki odprowadzają do budżetu państwa nie tylko podatek dochodowy od swoich zarobków, ale także tzw. podatek bankowy (liczony od niektórych aktywów). W sumie w zeszłym roku wyniósł on ok. 3,8 mld zł, co potwierdza, że instytucje finansowe są sektorem najbardziej obciążonym daninami dla państwa. Co trzeba zrobić w zaistniałej sytuacji?

Przede wszystkim należy ponownie określić rolę banków w społecznej, konkurencyjnej gospodarce rynkowej oraz dostosować modele ich funkcjonowania tak, by mogły w jak najefektywniejszy sposób przygotować się na nadchodzące wyzwania. Zmiany muszą uwzględniać zarówno rosnące oczekiwania rynku i klientów – związane m.in. z ciągłą optymalizacją oferty produktowej, wdrażaniem najnowszych technologii, dekarbonizacją, zieloną energią – jak również brać pod uwagę wpływ czynników zewnętrznych, niezależnych od sektora finansowego (m.in. nowe regulacje prawne na poziomie krajowym i europejskim, wyzwania z obszaru cyberbezpieczeństwa, globalną politykę monetarną i fiskalną). Jak będzie wyglądał polski sektor bankowy za kilka czy kilkanaście lat, zależy w dużej mierze od zmian regulacyjnych i fiskalnych. Wciąż panuje przekonanie o jego wysokich zyskach i niskich obciążeniach podatkowych, jednak sytuacja w polskich bankach jest zgoła odmienna. Kurczący się sektor bankowy, mniejsza liczba oddziałów i pracowników oraz mniejszy potencjał wspierania krajowej gospodarki mogą w przyszłości odwrócić pozytywny trend wzrostu gospodarczego, a ambitne plany przyłączenia się do grupy najbardziej rozwiniętych gospodarek świata ulegną wówczas istotnej korekcie.



Grażyna  
Piotrowska-  
-Oliwa

Prezes Virgin Mobile  
Polska

## Krótką rzecz o zaufaniu, czyli „I ty, Brutusie, przeciwko mnie?”

„wymuszonych” składów menedżerskich jest na pęczki. Często wynika to właśnie z obsesyjnej nieufności właścicieli lub akcjonariuszy. Upojna zaiste jest wizja skonfliktowanych, za to ślicznie donoszących na siebie nawzajem zarządzających, co miałyby być sposobem na całkowitą kontrolę nad firmą. Informacja i kontrola to rzecz cenna, ale czy naprawdę biznesowa wersja postulatu „nasz prezydent, wasz premier” zapewni sprawny i szybki rozwój przedsiębiorstwa? Właśnie z powodu braku zaufania między właścicielami i menedżerami firma będzie się rozwijać znacznie wolniej, niż by mogła. Ten typ zarządzania coraz szybciej odchodzi w przeszłość.

Na temat braku zaufania organów państwa i administracji do biznesu napisano już niejeden doktorat. Mnożenie ilości wymaganych dokumentów, certyfikatów, raportów, których nikt nawet nie jest w stanie później sprawdzić, stoi w rażącej sprzeczności z głoszonymi hasłami o wsparciu dla biznesu i innowacyjności. Konia z rządem temu, kto wytłumaczy przedstawicielowi biznesu na przykład z Europy Zachodniej – rozumującemu w standardowej, anglosaskiej kategorii *principle of trust* – dlaczego prosty dokument wyrażający konkretną wolę, podpisany i zeskanowany, po czym przesłany mailem na adres firmowy odbiorcy nie jest równoważny z oryginałem. Papier pocztą musi iść i basta. Praca dla drwali i listonoszy zapewniona.

Wszystko to powoduje, że biznes również nie ufa instytucjom państwowym. Nieprzewidywalność i tempo zmian w przepisach i otoczeniu prawnym w połączeniu z odpowiedzialnością osobistą menedżerów sprawiają, że nawet opłynięcie w zimie przylądka Horn wydaje się łatwiejsze i bardziej komfortowe niż prowadzenie firmy w Polsce.

Zainteresowanych tym, jak potrafiło się przejawiać zaufanie organów państwa

do obywateli, odsyłam do arcyciekawej biografii słynnego polskiego pilota Wacława Króla. W 1940 r. w Anglii chciał on otrzymać prawo jazdy, lecz wszystkie jego dokumenty, z metryką włącznie, z oczywistych względów zostały w Polsce w 1939 r. W skrócie: nasz pilot otrzymał rzeczony dokument, gdyż oświadczył urzędnikowi imigracyjnemu, że nazywa się Król i w Polsce prawo jazdy posiadał. Urzędnik stwierdził, że skoro obywatel tak mówi, to znaczy, że tak jest, po czym wydał dokument. Piękny to przykład, niestety historyczny, zaufania państwa do obywateli i odwrotnie. A dziś mnoży się przepisy. Zaś Polska jest tym krajem w UE, w którym rocznie zmienia się ich najwięcej.

Zaufaniu w biznesie (i nie tylko) nie sprzyja też powszechna „samoinwigilacja”, czyli nagminne, nieraz pozbawione jakichkolwiek hamulców, masowe informowanie, kogo tylko się da, o wszystkim i o niczym. W tym kontekście media społecznościowe stają się niejednokrotnie słynną brzytwą w małych łapach. Bo jak ufać współpracownikowi, który obwieszcza, że właśnie dopadła go grypa stulecia, podczas gdy przeczą temu uroczę fotki z wakacji, bezrefleksyjnie zamieszczone na Instagramie?

Na zaufanie po prostu trzeba zapracować. Obie strony muszą wiedzieć, że mogą na siebie liczyć. Nie będziemy ekspertami znającymi się absolutnie na wszystkim, bo świat pędzi zbyt szybko. Należy zatem dobrać współpracowników, którzy będą mieli doświadczenie i wiedzę w swoich dziedzinach, i zwyczajnie im zaufać. Niektóre wybory czas zweryfikuje, nikt przecież nie jest doskonały. Jednak dobrze dobrany, ufający sobie zespół, nawet gdy wykruszą się pojedyncze osoby, pociągnie wspólny wóz. Tradycyjne podejście – ufaj i sprawdzaj – pozostaje niezmiennie aktualne.

**P**atrząc historycznie, dla możliwych tego świata i jego przywódców brak zaufania stanowił swoiste być albo nie być. Boleśnie przekonał się o tym ufający wszystkim i chodzący bez straży Juliusz Cezar, któremu Marek Brutus zafundował szybki, acz niespodziewany koniec. Józef Wissarionowicz Stalin nie ufał nikomu, co z kolei zapewniło mu długie, niesłynące z łagodności rządy. Juliusz Cezar zginął, bo ufał wszystkim, a Stalina w końcu wykończyła własna nieufność.

Współczesność uczy nas, że politykom ufają już chyba tylko dzieci, bo te z reguły biorą za dobrą monetę wszystkie wypowiedziane przez dorosłych słowa. Cała reszta wie, że polityka to sztuka opowiadania bajek w taki sposób, aby jak najwięcej „głosodawców” uwierzyło, że będą żyć w mlekiem i miodem płynącej Nibylandii.

W biznesie dobór partnerów ma coraz większą wagę. Każdy z liderów chciałby być człowiekiem renesansu na miarę Leonarda da Vinci. Jednak rozwój technologii i cyfryzacja otaczającego nas świata dają coraz większą przewagę tym, którzy – poza doświadczeniem i inteligencją – mają tzw. nosa. Gdy pojawiają się nowe pomysły, doбира się do nich finansowanie i współpracowników. Czy można otoczyć się osobami, do których nie ma się zaufania? Tylko pozorne wydaje się to niemożliwe, przykładów



© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM



## 20 września

W **Warszawskim Domu Technika NOT** odbyło się jesienne spotkanie Klubu „Teraz Polska” pod hasłem „100 lat dumy. 30 lat Godła »Teraz Polska«”. Ogłoszono inaugurację 30. edycji Konkursu „Teraz Polska” oraz zaprezentowano wyniki najnowszych badań konsumenckich. Zwieńczeniem wydarzenia był spektakl teatralny „Bracia Polacy” Krakowskiego Teatru Komedia, laureata Konkursu. Wydarzenie dofinansowano ze środków Programu Wieloletniego „Niepodległa” na lata 2017–2022 w ramach Programu Dotacyjnego „Niepodległa”.

© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM



## 20 września

W **Warszawskim Domu Technika NOT** odbyła się debata „Innowacyjność kołem zamachowym rozwoju Polski”, zorganizowana przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”. W roli panelistów wystąpili dr Patryk Dziurski (SGH), Bogusława Skowroński (MIT Enterprise Forum Poland) oraz laureaci Godła „Teraz Polska” – prof. Piotr Skarżyński (Medincus) i prof. Anna Wójcicka (Warsaw Genomics). Debatę poprowadził Radek Brzózka, dziennikarz i prezenter TVP, popularyzator nauki.

© MAREK MISIUREWICZ



## 26 września

W **Operze i Filharmonii Podlaskiej** podczas VI Wschodniego Kongresu Gospodarczego w Białymstoku Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska” wyróżniła Promotorów Polski. W ten sposób nagradza ludzi działających lub wywodzących się z danego regionu, których osiągnięcia współtworzą pozytywny wizerunek naszego kraju. W tym roku statuetki odebrali: Mikołaj Buszko, pomysłodawca i organizator Międzynarodowego Festiwalu Muzyki Cerkiewnej Hajnówka; Monika Siecińska-Jaworowska, prezes firmy Suempol, posługującej się Godłem „Teraz Polska” od 2007 r.; prof. Wojciech Maksymowicz z Kliniki Budzik dla Dorosłych w Olsztynie oraz Katarzyna Bonda, najpopularniejsza autorka powieści kryminalnych w Polsce.

© MARCIN ŻURAWICZ



## 4 października

W **Konsulacie RP Nowym Jorku** w ramach Kongresu 60 Milionów odbył się panel dyskusyjny z udziałem wiceprezesa Fundacji „Teraz Polska” Andrzeja Czernka. Zastanawiano się, jak zbudować markę Polska na arenie międzynarodowej. Wskazano najważniejsze polskie aktywa kulturalne, społeczne i biznesowe, które zyskały światowe uznanie.



## 7 października

W **Jasionce k. Rzeszowa** w trakcie Kongresu 590 prezydent Andrzej Duda wręczył Nagrody Gospodarcze Prezydenta RP firmom, które wnoszą znaczący wkład w rozwój polskiej gospodarki i budują pozytywny wizerunek polskiej przedsiębiorczości na arenie międzynarodowej. Wśród nagrodzonych znaleźli się laureaci Godła „Teraz Polska”: firma Delta, założona przez Zbigniewa Różyckiego, oraz spółka Warsaw Genomics, która świadczy usługi diagnostyki genetycznej.



## 10 października

W **Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie** odbył się finał konkursu Pracodawca Godny Zaufania, organizowanego przez KIG i Fundację „Teraz Polska”. Inicjatywa ma na celu wyróżnienie firm i instytucji, które w zakresie polityki pracowniczej sięgają po nowatorskie i skuteczne rozwiązania uwzględniające rozwój zawodowy pracowników i ochronę ich praw. Tegoroczni laureaci to: Emitel, PGE Polska Grupa Energetyczna, Benefit Systems, Żabka, Polska Agencja Żeglugi Powietrznej oraz Poczta Polska.



## 10 października

W **Warszawie** odbył się pierwszy w Polsce Digital Summit, pod patronatem Fundacji „Teraz Polska”. To nowa platforma współpracy i wymiany poglądów pomiędzy prezesami firm, naukowcami, politykami i liderami opinii. Podczas konferencji zaprezentowano raport „Technologie w służbie społeczeństwa. Polskie społeczeństwo 5.0”.



## 11 października

Olga Tokarczuk, wybitna polska pisarka, została uhonorowana literacką Nagrodą Nobla za rok 2018. Dzieła naszej noblistki ukazały się już ponad 100 razy, przetłumaczono je na 29 języków. Tokarczuk jest m.in. laureatką Międzynarodowej Nagrody Bookera 2018 za powieść „Bieguni”, a także dwukrotną laureatką Nagrody Literackiej „Nike” – za powieści „Bieguni” i „Księgi Jakubowe”. To już piąty polski Nobel w dziedzinie literatury. Dotychczas nagrodę tę otrzymali: Henryk Sienkiewicz (1905), Władysław Reymont (1924), Czesław Miłosz (1980) i Wisława Szymborska (1996).





© SZYMON SIKORA

## 26 października

W **Teatrze Wielkim – Operze Narodowej w Warszawie** odbyła się Gala 100-lecia Polskiego Komitetu Olimpijskiego, która zgromadziła najwybitniejsze osobistości ze świata sportu. Szczególnie mile wspominać ją będzie nasza mistrzyni w rzucie młotem Anita Włodarczyk, która z rąk szefa MKOl odebrała złoty medal igrzysk olimpijskich w Londynie z 2012 r. Podczas konkursu finałowego była druga, zaś najdłuższy rzut oddała Tatiana Lysenko. Jak się później okazało, Rosjanka wygrała pod wpływem niedozwolonych środków, ale złoty medal odebrała jej dopiero w 2018 r.



© DANIEL JANKOWIAK/FUNDACJA KIDS

## 18 listopada

W **Warszawie** odbył się II koncert charytatywny z cyklu „Wielcy Artyści Małym Pacjentom”. Całkowity dochód ze sprzedaży biletów został przeznaczony na modernizację banku krwi w Centrum Zdrowia Dziecka. Organizatorem koncertu była Patrycja Piekutowska, wybitna skrzypaczka i prezes Fundacji KIDS Klub Innowatorów Dziecięcych Szpitali. Publiczność miała okazję wysłuchać niezwykłego występu Aleksandry Kurzak i Roberta Alagna, którym towarzyszyła Polska Orkiestra Sinfonia Iuventus pod batutą Rubena Silvy.



© IFRANCJA.FR

## 3 grudnia

W **Ambasadzie RP w Paryżu** wręczono nagrody w Konkursie „Wybitny Polak we Francji”, przyznawane przez Fundację „Teraz Polska”. Statuetki otrzymali: Artur Ciesielski (w kategorii Nauka), Piotr Stokłosa (w kategorii Kultura), Jolanta i Michel Forkasiewiczowie (w kategorii Osobowość) oraz Mateusz Walendzik (w kategorii Młody Polak). Wyróżnienia odebrali: Renata Cabas (w kategorii Nauka), Barbara Sikorowska-Geber (w kategorii Osobowość), Grażyna Pawlikowski (w kategorii Kultura). Nagrody specjalne otrzymali Andrzej Pawlak i Piotr Witt.



[illegible]

dołącz do nas!

[www.facebook.com/osrodekTHINKTANK](http://www.facebook.com/osrodekTHINKTANK)

[www.twitter.com/THINKTANK.PL](http://www.twitter.com/THINKTANK.PL)

# PRAWA WYBORCZE Kobiet W POLSCE



Pierwszy Dzień Obiegu FDC Poczta Polska S.A. proj. A. Sancewicz



Kolekcjonuj znaczki i kartki pocztowe w prosty i wygodny sposób!  
Zamów abonament filatelistyczny w najbliższej placówce pocztowej bądź za pośrednictwem strony internetowej:  
[www.filatelistyka.poczta-polska.pl](http://www.filatelistyka.poczta-polska.pl)

