

PRZYSZŁOŚĆ, JĘZYK, NAUKA
Vetulani, Zawadzka, Siudmak, Rychar, Bralczyk, Beme

nr 1 (20), 2017

KWARTALNIK

Teraz Polska

KREATYWNA POLSKA / NOWOCZESNY BIZNES / ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ / EDUKACJA



TERAZ POLSKA



ISSN 2299-1395



WOJCIECH SIUDMAK

Teraz Polska

Promujemy
polskie
marki



TERAZ POLSKA





Wiosennie, refleksyjnie...

Czołówki polskich portali internetowych, zwykle zdominowane przez politykę, na chwilę opanowała informacja o odkryciu NASA. Otóż w układzie leżącym w odległości, bagatela, 40 lat świetlnych od Ziemi odkryto siedem planet o rozmiarach podobnych do naszego globu. Co za tym idzie, mogą tam panować temperatury i warunki życia podobne do ziemskich. Znowu więc wraca pytanie, czy jesteśmy sami we wszechświecie. Czy dowiemy się tego w dającej się przewidzieć przyszłości?

Te kwestie uzmysławiają nam względnosc postępu, jakim się zachłystujemy. Świat, który kiedyś zmiany odliczał tysiącleciami, potem stuleciami, teraz zmienia się dosłownie z dekady na dekadę. W pędzie do nowoczesności i ułatwiania sobie życia realizujemy wizje, które nie tak dawno miały prawo bytu jedynie w filmach i książkach z gatunku fantastyki naukowej. Wciąż jednak nie jesteśmy w stanie znaleźć odpowiedzi na różne kluczowe pytania i nadal – mimo prób – nie potrafimy zapanować nad naturą. Co paradoksalnie jest krzepiącą wiadomością, zważywszy na to, jakich spustoszeń dokonuje człowiek tam, gdzie ingeruje w środowisko ze swoim przekonaniem o własnej nieomyślności i z kultem postępu.

Ba, niepokojące eksperymenty dotyczą nie tylko świata wokół nas, ale nas samych. Dwudziesty wiek był przecież wiekiem ogromnych eksperymentów na żywej tkance społeczeństw – równie krwawych, co bezsensownych. Ale i dzisiaj zmienianie świadomości zbiorowej w imię różnej maści ideologii wciąż pozostaje wielką pokusą. Oślawiona polityczna poprawność, czyli próba nadania codziennemu językowi ideologicznej konotacji, to jeden z koronnych przykładów takich praktyk. Jest to

o tyle groźne, że po wykarczowaniu narosłej przez stulecia tradycji (z jej oczywistymi wadami, ale i zaletami) pozostaje pustka. Nieprzypadkowo jako jeden z powodów słabej asymilacji imigrantów spoza europejskiego kręgu kulturowego wymienia się brak wartości, które dla nich mogłyby być atrakcyjne. Sama konsumpcja i zachęty, by łamać każde tabu, to za mało.

Dość refleksyjne to słowo wstępne – fakt, ale i ten numer magazynu „Teraz Polska” jest bardziej refleksyjny niż zwykle. Piszemy o przyszłości, o nauce i języku. Poruszamy kwestie uniwersalne, poczynawszy od tego, jak wiele zależy od naszego mózgu i jego ewolucji. Okazuje się – jak zauważa prof. Jerzy Vetulani – że emocje pełnią w życiu rolę nie mniej ważną od analizy. Nieraz tego doświadczamy, lecz czy zdajemy sobie z tego sprawę?

Nie zabrakło refleksji nad językiem naszym powszednim. A któż mógłby lepiej omówić tę kwestię od prof. Jerzego Bralczyka? Czy zmiany w używaniu języka, nieraz naturalne, nieraz wymuszone poprawnością, faktycznie mogą zmienić nasze spojrzenie na świat? „To, że wiemy, jak wiele może język, powoduje, że może on trochę mniej” – podkreśla profesor. Myślę, że tej maksymy wszyscy powinniśmy nauczyć się na pamięć. I mądrze ją stosować.

Miłośników polskiego kina zachęcam do przeczytania wywiadu ze znakomitą aktorką Magdaleną Zawadzką, która świętuje jubileusz półwiecza pracy scenicznej. Nam opowiada głównie o swojej codzienności, o życiu. Rozmowę z osobą, którą cechuje ogromna pogoda ducha i niezmienny optymizm, polecam wszystkim, bez względu na nastrój i kapryśną, wiosenną pogodę.

Jak zawsze zapraszam do lektury. Warto przeczytać nasz magazyn od deski do deski!

Krzysztof Przybył

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



MAGAZYN
FUNDACJI
POLSKIEGO GODŁA
PROMOCYJNEGO

www.terazpolska.pl

Magazyn
TERAZ POLSKA

Redaktor naczelny:
Krzysztof Przybył
Redaktor prowadzący:
Marzena Tataj
Redakcja:
Kamil Broszko,
Anna Siedlińska
Projekt okładki:
Wojciech Siudmak

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

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

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

Korekta:
Justyna Kwaśniok

Druk:
Miller Druk Sp. z o.o.
www.m-druk.pl

Temat numeru

- 6 **Słowa zmieniają świat.** O relacji między językiem i światem z prof. **Jerzym Bralczykiem** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 10 **Nasz świat jest wynikiem zdrowej duszy, czyli zdrowego mózgu.** O dobrych i złych czynach, historii, która się powtarza, oraz o tym, że człowiek sam siebie może jeszcze zaskoczyć, z prof. **Jerzym Vetulanim** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 18 **Nowe otwarcie?** *Prof. Andrzej Rychard*

Gospodarka

- 22 **Jesteśmy wzorem dla firm z branży motoryzacyjnej.** O początkach firmy Solaris i transporcie przyszłości rozmawiamy z **Dariuszem Michalakiem**, wiceprezesem Solaris Bus & Coach.
- 25 **Prowadzimy firmy ze świata przyszłości.** O mądrym wspieraniu przedsiębiorcy przez państwo, europejskim gąszczu regulacji oraz ulubionych lektorach audiobooków z **Marcinem Beme** rozmawia *Kamil Broszko*.

Strefa Teraz Polska

- 29 **Jestem urodzony w sadzie.** *Krzysztof Maurer*
- 30 **Naszą siłą jest tradycja i smak**
- 32 **Plan odpowiedzialnej... promocji?**
Głos laureatów Godła „Teraz Polska”. *Dr Jarosław Górski*

Polacy

- 36 **Poza teatrem nie chcę przywdziewać masek.** O ukochanym mieście, niezwykłym małżeństwie oraz o tym, ile wart jest aktor pozbawiony widowni, z **Magdaleną Zawadzką** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 40 **Jak odkrywałem kosmos.** *Wojciech Siudmak*

Idee

- 46 **Szukając jutra.** *Adam Mikołajczyk*
- 50 **Neuromarketing w projektowaniu strategicznym**
- 52 **Superbohater bez peleryny.** O „Legendach Polskich” z **Marcinem Dyczakiem** rozmawia *Anna Siedlińska*.
- 56 **European Rover Challenge, czyli bliżej Marsa.** *Anna Karahan*
- 59 **Łączą nas przemysłowe historie**

Felieton

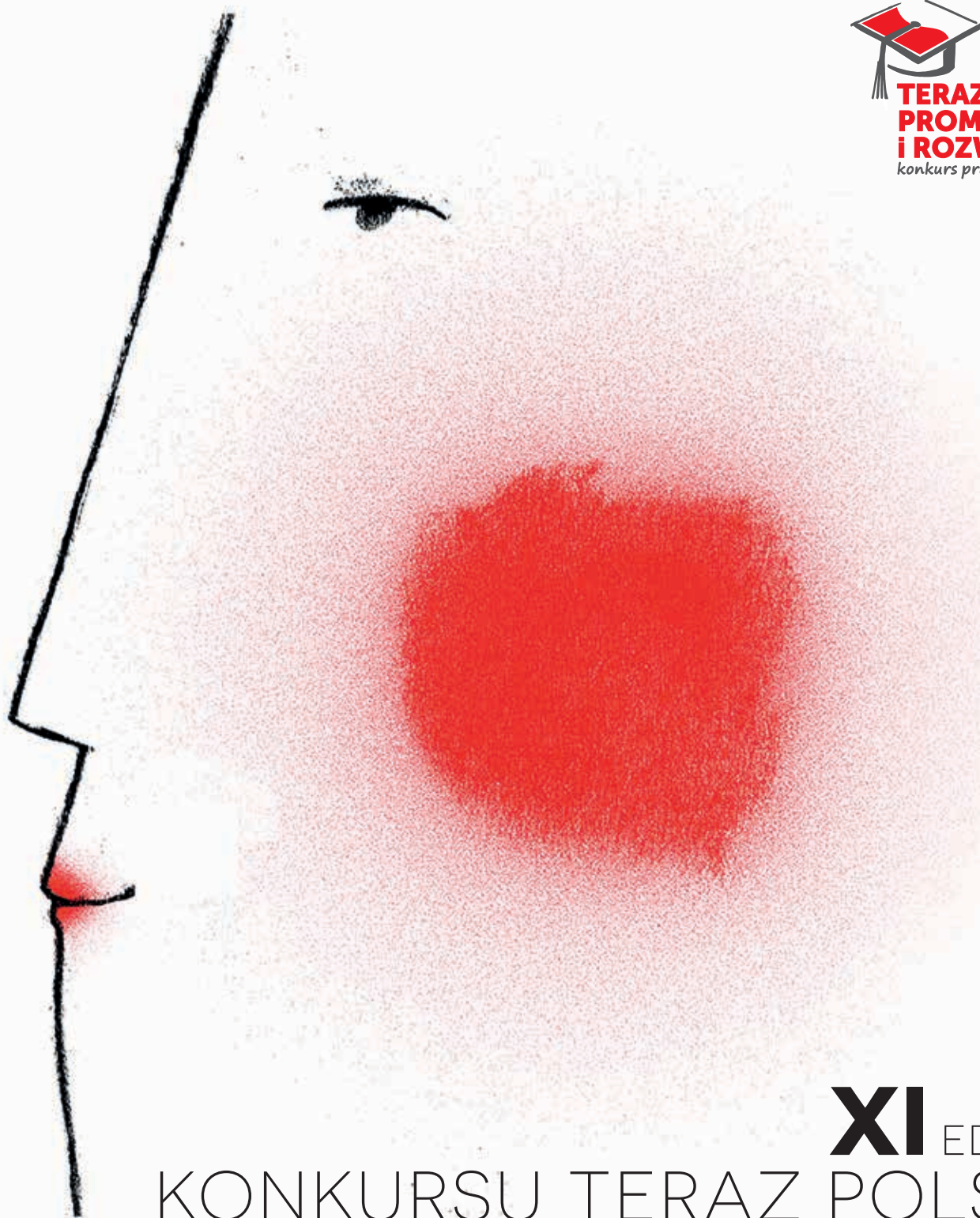
- 63 **Dwie siły transformacji Polski.** *Maria Andrzej Faliński*
- 64 **Kampania „Melanż. Oczekiwania vs. rzeczywistość”.**
Marek Posobkiewicz

Wydarzenia

65



**TERAZ POLSKA
PROMOCJA
I ROZWÓJ**
konkurs prac magisterskich



XI EDYCJA

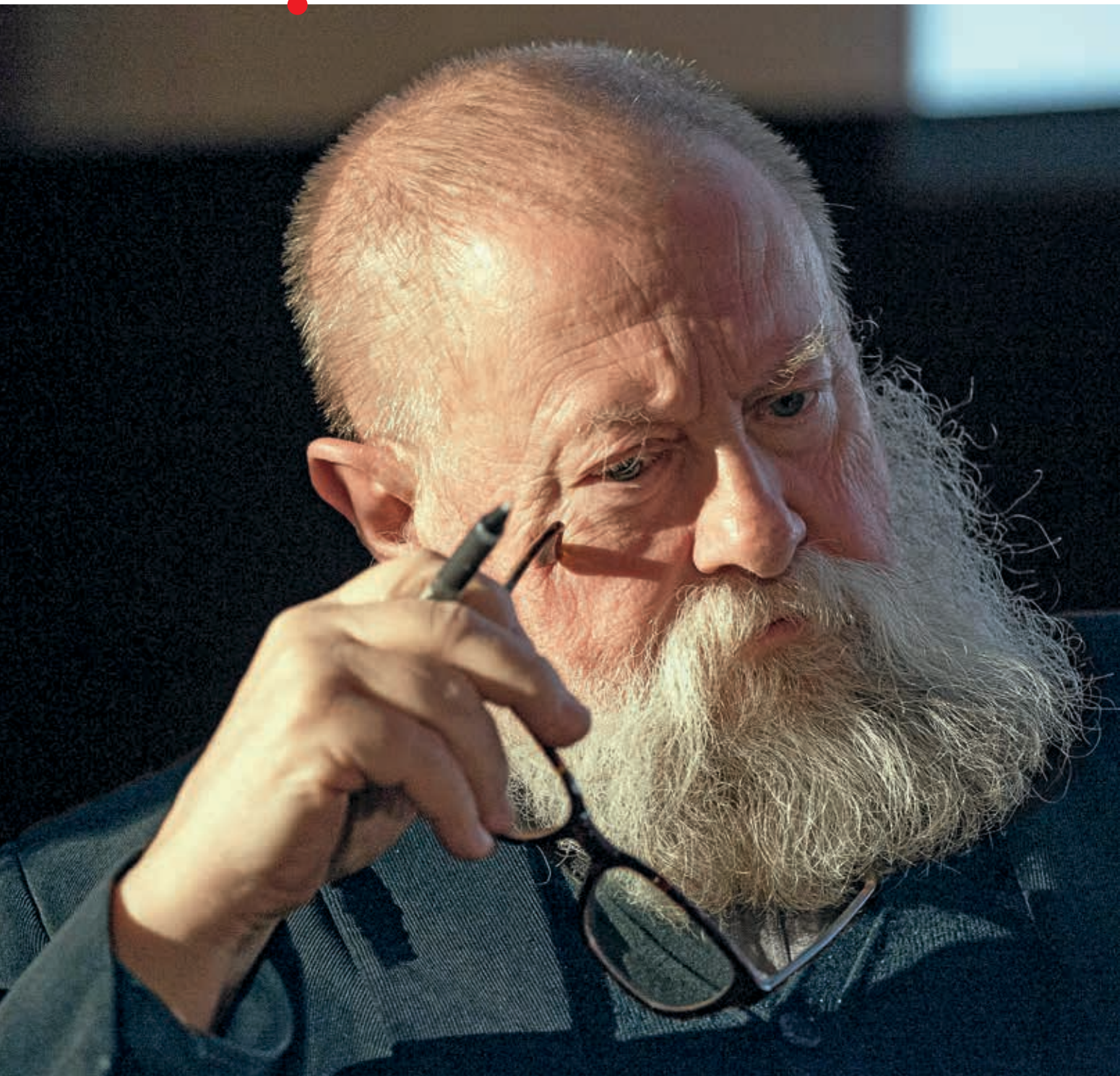
KONKURSU TERAZ POLSKA PROMOCJA I ROZWÓJ

**NA NAJLEPSZĄ PRACĘ MAGISTERSKĄ DOTYCZĄCĄ
KONKURENCYJNOŚCI, INNOWACYJNOŚCI I PROMOCJI POLSKI**

PULA NAGRÓD – 50 000 zł


TERMIN ZGŁOSZEŃ – DO 23.10.2017 R.

SZCZEGÓŁY: WWW.TERAZPOLSKA.PL



O relacji między językiem
i światem, niedoskonałościach
poprawności politycznej
oraz o kłamstwie
z prof. **Jerzym Bralczykiem**
rozmawia Kamil Broszko.

Słowa zmieniają świat



Jerzy Bralczyk (ur. 1947 r.)
– polski językoznawca, profesor nauk humanistycznych, specjalista w zakresie języka mediów, reklamy i polityki. Wykłada w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie oraz w Instytucie Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego. Od 1996 r. jest członkiem Rady Języka Polskiego, a od 2003 r. zasiada w jej prezydium. Jest także członkiem Polskiego Towarzystwa Językoznawczego, Komitetu Językoznawstwa PAN, Rady Etyki i Ładu Informacyjnego przy Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i Collegium Invisibile. Osobowość medialna; prowadzi audycje telewizyjne i radiowe, publikuje felietony.

© DAWID ZUCHOWICZ/AGENCJA GAZETA

Kamil Broszko: Panie profesorze, tworzymy językiem świat czy to świat tworzy język?

Jerzy Bralczyk: Język jest częścią świata, ale też wpływa na cały świat, bo opisujemy go kategoriami językowymi. W tym sensie świat jest konstruowany przez język. Również uczymy się świata poprzez język. Dowiadujemy się o świecie nie tylko tego, co możemy zaobserwować, ale też tego, co jest wyrażone językiem. To kształtuje nasz obraz świata. Jest on uwarunkowany tymi kategoriami, które istnieją w języku. Ale też nasz sposób widzenia

świata sprawia, że ów świat się zmienia. Wiemy, że świat istnieje obiektywnie. Nasza myśl odzwierciedla w ten sposób widzenie świata. On istnieje w naszym wyobrażeniu. Nasze wyobrażenia są wyrażane językiem. Są trzy warstwy: warstwa rzeczywistości, warstwa naszego mniemania o świecie i warstwa naszego języka. Jeżeli wyrażamy to, co o świecie myślimy, to mamy do czynienia z pewnym uadekwatnieniem. Odpowiedniość między językiem, wyobrażeniem i światem wydaje się warunkiem dobrego funkcjonowania. A jednocześnie wiemy, że nasze myślenie nie tylko dotyczy tego, co jest, ale też tego, co może być, co chcielibyśmy, żeby było. Zatem chcemy naszym myśleniem konstruować rzeczywistość. A ponieważ wierzymy, że potrafimy zmienić świat, to go zmieniamy – czynami, ale w ogromnej mierze również słowami.

KB: Poznałem kiedyś osobę, która każdego dnia rano, stojąc przed lustrem, powtarzała: „jestem zwycięzcą”.
Ma szansę zmienić swój świat?

JB: Chyba tylko swój. Nie ma mowy o prostej relacji. Natomiast prawdą jest, że jeżeli słowami zdefiniujemy sytuację, to skłonni jesteśmy dostosowywać rzeczywistość do własnych sformułowań, choćby po to, żeby nie wytwarzać poczucia jakiegoś dysonansu, konfliktu. To zjawisko dotyczy na przykład postrzegania ludzi. Kiedy spotykam kogoś pierwszy raz i widzę, że jest smutny, to jego stan wpływa na moje postrzeganie tej osoby w dalszych kontaktach. Nawet jeśli rzeczywistość temu przeczy, wychwytyjemy selektywnie informacje, które potwierdzają naszą pierwszą diagnozę. Właśnie po to, aby uniknąć wspomnianego konfliktu. Ten ktoś się uśmiecha, lecz my myślimy, że się smutno uśmiecha. Jeżeli kogoś na początku znajomości przyłapiemy na oszustwie, to piętno oszusta będzie mu pewnie długo towarzyszyło. Tak jest z naszym postrzeganiem, a na nasze postrzeganie często ma wpływ formuła językowa. Jeżeli będę mówił, że wszystko jest do niczego, to być może – na zasadzie samospełniającej się prognozy, jak mówią niektórzy – tak właśnie będziemy postrzegali rzeczywistość. Ten optymistyczny ogląd świata może nam się kojarzyć z czymś zafałszowanym. Jeżeli będę wiedział, że mówię coś po to, aby się pocieszyć, jeżeli będę siebie określał jako zwycięzcę, ale będę jednocześnie świadomy, że dokonuję automanipulacji, to skuteczność sformułowania będzie dużo słabsza albo zgoła żadna. Prawdą jest, że na wielkich spotkaniach motywacyjnych okrzyki „zwyciężymy!” mogą pozytywnie wpływać na ludzi, ponieważ autentycznie chcą się oni ze zwycięstwem identyfikować. Ale tu działa też otoczenie. Skoro innym się udaje, to może i mnie się uda. Ten mechanizm jest zresztą znany od dawna. Tak się wołało, gdy się szło na wroga. Tak się przekonywało samych siebie, że Matka Boska i Jezus Chrystus są z nami, więc mamy zapewnione zwycięstwo.

KB: Przenosząc przykład na poziom zbiorowości – jeżeli wszyscy będziemy powtarzać, że ludzie są równi, to faktycznie będzie w świecie większa równość?

JB: To jest rzecz skomplikowana. Kiedy Gandhi chciał zmienić stosunek swojego społeczeństwa do pariasów, to nie zdecydował się na przekonywanie przedstawicieli wyższych kast, że pariasi są ich braćmi. Zastosował inną metodę. Pytał, kto to jest parias, i odpowiadał, że to osoba podła, oszust, złodziej, człowiek nieetyczny, a zatem powinniśmy nim gardzić. Gandhi nie zmieniał nastawienia osób, które tak uważały, ale tłumaczył na nowo znaczenie samego słowa. Wszyscy czasem postępujemy w ten sposób. Próbujeśmy zmienić znaczenie słowa, aby zmienić czyjś punkt widzenia. Ta metoda dziś również działa. Na przykład ktoś wykrzykuje „mohery!”, a drugi odpowiada, że owszem, jest moherem, czyli osobą przywiązaną do tradycji, kimś, kto ceni stare, dobre wartości. Wtedy wyrywa się zęby takim słowem. Ktoś może powiedzieć „ty komuchu”, a ja powiem, że komuch to ktoś, kto ceni równość społeczną, kto wierzy w sprawiedliwość dziejową. Tak można zmieniać zakres znaczeniowy słów, w zależności od własnego sposobu postrzegania. Z drugiej strony niektórym się wydaje, że sama zmiana nazwy wywoła zmianę postawy. Nie będę mówił „Cygan”, tylko powiem „Rom”. Czy to zmieni nastawienie ludzi do całej narodowości? W dłuższej perspektywie czasowej być może tak. W Rosji słowo „żid” miało złe konotacje; oznaczało i narodowość, i religię, ale wywoływało negatywne skojarzenia. Wprowadzono zatem zasadę o posługiwaniu się słowem „jewrej” (hebrajczyk). Po jakimś czasie słowo „jewrej” także zaczęło się wiązać z negatywnymi konotacjami. Z drugiej strony trudno uznać za bezsensowne świadome używanie słowa bez konotacji. Wydaje się, że dzisiaj słowo „Żyd” funkcjonuje niejako w dwie strony. Świadome używanie tego słowa nie obraża, ale słowo pozostaje w kręgu negatywnych skojarzeń poprzez kontekst, który tworzą takie hasła jak „Żydzi, Żydzi, cała Polska was się wstydzi”. Mam przyjaciela Murzyna. Kiedyś się mnie zapytał, czy można na niego mówić „Murzyn”. Odpowiedziałem: „Tak, ponieważ jesteś Murzynem, to jest naturalne”. A on się na mnie obraził. Rzecz jasna reakcje zawsze mogą być rozmaite. Kiedyś publicznie wypowiadałem się na temat słowa „pedał”. Samo słowo nie jest obraźliwe, nic takiego w nim nie ma, natomiast intencja może być negatywna. W środowisku gejowskim to słowo funkcjonuje, ma charakter żartobliwy. Wszystko zależy od intencji i wrażliwości drugiej strony. O mnie może ktoś powiedzieć, że jestem konus albo kurdupel. Owszem, jestem niski i mogę się obrazić, ale nie muszę. Może zresztą akurat coś sympatycznego myśli osoba, która mnie w ten sposób określa.

KB: Rozbieżności między deklaracją i postawą można obserwować nie tylko na poziomie jednostkowym, ale także społecznym. W rozwiniętych krajach Zachodu, przykładowo

w Niemczech czy we Francji, przybysze skarżą się, że choć często w ich nowym świecie deklarowana jest pełna równość i otwartość, to w przypadku wystąpienia aspiracji wykraczających ponad stereotyp imigranta bardzo szybko natrafiają na szklany sufit.

JB: Projekt języka poprawności politycznej jest w tym sensie nie-doskonały. Jeżeli świadomie w nim uczestniczymy, musimy zdawać sobie sprawę z ograniczeń, wszak ma je każdy projekt. Oczywiście wszelkie ograniczenia są postrzegane negatywnie, zwłaszcza przez tych, których wolność jest ograniczana. W języku poprawności politycznej widzę pewnego rodzaju obłudę. Jeżeli ktoś stwierdzi, że jestem puszysty, to upatruję w tym złośliwą ironię, skoro uważam siebie po prostu za osobę grubą. Podobnie, jeśli powie, że jestem reprezentantem trzeciego wieku, podczas gdy ja zwyczajnie jestem stary. Protekcyjność czy fałszywa grzeczność jest gorsza od szczerości, naturalności i używania słów w pierwotnym znaczeniu. Dlatego nie akceptuję w pełni politycznej poprawności jako czegoś jednoznacznie pozytywnego, chociaż oczywiście intencje tego projektu można zrozumieć.

KB: A może poprawność polityczna jest projektem dla przyszłych pokoleń, które zostaną pozbawione pierwotnych negatywnych skojarzeń?

JB: A coż znaczy to pierwotne znaczenie w tym przypadku?

KB: Kolejne generacje całkowicie wypną negatywne treści o odmienności,

ponieważ nie będzie owych treści w języku.

JB: Chciałoby się, żeby tak było. Sam język wyposaża nas zresztą w mechanizmy rozbijania negatywnych znaczeń, na przykład poprzez ironię. Są też słowa, których konotacja zastąpiła zupełnie denotację. Przecież Żyd to był ktoś, kogo nie lubimy i komu chcemy dokuczyć, zaś dzisiaj podobnie jest z komunistą. Komunistów właściwie w ogóle nie ma, a używa się tego określenia po to, aby kogoś obrazić. Mówi się na przykład „komuniści i złodzieje” – coż za głupi zestaw słów.

KB: Czy językoznawcy badają zagadnienie kłamstwa?

JB: Nieraz zastanawiają się, czy należy ono do kwestii, którymi powinni się zajmować. I czasem stwierdzają, że owszem, należy, ale jest to jedynie rodzaj deklaracji. To wspaniałe, że możemy kłamać językiem. Gdyby można było wyrażać tylko to, co jest bezpośrednim odwzorowaniem rzeczywistości, znacznie ucierpiałyby możliwości kreatywne człowieka. W każdym razie kłamstwo jest problemem językowym, lecz obecnym nie tyle w przestrzeni badania samej materii języka, ile w sferze relacji między językiem a światem. To wymaga osobnych studiów i są

one prowadzone. Porównuje się przykładowo łatwość kłamania w różnych językach, bada stosunek kłamstwa do znaczeń rozmytych i powielania stereotypów, analizuje relację kłamstwa do grzeczności językowej.

KB: Tymczasem w języku publicznym kwestia kłamstwa jest dalece bardziej ewidentna, wszak „kłamią politycy”, „kłamią dziennikarze”, „reklama kłamię”.

JB: Równie dobrze moglibyśmy powiedzieć, że kłamią hydraulicy i piekarze. Przecież kłamią, zdarza im się. Ale od nich nie oczekujemy, aby nam pokazywali świat. A politycy i dziennikarze pokazują nam świat i nieraz intencjonalnie fałszywie definiują sytuację. Ogromna część zdań, które wygłaszamy, nie jest ani prawdziwa, ani fałszywa. To zdanie, które przed chwilą wygłosiłem, też nie jest ani prawdziwe, ani fałszywe, bowiem trudno sprecyzować znaczenie słowa „ogromna”, ustalam je arbitralnie w swojej wypowiedzi. Mówię, że ktoś jest głupi. To prawda czy kłamstwo? Jeżeli mówię tak w pełni świadom, że ktoś jest mądry, jeśli chcę kogoś wprowadzić w błąd, wtedy kłamię. Ogromna część zdań w codziennym języku to zdania nieweryfikowalne i niefałszyfikowane, w tym także pytania, polecenia, zdania pozbawione czasownika. Jeżeli powiem: „Na Kowno!”, jest to prawda czy kłamstwo?

KB: Podsumowując XX w., poczynając od filozofii czy szerzej – humanistyki, skończywszy na obserwacji całej otaczającej rzeczywistości, można chyba stwierdzić, że to wiek języka.

JB: Zgadza się. Zwrócę uwagę na jeden z aspektów. Wizerunek zastąpił istotę rzeczy i my się na to godzimy. Wiemy, że wiele rzeczy robimy dla wizerunku. Public relations to cała rozbudowana gałąź, która koncentruje się na tym, jak świat pokazać, a nie jak go zmieniać. Adekwatność? Nie bardzo się liczy. Ważniejsze jest badanie, jakiego rodzaju cechy i jaki sposób ich eksponowania mogą przynieść pozytywne efekty. Cały PR może być potraktowany jako pewna filozofia kłamstwa, bo jest to rodzaj odseparowanej filozofii wizerunku. To się udało. Firmy nie tyle koncentrują się na dobrej robocie, ile na dobrym wizerunku. Jeżeli firma miałaby do wyboru robić dobry produkt i być źle postrzegana w mediach albo robić szajs i mieć dobry PR – nie mam wątpliwości, co by wybrała. To samo dotyczy wyborów osobistych. Będziesz draniem, którego wszyscy szanują, albo będziesz porządnym człowiekiem, którym wszyscy gardzą – co wybierzemy?

KB: Wydaje się, że podobny sposób myślenia jest również coraz popularniejszy w polityce.

JB: Oczywiście. Rywalizacja dotyczy tego, kto lepiej tworzy wizerunek. Politycy zwykli mawiać, że stają przed opinią publiczną, rzadziej zaś twierdzą, że stają przed narodem.

KB: Nieraz w wypowiedziach osobistości ze świata polityki można usłyszeć porównywanie (może nie wprost, ale jed-

nak bardzo wyraźnie) oponentów politycznych do nazistów czy stalinistów.

JB: Jedni drugich określają mianem komunistów, a ci drudzy swoich adwersarzy oskarżają o stosowanie bolszewickich metod. Można odnieść wrażenie, że teraz walczą u nas komuniści z bolszewikami. Na początku lat 90. w Ursusie odbył się wiec i obok siebie wystawiono tam dwa transparenty: „Kapitaliści to komuniści” oraz „Komuniści to faszysty”.

KB: Na lekkomyślnym obrzucaniu się przez osoby publiczne kalumniami cierpią relacje społeczne. Może jednak jest nadzieja na zgodne współistnienie, skoro małżonkowie też nieraz raczą się inwektywami, a mimo to żyją razem długo i szczęśliwie?

JB: Ważne, aby sobie pokazać, że wypowiedzane słowa nie są zupełnie na serio. A jeżeli nie mówię na serio, to mogę to chyba odkręcić. Mawia się wprawdzie, że słowo się rzekło, lecz dziś jego moc jest inna niż kiedyś. Przypomnijmy ucztę w Kiejdanach. Uczestnicy mają wznieść toast za Karola Gustawa. Nagle wstaje Zagłoba i mówi: „On tego smoka od dawna w sercu hodował! (...) zdradco! zdradco! po trzykroć zdradco!”. Wtedy ze słowa „zdradca” coś wynikało, miało ono wielką moc. A dziś? Ileż mamy zdrady, zbrodni, hańby, z drugiej strony pełnej chwały bohaterów... Świat może być napisany na bardzo różne sposoby, dlatego rozmaite skrajne wypowiedzi traktujemy dziś z trochę większym dystansem. To, że wiemy, jak wiele może słowo, sprawia, że może ono trochę mniej.

KB: A jak przekazać tę całą złożoność językową maszynom? Jak uczynić roboty pełnoprawnymi użytkownikami języka?

JB: Trudno odpowiedzieć jednoznacznie. Na przykład ucząc dziecko języka, uczymy je jednocześnie kategorii, w których postrzega świat. W zależności od nastawienia jesteśmy bardziej skłonni hołdować perspektywie etycznej lub estetycznej. Małemu dziecku mówi się: „brzydki jesteś, bo urwałeś kotkowi ogon”. A tymczasem dziecko jest piękne, ale zachowało się źle. Ono nie postąpiło brzydko, to łajdak jest. Tymczasem mówi się „brzydki”, a nie „zły”. Jest taki stary żart. Oburzona dama wykrzykuje do mężczyzny: „Pan jest pijany, pan jest okropnie pijany, pan jest pijany jak świnia!”, zaś ten odpowiada: „A pani jest brzydka, pani jest okropnie brzydka, a ja jutro będę trzeźwy”.

KB: Gdyby całe to językowe zniuansowanie zapisać w formie zer i jedynek, to powstanie maszyna identyczna z człowiekiem? Czy jednak jest w nas jakaś boska cząstka, nie do podrobienia, która manifestuje się właśnie w tym, jak bawimy się językiem?

JB: Mam nadzieję, że jest. Mam też nadzieję, że bardzo szybko nauczymy sztuczną inteligencję opisywania świata, ale ironii nauczymy ją nieco później.

Jerzy Vetulani (ur. 1936 r.) – polski psychofarmakolog, neurobiolog, biochemik, profesor nauk przyrodniczych, członek Polskiej Akademii Nauk, Polskiej Akademii Umiejętności i Towarzystwa Naukowego Warszawskiego. W latach 1976–2006 kierownik Zakładu Biochemii, a obecnie wiceprzewodniczący Rady Naukowej Instytutu Farmakologii PAN w Krakowie. Autor kilkuset prac badawczych o międzynarodowym zasięgu, współtwórca hipotezy β -downregulacji jako mechanizmu działania leków przeciwdepresyjnych. Osobowość sceniczna, konferansjer i jeden ze współtwórców Piwnicy pod Baranami.



Nasz świat jest wynikiem **zdrowej duszy, czyli zdrowego mózgu**

O dobrych i złych czynach, historii, która się powtarza, oraz o tym, że człowiek sam siebie może jeszcze zaskoczyć, z prof. **Jerzym Vetulanim** rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: Zajmuje się pan profesor mózgiem i układem nerwowym.

Jerzy Vetulani: Tak, to moje hobby od... bardzo dawna.

KB: Czy człowiek zdobył już pełną wiedzę odnośnie funkcjonowania mózgu?

JV: Nic podobnego! Stary dobry Sokrates w V w. przed Chrystusem powiedział: *Scio me nihil scire* (łac. wiem, że nic nie wiem). Oczywiście to pewna przesada, wiele udało nam się dowiedzieć.



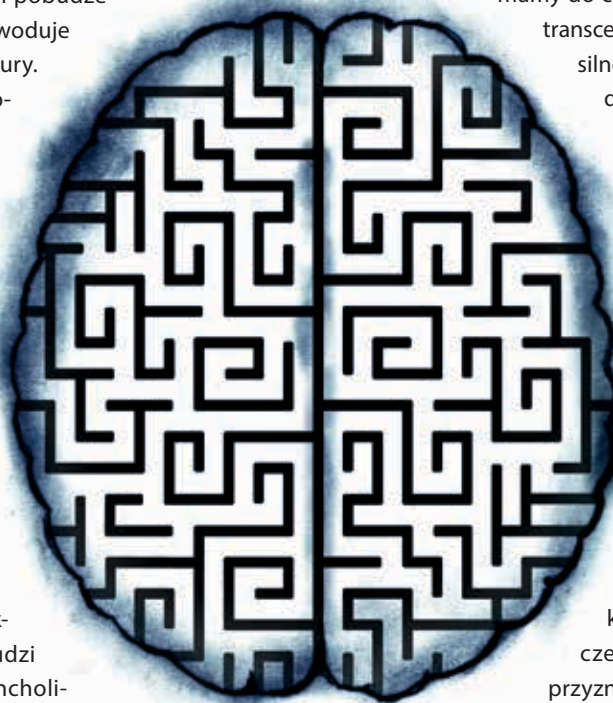
Nasza wiedza w ciągu ostatnich 60 lat ogromnie się zwiększyła. Wydarzyło się w tym czasie kilka ważnych rzeczy. Po pierwsze – co jest najbardziej spektakularne – żeby zobaczyć, co mamy w mózgu, nie musimy już czekać na śmierć człowieka i robić sekcji. Wypracowaliśmy metody badania mózgu z zewnątrz przy pomocy obrazowania. Chodzi tu o obrazowanie statyczne, na przykład rezonans magnetyczny, dzięki któremu wiemy, jak dokładnie poszczególne części mózgu wyglądają, oraz obrazowanie funkcjonalne, pozwalające obserwować, które części mózgu aktywują się w danej chwili. Potrafimy na przykład zobaczyć miejsca w mózgu, które się aktywują w momencie, kiedy się cieszymy, że ukarana została osoba, która nas oszukała. Potrafimy sprawdzić różnice aktywności mózgu mężczyzny i kobiety w czasie orgazmu. Możemy badać rzeczy, o których wcześniej nie mieliśmy pojęcia. Poza obrazowaniem mamy też wcześniejsze techniki: badanie aktywności elektrycznej (EEG) czy też badanie potencjałów wywołanych. Znamy również chemiczne podstawy działania mózgu, czyli wiemy, jak przechodzą w mózgu rozmaite sygnały. Mają one zasadniczo charakter chemiczny i możemy je modyfikować

innymi substancjami chemicznymi, a zatem jesteśmy w stanie modyfikować działanie mózgu. Możemy to robić w celach terapeutycznych. Jeżeli występuje deficyt, który skutkuje chorobą, np. niedostateczna aktywność układu serotoninowego powoduje depresję, to wiemy, że podając leki, które będą zwiększały stężenie serotoniny, możemy uzyskać poprawę. Wiemy, że nadmierna aktywność dopaminy w pewnych częściach mózgu będzie powodowała objawy wytwórcze schizofrenii, wykorzystujemy więc substancje, które blokują odpowiednie receptory dopaminowe, i dzięki temu możemy ją leczyć. Choroby mózgu, podobnie jak inne choroby, możemy leczyć przy pomocy substancji chemicznych. Tu od razu chciałbym zastrzec, że mózg jest niezmiernie skomplikowany i najlepszy sposób poprawy działania mózgu to połączenie metod psychologicznych i metod farmakologicznych. Natomiast nasza współczesna wiedza o mózgu mówi, że wszelkie aktywności psychiczne mają swoje silne podłoże biochemiczne, elektryczne i ogólnie biologiczne. Wiedza o psychice nie jest już w tej chwili wiedzą rozłąną, wydumaną i taką, o której każdy może powiedzieć cokolwiek. Dokładnie wiemy, jak możemy psychikę człowieka zmieniać czy kształtować w różny sposób. Osobowość człowieka wydaje się rzeczą bardzo trwałą. Ale dziś wiemy, że udar mózgu czy guz mózgu mogą tę osobowość znacząco zmienić. Miła, sympatyczna osoba nagle staje się złośliwa i wredna. I wiemy dlaczego – że to nie jest opętanie przez złego ducha, tylko niedotlenienie i wymieranie komórek nerwowych. Wiemy zatem o mózgu wiele, ale – co jest charakterystyczne dla nauki – im więcej wiemy, tym więcej pojawia się pytań. To jest zresztą fascynujące, że nauka nigdy nie dojdzie do swojego końca.

KB: Spotkałem się z twierdzeniem uznanego naukowca i badacza, że zdarzają się niekiedy przypadki rehabilitacji psychologicznej, w których egzorcyzm jest ostatnią deską ratunku i bywa skuteczny.

JV: Prowadzę badania na zwierzętach. Zdarzało mi się niwelować u nich zaburzenia farmakologiczne, ale nigdy nie spotkałem się, aby ktoś uczynił to za pomocą egzorcyzmu. Chociaż w Biblii czytamy, że zły duch został wpędzony w stado świń. Możemy ujmować egzorcyzm jako bardzo silną formę psychoterapii połączonej z hipnozą. Wiemy, że tego rodzaju działania oczywiście wpływają na mózg, ale mają też podstawy biologiczne. Przeprowadziliśmy bardzo wiele badań nad biologią placebo. Jeżeli podam zastrzyk i powiem, że jest to zastrzyk leku przeciwbólowego, to cierpiąca osoba odczuje ulgę, nawet jeżeli to nie jest lek przeciwbólowy. Zaś osoba, która nie widzi strzykawki i nie wie, że dostaje środek przeciwbólowy (na przykład wysoką dawkę morfiny), nie zareaguje. Reagujemy na rzeczy spodziewane. Mózg ma złożoną historię, ale wiemy też, że środkami czysto psychicznymi możemy doprowadzić do zmian strukturalnych w mózgu. Medytacja powoduje ewidentne zmiany w poszczególnych strukturach mózgowych. Medytacja typu zen będzie powodowała głównie

zmiany w częściach mózgu odpowiedzialnych za ból, medytacja uważności powoduje duże zmiany w korze przedczołowej. Wiemy, że osoby, które regularnie medytują, mają grubszą korę; ta grubość kory się powiększa, bo zwiększa się ilość wypustek neuronalnych. Wiemy, że medytacja powoduje spowolnienie procesu starzenia, bo aktywuje się enzym telomeraza, który odbudowuje skracające się przy każdym podziale końcówki chromosomów. Zatem mechanizmy psychologiczne są szczególnie istotne dla dobrostanu organizmu. Znajdujemy również wyjaśnienia pewnych praktyk z zakresu etnofarmakologii. Na przykład cały świat zachodni nie wierzył w akupunkturę, jednak ze świadectw bardzo wielu ludzi wynika, że akupunktura rzeczywiście uśmierza ból. Niedawno okazało się, że podanie środków blokujących receptory opiatowe, których pobudzenie daje efekt przeciwbólowy, powoduje zniwelowanie działania akupunktury. Według naszej teorii poprzez odpowiednie wbijanie igieł podrażniamy neurony, które uwalniają endorfiny, co powoduje zmiany w organizmie. Oryginalna teoria działania akupunktury, zakładająca przepływ energii wzdłuż południków ciała, jest oczywiście fałszywa, ale efekty lecznicze akupunktury są prawdziwe. Teoria Hipokratesa, według której w funkcjonowaniu organizmu odgrywa rolę krew, żółć żółta, flegma, żółć czarna, oczywiście nie znalazła potwierdzenia, ale faktem jest, że możemy podzielić ludzi według jego teorii, tzn. na melancholików, sangwiników, flegmatyków czy choleryków. Logika uczy, że z fałszywych przesłanek można wyciągnąć zarówno fałszywe, jak i prawdziwe wnioski. Czasem przypadki oddziaływania sfery psychicznej na organizm są niezwykle wyraziste. Miałem dobrego znajomego, prof. Oldřicha Vinařa z Pragi. Jego najczęściej cytowana praca dotyczyła pacjentki z depresją, zaś maską owej depresji był ból – pacjentka stale go odczuwała. Oldřich zorientował się, że jest to kwestia depresji, a wobec faktu, że nie było wtedy dobrych leków przeciwdepresyjnych, podawał pacjentce zastrzyki z soli fizjologicznej (kompletne placebo), mówiąc jej, że to morfina. Ta terapia świetnie działała, co zresztą nie było niczym nadzwyczajnym, podobne efekty obserwowano już wielokrotnie. Natomiast ciekawe było coś innego. Oldřich po powrocie z trzytygodniowego urlopu stwierdził, że jego pacjentka miała pełny zestaw objawów odstawienia morfiny, tak jak typowy morfinista w okresie abstynencji, m.in. bóle tydek,



złe widzenie, rozwolnienia. Ewidentnie było widać, że na skutek reakcji psychicznej wynikającej z iniekcji, którą ona każdorazowo obserwowała, uwalniały się endorfiny mające działanie przeciwbólowe, ale także – jak wszystkie leki aktywujące receptory opiatowe – uzależniające. Wobec tego w momencie, kiedy zabrakło tych iniekcji, a receptory opiatowe były przyzwyczajone do uwalniania psychogennie endorfiny, wystąpiły efekty abstynencji, które zna każdy morfinista pozbawiony dostaw narkotyku. Znowu widzimy, że kwestie psychiczne są niesłychanie istotne. Sądzę, że gdyby przeprowadzić neurobiologiczne badanie egzorcyzmu, to byśmy bardzo wiele rzeczy wyjaśnili. Ponadto jeżeli wypędzanie duchów właściwe wierzeniom prymitywnym funkcjonuje równie dobrze, jak egzorcyzm, to może oznaczać, że nie mamy do czynienia bezpośrednio z żadną siłą transcendentną, tylko nasz mózg reaguje na silne przekonanie, że owa siła transcendentna istnieje i działa. Wiara leczy. Sądzę, że to jest przyczyną skuteczności egzorcyzmu. Daleki jestem od stwierdzenia, że egzorcyzmy nie są skuteczne. Uważam, że nie zmienię egzorcyzmami skutków poważnych zaburzeń anatomicznych i strukturalnych, ale inaczej wyglądają przypadki deficytów funkcjonalnych, które mogą być odwracalne – w tych warunkach egzorcyzm może zadziałać. Są też pewnie takie schorzenia z mniejszymi uszkodzeniami, na które egzorcyzm też nie działa, do czego oczywiście egzorcysta się nie przyznaje, ale wiemy, że jest mnóstwo klasycznych postępowań lekarskich, które również nie działają. Istnieją przypadki odporne zarówno na leki, jak i na psychoterapię.

KB: Ciekawy jest przykład guza naciskającego na korę oczodołowo-czołową, który może prowadzić nawet do pedofilii. Czy faktycznie nasz świat wartości jest tak silnie uzależniony od mechanicznego ucisku na jakiś obszar mózgu?

JV: Sądzę, że tak, choć nie jestem pewien, jak do końca wygląda sprawa z wartościami. Człowiek, żeby dobrze funkcjonować, musi być wyposażony w mechanizmy hamujące. Ich uszkodzenie prowadzi do gorszych skutków niż zepsucie mechanizmów napędzających. Kiedy w samochodzie nawali silnik, kierowca stoi na środku drogi, klnie i nic więcej się nie dzieje. Kiedy uszkodzeniu ulegną hamulce, w wielu wypadkach kończy się katastrofą. Hamulce są

ważniejsze. Każdy żywy system ma mnóstwo mechanizmów hamujących. Są one potrzebne choćby po to, aby nadmiernie szybko nie roztrwianała się energia. To jest dokładnie tak, jak z urządzeniami napędzanymi sprężyną. Nakręcany samochodzik jedzie przez kilka sekund, po czym staje i znów trzeba go nakręcić. Natomiast już zegarek nakręcany, również wyposażony w sprężynę, ma mechanizm wychwyty (mechanizm hamujący), który nie pozwala sprężynie rozwinąć się natychmiast, dzięki czemu zegarek może działać przez sześć dni. Tak samo jest we wszystkich strukturach żywych. Gdyby nie było mechanizmów hamujących, nasza energia wyzwoiłaby się bardzo szybko, zrównałaby się z otoczeniem i stracilibyśmy życie. Mózg ludzki nie jest jednorodny. Mamy w nim najbardziej pierwotną strukturę, czyli mózg odziedziczony po gadach, który odpowiada za instynkt przeżycia, agresywny, walczący; w jego obrębie funkcjonują seks, głód, wszystkie podstawowe instynkty. Wiemy też dobrze, że aby działało społeczeństwo, te instynkty muszą być hamowane. Przede wszystkim mamy układ korowy, który hamuje aktywność podkorową. Rozmnażamy się, i to chętnie, ze względu na przyjemność orgazmu, ale nie byle gdzie, nie z byle kim, ma dla nas znaczenie, czy jest to człowiek, czy koza, czy kura. Efekty małego przyhamowania aktywności kory widać na przykład pod wpływem alkoholu. Alkohol, który hamuje aktywność nerwową, w pierwszej kolejności będzie hamował aktywność kory – jest w niej najwięcej ciał tłuszczowych, więc tam zadziała najszybciej. Wobec tego w początkowym okresie działania alkoholu mamy jeszcze względnie dobrą aktywność motoryczną, natomiast psychicznie jesteśmy rozluźnieni. Znacznie łatwiej rozmawia nam się w obcym języku, nawet jeżeli go nie znamy, znacznie śmielsi jesteśmy w towarzystwie, chętniej się uśmiechamy, szybciej nawiązujemy kontakty. Alkohol ma ogromny wpływ społeczny, bowiem nawet jego niewielkie dawki hamują nasze hamowanie, czyli nas aktywują. Oczywiście zbyt dużo alkoholu powoduje, że wchodzimy w stupor. Podam kolejny przykład działania układu korowego. Ten przypadek został opisany w artykule naukowym. Normalny młody człowiek w wieku około 30 lat, prowadzący dosyć aktywne życie seksualne, ale mieszczące się w społecznych normach, zaczął nagle zdradzać objawy pedofilii. Zastosował typowy scenariusz: znalazł sobie samotną matkę z małym dzieckiem i zaczął to dziecko wykorzystywać. Matka się zorientowała i doniosła na policję. Człowiek stanął przed sądem i – jak to w Ameryce – miał wybór między więzieniem a szpitalem. Zdecydował się na szpital. Tam zachowywał się coraz gorzej, do tego stopnia, że postanowiono o przeniesieniu do więzienia, lecz

Mamy w mózgu
najbardziej pierwotną
strukturę, czyli mózg
odziedziczony po gadach,
agresywny, walczący; w jego
obrębie funkcjonują seks,
głód, wszystkie podstawowe
instynkty. Aby działało
społeczeństwo,
te instynkty muszą
być hamowane.

zanim to nastąpiło, pewnego dnia zemdłał. Kiedy zrobiono mu tomografię, okazało się, że z bruzdy nosowej wychodzi duży guz uciskający korę czołowo-oczołową, która ma działanie hamujące. Ta kora przestała działać i nagle zablokowało doktora Jekylla i ujawnił się pan Hyde. Siła i umiejętność kierowania korą decydują, w jaki sposób pożytkujemy energię podkorową. Lecz może być tak, że nagle po wylewie miły wujcio staje się złym staruchem, który będzie zaburzony seksualnie, będzie się złośliwie brudzić albo wrzeszczeć. Nasza osobowość, nasze wartości to jest sfera wypracowana przez nasz mózg, która jest wynikiem zdrowej duszy, czyli zdrowego mózgu. Psychiatria powinna być leczeniem duszy. Wprawdzie nie bardzo potrafimy powiedzieć, co to jest dusza – mnóstwo było na ten temat koncepcji – ale jest to na pewno emanacja aktywności mózgu. Kiedy ta aktywność jest ładnie

skoordynowana, to wszystko jest w porządku. Zaś kiedy poczucie empatii w stosunku do ludzi jest zaburzone, kiedy nie odczuwamy emocji, wtedy mamy do czynienia z psychopatą, który dokładnie wie, co jest dobre, a co złe, tylko zawsze wybierze rozwiązanie utylitarne, a nie emocjonalne. Jeżeli dowódca wojskowy jest normalny w sensie emocjonalnym i wie, że ma posłać 30 ludzi na pewną śmierć, to jest to dla niego olbrzymi problem etyczny. Dla psychopaty nie ma problemu, bo on podejmuje decyzję w oparciu o spodziewane korzyści. Dlatego sądzę, że każdy wyższej rangi wojskowy musi być psychopatą. Najlepiej byłoby, żeby był nim wódz naczelny, choć już jego cywilny zwierzchnik, minister obrony, psychopatą być nie powinien.

Bo wojna, jak powiedział Carl von Clausewitz, jest jedynie kontynuacją polityki innymi środkami. Psychopata w dylemacie mostku i zwirotnicy – w którym normalny człowiek ma opory przed poświęceniem jednego człowieka, by uratować całą grupę pracowników remontujących tory – wie, że postępuje dobrze, ponieważ kalkuluje, że jedno życie jest mniej warte niż wiele istnień. Nasza osobowość w dużym stopniu zależy od stanu naszego mózgu, a jego uszkodzenia mogą ją w znacznym stopniu zmieniać.

KB: Czyli te wszystkie zbrodnie, złe czyny, które oglądamy w telewizji i o których mówimy, że nigdy byśmy ich nie popełnili, to wszystko jest w każdym z nas i teoretycznie może z nas wyjść?

JV: Sądzę, że nie popełnimy wielu złych czynów, bo dobrze działa nasz układ hamowania. W obozach koncentracyjnych u niektórych ludzi wychodziły najniższe instynkty, zaś inni zachowywali wysokie standardy moralne, niezależnie od koszmarnych

warunków. Proponuję lekturę książki prof. Jana Gwiazdomorskiego, który opublikował „Wspomnienia z pobytu w Sachsenhausen”. Tam internowano większą grupę profesorów, a były to czasy, kiedy właściwie wszyscy profesorowie reprezentowali wysokie standardy etyczne. Owi internowani profesorowie zorganizowali życie w sposób, który pozwalał na zachowanie godności. Jeden z nich, najuczciwszy z uczciwych, zajmował się dzieleniem chleba, bo wiadomo było, że ani kruszynki więcej nie weźmie dla siebie. Zorganizowano komitet ochrony rąk prof. Mioduńskiego, który był chirurgiem laryngologiem, więc dla niego ręce były najważniejsze. Inni profesorowie, dla których palce nie były tak istotne, nosili za niego kotły. Zatem nawet w skrajnych warunkach silny wzorzec etyczny może bardzo wiele zdziałać. Prof. Brzezicki, psychiatra, przed wojną był uważany za takiego trochę lekkomyślnego galanta, fircyka. Po Sachsenhausen stał się jedną z najbardziej cenionych postaci. Trudne warunki ujawniły jego pozytywne cechy. W innych przypadkach nieraz było odwrotnie, wystarczy podać przykłady kolaboracji. Uformowani jesteśmy przez nasze geny (tu trzeba zwrócić uwagę, w jaki sposób dobierają się ludzie w różnych grupach społecznych) i przez nasze wychowanie. Nigdy tak naprawdę nie wiemy, jak się zachowamy w sytuacji, w której będziemy musieli dokonać wyboru. Do chwili, kiedy życie nie powie „sprawdzam”, zazwyczaj jesteśmy bardzo elastyczni. Warto przywołać dylemat stodoły. Przykład pochodzi z XIX-wiecznej Rosji. W czasie pogromu w stodole ukryła się grupa Żydów, w pewnym momencie niemowlę zaczyna płakać. Matka może udusić własne dziecko, zanim wejdą Kozacy i zabiją wszystkich, łącznie z dzieckiem. Analogiczną sytuację opisuje Agnieszka Holland w filmie „W ciemności”. Po wykładzie na ten temat w Centrum Kultury Żydowskiej podeszły do mnie stare Żydówki i stwierdziły, że podczas pogromów w podobnych sytuacjach dzieci zawsze były zabijane przez rodziców. Zabicie dziecka jest rzeczą straszną. Jednak pielęgniarki żydowskie w getcie przed wywozem dzieci do Treblinki dawały im cyjanek potasu, aby dzieci umierały w miarę szybko i bezboleśnie, zamiast narażać je na traumatyczny transport, choroby i w końcu śmierć w komorze gazowej. Żydzi bardzo wysoko cenią wartość życia. Są gotowi oddać 40 zakładników w zamian za jednego swojego. Rozwiązywanie dylematów moralnych na papierze może nie mieć pokrycia w decyzjach podejmowanych w realnych warunkach. Reasumując, ekspresja naszej osobowości zależy od funkcjonowania naszego mózgu. Zresztą nie tylko osobowości. Mogę być wspaniałym mówcą, ale

jeżeli dostanę wylewu w okolicach mózgu odpowiedzialnych za mowę, to przecież słowa nie wypowiem.

KB: Kiedy analizuje się rozwój nauk społecznych po II wojnie światowej, można odnieść wrażenie, że racją sporej części badań było zrozumienie istoty nazizmu, aby uniknąć powtórki z historii. Czy jednak ze sposobu funkcjonowania mózgu nie wynika, że w historii wszystko i zawsze może się powtórzyć?

JV: Chyba jednak wszystko może się powtórzyć. Posługujemy się często przykładem Holokaustu, ponieważ był wyjątkowy w tym sensie, że stworzono maszynę mającą służyć unicestwieniu konkretnej nacji. Warto jednak zwrócić uwagę na ogromne zbrodnie dokonywane w innych częściach świata, np. mord Polaków w Katyniu czy wywożenie na śmierć na Syberię, masakry na kontynencie afrykańskim czy w Azji, rzeź nankińską lub szerzej – całą wojnę japońsko-chińską. Wydaje mi się, że przynajmniej częściowo przyczyną tych wydarzeń jest właśnie działanie neuronów lustrzanych i czegoś, co można określić jako wchodzenie w myśli innych ludzi. Pojedyncza osoba nie zabija dziecka czy starej kobiety tylko dlatego, że ma inny kolor skóry albo wiarę. Natomiast w tłumie ludzie czasem to robią, nieraz z entuzjazmem, później się tego wstydzą, ale nie zawsze. Bywa jeszcze inaczej – występuje lęk przed reakcją grupy na własne, odmienne przekonania. W jednym z opowiadań Marka Twaina grupa wieśniaków dokonuje egzekucji na czarownicy. Nikt z uczestników tego ponurego zdarzenia nie wierzy w winę kobiety, ale lęk przed posądzeniem, że się jest obrońcą czarownicy, i wiara, że cała grupa rzeczywiście chce dokonać egzekucji, sprawia, że ofiara zostaje zamor-

dowana, chociaż nikt nie chciał jej śmierci. Sądzę, że należy robić wszystko, aby takie zdarzenia się nie powtarzały. Musimy uważać, aby nie stworzyć maszyn, która do tego doprowadza. Pewną rolę odgrywa w tym przypadku wyśmiewana przez wielu ludzi (i nieraz również przeze mnie) poprawność polityczna. Czegokolwiek byśmy jednak o niej nie mówili, poprawność polityczna ma znaczenie, bo dzięki niej wiemy, że nie powinniśmy pogardzać kobietami, Murzynami czy Chińczykami. A mechanizmy, które prowadzą do najgorszych zbrodni, często wynikają z pogardy dla innej grupy, z pewnego przeświadczenia o własnej wyższości. Tu chciałbym przy okazji wspomnieć o różnicy między patriotyzmem i nacjonalizmem. Patriotą identyfikuje się z własnym krajem i go kocha, a nacjonalista robi to samo, tylko na dodatek jeszcze nienawidzi innych. Ja jestem polskim patriotą, kocham Polskę, ale kocham też Francuzów i Włochów, uwielbiam niemiecką kulturę

Mysząc
o przyszłości mózgu,
trudno pominąć kwestię
postępu technologicznego.
Jeżeli udałoby się nam
podłączyć do hipokampa
moduł pamięci albo złączyć,
które pozwoli nam na
bezpośrednie wejście
w pamięć komputera,
wtedy nie *sky*,
a *a universe is
the limit*.

i rosyjskie piosenki. Nacjonalista zaś wielbi Polaków, ale poza tym widzi szwabów, pepików, makaroniarzy, żabojadów itp. Badania mózgu pokazują, że nieco inaczej jest ukształtowany mózg osób, które wysoko plasują się na skali patriotyzmu, a inaczej tych, które wysoko plasują się na skali nacjonalizmu. Mózg nacjonalisty jest zbudowany oczywiście inaczej niż mózg człowieka liberalnego. Mnóstwo postaw tkwi faktycznie w naszym mózgu, jednak prawdą jest, że możemy bardzo wiele ekspresji zmienić za pośrednictwem wychowania. Z natury jesteśmy żarłocznymi, ale w większości przypadków dobre wychowanie powoduje, że jemy nożem, widelcem i w ograniczonych ilościach. Tak samo nie molestujemy każdej kobiety napotkanej na drodze, choć czasami możemy mieć na to ochotę, i nie bijemy każdego obcego. Poprawność polityczna jest bardzo istotna i przynosi korzyści. Jeżeli traktuję Murzyna jak równego sobie, zaczynam z nim rozmawiać, nagle nawiązuję fantastyczną znajomość, wiele mogę się dowiedzieć. Dzięki poprawności politycznej przełamujemy stereotypy.

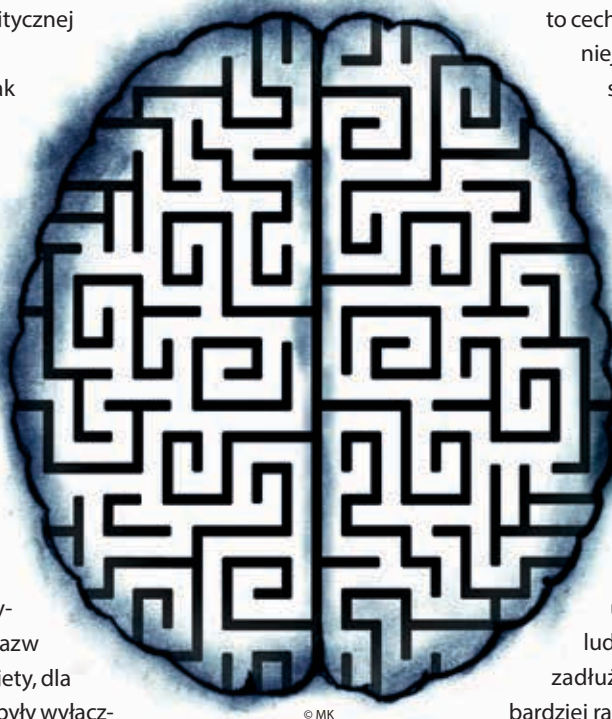
Z poprawnością polityczną jest tak jak z moralnością – to jest rzecz ważna w danej społeczności, w danym momencie. W Polsce za mojej młodości aborcja nie była żadnym problemem moralnym, w tej chwili jest. Lecz wystarczy znaleźć się po drugiej stronie rzeczki Olzy i znów problem nie występuje. Za kolejną rzeką, za Bugiem, kara śmierci nie jest postrzegana jako nieetyczna, inaczej niż w naszym kraju. Oczywiście są wymiary poprawności politycznej, które mnie śmieszą. Dotyczy to przykładowo wymyślenia form językowych – nowych nazw zawodów wykonywanych przez kobiety, dla których dotychczas zarezerwowane były wyłącznie odpowiedniki męskie. „Pani premier” brzmi jednak lepiej niż „premierka”.

KB: Pan profesor reprezentuje gmach nauki – dochodzi do prawdy i opracowuje rozwiązania, które pchają świat do przodu. Jednak rzeczywistość nieraz nie nadąża za nauką. Wspomniane metody obrazowania pracy mózgu znacząco się rozwinęły w ostatnich dziesięcioleciach, a mimo to w Polsce wciąż na wykonanie rezonansu magnetycznego w ramach publicznej służby zdrowia czeka się wiele miesięcy. Skąd ten opór przed szerokim wdrażaniem dobrych odkryć nauki? Chodzi tylko o kwestie ekonomiczne czy może przyczyna też tkwi w mózgu?

JV: Człowiek zawsze i wszędzie stara się minimalizować wysiłek. Prof. Józef Chojnacki, wybitny krystalograf, robił badania, z których wynikało, że mięczaki działają na zasadzie minimalizacji pracy i dlatego poruszają się tak szalenie powoli – bo im praca jest wolniejsza, tym jest bardziej wydajna. Ssaki działają na zasadzie minimalizacji działania. Oczywiście człowiek ma też tendencję do konserwowania sił, uznaje normę, według której pracowitość jest rzeczą pozytywną, ale na pozycję społeczną większy wpływ ma aspekt posiadania oraz wyposażenie w symbole statusu. Inteligencja człowieka jest dość wysoka w porównaniu z innymi zwierzętami, ale nie jest tak wysoka, by spontanicznie prognozować zyski na dłuższą skalę. Zwykle postępujemy tak, jak zwierzęta na niższym od nas poziomie rozwoju – preferujemy nagrodę natychmiastową. Chociaż bardzo ciekawe doświadczenia na dzieciach, które otrzymywały nagrodę za to, że umiały się powstrzymać przed

szybkim zjedzeniem smakołyku, wskazywały, że jest to cecha charakteryzująca dzieci inteligentniejsze. Efekt cieplarniany (którego raczej są zresztą dyskutowane) nie jest dla nas istotny, kiedy przychodzi zima i chcemy się ogrzać. Może też dlatego chętnie umniejszamy nasz wpływ na klimat świata. Kiedy byłem dzieckiem, miałem taką książkę „Matematyka na wesoło” Jakuba Perelmana. Zapamiętałem jeden cytat: „Gdyby całą ludzkość utopić w jeziorze Ładoga, jego poziom podniósłby się o dwa centymetry”. Człowiek jest tylko małą cząstką natury, co nie zmienia faktu, że potrafi ją koncertowo unicestwić. Typowym przykładem ludzkiego myślenia na krótką metę jest zadłużanie na cele konsumpcyjne. Dużo bardziej racjonalne są kredyty na cele inwestycyjne, jednak ludzie najchętniej korzystają z chwilówek.

Sądzę, że człowiek zdaje sobie sprawę z przyszłości, ale na ogół myśli doraźnie. I to właśnie edukacja społeczna polega między innymi na tym, że staramy się nauczyć człowieka myśleć w dłuższej perspektywie. To jest też zarazem bardzo ludzkie – widać ciągłość przekazywania informacji nie przez jedno, a wiele pokoleń, a ta kumulacja wiedzy owocuje oczywiście pewnym postępem. Człowiek jest potężnym, silnym ssakiem, niebezpiecznym dla większości zwierząt na świecie. Natomiast niezależnie od tego ciągle poszerzamy swój wpływ na świat, ponieważ w toku ewolucji wypracowaliśmy cały system edukacyjny, który u zwierząt nie występuje, a nam pozwala rozszerzać wiedzę w oparciu o całe doświadczenie ludzkości. Robert Zajonc, wybitny amerykański psycholog społecz-



ny, urodzony w Łodzi, uważa, że 30 proc. naszych zachowań wynika z działania układu poznawczego, zaś 70 proc. z układu emocjonalnego. Ja sam zawsze sądziłem, że moje sukcesy w nauce wynikały z faktu, że jestem wygodny. Po prostu w odpowiednim momencie uznałem, że należy w coś zainwestować, aby potem mieć w życiu łatwiej. Nauczyłem się stenografii, żeby szybciej robić notatki i tym samym musieć mniej pracować. Po ukończeniu biologii stwierdziłem, że czeka mnie lepsza kariera w zakładzie farmakologii, jeżeli równocześnie będę chemikiem (biolodzy byli wtedy traktowani trochę jak pospółstwo, a chemik był ważny, bo syntetyzował leki). Uważam, że przez lenistwo pracowałem w końcu znacznie więcej niż moi koledzy, ale też wiele więcej od nich zrobiłem. Co ciekawe, uświadomiłem sobie, że większość z nich już nie żyje.

W populacji proporcja ludzi, którzy myślą z wyprzedzeniem, stale się zwiększa. Coraz więcej osób zdaje sobie sprawę, że warto coś robić na dłuższą metę. Społeczeństwa, które mają taki model wpisany w kod kulturowy, mogą pochwalić się wymiernym sukcesem. Społeczeństwa protestanckie odniosły większy sukces ekonomiczny niż katolickie. Z drugiej strony jest tam silna niechęć do mieszania ras, wynikająca z ksenofobii. Przykładem mogą być Burowie, autorzy apartheidu, czy kwakrowie, przybyszący do Ameryki Północnej, którzy zdziesiątkowali rdzennych mieszkańców kontynentu, czyli Indian. Dla katolików ten, który się nawrócił, nawet jeśli ma inny kolor skóry, staje się bliźnim, nie ma raczej sprzeciwów wobec małżeństw mieszanych. Zdarzają się oczywiście jakieś indywidualne lęki albo snobizm. Ale niechęć do obcych, ich poznawania, rozumienia i mieszania się z nimi to raczej cecha konserwatywnego, fundamentalistycznego protestantyzmu. Na marginesie warto dodać, że obecnie, jeśli chodzi o szybkość rozwoju mózgu, ewidentnie Ameryka Łacińska bije cały świat na głowę, a zapewne walczyło się do tego mieszanie różnych wspólnot etnicznych.

KB: Jak wrzucić krajowej nauce wyższy bieg, aby rośło jej znaczenie w świecie?

JV: W karierze naukowej bardzo dużo zależy od dziedziny. Wielu naukowców odmawia humanistyce prawa do nazywania się nauką. Humanistyka wchodzi w zakres kultury, a jak kiedyś słusznie Suchodolski zauważył, nauka jest globalna, zaś kultura – lokalna. Fantastyczny polski historyk będzie miał małą czytelność międzynarodową, chyba że zajmie się badaniami nad takim procesem, który można zgeneralizować na całą ludzkość. Sądzę, że z polskich historyków prawa mój ojciec miał największy międzynarodowy rozgłos tylko dlatego, że zajmował się prawem kościelnym. Wyniki jego badań były interesujące dla osób pod każdą szerokością geograficzną (oczywiście wąsko wyspecjalizowanych), ponieważ wynika to z uniwersalności prawa kościelnego. Bardzo wiele zależy od dziedziny. Byłoby fatalnie, gdyby w Polsce wszyscy brali się za dziedziny ważne dla świata, a nikt za dziedziny ważne dla Polski. Równie istotne dla Polski jest posiadanie wybitnych uczonych zna-

nych i aktywnych na świecie. Mam przyjaciela z dawnych lat, chociaż obecnie nasze drogi się rozeszły, a mianowicie Ryszarda Gryglewskiego. Ryszard, z którym razem zaczynaliśmy pracę, był nie tylko fenomenem inteligencji w wieku młodzieńczym, ale ze wszystkich polskich uczonych przyrodników najbardziej zbliżył się do Nagrody Nobla. Był on jednym z czterech uczonych skupionych wokół badającego prostacykliny sir Johna Vane'a (wyjaśniali mechanizm działania aspiryny), ale nagroda mogła być przyznana tylko trzem i akurat Rysiek nie został wybrany. A dokonał genialnego odkrycia i naprawdę mu się to należało. Nasze drogi rozeszły się ze względu na różnicę poglądów politycznych. Choć chcę podkreślić, że nikogo nie skreślałam za sam fakt określonych sympatii czy preferencji. Spośród ludzi związanych z Piwnicą pod Baranami przyjaźnię się zarówno z Krystyną Zachwatowicz, jak i Leszkiem Długoszem. Przyjaźń powinna być ważniejsza od polityki. Ale wracając do nauki – kiedy działamy w obszarach istotnych globalnie, mamy większą szansę zaistnieć w świecie. Polska nauka liczy się w nim coraz bardziej – wiele już zrobiono w tym kierunku. Mamy oczywiście w dalszym ciągu mnóstwo problemów, nie tylko finansowych, ale także mentalnych. Dlaczego w Ameryce mogłem przeprowadzić tak wiele doświadczeń? Kiedy potrzebowałem jakiegoś odczynnika, informowałem firmę, że wyślę zamówienie, i następnego dnia dostawałem ten odczynnik, często zanim zadysponowałem zakup w odpowiedniej komórce na uniwersytecie. W Polsce muszę przejść przez całą procedurę zamówień publicznych. Sami sobie tworzymy mnóstwo problemów przez nieufność. Pieniądze, które tracimy na kontrolę skutkującą niemożnością szybkiego działania, są większe niż te, które stracilibyśmy na pojedynczych przypadkach niegospodarności czy malwersacji. Nieuczciwe wydawanie pieniędzy stanowi margines, poza tym jest możliwe do zweryfikowania *post factum*. Wybór najtańszego oferenta to typowa metoda zaniżająca jakość. To sposób zarządzania homo sovieticus, ukształtowany w latach PRL-u, który niestety trafił obecnie na podatny grunt. Lecz mamy dziś mnóstwo szans. Młodzi ludzie wyjeżdżają, wbrew pozorom wielu z nich wraca. W zeszłym roku byłem w Anglii na zgrupowaniu Polish Science Perspectives (zjazd Polaków studiujących w Anglii i Europie). Spotkanie odbyło się w Cambridge, co miało dla mnie wartość sentymentalną, bo pracowałem tam przed 50 laty. To było cudowne – mnóstwo fantastycznych młodych Polaków rozsianych po całym świecie, sławiących dobre imię Polski. Uważam, że nasz system szkolnictwa średniego, w tym gimnazja, przygotował doskonały materiał ludzki, a wysyłanie młodych ludzi za granicę jest rzeczą niesłychanie ważną, nawet gdyby wyłącznie tam mieli kontynuować pracę. Proszę sobie przypomnieć, dlaczego prezydent Wilson w 1918 r. wprowadził postulat powstania wolnej Polski z dostępem do morza. Zajmował się tą sprawą tylko z jednego powodu: chciał zdobyć głosy Polonii amerykańskiej, więc wystąpił z projektem, który dla Ameryki nie miał specjalnego znaczenia, a dla nas wręcz przeciwnie. To była kielbasa wyborcza, ale dzięki temu skorzystaliśmy. Kiedy w Wielkiej Brytanii rozważa się jakąś kwestię europejską, protesty naszych krajowych polityków nie robią na

Brytyjczykach wrażenia. Bardziej liczą się z głosem politycznym kilkudziesięciu tysięcy mieszkających tam Polaków. Dzięki nim polityka brytyjska zrobiła się znacznie bardziej propolska. Polacy za granicą nie muszą przynosić naszemu krajowi bezpośredniego zysku, nie muszą wracać, ale nigdy nie wiadomo, kiedy ojczyzna będzie mogła skorzystać z ich potencjału. Nie mniej ważnym czynnikiem wpływającym na międzynarodową pozycję naszej nauki są również przyjazdy studentów zagranicznych do Polski. Na wielu uczelniach i w wielu firmach w Polsce można spotkać młodych Hiszpanów. Nie mają pracy u siebie, więc przybywają do naszego kraju. Tutaj będą pracować i to jest dla nas korzystne, przynosi zysk. Wracając do Ryszarda Gryglewskiego. Po sukcesach, otarciu się o Nagrodę Nobla, jego osoba jak magnes przyciągała do Krakowa najwybitniejszych ludzi nauki

z całego świata, w tym kilku noblistów. Musimy zatem dbać o wymianę międzynarodową i o sukcesy polskich naukowców i zespołów za granicą. Warto wspomnieć, że działają już u nas zespoły, które cieszą się międzynarodowym naukowym prestiżem, m.in. grupa Leszka Kaczmarka związana z Instytutem Biologii Doświadczalnej im. M. Nenckiego czy Międzynarodowy Instytut Biologii Molekularnej i Komórkowej w Warszawie, kierowany przez prof. Jacka Kuźnickiego. Równie ważną rolę odgrywa długoletnia działalność prof. Macieja Nałęcza w UNESCO. W porównaniu do lat 60. czy 70., kiedy naukowy wyjazd zagraniczny był trudny i trzeba było mieć opinię względnie lojalnego wobec państwa albo tak nielojalnego, że kwalifikującego się do wyrzucenia z kraju, teraz jest dużo prościej i powinniśmy z tego korzystać. Warto też zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię. Obecnie korzyści finansowe z pracy naukowej dla Polaka na Zachodzie wcale nie są takie olbrzymie, w związku z tym nie jadą ci, którzy chcą się wzbogacić, tylko ci, którzy chcą pracować w lepszych warunkach, oczywiście budując własną karierę. I chwała Bogu, bowiem kariera nauki jest karierą poszczególnych naukowców, tak samo jak państwo jest szczęśliwe szczęściem swoich obywateli.

KB: Czy sztuczna inteligencja będzie alternatywą dla ludzkiego mózgu?

JV: Nigdy nie stworzymy prawidłowego człowieka w oparciu o algorytmy, bo człowiek to sfera poznawcza i emocjonalna. Wciąż nie bardzo wiemy, jak się dobrać do problemu sztucznej emocjonalności, a to właśnie emocje – jak wcześniej wspomniałem – w decydujący sposób sterują człowiekiem. Charyzma przywódcy ma naturę emocjonalną, a nie poznawczą. Komputer budzący w sobie emocje wariuje. Oczywiście trudno się zarzekać i tkwić przy jednej hipotezie, bowiem w nauce zaskakujące zmiany się zdarzają. Co ciekawe, człowiekowi też może przytrafić się mutacja, która spowoduje, że uzyskamy nowe właściwości. Przecież sądzi się, że dwie mutacje (gen FOX2P) spowodowały, że zaczęliśmy mówić, uruchomiła się funkcja mowy syntaktycznej. Wtedy nauczyliśmy się tworzyć z określonej liczby słów nieskończoną liczbę zdań. Tę umiejętność posiadaliśmy tylko my i delfiny. Dlatego nie możemy wykluczyć, że nastąpi kiedyś mutacja, która pozwoli nam w doskonały sposób interpretować emocje na twarzach innych osób (dziś mamy pewne zdolności w tym zakresie, ale czynimy to niedokładnie), albo taka, która pozwoli na telepatię. Ewolucja człowieka się nie skończyła. Średni iloraz inteligencji na świecie rośnie – jest to tzw. efekt Flynna. James Flynn zauważył, że gdyby współczesny test IQ zastosować do Anglików w latach 40., to uzyskaliby średni wynik na poziomie ok. 75. A przecież to była fantastycznie inteligentna grupa ludzi. Dziś, myśląc o przyszłości mózgu, trudno pominąć kwestię postępu technologicznego. Jeżeli udałoby się nam podłączyć do hipokampa moduł pamięci albo złącze, które pozwoli nam na bezpośrednie wejście w pamięć komputera, wtedy nie *sky*, a *a universe is the limit*.



© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM

Nowe otwarcie?

Andrzej Rychard

Czy dziś Polska zmierza w nowym kierunku? Jeśli tak, to w jakim? I czy w naszych czasach możliwe jest w ogóle wytyczenie jakiegokolwiek nowego kierunku? Niewątpliwie obecna ekipa rządząca ma taki plan polityczny, choć paradoksalnie bardziej go można odczytać z konkretnych decyzji niż z wielkich przemówień programowych. Te są bowiem zwykle ogólne, zaś decyzje – konkretne. Lecz czy politycy w wystarczającym stopniu biorą pod uwagę fakt, że ich plany nie muszą być planami społeczeństwa? I ogólniej – że zamiary polityczne, nawet jeśli są wyraźnie sformułowane, mogą mieć nikły wpływ na ostateczny kształt kraju? Ta uwaga zresztą dotyczy nie tylko ekip rządzących, ale i będących w opozycji.

Dokąd więc możemy podążać w nowej konfiguracji politycznej? Czy ta konfiguracja polityczna może mieć decydujący wpływ na kierunek polskiej marszruty? I czy w ogóle można mówić o jakiegokolwiek marszrucie, czy jedynie o kierunku nakreślonym przez lidera (jak zapewne uznają niektórzy, zarówno zwolennicy, jak i przeciwnicy nowej władzy)¹.

W wyniku wyborów w 2015 r. doszła do władzy ekipa, która wygrała dzięki trafnej diagnozie, że błędem było uznanie przez poprzedni rząd, iż nie trzeba mieć marszruty, że spokojny rozwój zapewni każdemu przysłowiowa ciepła woda w kranie. Podstawa ideowa takiej polityki była jasna, wówczas nie wymagała dyskusji. Opierała się na trzech filarach: demokracji, rynku i Europie, które razem tworzyły – jak to kiedyś nazwałem – system obietnicy transformacyjnej, w tym obietnicy awansu społecznego, o ile spełni się wymogi merytokratycznego porządku. Cele były pewne, niepewna była w istocie tylko szybkość ich osiągnięcia. Jednakże po pewnym czasie same cele stały się mniej wyraźne – różnorodne kryzysy zaczęły trapić rynki, demokrację i Europę.

A przede wszystkim obietnica awansu zawarta w oczekiwaniu, że lepsze wykształcenie wystarczy do lepszej pozycji, przestała być tak skuteczna. Ciepłej wody w kranie nie starczyło dla wszystkich. Poza tym zaczęło brakować jakiegokolwiek wyrażonej podstawy normatywnej: sama „ciepła woda” tej roli już nie pełniła, a trzy hasła wymienione wcześniej zatraciły swój blask. Dodatkowo nastąpiła depolityzacja sukcesu indywidualnego: ci, którzy go osiągnęli, nie mieli podstaw, by sądzić, że zawdzięczają go polityce; mieli prawo myśleć, że to skutek ich własnych działań. „Budujemy szpitale, nie róbmy polityki” – billboardy o takiej wymowie wieszała przecież przed jedną z kampanii wyborczych Platforma Obywatelska.

W konsekwencji nastąpiły dwa procesy: coraz trudniej było o oczekiwany awans, przynajmniej dla niektórych grup (np. absolwentów wyższych uczelni), a tam, gdzie awans następował, nie był widziany jako skutek polityki, a raczej jako rezultat własnych, niepolitycznych działań i zaradności. To prowadziło do zamykania się systemu obietnicy transformacyjnej. Pewne zwiastuny tego procesu miałem okazję opisać już w 2014 r. na tychże łamach². Pozwoliłem sobie przypomnieć elementy tej diagnozy, aby lepiej przedstawić możliwe kierunki dalszej ewolucji systemu.

Nowa władza od początku stwarzała wrażenie, że ma plan. Zараз jednak nigdy go całościowo nie zaprezentowała, przynajmniej do tej pory. W odróżnieniu od okresu 2005–2007, gdy PiS koncentrował się głównie na języku i ideologii, teraz działa zasadniczo poprzez konkretne zmiany instytucji, zaś ideologii jest mniej. Faktem jednak jest – jak wykazała to niedawno na łamach „Polityki” Lena Kolarska-Bobińska – że wprowadzane dziś zmiany instytucjonalne wykazują znaczącą ciągłość z pomysłami PiS z lat wcześniejszych (wówczas niezrealizowanymi). Wrażenie posiadania planu jest dominujące

¹ W tekście tym wykorzystuję wyniki swych wcześniejszych, częściowo publikowanych naukowych analiz.

² *Dobre ćwierć wieku, ale co dalej?*, „Teraz Polska”, nr 02/2014.



– nawet jeśli się go nie prezentuje, to jest obecny w decyzjach.

Za bardzo ważny element tego planu uznaję przywrócenie przekonania, że indywidualna sytuacja ludzi zależy od polityki i decyzji władzy. Nowa władza, trafnie identyfikując zamykanie systemu obietnicy transformacyjnej i depolityzację sukcesu (przyczyny porażki poprzedników), przyszła z obietnicą nowego otwarcia i jej politycznego uzasadnienia. Otwarcie systemu „dla mas” polegało na uruchomieniu programu socjalnych benefitów, pośród których (poza skróceniem wieku emerytalnego) najważniejszą niewątpliwie rolę odgrywa program 500+. To bardzo skuteczne posunięcie: przez jedną decyzję wbudowuje w świadomość ludzi przekonanie, że ich indywidualna sytuacja zależy od polityki. Z kolei otwieranie systemu dla elit zaczęło oznaczać ich drastyczną wymianę w wielu wymiarach – od mediów po wojsko. Nie można wykluczyć, że w pewnych instytucjach, szczególnie tak hierarchicznie zbudowanych jak wojsko, silne oczekiwanie awansu i sztywność hierarchii powodują, że obietnica szybszego otwarcia struktury jest dobrze przyjmowana przez tych, którzy mogą mieć nadzieję na awans – abstrahując od merytorycznej wartości tego awansu. Buduje to jednak grupy zwolenników, również wyraźnie widzących związek perspektyw swego awansu z decyzjami politycznymi.

Specyficzne otwieranie systemu, którego przykłady wskazałem powyżej w konkretnych decyzjach, próbuje znaleźć swe uzasadnienie w pewnych deklaracjach programowych. Widoczne jest to w zasadzie jedynie w obszarze gospodarki, gdzie prezentowano tzw. plan Morawieckiego. Otwartość gospodarki, jej innowacyjność, rozwój polskiej przedsiębiorczości opartej na roli państwa i klasy średniej – to istotne elementy tego programu. Jednakże, jak to wielokrotnie wskazywano, plan ten wciąż nie ma wymiaru praktycznego, operacyjnego i przez swą ogólność pozostaje w niejasnej relacji do konkretnych decyzji podejmowanych na niwie politycznej. Wróć do tego dalej.



© ARCHIWUM ANDRZEJA RYCHARDA

W moim przekonaniu możliwy do odtworzenia poprzez analizę decyzji i słabiej artykułowanych elementów deklarowanego programu plan nowego otwarcia jest obciążony licznymi niespójnościami. To one powodują, że ostateczny kierunek zmian zapowiadanych przez obecną ekipę nie wydaje się tak jasny, jak niektórzy chcieliby to widzieć.

Przed wszystkim widać niespójność między celami a instrumentami. Otwieranie systemu jest w praktyce realizowane poprzez jego zamykanie dla tych, którzy są widziani jako oponenci. Jest to związane z faktem, że dominują posunięcia centralizacyjne, ograniczające autonomię ciał nominalnie i konstytucyjnie niezależnych (wśród przykładów trzeba wymienić ograniczenia niezależności Trybunału Konstytucyjnego, kontrolę mediów czy zamiar kontroli sektora pozarządowego).

W rezultacie na plan pierwszy wysuwają się instrumenty, które przysłaniają cele deklarowane. Dla każdego, kto zna logikę działań formalnych instytucji, dominacja środków nad celami i zastępowanie celów przez środki nie jest jednak niczym zaskakującym. Jak jednak można budować na przykład otwartą, innowacyjną gospodarkę, opierając się głównie na metodach centralizacyjnych?

Konsekwencją tej niespójności jest generalnie nadmierna wiara w rolę polityki i nadmierne „spolityzowanie” życia publicznego. O ile przywrócenie wagi polityki jest skądinąd słuszne, to w postaci realizowanej praktycznie prowadzi do jej patologicznej dominacji. Wola polityczna nawet ponad prawem, „bo suweren”, „bo większość” – ten typ praktyki sprawowania władzy i jej uzasadnień jest groźny dla przyszłości ładu demokratycznego i wskazywano na to wielokrotnie.

Kolejna niespójność to kwestia relacji między kosztami rozbudowanego programu socjalnego (realizowanego w praktyce) a deklarowanego programu rozwojowego. Tej niespójności do tej pory nie widać być może tylko dlatego, że program rozwojowy wciąż bardziej pozostaje na etapie deklaracji niż realizacji.

Dodajmy do tego pewną potencjalną niespójność polegającą na tym, że PiS (zresztą podobnie jak większość polskich partii politycznych) buduje swe powodzenie, odwołując się bardziej



© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM

do przegranych niż do wygranych. Generalnie w polityce – nie tylko polskiej – gdy odwołujesz się do wygranych, to przegrywasz, a gdy do tych, których nazywasz przegranymi, masz szansę wygrać. Jednak gdy już skutecznie zaopiekujesz się przegranymi, to przestaną oni takimi być i możesz tracić swą bazę. Nie chcę prowadzić do diabolicznej konkluzji, że w interesie polityków jest hamowanie rozwoju, aby zawsze byli jacyś przegrani. Wskazuję tylko, że ich istnienie, a w każdym razie istnienie grup, które wierzą, że są przegrane, jest w pewnym sensie politycznie potrzebne, stanowi to – cynicznie mówiąc – polityczny zasób.

Wreszcie – i jest to być może najważniejszy rodzaj niespójności – kwestia efektywności podejmowanych działań. PiS (a szczególnie jego lider) skutecznie wytworzył wizerunek siły, która realizuje to, co zamierza, a zarazem to, co się realizuje – czymkolwiek by to nie było – jest skutkiem jej zamierzeń. Tymczasem od początku wobec wielu posunięć centralizacyjnych, ograniczających poziom autonomii różnych instytucji, narastały protesty. Narodził się nawet ruch protestu, zapoczątkowany sprzeciwem wobec zmian dotyczących Trybunału Konstytucyjnego. Co więcej, wykroczył poza wielkie miasta, w szczególnych, konkretnych kwestiach (np. próby zaostreżenia prawa aborcyjnego) obejmując pewne elementy tradycyjnego „matecznika” PiS, czyli mniejsze ośrodki. A to już mocno burzyło wizerunek partii jako załatwiającej wszystko szybko i bezkonfliktowo. Nawiasem mówiąc, „czarny protest” stanowił wersję *à rebours* odbudowy związku między polityką a sytuacją osobistą, w tym wypadku kobiet. Tu też zamiar polityczny wpływał na konkretną sytuację ludzi – tym razem jednak negatywnie, a nie pozytywnie. Paradoksalnie więc odbudowa „polityczności” zwracała się przeciw jej autorom. Dodatkowo mogło to być wskazówką dla opozycji, że szansą na odzyskiwanie jej sił jest właśnie ukazywanie związków polityki z sytuacją i szansami ludzi, a nie depolityzowanie, czyli anihilacja tego związku.

Siła protestów powodowała, że PiS zmuszony był niekiedy wycofywać się – jak choćby w przypadku „czarnego protestu”. I choć nawet rozpoczęty w grudniu 2016 r. kryzys sejmowy zakończył się formalnym pokonaniem opozycji (bo i jak mogło być inaczej, skoro *ex definitione* opozycja jest mniejszością), to nawet on pokazał niepełną skuteczność PiS w zarządzaniu kryzysami. To przecież

niesprawność marszałka Sejmu ów kryzys wywołała. Warto wspomnieć, że i w tym wypadku pojawiły się wśród komentatorów interpretacje, że wszystko było zaplanowane przez prezesa Kaczyńskiego. Gdyby tak było, to i poseł Michał Szczerba wraz ze swym niedokończonym zdaniem musiałby być elementem tego planu. Zapewne było inaczej: to nieoczekiwana nieskuteczność marszałka Sejmu stała się dla lidera PiS impulsem do próby sił, do okiełznania spontanicznie powstałego kryzysu.

Wskazuję tu bardziej na niejasności i niepewności związane z nową rzeczywistością polityczną niż na jasny i klarowny kierunek przemian. Obecna ekipa objęła władzę w sytuacji narastającej niepewności zarówno w Polsce, jak i na świecie. Rządzący redukują tę niepewność tylko w ograniczonym stopniu, zaś generalnie jej poziom wzrasta, choć akurat nie tylko w związku z działaniami sprawującymi władzę.

O wymiarze międzynarodowym wspomnę dalej. Teraz zaznaczę tylko, że jednym z celów tej władzy zdawało się być zmniejszenie wykluczenia i frustracji. To być może na pewnym poziomie i w pewnych grupach następuje – nie można zamykać oczu na pozytywne wciąż dla rządzących wyniki sondaży, a przede wszystkim trzeba widzieć trafną diagnozę i będące jej skutkiem pewne posunięcia socjalne. Ale też pojawia się nowy typ wykluczenia („gorszy sort”) i pogłębia się konflikt polityczny. Efekt końcowy, przynajmniej jak do tej pory, jest co najmniej niejednoznaczny.

Zarazem jednak widzimy, że zmiana polityczna, która dokonała się w Polsce jesienią zeszłego roku, to nie tylko prosta zmiana ekipy rządzącej. To przejście władzy przez ekipę, która realizuje program zmiany systemowej. I jest tak niezależnie od tego, czy program ten jest do końca wyartykułowany i czy jego realizacja jest do końca skuteczna – zarysy są widoczne. Jest to próba zmiany systemowej, gdyż dotyczy zmian podstawowych elementów ładu instytucjonalnego.

O tym, że skuteczność nie jest pewna, przesądza natura procesu politycznego. Nie powinniśmy analizować polityki w języku i kategoriach, które sami politycy chcą nam narzucić. Nie przeceniajmy więc ich skuteczności – ani jako ich zwolennicy (co za genialni



stratedzyl!), ani jako ich przeciwnicy (co za diaboliczny spisek!). Raczej jako analitycy przyjmijmy rolę obserwatora. Wtedy widać, że wbrew pozorom „system PiS” nie jest tak prosty i łatwy do zrozumienia. A tworzy takie wrażenie. Coraz częściej słyszymy opinie, że poprzez kontrolę i centralizację buduje się system autorytarny. Nie wiem, czy taki będzie rezultat. Nie wiem nawet, czy taka jest intencja (raczej w to wątpię). Ale przede wszystkim sądzę, że rezultat procesu politycznego tylko w niewielkim stopniu zależy od zamiaru początkowego i od intencji. To wypadkowa wielu procesów, zaplanowanych i spontanicznych, wielu napięć wewnętrznych; są one w każdej ekipie politycznej. W konsekwencji systemy instytucjonalne, w tym polityczne, są o wiele bardziej skomplikowane, niż same się prezentują. Zachowując wszelkie proporcje (i naprawdę pamiętając o zasadniczych odmiennościach), można stwierdzić, że komunizm był o wiele bardziej skomplikowany w swej praktyce instytucjonalnej, niż sam prezentował się w swej ideologii i – *à rebours* – bywał prezentowany w uproszczonej sowietologii.

Jednym z elementów utrudniających realizację wszelkich zamiarów politycznych, w tym zamiarów obecnej ekipy, jest dziedzictwo przeszłości. W tym wypadku chodzi o niemal 30 lat. Przez ten czas wyrosło nowe pokolenie, które swe pozycje, kariery, powodzenie (ale i niepowodzenia) związało z mijającym 30-leciem. To całe grupy społeczne, niekiedy wręcz zaczątki klas (klasa średnia). To grupy, dla których ład demokratyczny jest w sporym stopniu gwarancją ich pozycji. I tego ładu będą bronić, nawet jeśli dla części z nich, szczególnie dla młodszych, obietnica awansu od pewnego czasu – ze względu na zamykanie systemu – przestała być tak bardzo widoczna. Ponadto trzeba pamiętać, że dezawuowanie przeszłości transformacyjnej (głównie okresu rządzącej koalicji pod wodzą PO) oznacza też dla wielu ludzi dezawuowanie ich indywidualnej przeszłości, a tego nikt nie lubi. Może to być więc nawet nie tylko nieskuteczne, co kontrproduktywne. Bagaż przeszłości zawsze więc ogranicza plastyczność społeczeństw, co nie zawsze dostrzegają politycy. Poza tym ten bagaż nie zawsze jest obciążeniem, może być kapitałem, tak jak w Polsce, gdzie mimo wielu niedoskonałości i problemów wyrosło jednak pokolenie związane z rynkiem i demokracją nie tylko swymi wartościami, ale i interesami, w dobrym sensie tego słowa.

Jednym z czynników ograniczających swobodę rządzących jest też sytuacja międzynarodowa. Ona zwiększa poziom niepewności, szczególnie dziś i szczególnie w Europie. A tu niepokoi brak wyraźnej wizji miejsca Polski w Europie. Moim zdaniem polską racją stanu jest silna, a nie słaba integracja europejska. Zamiast tego widzimy zaangażowanie w budowę prawdopodobnie utopijnych koncepcji typu Międzymorze, pogarszanie relacji z głównymi partnerami unijnymi. Jeden z komentatorów powiedział niedawno, że to infantylna polityka. Niestety, obawiam się, iż to może być jej główną zaletą: infantylność znaczy tyle, co nierealistyczna. A więc na szczęście nie zmaterializowałaby się. Ale szkoda czasu, który politycy mogliby poświęcić na koncepcje realistycznego wzmocnienia polskiej pozycji. Pozycji służącej odtwarzaniu Europy, a nie biernemu patrzeniu na jej słabnięcie czy nawet życzliwemu kibicowaniu temu procesowi.

Na ostateczny efekt zmiany systemowej w Polsce jakiś wpływ powinna mieć polityczna opozycja. Ona jednak wciąż wydaje się nie mieć jasnego, systemowego programu, mówiącego, dlaczego chciałaby władzę uzyskać (odzyskać). Program typu „odsunąć PiS od władzy” to oczywiście za mało, nawet biorąc pod uwagę fakt, że obecna ekipa wprowadziła już tyle zmian instytucjonalnych, że i samo ich odwrócenie wydawać się może niektórym politykom opozycji za wystarczające. Uważam, że zachodzące zmiany – mimo swego radykalizmu – mają odwracalny charakter. Tyle że zarówno ich wprowadzanie, jak i odwracanie obniża jakość standardów życia instytucjonalnego i czyni je jeszcze słabszymi. Chcę wyraźnie powiedzieć: jeżeli to, co robią obecnie sprawujący władzę, można określić mianem rewolucji, która w znacznej mierze budzi obawy, to w nie mniejszym stopniu napawa lękiem ewentualna kontrrewolucja, która nie będzie miała celu innego niż tylko obalenie poprzedników i której autorzy nie będą pamiętać, że to trafna diagnoza, a nie błędy politycznego marketingu, wyniosły do władzy obecnie rządzących.

Andrzej Rychard (ur. 1951 r.) – socjolog, profesor nauk humanistycznych, nauczyciel akademicki, dyrektor Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, członek korespondent Polskiej Akademii Nauk. Był członkiem zarządu Fundacji im. Stefana Batorego, a także wykładowcą na Wydziale Nauk Humanistycznych i Społecznych SWPS. Członek Collegium Invisible, przewodniczący Komitetu Narodowego ds. Współpracy z Międzynarodową Radą Nauk Społecznych (ICSS) w ramach Polskiej Akademii Nauk.



© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM

Jesteśmy wzorem dla firm z branży motoryzacyjnej

O początkach firmy Solaris, działalności naukowo-badawczej oraz transporcie przyszłości rozmawiamy z **Dariuszem Michalakiem**, wiceprezesem Solaris Bus & Coach.

Teraz Polska: W tym roku firma Solaris obchodzi 20-lecie działalności. Została stworzona i jest rozwijana przez inspirowany duet – małżeństwo Solange i Krzysztofa Olszewskich. Proszę przypomnieć, jakie były początki przedsiębiorstwa.

Dariusz Michalak: Wszystko zaczęło się od Krzysztofa Olszewskiego. W grudniu 1981 r., na skutek wprowadzenia stanu wojennego i braku możliwości powrotu do kraju, pozostał on w Berlinie Zachodnim, gdzie mieszkał z rodziną przez kolejnych 14 lat. Od stycznia 1982 r. pracował w berlińskiej fabryce firmy Neoplan, a po trzech latach został jej dyrektorem. W 1994 r. powrócił

do Polski, aby założyć samodzielne przedstawicielstwo o nazwie Neoplan Polska. W tym samym roku Krzysztof Olszewski sprzedał warszawskiemu MZA pierwszy w Polsce autobus niskopodłogowy. Po niemal 20 latach w służbie pojazd wrócił do nas i stanowi załączek historycznej floty firmy.

Dwa lata później, wspólnie z żoną Solange, otworzył fabrykę autobusów w podpoznańskim Bolechowie, która na początku swojej działalności zatrudniała zaledwie 36 osób. W 1999 r. państwo Olszewscy z sukcesem wprowadzili na rynek pierwszy niskopodłogowy autobus miejski marki Solaris.



Dariusz Michalak

© SOLARIS BUS & COACH (3)



Solaris 12 CNG

Solaris Urbino 12 electric



Dziś ich firma w czterech fabrykach zlokalizowanych w Wielkopolsce zatrudnia ponad 2 tys. osób, a w przedstawicielstwach zagranicznych – ponad 300 pracowników.

TP: Zaczynali państwo jako Neoplan, polski oddział niemieckiej firmy, który w 1996 r. wyprodukował 56 autobusów. Dziś, po 20 latach, jeżdżą na całym świecie 14 tys. polskich solarisów. Jak do tego doszło? Jaka jest państwa recepta na sukces?

DM: Od początku byliśmy firmą niezależną, założoną przez państwa Olszewskich za własny kapitał (a właściwie za pieniądze

z kredytu) i na własne ryzyko. Przez pierwsze trzy lata produkowaliśmy pojazdy, korzystając z udzielonej nam licencji. Od momentu uruchomienia produkcji w 1996 r. firma wytworzyła ponad 14 tys. pojazdów, które jeżdżą po drogach 30 krajów w ponad 600 miastach. Jest to niewątpliwie ogromny sukces nie tylko na rynku polskim, ale również zagranicznym. Dzisiaj firma Solange i Krzysztofa Olszewskich znajduje się w europejskiej czołówce najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej, czego wyrazem są liczne nagrody i wyróżnienia na rynku międzynarodowym.

Nie ma jednej prostej recepty na sukces. Składa się na niego wiele komponentów, a największe znaczenie mają bez wątpienia ludzie, łączący wszystkie te elementy. Solaris jako lider e-mobilności stawia na rozwój i innowacyjność produktów, co pozwala nam cały czas rozwijać się i być wzorem dla innych. Niezwykle ważna jest najwyższa jakość naszych pojazdów, które na co dzień użytkowane są w wielu miastach na całym świecie. Dbamy również o serwisowanie i obsługę posprzedażową, dzięki czemu nasi klienci śpią spokojnie, nawet w przypadku, gdy autobus ulegnie kolizji. Na każdym etapie wspieramy naszych klientów i doradzamy im tak, by byli zadowoleni. Zdobywamy zaufanie, co owocuje kolejnymi zamówieniami.

TP: Czy mają państwo na polskim rynku realną konkurencję?

DM: Ależ oczywiście, gdyż polski rynek jest rynkiem ogólnoeuropejskim. Naszymi konkurentami są takie firmy, jak Mercedes, MAN, Scania, Volvo, a także polscy producenci. Konkurencja jest ważnym i dobrym czynnikiem – pozwala ulepszać produkt, działa mobilizująco i uzdrawia rynek.

TP: W jakim stopniu autobusy Solaris są polskie? Gdzie są projektowane? Kto wykonuje ich podzespoły?

DM: Główną przewagą naszej firmy jest fakt, że konstrukcje i technologie, które proponujemy, zostały opracowane przez inżynierów z naszego Biura Badań i Rozwoju. Pracuje w nim 150 osób, które dbają o wdrażanie optymalnych rozwiązań. Komponenty, których używamy, pochodzą w 50 proc. od polskich producentów. Pozostała część to produkty zagraniczne; musimy je sprowadzać, ponieważ nie są wytwarzane w Polsce (np. skrzynie biegów czy silniki). W dzisiejszych czasach pochodzenie produktu często się zacierza, gdyż wiele firm produkuje w innych krajach. Współpracujemy z ponad 400 dostawcami, co nie jest dużą liczbą w branży motoryzacyjnej. Wszyscy producenci pozyskują elementy od przeróżnych dostawców z kraju i zagranicy. Możemy jednak zdecydowanie powiedzieć, że każdy pojazd marki Solaris jest produktem polskim.

TP: Jak wygląda proces projektowania i wdrażania do produkcji? Współpracują państwo z naukowcami z polskich uczelni technicznych czy korzystają z potencjału własnego ośrodka badawczo-rozwojowego?

DM: Proces projektowania i wdrażania do produkcji wymaga czasu i zaangażowania wielu osób. Oczywiście znacząca część pracy spoczywa na naszych inżynierach i konstruktorach. To właśnie chęć bycia samodzielnym zdecydowała wiele lat temu o utworzeniu własnego Biura Badań i Rozwoju, które jest stale rozbudowywane. Absolutnie nie zamykamy się jednak na współpracę z ośrodkami naukowymi. Od lat prowadzimy wspólne projekty z Politechniką Poznańską czy Akademią Górniczo-Hutniczą w Krakowie. Z tą pierwszą tworzyliśmy m.in. autobusy o napędach hybrydowych. Wraz z politechniką otrzymaliśmy za to prestiżową nagrodę podkreślającą innowacyjność naszych rozwiązań. Uczestniczymy także w projektach Komisji Europejskiej czy UITP, takich jak ZeEUS oraz Emerald. Nasza współpraca z jednostkami naukowo-badawczymi nieustannie się rozwija, z czego bardzo się cieszę.

TP: Czy firma wspiera polskich naukowców, np. poprzez system grantów lub finansowanie pionierskich badań?

DM: Współpracując z polskimi uczelniami wyższymi, przyczyniamy się do rozwoju polskiej nauki, a tym samym polskiej gospodarki. Jest to proces bardzo złożony, w który zaangażowanych jest wiele jednostek. Jeśli to możliwe, a warunki są sprzyjające, staramy się również pozyskiwać fundusze z budżetu Unii Europejskiej, co pozwala nam kreować nowe trendy w rozwoju polskiej myśli technologicznej. Jesteśmy także jednym z nielicznych przedsiębiorstw w Polsce, które zaangażowały się w dualny system studiów.

TP: W jaki sposób Solaris chroni swoje rozwiązania techniczne i technologiczne? Jaką liczbą patentów na rynku krajowym i na świecie mogą się państwo pochwalić?

DM: Chronimy nasze rozwiązania poprzez ich patentowanie i rejestrowanie znaków handlowych. Obecnie posiadamy 30 wzorów przemysłowych i patentów (kolejne są w trakcie nadawania).

TP: W jaki sposób pozyskujecie pracowników: projektantów, inżynierów, montażystów? Czy współpracujecie z wyższymi szkołami zawodowymi, technikami, czy też sami szkolicie swoją kadrę produkcyjną?

DM: Nasza firma już od 10 lat angażuje się w szkolnictwo zawodowe, prowadząc praktyczne przygotowanie do zawodu montera mechatronika, elektromechanika pojazdów samochodowych, a także spawacza. Współpracujemy z Zasadniczą Szkołą Zawodową w Murowanej Goślinie oraz Zespołem Szkół Rolniczych w Środzie Wielkopolskiej i razem z nimi prowadzimy klasy patronackie, w których uczniowie przygotowani są do zawodu. Wiedza zdobyta w ten sposób przyczynia się do łatwiejszego startu absolwentów na rynku pracy. Najlepszym z nich zapewniamy zatrudnienie w podpoznańskiej fabryce autobusów.

Jak już wspomniałem, dwa lata temu rozszerzyliśmy współpracę z placówkami edukacyjnymi także o uczelnie wyższe. Wynika to

z naszych obserwacji i potrzeb studentów, którym po zakończeniu edukacji brakuje wiedzy praktycznej. Od lipca 2014 r. wdrożyliśmy zupełnie nowy program kształcenia, który przyjęło się nazywać studiami dualnymi na kierunku mechanika i budowa maszyn Politechniki Poznańskiej. Dzięki połączeniu wiedzy teoretycznej, przedmiotów technicznych oraz zajęć praktycznych studenci uzyskują unikalne kompetencje oraz niemalże trzyletnie doświadczenie zawodowe, którego najbardziej brakuje osobom kończącym studia dzienne. Po studiach inżynierskich absolwenci mają szansę na kontynuację współpracy z naszą firmą.

TP: Jak będzie wyglądał transport publiczny przyszłości? Jakie miejsce planuje w nim dla siebie Solaris?

DM: Transport publiczny przyszłości będzie opierał się na wielu innowacjach, które wprowadzamy już dziś. Z pewnością będą to pojazdy elektryczne, które są ciche i bezemisyjne w miejscu użytkowania, a dzięki temu bardziej ekologiczne niż pojazdy konwencjonalne. Zmieni się również konstrukcja autobusów, które będą zbudowane z lżejszych materiałów. To z kolei obniży koszty samej eksploatacji pojazdów. Kluczowe zagadnienia kreujące transport publiczny przyszłości to przyjazność dla pasażerów, służb serwisowych i kierowców, minimalizacja obciążeń środowiskowych (hałas, zanieczyszczenie powietrza), minimalizacja całkowitych kosztów użytkowania (TCO – *total cost of ownership*), zaawansowane systemy zwiększające bezpieczeństwo, ale również atrakcyjny wygląd. Staramy się być prekursorem tych rozwiązań, już od lat pracujemy nad pojazdami elektrycznymi i posiadamy dziś największą ofertę pojazdów bezemisyjnych spośród wszystkich europejskich producentów. Nasze starania i osiągnięcia były wielokrotnie nagradzane, w tym prestiżową nagrodą Bus of the Year, przyznaną naszemu elektrycznemu Solarisowi Urbino 12. Po raz pierwszy wyróżnienie przyznawane przez grono ponad 20 europejskich dziennikarzy branżowych trafiło do polskiej firmy, jak również po raz pierwszy w wieloletniej historii konkursu wyróżniono autobus z napędem elektrycznym.

Nie unikniemy także pojazdów autonomicznych, które częściowo będą poruszały się bez udziału kierowcy (np. po terenie zajezdni). Już dziś temat ten jest bardzo często poruszany i wzbudza wiele emocji. Niemniej jednak nie należy zapominać, że najlepszym weryfikatorem jest zawsze sam rynek i to on pokaże nam, czy ta tendencja rozwoju się ustabilizuje.

TP: Czy polskie pochodzenie produktu pomaga w zdobywaniu zagranicznych rynków?

DM: Nigdy nie ukrywaliśmy faktu, że jesteśmy polską firmą. Sam sposób postrzegania nas na rynkach zagranicznych ewaluował na przestrzeni lat. Kilkanaście lat temu nie było to naszym atutem, zwłaszcza na rynku niemieckim. Jednak w miarę upływu czasu klienci poznali nas i przekonali się, że jakość produkowanych przez nas autobusów jest bardzo wysoka. Dlatego też dziś jesteśmy wzorem dla wielu firm z branży motoryzacyjnej.



Prowadzimy firmy ze świata przyszłości

O mądrym wspieraniu przedsiębiorcy przez państwo, europejskim gąszczu regulacji oraz ulubionych lektorach audiobooków z **Marcinem Beme**, twórcą i szefem Audioteki, rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: Bywa pan wymieniany w jednym zdaniu ze Steve'em Jobsem...

Marcin Beme: To absurd. Takich porównań w ogóle nie można robić! Steve Jobs to gigant, zupełnie inna stratosfera. Audioteka powstała w 2009 r. i zajmuje się dystrybucją i produkcją audiobooków, udostępnianych w postaci plików do słuchania na urządzeniach mobilnych. Nasze działania w porównaniu z jego projektami to zupełne drobiazgi, ale mimo to uważam je za coś bardzo wartościowego, szczególnie w odniesieniu do naszych możliwości, szans czy potencjału. Jestem bardzo dumny z Audioteki.

W takich porównaniach nie chodzi też o to, co tacy giganci, jak Steve Jobs, Elon Musk, Larry Page, Sergey Brin, Jeff Bezos, mają w głowie, ale o ich możliwości wpływania na świat technologiczny. Oni rozwiązują problemy, z którymi my jeszcze nie zdążyliśmy się zetknąć. Ponadto zaczęli zabawę w biznes kilkadziesiąt lat przed nami i są bogatsi o doświadczenie tych lat, popełnione błędy, skumulowaną wiedzę (tę formalną i nieformalną), kapitał itd. Ponadto mają przewagę nieograniczonego dostępu do wyjątkowych środków i technologii.

Nie każda firma musi być od razu potęgą na miarę Apple'a, Amazona, Facebooka, Tesli itd. Wydaje mi się, że najpierw musi powstać

kilka czy kilkadziesiąt spółek, każda warta kilkaset milionów dolarów. Część z nich zostanie sprzedana, część utrzyma się na rynku i będzie kupować inne spółki. Ale na pewno pozostaną założyciele i ludzie, którzy te firmy tworzyli. Ich doświadczenie pomoże kolejnym firmom, które staną się jeszcze większe. Te procesy przyciągną mądry kapitał i całość zacznie się mieszać. W ten sposób utworzy się ekosystem ludzi i wartości, który będzie miał szansę zrodzić twórcę pokroju Steve'a Jobsa. Taki proces wymaga czasu. I konsekwentnych „wariatów” – skoncentrowanych pasjonatów, którym będzie się chciało tworzyć kolejne rozwiązania, usługi, produkty, technologie...

KB: Dlaczego kapitał inwestycyjny powinien być mądry?

MB: Pieniądze mogą pochodzić od kogokolwiek, ale tylko część osób czy firm zajmujących się inwestowaniem może pomóc młodej spółce merytorycznie – to właśnie one oferują mądry kapitał (ang. *smart money*). To znaczy, że specjaliści z funduszu inwestycyjnego chcą się podzielić swoją wiedzą – jak zbudować strukturę firmy, jak prowadzić raportowanie, jak analizować wyniki. Inwestor również jest gotowy przekazać kontakty, które pomogą w rozwoju biznesu. Taka wiedza pomoże młodej spółce uniknąć błędów operacyjnych i strategicznych, zarówno w trakcie rozwoju, jak i przy

pozyskiwaniu kolejnych rund finansowania czy nawet przy sprzedaży spółki lub pierwszej ofercie publicznej. Jeżeli inwestor oferuje mądry kapitał, to ma na swoim koncie przynajmniej kilkadziesiąt podobnych projektów; przeszedł wiele analogicznych procesów, a jego doświadczenie pomoże spółce na każdym etapie.

KB: Czy polskie startupy stać na wybrzydzenie i szukanie jedynie inwestorów z mądrym kapitałem?

MB: Wydawać by się mogło, że oczywistym sukcesem jest samo pozyskanie środków. Tymczasem w rzeczywistości jest to początek pracy, może załóżek sukcesu, o którym można mówić wtedy, gdy zbuduje się wartość dla akcjonariuszy i użytkowników. Dopiero dojście do tego etapu można nazwać sukcesem. Dlatego tak ważne jest, aby nie trafić na inwestora, który przez brak wiedzy czy doświadczenia będzie rzucał kłody pod nogi. Fundusze inwestycyjne konkurują ze sobą o ciekawe projekty. Na spotkaniu prezentacyjnym nie tylko fundusz odpytuje startup, ale także młoda, mała spółka ma prawo zadawać pytania przedstawicielom funduszy, aby móc wybrać właściwe dla siebie otoczenie inwestycyjne. Bo jest to inwestycja długoterminowa i trzeba będzie się umieć porozumieć, rozwiązywać wspólnie bardzo wiele różnych problemów. Prawdziwe partnerstwo zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu. W tej chwili w Polsce jest więcej pieniędzy niż projektów, więc spółki z dobrymi, ciekawymi projektami mogą przebierać wśród inwestorów. Pamiętam jeszcze czasy przed Audioteką – kiedy rozwijaliśmy niewielki projekt, to samo spotkanie z funduszem inwestycyjnym było dla nas wielkim wydarzeniem. Z obecnej perspektywy ta sytuacja wydaje się śmieszna. Dziś łatwiej zbudować właściwe partnerstwo.

KB: Czy fundusze unijne faktycznie mogą być przydatne i przyczynić się do rozwoju startupu?

MB: Akurat korzystałem ze środków unijnych w pewnym okresie, więc z własnego doświadczenia wiem, że te fundusze potrafiły zrobić sporo dobrego i złego zarazem. Z jednej strony były to pierwsze i jedyne w owym czasie środki przeznaczone na rozwój niewielkich, młodych projektów. Co więcej, zainteresowanie mediów tymi środkami zrodziło w Polsce modę na przedsiębiorczość, szczególnie na startupy. Złe jednak było to, że wiele z tych pieniędzy zmarnowano, bo niedoświadczeni dostali potężne narzędzie. Wszyscy się uczyli – i ci, którzy aplikowali o te pieniądze, i ci, którzy je dzielili. Zdarzały się też nadużycia. Ważne, aby wyciągnąć wnioski z tamtego okresu. Należy uszczelnić system. Obecnie mówi się o finansowaniu unijnym przede wszystkim w kontekście Polskiego Funduszu Rozwoju, który uważam za bardzo ciekawą inicjatywę.

Powszechnie panuje przekonanie, że przedsiębiorca zawsze da sobie radę, byle mu nie przeszkadzać. To jest być może słuszne stwierdzenie, ale na rynku lokalnym, rodzimym. Jednak w dobie globalizacji polski przedsiębiorca nie konkuruje jedynie na rynku krajowym, ale od razu musi się mierzyć z rynkiem zagranicznym, bo



o ile nawet sam nie eksportuje, to musi stawić czoło firmie zagranicznej, która wchodzi na jego podwórko. I wtedy wsparcie państwa może być bardzo pomocne, bo w innych krajach jego „koledzy” takie wsparcie mają. Dobrze, nastawione na rozwój przedsiębiorczości prawodawstwo, minimalizacja biurokracji, przyjazne urzędy pozwolą koncentrować uwagę na rozwoju firmy, pozwolą kierunkować naszą energię, umiejętności – które różnią nas od zwykłych ludzi – na tworzenie lepszych produktów, a nie borykanie się z papierkową robotą. Będę miał równe szanse z moimi „kolegami” z USA czy Chin, jeśli – tak jak oni – będę mógł poświęcić 24 godziny na dobę na udoskonalanie swoich produktów czy usług. Oczywiście warto podkreślić, że na przedsiębiorcy, który korzysta z pomocy państwa, spoczywa szczególna odpowiedzialność.

KB: Działają pan w ponad 20 krajach, więc może porównać warunki prowadzenia biznesu technologicznego w Polsce i na świecie.

MB: Nasza centrala znajduje się w Polsce, stąd prowadzimy interesy w Czechach, Niemczech, Francji, Hiszpanii, Turcji itd. I to jest dla mnie najistotniejsze: efektywność prowadzenia biznesu z Polski w skali całej Unii Europejskiej. Główny wpływ mają na to nie regu-



© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM (2)

Nagrywanie audiobooka „Ojciec chrzestny”.

Poniżej: przy dużych produkcjach, prócz głosu lektora, nagrywa się dodatkowe dźwięki, często przy użyciu przedmiotów codziennego użytku.

lacje krajowe, ale unijne. I nie jest różowo! Nie ma żadnego deklarowanego przez unijnych decydentów jednolitego rynku cyfrowego. Audioteka, sprzedająca w Europie audiobooki, napotyka różne stawki VAT, różne regulacje dotyczące ochrony konsumenta, ochrony danych osobowych itp. Przedsiębiorca, który startuje w USA, ma jednolity rynek 500 mln potencjalnych odbiorców mówiących tym samym językiem. Audioteka, działając w Unii Europejskiej, ma do dyspozycji rynek 350 mln odbiorców mówiących różnymi językami, do tego nafaszerowany różnymi, często absurdalnymi regulacjami prawnymi. Przedsiębiorca amerykański poświęca swój czas na doskonalenie produktu, a ja głóWKuję, jak sprostać niekończącym się obostrzeniom lokalnych rynków, które teoretycznie nazywają się wspólnym rynkiem europejskim. Unia traktuje swoich obywateli jak ludzi ograniczonych umysłowo, niezdolnych do podjęcia świadomej decyzji zakupowej. Dlatego przed dokonaniem zakupu, czyli kliknięciem w ikonkę „kupuję”, użytkownik musi jeszcze kilka razy kliknąć w różnego rodzaju komunikaty, by potwierdzić, że rozumie, co robi, i jest pewien swojej decyzji. Chciałbym, żeby ziszczyły się zapowiedzi ministra Morawieckiego, który zdaje się sygnalizować, że rozumie przedsiębiorców, również działających na rynku technologicznym. Polska jest bardzo ciekawym krajem, jest tu dużo bardzo mądrych ludzi, których praca wciąż nie jest tak wysoko wyceniana, jak na Zachodzie. Nadal jest u nas możliwy szybki start, mamy dosyć duży wewnętrzny rynek (można zacząć tutaj i szybko się rozrastać), lokalizacyjnie również nie jest źle, patrząc w skali EMEA.

KB: A może paradoksalnie ten europejski gąszcz przepisów, przez który stale uczycie się przedzierać, chroni was przed takimi wilkami jak Amazon? Przyjeżdża pan Bezos, wpada w ten gąszcz regulacji prosto ze swojego amerykańskiego liberalizmu i nie wie, co robić...

MB: Przewagę konkurencyjną w biznesie warto budować w obszarach, które ma się pod kontrolą. Tymczasem sprawy legislacyjne nie są zależne od nas, zatem nie traktujemy ich jako przewagi konkurencyjnej, którą sami zbudowaliśmy i nad nią panujemy. Wolałbym wygrywać produktem, jakością usługi, ale nie rozpaczam też, że mój konkurent ma na moim rynku legislacyjną drogę przez mękę.

KB: W czym Amazon jest lepszy od Audioteki?

MB: Działa na większą skalę i ma większe doświadczenie. My mamy nowocześniejszą technologię, jesteśmy bardziej elastyczni w zakresie dostosowania się do potrzeb użytkownika na różnych rynkach. Dlatego nie boimy się i śmiało stawiamy Amazonowi czoło, nawet w krajach, gdzie ma silną pozycję, jak Francja czy Niemcy. Amazon to gigantyczny sklep, zaś Audioteka penetruje sferę audio i w tym się specjalizuje. W Niemczech wystartowaliśmy dopiero w zeszłym roku, więc nasz udział w rynku jest jeszcze procentowo niewielki (mamy ok. 80 tys. subskrybentów), ale kwotowo jest to znaczna wartość, większa niż nasze obroty w Polsce (gdzie mamy blisko 90-proc. udział w rynku). Niemiecki rynek audiobooków szacuje się na 0,5 mld euro; tam cena audiobooka kształtuje się w granicach 20 euro, a nie 20 zł, jak w Polsce, gdzie siła zakupowa jest o wiele mniejsza. Naszym celem jest być firmą globalną, dokładnie rzecz ujmując: multiregionalną, bez nadawania cech narodowych (co oczywiście nie oznacza, że ukrywamy naszą polskość). Działamy wszędzie pod nazwą Audioteka, celujemy w obszary nieanglojęzyczne, czyli te, które nie są „zarezerwowane” dla Amazona i jego firm.

KB: Patriotyzm konsumencki kojarzy się przede wszystkim z produktami tradycyjnymi, np. majonezem. Czy innowacyjna firma technologiczna, działając na rynku krajowym, konkretnie polskim, może dyskutować o komunikowaniu własnej przynależności do kraju?

MB: Wszystkim polskim przedsiębiorcom potrzebny jest patriotyzm lokalny. Bardzo w to wierzę i jestem zwolennikiem takiego podejścia firm. We Francji ma ono wymiar ekstremalny – każdy Francuz i każda francuska firma wybierają tylko francuskie produkty i francuskich dostawców. Tak też powinno być w Polsce. Nie zamawiam taksówki w niemieckiej Mytaxi czy w amerykańskim Uberze, ale korzystam z polskiej aplikacji Stefana Batorego Itaxi. Podobnie przy zamawianiu lekarza – używam polskiej aplikacji DocPlanner Mariusza Gralewskiego. Młode firmy do rozwoju potrzebują „masy”, czyli szybkich i dużych przychodów. Siła nabywcza Polaków nie jest wielka; skoro nie możemy naszym firmom zapłacić dużo – płacimy często.

KB: Czy nie jest frustrujące, że ważne polskie firmy technologiczne, które swoim nowoczesnym zamysłem i użytymi rozwiązaniami przysparzają chwały krajowi, osiągają obroty niejednokrotnie niższe niż na przykład – oczywiście nie ujmując temu biznesowi – hurtownia węgla ze Śląska?

MB: To prawda, pod względem obrotów nie jesteśmy gigantami. Ale w przypadku firm technologicznych nie tyle ważna jest wartość, co ich tempo wzrostu i wielkość rynku. Pracujemy na innych kompetencjach, gdzie indziej stawiamy sobie wyzwania i cele. Działamy w technologiach, które będą znaczące w przyszłości. Nie rwiemy sobie włosów z głowy z tego powodu, że nasze obroty są mniejsze niż wartość zamówień papieru toaletowego kopalni czy huty. Ale przecież bywa i tak, jak w przypadku firmy CD Projekt (producenta gry komputerowej „Wiedźmin”) – wycena giełdowa przekroczyła w lutym tego roku kwotę 6 mld zł. Obecnie jest to najwyższej wyceniana spółka technologiczna na warszawskiej giełdzie i jest warta więcej niż Budimex, Tauron, Energa czy Żywiec. Cena kursu akcji w ciągu ostatniego roku wzrosła o ponad 20 proc. Można? Można! My prowadzimy firmy trochę ze świata przyszłości...

KB: Może jesteście zwiastunem gospodarki przyszłości, która jest nastawiona na zaspokajanie ważnych, realnych potrzeb, a nie windowanie słupków i wskaźników dla inwestorów?

MB: Słupki na wykresie jest dla mnie efektem wtórnym wobec realizacji potrzeby klienta. Jeżeli nie znajdę sposobu, jak ją najlepiej, najefektywniej zaspokoić, to nie osiągnę żadnego satysfakcjonującego wyniku finansowego. Jeśli użytkownik w mojej ofercie wyczuje fałsz, odwróci się ode mnie i straci jego zaufanie. Dla mojego produktu ważne są przyzwyczajenia konsumenta, zmiany pokoleniowe, zmiany sposobu naszego życia. Na pewno jesteśmy elementem tych zmian, a może nawet ich motorem. Pamiętam, jak z bratem zbierałem pieniądze na pierwsze auto, abyśmy byli niezależni, a kiedy tylko przyjdzie nam ochota, mogli załadować do niego deski i pruć nad Zatokę Gdańską. Dzisiejsze pokolenie nie widzi już potrzeby posiadania auta, aby zrealizować taki cel. Przecież można wypożyczyć samochód, kiedy będzie potrzebny. Cel ekonomiczny wtedy i teraz jest taki sam: trzeba mieć dochody przewyższające koszty, ale trendy, czyli sposób postrzegania świata i funkcjonowania konsumenta, są już zupełnie inne. Dlatego, aby trafiać w potrzeby klientów, najlepiej je współtworzyć. Trudno przewidzieć przyszłość – łatwiej ją wykreować. Sztuką jest wpasować się swoim produktem w nowy styl życia.

KB: W latach 90. mieszkalem nieopodal biblioteki dla niewidzących. Wypożyczano tam kasety z nagraniami lektorów, czytających książki. Z tego punktu widzenia Audioteka nie odkrywa może Ameryki, ale znów przywołuje na myśl projekty Jobsa, polegające na udoskonalaniu tego, co istniało.

MB: W Audiotece udało się skleić świat klasycznego audiobooka ze światem nowoczesnej technologii. Na styku dwóch światów zawsze można coś ciekawego zbudować. Jobs też tak robił, łącząc to, co już było, czyli np. muzykę i design, z technologią. Nie my wymyśliłmy audiobooki, ale to my opracowaliśmy nowy sposób ich dostarczania – nie na kasetach i magnetofonach, ale poprzez aplikacje operujące na wirtualnym dysku, umożliwiające dostęp na

żądanie. Wprowadziliśmy też świat show biznesu do świata książki. Kamieniem milowym okazała się pierwsza w Europie audiobookowa superprodukcja „Narrenturm” (na podstawie prozy Andrzeja Sapkowskiego) z ponad setką aktorów, muzyką i efektami specjalnymi. Mamy też na swoim koncie podobnie nagrane „Grę o tron” oraz „Łowcę androidów” (pierwszy audiobook, który za pomocą dźwięku binauralnego symuluje dźwiękowe efekty 3D). Wydaliśmy „Niezwycięzonego” Lema oraz kryminał „Karałuchy” Jo Nesbø. Nadal szukamy styku różnych dziedzin, które można połączyć, uzyskując nową jakość. Tempo zmian świata jest ogromne, dużo większe niż w czasach młodości naszych rodziców.

KB: Którego lektora Polacy lubią najbardziej?

MB: Króluje Krzysztof Gosztyła. Na podium są jeszcze Krzysztof Banaszyk i Mariusz Bonaszewski. Nasi użytkownicy często mówią, że można sprzedać nawet książkę telefoniczną w formie audiobooka, byleby czytał ją Krzysztof Gosztyła. Aż mnie korci, żeby zrobić taki numer na prima aprilis. Swoją drogą aktorzy lubią czytać książki, traktują to jak poważną kreację aktorską, w której jedynie za pomocą głosu nawiązuje się intymną relację ze słuchaczem. Są też pewne udogodnienia w tym zadaniu aktorskim: nie trzeba się uczyć tekstu na pamięć, a jedynie go „naczytać”, nie trzeba dbać o kostium i wygląd. W produkcji audiobooków ważna jest również rola reżysera (szczególnie w superprodukcjach czy realizacjach na kilka głosów) i realizatora dźwięku. Audiobook jest idealnym medium dla dobrej komercyjnej literatury. Dlatego produkujemy głównie thrillery, sensacje, fantasy, kierując się też faktem, że większość naszych użytkowników (choćby w Polsce i Czechach) to mężczyźni. Jako ciekawostkę dodam, że w Niemczech częściej po audiobooki sięgają kobiety.

KB: Czy audiobooki przybliżają literaturę ludziom młodym?

MB: Tak. Mamy bardzo wielu młodych użytkowników. Ludzie mało czytają, mają problem z tradycyjnym przyswajaniem treści. Audiobook jest trochę łatwiejszy i – co chyba najistotniejsze – jest mobilny, da się go używać bez angażowania rąk i na żądanie, a takie cechy preferuje dzisiejsza młodzież. Robimy wszystko, aby zainteresować młode pokolenie treścią książki. A w Polsce, nie tylko wśród młodzieży, nie jest z tym najlepiej.

KB: Skoro mówiliśmy już, że ludzie w firmach technologicznych lepiej rozumieją przyszłość niż przedstawiciele tradycyjnych biznesów, co zarekomendowałby pan młodym ludziom, którzy poszukują dziś ścieżki kariery?

MB: Świat będzie podlegać automatyzacji. Wszystkie proste zadania, jak księgowość czy produkcja, będą wykonywane przez roboty, procesy będą zautomatyzowane. Jedynie strefa kreacji będzie zarezerwowana dla człowieka. Tak więc młodym mogę polecić zainteresowanie informatyką i nowymi technologiami, bo to jest przyszłość, oraz wszelkim rozwojem własnej kreatywności, gdyż na tym polu jeszcze jakiś czas nie zastąpią nas maszyny.



© TŁO CZNIA MAURER (2)

Jestem urodzony **w sadzie**

Krzysztof Maurer

Można powiedzieć, że urodziłem się w sadzie. Od najmłodszych lat poznawałem tajniki sadownictwa, odmiany owoców, sposoby ich uprawiania oraz receptury przetwarzania. Już jako młody chłopak zgłębiłem tajniki powstawania śliwowicy i zrozumiałem, skąd bierze się jej unikalny smak. Tradycja i wierność dziedzictwu naszej ziemi, a także determinacja pozwoliły dopiąć swego i doprowadzić do zalegalizowania produkcji śliwowicy.

Pracą w sadzie zajmowałem się już jako uczeń szkoły podstawowej. W szkole średniej zaświtał mi pomysł stworzenia własnej, ekologicznej tłoczni owoców. W jego realizacji pomogła mi wiedza ogrodnicza, którą zdobyłem na Akademii Rolniczej. Chciałem doskonalić łaskie tradycje sadownicze, aby móc zaoferować odbiorcom produkty naturalne, o wyjątkowych walorach smakowych i zdrowotnych, a przy tym odnieść biznesowy sukces.

Niepowtarzalny smak owoców uzyskujemy nie tylko w naturalnie tłoczonych sokach, ale także w regionalnych okowitach oraz tradycyjnych winach i cydrach. Tajemnica tkwi w metodzie stosowanej od pokoleń – tłoczeniu soku na zimno za pomocą ręcznej prasy. Z czasem udoskonaliliśmy proces tłoczenia i pasteryzacji, poszerzyliśmy gamę soków, a w 2003 r. założyliśmy firmę PPUH Tłocznia Maurer. Sok Maurera stał się małopolskim rarytasem oraz wizytówką regionu. Posiada wysokie walory zdrowotne, zawiera wiele witamin i mikroelementów. Swoją oryginalny aromat i smak zawdzięcza owocom dojrzewającym w słońcu na górskich, łac-



kich stokach oraz ludziom, którzy znają się na swoim rzemiośle.

Dzięki samozaparcia i sile charakteru jestem pierwszym w Polsce (i jak dotąd jedynym) legalnym producentem Łaskiej Śliwowicy. Jak każdy dobrej jakości produkt, ma ona swoją cenę. Warto jednak pomyśleć o sobie, skoro już bowiem sięgać – oczywiście „dla zdrowotności” – po alkohol, to niech on będzie najwyższej jakości. Nie bez powodu mówi się: „daje

krzepę, krasa lica nasza łaska śliwowica”.

Potrzeba czasu, aby konsumenci rozumieli znaczenie powiedzenia „cudze chwalicie, swego nie znacie” i zaczęli doceniać polskie rodzinne wytwórnie, w których jakość jest wartością nadrzędną względem zysku. Każdy nasz produkt jest oznaczony moim nazwiskiem, więc zależy mi, aby oferować dobra godne mojego rodu. Jako założyciel firmy ciągle dążę do doskonalenia produkcji oraz zwiększenia wyników sprzedaży. Rynek wymaga od nas coraz większej podaży, a tego nie da się osiągnąć, stojąc z założonymi rękami. Wręcz przeciwnie – trzeba zakasać rękawy i skupić się na pracy. Ja sam od siedzenia przed komputerem wolę pracę w sadzie i polu, bo odnajduję tam harmonię i spokój.

Za pionierskie i innowacyjne działania otrzymaliśmy wiele odznaczeń i nagród, w tym zaszczytne Godło „Teraz Polska”, dzięki któremu zyskaliśmy większe zaufanie klientów, a grono naszych odbiorców się poszerzyło. Głęboko wierzę, że marka, nad którą nieustannie pracujemy, pozostanie w gronie liderów rynkowych i utrzyma się na wysokim poziomie.



Naszą siłą jest tradycja i smak

Stanisław Jarosz, prezes i właściciel Przedsiębiorstwa Przemysłu Mięsnego „Taurus” Sp. z o.o. w Pilźnie, jednego z większych zakładów na terenie Pilzna, jako młody chłopak nauczył się masarstwa od swojego ojca. Można powiedzieć, że firma, która na rynku istnieje już 27 lat, zrodziła się z rodzinnego zamiłowania do rzeźnickiego zawodu. Dziś Stanisław Jarosz kieruje dużym i prężnie rozwijającym się zakładem, zatrudniającym 560 osób, oraz siecią 16 barów firmowych, w większości usytuowanych przy autostradach.

Od świnioobicia do prężnej firmy

Stanisław Jarosz pochodzi z Łęka Górnych koło Pilzna. W jego rodzinie masarstwem zajmowano się od zawsze. Już dziadek Michał trudnił się skupem i ubojem cielnym. Ojciec Jan w czasie wojny, z niemałym ryzykiem, prowadził rytualny ubój bydła dla Żydów w Tarnowie. Mięso z uboju szmuglerzy wywozili do tarnowskiego getta. Był też wiejskim masarzem najmowanym do świnioobicia i wyrobu wędlin na wesela i prymicje. Po wojnie prowadził gospodarstwo, bił świnie i robił kiełbasy, szynki i salcesony. Stanisław

Jarosz wspomina: „Produkowaliśmy nie tylko na własne potrzeby – kielbasy i szynki woziliśmy do Tarnowa. Kupowali je od nas także sąsiedzi ze wsi, bo wiedzieli, że u Jarosza są najlepsze wędliny. Tajemnicą sukcesu była tradycyjna receptura, którą w Taurusie stosujemy do dziś. Obecna kielbasa jest taka sama jak ta, którą robiliśmy z ojcem – tylko świeże mięso, czosnek, pieprz i sól”.

W 1974 r. Jan Jarosz przeniósł się z rodziną do Pilzna, gdzie wybudował dom, a w nim wędzarnię i duże pomieszczenie do przerobu wędlin. Po śmierci ojca mięsny interes przejął jego syn Stanisław, choć prowadził wtedy także firmę przewozową. Jeździł na taksówce, najpierw samochodem osobowym marki Warszawa, a później 10-tonowym samochodem ciężarowym marki IFA.

W roku 1980 z żoną Wandą uruchomił w Pilźnie kiosk spożywczy, a w roku 1985 – sklep przy ul. Rynek 11. Tak Stanisław Jarosz – skromnie, ale z wieloma stałymi klientami – przetrwał do 1989 r.

Wtedy znajomy weterynarz z Dębicy namówił go na działalność masarską z prawdziwego zdarzenia. „Obejrzał cztery duże, otykowane piwnice w podziemiach mojego sklepu i doradził, żebym zainstalował tu bojłery i wymalował lamperie. Za dwa tygodnie odebrał pomieszczenia i zaczęliśmy produkcję” – opowiada Stanisław Jarosz. Po okresie kartkowym w sklepach były pustki, więc na górze, w sklepie, wszystko, co wyprodukował w piwnicach, rozchodziło się jak świeże bułeczki. Po towar przyjeżdżali nie tylko mieszkańcy Pilzna, ale także hurtownicy z Krakowa i Nowego Targu. Już po dwóch latach miejsca w sklepie było za mało. Rozpoczęto budowę zakładu, aby w 1992 r. uruchomić produkcję na większą skalę. „Zatrudniałem wtedy już 40 osób, przed zakładem ustawiały się kolejki, a dystrybutorzy byli gotowi bić się o moje wędliny” – wspomina.

Nie samą kielbasą firma stoi

W 1994 r. Stanisław Jarosz wykonał ruch, który – jak się później okazało – był przysłowiowym strzałem w dziesiątkę: otworzył w Pilźnie bar firmowy. Zakład był położony przy ruchliwej krajowej „czwórce”, zatrzymywało się tam wielu kierowców TIR-ów, którzy chcieli zjeść coś „konkretnego”: gulasz, bigos, schabowego czy golonkę. Kupiono więc w Niemczech specjalny piec, z którego wychodziła pięknie upieczona golonka, mięciutka, z brązową, kruchą skórą. Tak zaczął się na nią boom.

Kolejne bary otwierano w okolicach Pilzna i przy autostradach A4 i A1. Bary Taurusa specjalizują się w tradycyjnej kuchni polskiej, ze słynną golonką podkarpacką z Pilzna, pilźnieńskimi pierogami, kluskami oraz innymi daniami, jak żurek, bigos, kotlet schabowy, gołąbki czy krokiety. Serwowane dania gotowane są ze świeżych, a nie mrożonych surowców. „Ludzie coraz częściej się przemieszczają, żyją szybko, a duża część społeczeństwa

w wieku 40+ potrzebuje zjeść w podróży coś »normalnego«, a nie fast fooda” – podkreśla Stanisław Jarosz.

Postawiliśmy na produkty tradycyjne

Właściciel Taurusa przekonuje, że szansą dla jego firmy nie jest masowa produkcja, lecz kultywowanie tradycji. Piętnaście produktów firmy z Pilzna zostało wpisanych przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi na „Listę produktów tradycyjnych”. Wyroby Taurusa zdobyły Godło „Teraz Polska”, uzyskały też znak „Poznaj Dobrą Żywność” oraz cztery Perły w konkursie „Nasze Kulinarne Dziedzictwo – Smaki Regionów”, organizowanym przez Polską Izbę Produktu Regionalnego i Lokalnego. Kielbasa swojska pilźnieńska otrzymała znak „Jakość Tradycja”, przyznawany wyrobom produkowanym według tej samej receptury od co najmniej

50 lat. Z perspektywy lat widać, że firma wykorzystała swoją szansę, stawiając na jakość i tradycję.

Produkcja w zakładzie położonym na czystych, ekologicznych terenach gminy Pilzno na Podkarpaciu oraz specjalizacja w produktach regionalnych opartych na tradycyjnych recepturach znalazły uznanie konsumentów, którzy poszukują produktów naturalnych, mało przetworzonych, zdrowych. O tym de-

cyduje dobór surowców i przypraw. Mięso używane do produkcji pochodzi z uboju świń hodowanych przyzgodowo, przyprawy są tylko naturalne. Wędzenie odbywa się tradycyjną metodą – dymem nad paleniskiem, uzyskanym ze spalania drewna olchowego. Produkty odznaczają się niepowtarzalną barwą, smakiem i zapachem. „Kiedy się weźmie kielbasę prosto z wędzarni, to ona »mówi« do masarza, kiedy ma dość. Taka robota nie jest dla dużych koncernów” – przekonuje Stanisław Jarosz.

Zmiana pokoleniowa jeszcze nie teraz

Na imperium Taurusa składają się dziś zakład mięsny w Pilźnie, zakład garmażeryjny w Tuchowie, a także 16 firmowych barów, hotele i domy weselne. Firma zatrudnia 560 osób. Stanisław Jarosz pomimo swych 66 lat jest wciąż pełen energii. Angażuje się w życie lokalnej społeczności: był pierwszym prezesem klubu „Rzemieślnik Pilzno”, jest też podstarszym Cechu Rzemieślniczego w Pilźnie. W wolnych chwilach oddaje się swojej pasji – myślistwu.

Taurus jest firmą rodzinną, bo razem z ojcem pracują w niej syn Marcin i córka Magda. „Dopiero się uczą firmy. Mam nadzieję, że gdy przyjdzie czas na moją emeryturę, zostawię dorobek mojego życia w dobrych rękach” – mówi Stanisław Jarosz.

Materiały laureatów Konkursu „Teraz Polska”

Na imperium Taurusa składają się dziś zakład mięsny w Pilźnie, zakład garmażeryjny w Tuchowie, a także 16 firmowych barów, hotele i domy weselne.



Plan odpowiedzialnej... promocji? Głos laureatów Godła „Teraz Polska”

Jarosław Górski

Dokładnie w walentynki polski rząd zrobił prezent zakochanym w polskiej gospodarce: uchwalił „Strategię na rzecz odpowiedzialnego rozwoju”, przygotowaną w Ministerstwie Rozwoju. Projekt tego dokumentu, funkcjonujący pod nazwą „Plan na rzecz odpowiedzialnego rozwoju”, został przyjęty przez Radę Ministrów niemal dokładnie rok wcześniej (16 lutego 2016 r.). Choć dokument ma zostać dopiero wkrótce opublikowany, na podstawie informacji o ścieżce konsultacji oraz zmianach wprowadzanych do niego na przestrzeni ostatnich miesięcy można przyjąć, że jego główne założenia dotyczące celów oraz filarów strategii nie zostały istotnie zmienione. Jednym z planowych przedsięwzięć jest stworzenie „systemu promocji gospodarki”, służącego wzmocnieniu rozpoznawalności polskich produktów oraz budowaniu marki polskiej gospodarki. Zgodnie z zapowiedziami celem tego zadania jest „budowa zintegrowanego, wewnętrznie spójnego systemu promocji gospodarki, koordynowanego na poziomie centralnym i regionalnym, ukierunkowanego na rozwój polskiego eksportu, zwiększanie polskich inwestycji za granicą, umacnianie międzynarodowego wizerunku Polski jako kraju, z którym warto współpracować, oraz poprawę rozpoznawalności polskich produktów i usług za granicą”¹. Przewidziano również budowę Domu Polskich Turystycznych Marek Terytorialnych wraz z systemem koordynacji polityki turystycznej oraz stworzenie zintegrowanego systemu promocji kultury polskiej za granicą.

O koordynację, uspojnienie i w efekcie wzrost efektywności ekonomicznej oraz skuteczności promocji Polski za granicą w ramach długofalowego projektu tworzenia marki Polska w świecie od wielu lat upominają się eksperci ds. marketingu terytorialnego. Również kolejne rządy (reprezentowane m.in. przez urzędników Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, ministra spraw zagranicznych, ministra gospodarki czy wreszcie przedstawicieli Rady Promocji Polski) wielokrotnie głosiły potrzebę i deklarowały starania, aby przeprowadzić rozległe reformy instytucjonalne, a także utworzyć ramy finansowe i programowe dla poprawy wydolności systemu promocji marki Polska. Takie postulaty, a nierzadko i obietnice ze strony rządzących padały między innymi podczas cyklicznych

konferencji „Promocja Polski”, organizowanych przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego w ramach programu „Polski sukces. Dokonania i perspektywy”. Konferencje te stanowiły okazję do wymiany informacji o planach i efektach promocji Polski w różnych obszarach – od gospodarki, przez kulturę, po sport – a także służyły podnoszeniu świadomości rządzących, uzmysławiając, że jednym z podstawowych warunków skutecznego tworzenia marki Polska jest posiadanie sprawnego systemu zarządzania marketingowego. W praktyce może to oznaczać potrzebę powołania koordynatora ds. marki Polska (brand managera) przy najważniejszym politycznym ośrodku decyzyjnym, tj. w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Nieuporządkowanie i brak koordynacji systemu promocji Polski, w tym rozproszenie działań i środków przeznaczanych na promocję wizerunkową, gospodarczą i kulturalną, to w ostatnich latach problem najczęściej podnoszony we wszelkich dyskusjach poświęconych marce Polska. Do tego stopnia, że jednym z ulubionych tematów prac magisterskich poświęconych promocji Polski stała się właśnie kwestia niedostatecznej koordynacji oraz niewydolności obecnego systemu – co świetnie widać, gdy przeanalizuje się listę zgłoszonych prac magisterskich do organizowanego już od 10 lat Konkursu „Teraz Polska Promocja i Rozwój”. Niezależnie od różnic w diagnozie przyczyn, stanu oraz potencjalnych skutków utrzymującego się braku wydolności systemu promocji Polski należy zauważyć, że po pierwsze, negatywna ocena rozwiązań systemowych jest raczej powszechna i utrzymuje się od wielu lat, po drugie, nie ma jednej prostej przyczyny takiego stanu rzeczy (nakłada się wiele czynników o charakterze politycznym, prawnym, finansowym, organizacyjnym, ale także fakt, że mieliśmy zawsze do czynienia z dużą konkurencją wizji odnośnie rozwiązań, jakie powinny być przyjęte). Po trzecie wreszcie, jak to zwykle bywa, jeżeli nie ma prostych przyczyn, trudno też poszukiwać łatwych rozwiązań.

To wszystko powoduje, że skala wyzwań, przed jakimi stoi obecny rząd, obiecując stworzenie sprawnie działającego systemu promocji gospodarki, jest niezwykle duża. Odnośnie proponowanych rozwiązań (jak dotąd określonych jedynie ramowo) można być sceptycznym, należy jednak kibicować ich wdrożeniu, jeżeli mogłyby choć częściowo przyczynić się do skuteczności promocji Polski. Na docenienie zasługuje fakt, że markę Polska traktuje się jako ważne narzędzie realizacji celów społeczno-gospodarczych kraju. Sceptycyzm budzi natomiast dość wąskie potraktowanie marki Polska jako narzędzia wspierania rozwoju eksportu, podczas gdy od wielu

¹ *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju. Projekt do konsultacji społecznych*, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2016, str. 110.



Wystawa nominowanych do Godła „Teraz Polska” 2016



© KAMIL BROSZKO.BROSZKO.COM (4)

lat mówi się o potrzebie kompleksowego podejścia do marki kraju, obejmującej nie tylko całe spektrum spraw gospodarczych (eksport, inwestycje, turystykę), ale również relacje międzynarodowe na płaszczyźnie kultury, nauki, sportu i dyplomacji. Realizowana konsolidacja instytucji i budżetów na promocję gospodarczą Polski – zwłaszcza w dziedzinie wsparcia internacjonalizacji polskich firm – polega przede wszystkim na wydzieleniu w ramach Polskiego Funduszu Rozwoju agencji wyspecjalizowanej w promocji inwestycyjnej i eksportowej Polski (Polska Agencja Inwestycji i Handlu powstała z przekształcenia działającej do końca 2016 r. Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych), co daje możliwość bardziej efektywnego łączenia promocji potencjału inwestycyjnego oraz gospodarczego naszej gospodarki. Z drugiej strony w listopadzie 2016 r. 17 spółek państwowych powołało Polską Fundację Narodową, której głównym zadaniem ma być „promocja i ochrona wizerunku Rzeczypospolitej Polskiej oraz polskiej gospodarki w Polsce i poza jej granicami, a także kształtowanie pozytywnego odbioru społecznego inwestycji

prowadzonych przez spółkę z udziałem Skarbu Państwa”. Oznacza to, że i tak już bardzo duża liczba podmiotów zajmujących się promocją Polski nie spadnie, a wręcz wzrośnie, co każe podawać w wątpliwość możliwość realizacji bardziej skoncentrowanej i skoordynowanej, a w efekcie skuteczniejszej promocji Polski w świecie. Optymistycznie rzecz ujmując, można skonstatować, że Międzyresortowy Zespół ds. Promocji Polski za Granicą, pracujący w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów pod przewodnictwem ministra Adama Lipińskiego, będzie miał bardzo dużo pracy. Zespół ten musi osiągnąć wysoki poziom sprawności koordynacyjnej (co nie udało się wcześniej Radzie Promocji Polski), aby mógł faktycznie wypełnić swoje zadanie polegające na zapewnieniu spójności i strategicznego ukierunkowania wszelkich przedsięwzięć administracji centralnej promujących Polskę w świecie. Ostatnim widocznym efektem pracy Zespołu jest opracowanie w grudniu 2016 r. „Ujednoliconych zasad komunikacji marki Polska”, będących de facto zamianą (aktualizacją?) podobnego dokumentu przyjętego przez MSZ jesienią 2013 r., a opracowanego

przez Radę Promocji Polski. Odkładając na bok kwestię jakości nowo opracowanych zasad komunikacji marki Polska i przesłanek, które za nimi stoją (merytoryczne, polityczne), należy zauważyć, że miękkie rekomendacje dotyczące sugerowanych sposobów prowadzenia narracji o Polsce mogą być niewystarczającym mechanizmem koordynacji, zważywszy na wielość podmiotów, tematów, okoliczności i grup odbiorców tejże komunikacji. Z tego też powodu każdy taki dokument musi być ogólnikowy, a przy tym krótki, aby dawał się łatwo stosować i mógł zapewnić choćby minimum spójności w komunikatach werbalnych i graficznych marki Polska. Pod znakiem zapytania pozostaje, w jaki sposób zapewniana będzie spójność promocji Polski na poziomie centralnym i samorządowym. Warto wspomnieć, że ostatnie lata przyniosły daleko idący wzrost profesjonalizmu i skuteczności marketingu polskich miast i regionów, a niektóre z marek miejsc są lepiej rozpoznawalne i cenione za granicą niż marka Polska sama w sobie.

Należy przy tym pamiętać, że koordynacja nie musi – a często nie powinna – oznaczać centralizacji, w tym w szczególności pełnego podporządkowania polityce centralnej. Samorząd terytorialny, samorząd gospodarczy i szereg organizacji pozarządowych (do których zalicza się Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego) mają wieloletnie doświadczenie w promocji marki narodowej na rynkach światowych, które powinno być cennym kapitałem dla każdej ekipy rządowej poważnie traktującej potrzebę rozwijania marki Polska, aby służyła ona efektywnie rozwojowi naszego kraju.

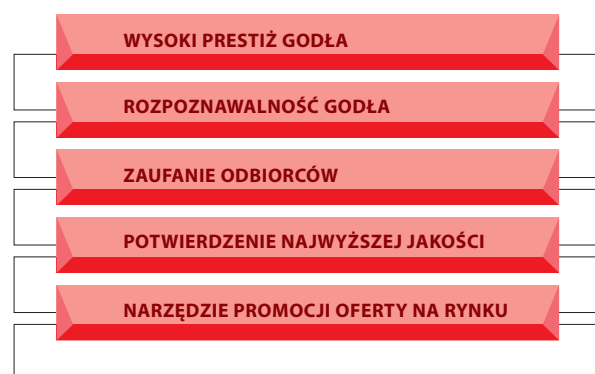
Przedsiębiorcy będący laureatami Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska” postulują zwiększenie stopnia spójności promocji Polski w świecie, dostrzegając przy tym potrzebę znacznej intensyfikacji działań. Według wyników ankiety², na którą odpowiedziało 56 laureatów Godła, lepsza koordynacja działań promocyjnych nie musi jednak oznaczać centralizacji działań państwa w jednej instytucji odpowiedzialnej za promocję Polski. Wszyscy ankietowani zgodzili się, że konieczna jest szeroka współpraca podmiotów prywatnych i publicznych, aby osiągać lepsze rezultaty promocji kraju.

Z głosem laureatów Konkursu „Teraz Polska” warto się liczyć, ponieważ można go traktować jako głos firm, które odniosły sukces rynkowy i są wysoce świadome tego, jak osiągać wysoką pozycję konkurencyjną na rynkach krajowych i zagranicznych. W ankiecie Fundacji „Teraz Polska” wzięli udział respondenci reprezentujący w większości firmy średnie i duże, działające zarówno na rynku konsumenckim, jak i kierujące ofertę do innych firm. Ankietowani pochodzili z firm oceniających wysoko i bardzo wysoko swoją pozycję konkurencyjną i zazwyczaj reprezentowali przedsiębiorstwa obecne na rynku od kilkunastu lub kilkudziesięciu lat. Wiele z tych firm eksportuje lub przygotowuje się do podjęcia ekspansji zagranicznej.

Przeprowadzone badanie przyniosło gorzką ocenę obecnych działań promujących polską gospodarkę poza granicami naszego

kraju. Krytyczne oceny dotyczą zarówno promocji wizerunkowej, jak i gospodarczej, w zakresie eksportu oraz inwestycji. Zdaniem respondentów do zwiększenia rozpoznawalności polskiej oferty za granicą mogą przyczynić się polscy eksporterzy. W tym celu eksportowane towary powinny zawierać wyraźne oznaczenie polskiego pochodzenia (np. napis „made in Poland” lub znak graficzny sugerujący pochodzenie z Polski).

Dlaczego Godło „Teraz Polska”?



Źródło: wyniki badania ankietowego na grupie 56 laureatów Konkursu „Teraz Polska”, wrzesień 2016 r.

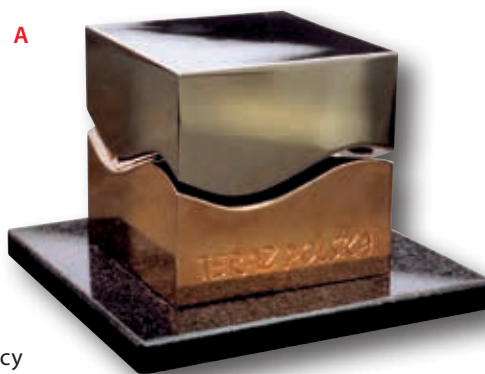
Jak wynika z badania ankietowego, laureaci Konkursu „Teraz Polska” przypisują biało-czerwonemu Godłu przede wszystkim takie cechy, jak polskie pochodzenie, prestiż oraz stabilną i wysoką jakość. Zważywszy na fakt, że ten sam zestaw cech jest przypisywany Godłu „Teraz Polska” przez konsumentów, a używający go przedsiębiorcy deklarują wysoki stopień zadowolenia z osiągniętych efektów stosowania znaku (mierzony również wzrostem sprzedaży), można śmiało stwierdzić, że Godło „Teraz Polska” reprezentuje wartości cenione przez konsumentów, pozwalające przedsiębiorcom wyróżnić się na rynku.

Z czym laureaci utożsamiają Godło „Teraz Polska”?



Źródło: wyniki badania ankietowego na grupie 56 laureatów Konkursu „Teraz Polska”, wrzesień 2016 r.

² Badanie techniką CAWI na grupie firm aktywnie używających Godła „Teraz Polska”, przeprowadzone we wrześniu 2016 r. przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego.



Należy przy tym zwrócić uwagę, że polscy konsumenci coraz częściej deklarują postawy patriotyczne, wyrażające się preferencjami dla produktów krajowego pochodzenia. Co ciekawe, również wszyscy badani przedsiębiorcy zgodzili się, że „mając możliwość wyboru, należy kupować produkty pochodzące z Polski”.

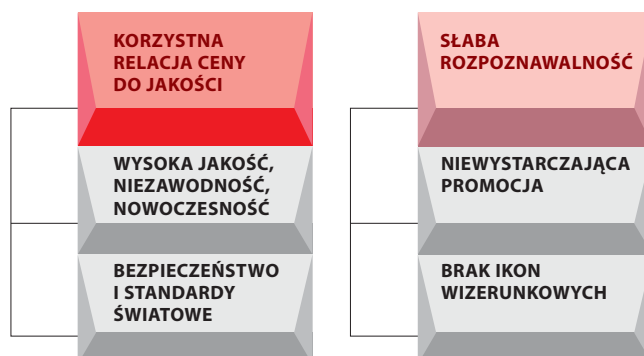
Liczne badania międzynarodowe pokazują, że wzrost deklaracji postaw patriotyzmu zakupowego jest typowy dla krajów szybko rozwijających się. Dzieje się tak między innymi dlatego, że mieszkańcy przechodzących modernizację, bogacących się krajów zyskują dostęp do wysokiej jakości produktów krajowych, konkurencyjnych względem wybieranych wcześniej produktów zagranicznych. Czy jednak fakt, że konsumenci deklarują swoje zamiłowanie do produktów krajowego pochodzenia, musi się przekładać na wzrost częstości wybierania przez nich oferty polskiej? Pomijając złożoność problemu, czym de facto jest krajowa oferta i czy konsumenci faktycznie potrafią odróżnić produkty krajowe od zagranicznych, są też inne powody, aby wątpić w prosty mechanizm decyzji konsumenckich: krajowe równa się wybierane. Z badań eksperymentalnych, które przeprowadziłem na dużej grupie studentów Uniwersytetu Warszawskiego w minionym roku, można wysnuć wniosek, że stopień deklarowanego patriotyzmu zakupowego nie musi mieć nic wspólnego z faktycznymi preferencjami dla produktów krajowych. Wyceny aukcyjne produktu krajowego i zagranicznego (na przykładzie zielonych jabłek) w sytuacji, gdy ich postrzegana jakość była taka sama, prowadziły do podobnych rezultatów. Konsumenci nie chcieli płacić więcej za krajowe pochodzenie produktu, jeżeli jego jakość postrzegali jako identyczną z jakością produktu zagranicznego. Deklarowane w ankiecie postawy konsumenckie na te wyceny nie miały widocznego wpływu. Paradoksalnie ten wynik badania nie przeczy istnieniu tzw. patriotyzmu zakupowego, lecz dowodzi, że patriotyzm ten oparty jest na racjonalnych przesłankach. Konsumenci chętnie wybierają ofertę krajową, o ile wiedzą, że z faktu krajowego pochodzenia wynikają dla nich realne korzyści – przede wszystkim wysoka, stabilna, sprawdzona jakość. Jest to kolejny dowód na słuszność promowania najlepszej jakościowo krajowej oferty, czym od wielu lat skutecznie zajmuje się Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego. Konsumenci chcą wiedzieć, które produkty są polskie i jednocześnie wyróżniają się wysoką jakością, bo właśnie te są przez nich preferowane. Wniosek ten warto wykorzystać przy tworzeniu programów wspierania polskiej marki narodowej wśród odbiorców krajowych, jak również przy promocji polskiej marki eksportowej „made in Poland”.

Laureaci Godła „Teraz Polska” uważają, że polskie produkty mają wysoki potencjał eksportowy przede wszystkim dzięki korzystnej relacji ceny do jakości. Ta cecha wynika z wysokiej i rosnącej jakości polskiej oferty, widocznej zarówno w niezawodności, jak i w nowoczesności oferowanych produktów i usług. Zdaniem an-

kietowanych polska oferta doskonale spełnia obecne światowe wymagania dotyczące bezpieczeństwa i walorów jakościowych. Takie przekonania są w wielu przypadkach podbudowane wła-

snymi doświadczeniami eksportowymi, czyli konkurencją na rynkach zagranicznych. Laureaci uważają, że dla zwiększenia szans polskich firm na sukcesy eksportowe niezbędne będzie poprawienie rozpoznawalności polskiej oferty, do czego potrzebna jest profesjonalna promocja Polski jako kraju o dobrze rozwiniętej, wartej zaufania gospodarce. Pomocne byłoby zaistnienie w świadomości odbiorców zagranicznych pewnych ikon wizerunkowych – marek firm i produktów o powszechnie znanej i uznanej reputacji.

Czym cechują się polskie produkty?



Źródło: wyniki badania ankietowego na grupie 56 laureatów Konkursu „Teraz Polska”, wrzesień 2016 r.

Ogromna większość ankietowanych laureatów Godła „Teraz Polska” jest zdania, że ten dobrze rozpoznawalny i ceniony w kraju znak może z powodzeniem pełnić funkcję marki promującej wysokiej jakości polskie produkty i usługi za granicą. Taka opinia wynika z dotychczasowych doświadczeń firm korzystających z Godła. Firmy, które zgłosiły się do Konkursu „Teraz Polska”, liczyły przede wszystkim na możliwość wsparcia własnych marek wyso-

kim prestiżem Godła, jego powszechną rozpoznawalnością, a także zaufaniem, jakim jest ono obdarzane przez konsumentów.



Dr Jarosław Górski – adiunkt na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, członek zarządu Best Place – Europejskiego Instytutu Marketingu Miejsc, doradca prezesa Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego.



Poza teatrem nie chcę przywdziewać masek

O ukochanym mieście, niezwykłym małżeństwie oraz o tym, ile wart jest aktor pozbawiony widowni, z **Magdaleną Zawadzką** rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: Czy artysta to trudny zawód, skoro nieustannie trzeba pracować własną wrażliwością?

Magdalena Zawadzka: Nie sędzę, żeby można było określić zawód artysty jako wyjątkowy. W innych zawodach też ludzie pracują ciężko i też są wrażliwi. To zajęcie jak każde inne, natomiast nie gwarantuje, że dzięki talentowi, pracowitości, a nawet znajomościom czy koligacjom osiągnie się sukces. Na tym właśnie polega owa ciągła niepewność w naszej pracy, inne zawody są bardziej wymierne.

KB: Dla pani większą nagrodą są oklaski czy raczej spełnienie własnych aspiracji twórczych?

MZ: I jedno, i drugie. Poza talentem i pracowitością trzeba mieć ambicję, trzeba się doskonalić i dać z siebie jak najwięcej, może wszystko. Natomiast to, co oferuje nam publiczność – odbiorcy naszych starań, oglądający Teatr Telewizji, teatr na żywo czy film – to jest największa nagroda, której nie da się przeliczyć na żadne pieniądze. Wszelkie starania, ewentualny trud tej pracy – wszystko jest dla aplauzu, czyli pozytywnej oceny widza. Aktor, choćby nie



© JAN HOLOUBEK

Magdalena Zawadzka w spektaklu „Stacyjka Zdrój” na scenie Teatru Ateneum, 2008 r.
Z prawej: plakat jubileuszowy na 50-lecie działalności artystycznej Magdaleny Zawadzkiej

wiem jak pracował, jeżeli nie ma odbiorców, nie osiągnie satysfakcji z pracy. Gra się dla kogoś. Wystarczy jeden widz i już jest teatr. Bez widza aktor nic nie znaczy.

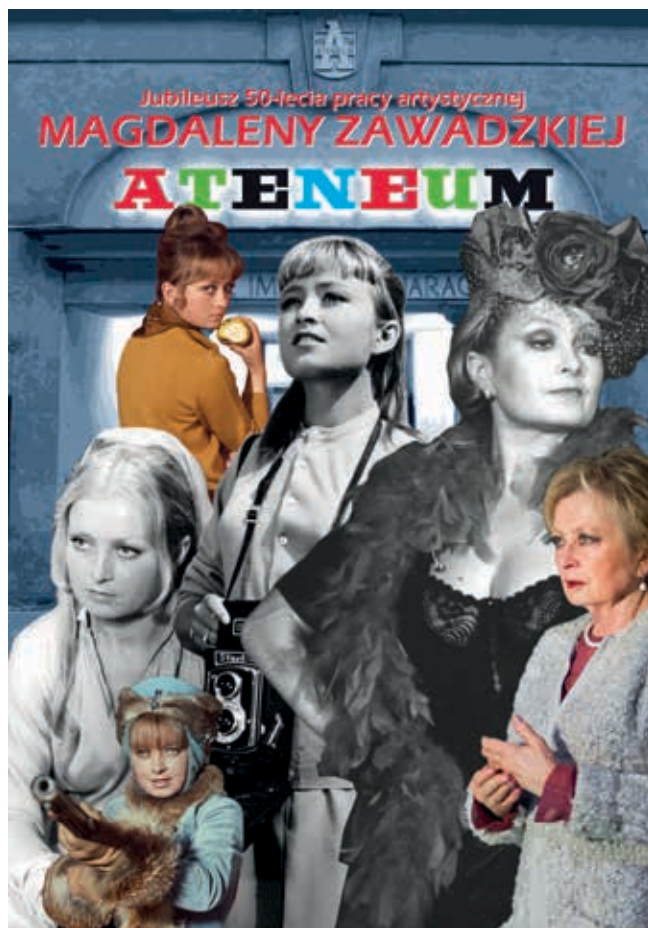
KB: W jednym z wywiadów powiedziała pani, że najważniejsze jest samo życie, że nawet najbardziej pasjonująca praca jest tylko jego częścią. Co zatem jest tym głównym składnikiem życia?

MZ: Ludzie wokół nas, nasze rodziny, nasza prywatność, a nawet nasze uczucia. Sposób, w jaki się rozwijamy, to, co robimy. Czas, w którym trwamy. Są jednak też ważne dodatki do naszego życia. Jednym z nich, może najważniejszym spośród wszystkich, jest praca. Ale nie sądzę, abym mogła dobrze pracować i być szczęśliwa, gdybym nie miała tego, co jest najważniejsze: ciekawego życia, w którym się spełniam. Poza tym w przypadku aktora i każ-

dego artysty to właśnie z życia czerpie się inspirację. Nie da się tworzyć bez własnych doświadczeń, bez bycia wśród ludzi. Życie daje mnóstwo inspiracji. Główną cechą samego życia jest to, że jest jedno. A prac można mieć wiele.

KB: W tym roku obchodzi pani 50-lecie pracy twórczej i – jak to się mawia – ciągle chodzi do pracy.

MZ: Oczywiście, że chodzę. Nawet często na własnych nogach – by patrzeć na życie, na to, co się dzieje na ulicy. By obserwować, jak wyglądają ludzie, posłuchać, o czym rozmawiają. Żyję normalnym życiem i – tak jak pan mówi – chodzę do pracy, czasem jeżdżę tramwajem... Ważne, że to, co robię, jest komuś potrzebne. W przeciwnym razie mogłabym co najwyżej w domu grać przed lustrem. Tylko po co i dla kogo? Najważniejsze, że otrzymuję propozycje zawodowe, a ludzie chcą mnie oglądać, słuchać, spotykać się ze mną, czytać książki, które napisałam. To daje mi wielką satysfakcję. Trwam w zawodzie, w którym można błysnąć, nawet bardzo efektownie, i błyszczeć przez jakiś czas, lecz później zniknąć, gdzieś się zawieruszyć. A ja świętuję 50 lat pracy zawodowej! Zagrałam w najnowszym spektaklu poświęconym życiu Marii Pawlikowskiej-Jasnorzewskiej „Lilka, cud miłości”, który firmował mój jubileusz w Teatrze Ateneum.



© TEATR ATENEUM

Teatr zrobił mi cudowną niespodziankę – uroczystość na moją cześć. Doświadczylam ciepła, akceptacji i entuzjazmu ludzi. Było to dla mnie wielkie przeżycie, wzruszenie i wielka nagroda za to, co robię i robiłam.

KB: Czy może pani wskazać najważniejsze doświadczenia artystyczne, najlepiej zapamiętane, najbardziej uwznioślające?

MZ: Wiele się pamięta. Muszę przyznać, że nie wartościuję ról komediowych, klasycznych, współczesnych. Każda rola może być fascynująca. Jedno, co mnie zawsze interesowało, to różnorodność – zawsze miałam do niej niezwykle szczęście. Zagrałam ponad 160 ról; były to królowe, wariatki, zakonnice, Hiszpanka i Włoszka, Egipcjanka (Kleopatra), a także biedne, nieszczęśliwe kobiety. Ba, w „Namiętnościach” Isaaca Bashevisa Singera w Teatrze Ateneum zagrałam nawet kobietę z brodą! Taka różnorodność była dla mnie zawsze inspirująca i dawała wielkie możliwości rozwoju, była również interesująca dla publiczności. W życiu zawodowym doświadczałam najróżniejszych aktorskich zwrotów akcji. Grałam kiedyś na przykład lady Makbet w Teatrze Telewizji, by później w Teatrze Polskim wcielić się w jej karykaturę – żonę króla Ubu w sztuce Alfreda Jarry’ego „Ubu królem”.

KB: W tymże wydaniu naszego magazynu publikujemy rozmowę z prof. Bralczykiem, który twierdzi, że język konstruuje świat. Czy uważa pani, że dobry język, jego właściwe użycie, może czynić świat lepszym?

MZ: Jestem o tym absolutnie przekonana. Mój mąż Gustaw Holoubek 16 lat temu zdobył tytuł Mistrza Mowy Polskiej (był pierwszym laureatem tego konkursu). Ja również 15 lat później zostałam uhonorowana tym tytułem, co traktuję jako wielkie zobowiązanie. W gronie jurorów był między innymi właśnie prof. Bralczyk. Przywiązuję wagę do sposobu mówienia, ponieważ język jest moją wizytówką. Sposób, w jaki się wypowiadam, w jaki intonuję, w jaki dobieram słowa, mówi, kim jestem. Język nas firmuje, ale też w pewnym sensie zdradza prawdę o nas. Można udawać dżentelmena, lecz jeżeli ktoś się odezwie lub zachowa w niewłaściwy sposób – czar pryska. Intonacja, akcentowanie, użycie odpowiednich słów i ich zasób, zaś przede wszystkim sens tego, co się mówi – to wszystko ma znaczenie. Dlatego tak trudno aktorom grać w obcym języku; wszak język jest odbiciem naszych najgłębszych emocji i myśli, w tym wielu nieprzetłumaczalnych. Pan prof. Bralczyk ma absolutną rację w kwestii konstruowania świata. Proszę zwrócić uwagę, jak czasem dziś wypowiadają się rozmaici ludzie, niestety często również bardzo młodzi – wulgarnie, wstrętne, niechłujnie, głupio. Jaki oni będą kształtować świat, wyrażając w ten sposób swoje myśli i uczucia?

KB: Jaki by nie był, nadal będzie to świat wspólny, w którym będą się ścierać różne postawy, wrażliwości, światopoglądy.



Aktorka w spektaklu
„Rzeźnia” na scenie
Teatru Ateneum

Zagrałam ponad 160 ról; były to królowe, wariatki, zakonnice, Hiszpanka i Włoszka, Egipcjanka (Kleopatra), a także biedne, nieszczęśliwe kobiety. Taka różnorodność była dla mnie zawsze inspirująca i dawała wielkie możliwości rozwoju.



© BARTEK WARZECHA

Jak pani odczuwa konfrontację pewnej tradycyjnie rozumianej kultury osobistej i powściągliwości z dzikością i chaotycznością dzisiejszych czasów?

MZ: Nie mam na to gotowej recepty, trzeba po prostu żyć. Na pewno sposobem radzenia sobie z problemami nie może być wycofanie się, alienacja, wewnętrzna emigracja. W miarę możliwości trzeba świat ulepszać, to jedyne zadanie. Jeżeli nie będę osobą prymitywną, wulgarną czy głupią, to może ktoś to doceni i zechce potraktować moją postawę jako przykład, a mnie jako autorytet. Ja też miałam swoje autorytety już od najmłodszych lat, od czasów dziecięcych zabaw na podwórku. Jeden człowiek prawy wśród tysięcy łajdaków daje ci nadzieję, że świat stanie się lepszy.

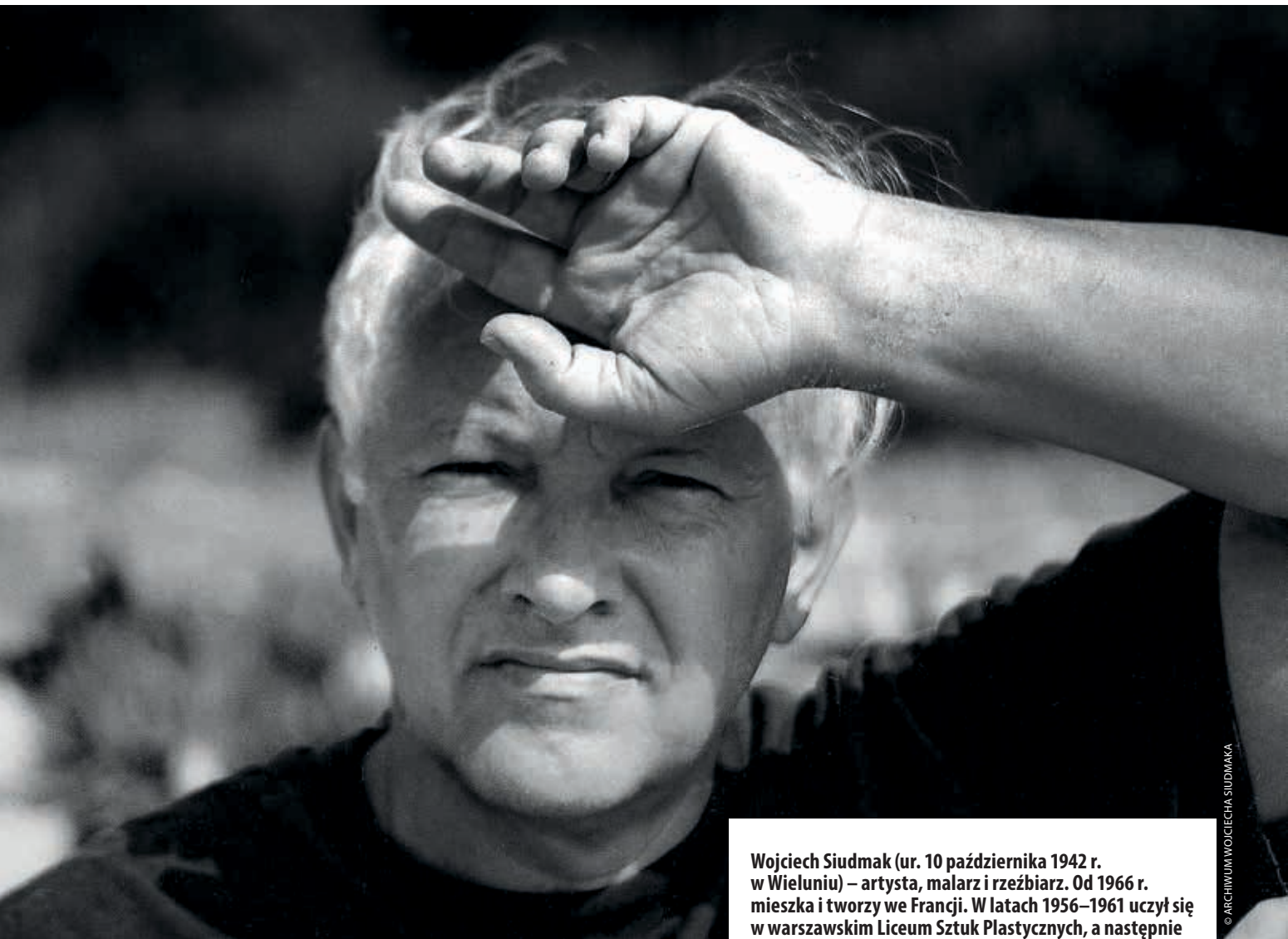
KB: Pani i pan Gustaw Holoubek byliście w pewnym sensie podglądani przez całą Polskę, podobnie jak wiele innych osób publicznych. Lecząc to właśnie państwo stali się swoistym archetypem udanego małżeństwa...

MZ: Zdecydowała o tym normalność, bycie sobą. Nie udawaliśmy, byliśmy dalecy od kabotyństwa. W sposób naturalny, normalny żyliśmy z innymi ludźmi. Mój mąż nie żyje od dziewięciu lat. Nie ma go już przy mnie, lecz nie zmieniał się z tego powodu. Staram się być w życiu sobą, nie udawać, nie kłamać. Zdarzało się, że pracowaliśmy razem w filmie czy w teatrze. To oczywiście wymagało od nas koncentracji. Natomiast po zakończonym ujęciu czy odegraniu sceny odnajdywaliśmy się i ręka w rękę szliśmy na obiad do bufetu, czasem chwilę odpocząć albo załatwić jakieś sprawy. Myślę, że nasze małżeństwo zostało zauważone, ponieważ ludzie wiele widzą i wiedzą, nie dają się łatwo nabrać. A my nigdy nie widzieliśmy powodu, by kłamać czy sztucznie kreować nasz wizerunek. Nie chcieliśmy – poza teatrem – przywdziewać masek.

KB: Często podkreśla pani, że uwielbia podróżować, ale też wracać do domu. W jakim stopniu na definicję „swojego miejsca na ziemi” składają się Warszawa i Polska?

MZ: Urodziłam się i wychowałam w Polsce. Nigdzie na świecie nie może być mi lepiej (nawet jeżeli jest mi źle) niż wśród swoich. Zachwyam się Rzymem, zachwyam się Nowym Jorkiem, Wyspami Kanaryjskimi i jeszcze sporą częścią świata. Ale nie mogłabym udawać, że jestem Hiszpanką czy Amerykanką, i wtopić się w tamte kultury na zawsze. Moje miejsce jest tutaj, wśród swoich, w mojej strefie kulturowej, w moim otoczeniu, wśród mojej rodziny, wśród moich przyjaciół, w tym – jak mawiał mój mąż – wierzbowo-kapuścianym kraju. Tu czuję się sobą, tu jestem u siebie. Czuję się obco w świecie, w którym się nie wychowałam, w którym nie śpiewa się piosenek z mojego dzieciństwa, w którym nie czuje się zapachów polskiej łąki. Warszawa jest moim ukochanym miastem, to tutaj urodzili się moi pradziadkowie, dziadkowie i rodzice. Jestem z Warszawy – to widzieć, słyszeć i czuć.

Jak odkrywałem kosmos



Wojciech Siudmak

Pewnego zimowego wieczoru na początku lat 50. na przykościelnym placu w zasypanym śniegiem Wieluniu odkryłem piękno nieba i ogrom kosmosu. Wraz z kolegami i koleżankami wychodziłem ze świątyni. Miałem wtedy osiem, może dziesięć lat. Zachwyił mnie zimowy widok i prawie bajkowe piękno miasta. Księżyc w pełni oświeślał malutkie kamienice i domki wtulone w śnieg. Rzuciliśmy się w biały puch, aby robić orły. Pozostawione na śniegu ślady wyglądały w nocnym świetle jak zrywająca się do lotu gromada ptaków. Zachwycony tym widokiem, ponownie opadłem w biały puch z szeroko otwar-

Wojciech Siudmak (ur. 10 października 1942 r. w Wieluniu) – artysta, malarz i rzeźbiarz. Od 1966 r. mieszka i tworzy we Francji. W latach 1956–1961 uczył się w warszawskim Liceum Sztuk Plastycznych, a następnie studiował w Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie. We wrześniu 1966 r. rozpoczął studia w École des Beaux-Arts w Paryżu. Jest uważany za czołowego przedstawiciela realizmu fantastycznego, łączącego nadrealną wizję ze sztuką naturalistyczną i mającego swoje korzenie w surrealizmie (reprezentowanym m.in. przez S. Dalego). Od 1988 r. trwa seria jego wystaw retrospektywnych. Szczególnie prestiżowym pokazem była oficjalna wystawa na wieży Eiffla w Paryżu, zorganizowana z okazji wejścia w trzecie tysiąclecie. Artysta prezentował swoje prace w wielu muzeach w Polsce i we Francji oraz m.in. w Egipcie, Szwajcarii, Niemczech, USA i Kanadzie. Jego dzieła są wykorzystywane do plakatów muzycznych, teatralnych i filmowych. Stały się symbolami graficznymi tak prestiżowych imprez, jak festiwale i przeglądy filmów w Cannes, Montrealu czy Paryżu.

www.wiecznamilosc.org • contact@siudmak.fr • www.siudmak.fr

tymi ramionami. Poczułem się jak pyłek. Zdałem sobie sprawę nie tylko z ogromu i piękna nieboskłonu, ale także z własnej małości. Odczułem jakąś niewypowiedzianą, definitywną harmonię. Ogarnął mnie zachwyt i jednocześnie nieznany mi dotąd głęboki niepokój. Stałem się lekki i przezroczysty jak delikatnie utkany, jedwabny woal. Do dziś pamiętam ten moment. Mam wrażenie, jakby to było wczoraj, dosłownie przed chwilą...

Od tej pory wizja kosmosu już nigdy nie opuściła mojej wyobraźni. Temat ten przewijał się podświadomie we wszystkich moich przedsięwzięciach artystycznych. Pamiętam, że jedną z trudniejszych artystycznych prac z okresu dzieciństwa było odтворzenie historii życia Mikołaja Kopernika, którą miałem wykonać dla pewnej wieluńskiej szkoły. Wtedy to, bodaj po raz pierwszy, moja umiejętność rysowania spotkała się z szerszym uznaniem. Kilka lat później staliśmy się pierwszym pokoleniem w historii ludzkości, które z perspektywy kosmosu spojrzało na Ziemię. Czyż zatem los chciał przez następujące po sobie zdarzenia ukierunkować mnie na niedostrzegany dotąd kosmos? Może my, ludzie, ten zachwycający pył, powinniśmy podnieść wzrok wyżej, aby dostrzec jego ogrom, harmonię gwiazd, jedność wszechświata i spokój, jakim obdarza nas majestatyczny nieboskłon? Można powtórzyć za Kopernikiem: „Cóż piękniejszego nad niebo, które obejmuje przecież wszystko, co piękne?”. Każdy nowy obraz czy rysunek to nowa planeta, nowy świat w mojej galaktyce artysty. Szekspir powiedział: „Mogę być zamknięty w skorupce orzecha i czuć się panem świata”. To jest nasza cecha, to nasza potęga i zarazem nasza marność.

Symbolika siódemki

Razący błąd znalazł się w zapisie nazwiska w moim akcie urodzenia. Wówczas reguły ortografii nie trapiły ludzi. Nazwisko moich obydwo braci zostało wpisane poprawnie: Siódmak. Według Hipokratesa liczba siedem uwalnia życie i ruch. Symbolizuje człowieka, który stojąc na ziemi, unosi wzrok ku niebiosom i patrzy w nieznanne, patrzy w kosmos. W odniesieniu do mnie wydaje się to naprawdę trafne. W numerologii siódmką określa się perfekcjonistę dążącego do własnego ideału, nieustannie poszukującego doskonałości w każdej dziedzinie życia. Dobrze, że nie przywiązuję do tych znaczeń i horoskopów większej wagi – ciężko kroczyć przez życie z takim bagażem.

Tworzenie i inspiracje

Już od wczesnego dzieciństwa tworzenie było dla mnie przywilejem, naturalnym gestem i pasją, która odróżniała mnie od innych. Potem stało się niezbędnym do życia oddechem i nadawało sens egzystencji.

Fascynuje mnie renesans, bo był to wyjątkowy okres. Umysł ludzki próbował poznać i zrozumieć wszechświat. Ludzie potrafili wtedy obserwować i wyciągać wnioski z odkrywanych zjawisk. Genialnym obserwatorem był Leonardo da Vinci, który

potrafił objąć umysłem wiedzę tamtego okresu, a swoimi wynalazkami wyprzedzić rozwój technologii o kilkadziesiąt lat. Dziś jest to niemożliwe. Każda dziedzina tak się rozrosła, że możemy dobrze poznać tylko fragmenty całości. Ostatnim uczonym, który posiadał całą wiedzę z zakresu matematyki i nauk ścisłych swego okresu, był francuski geniusz przełomu XIX i XX w. Henri Poincaré. W tym samym okresie działała nasza genialna rodaczka Maria Skłodowska. W sztuce fascynuje mnie sens zawarty w dziele i jego treść intelektualna. Przedkładałam te wartości nad dekoracyjność plastyczną i chwiejną, a czasami zabawną treść teorii przebrzmiałych awangard końca XX w.

Fascynuje mnie także twórczość Szekspira: „Jesteśmy stworzeni z tej samej materii co nasze sny, a nasze marne życie jest spowite snem”. Tylko geniusz potrafi ująć w jednym zdaniu tak głęboką treść. Wyobraźnia i sen różnią się od siebie i choć miewam sny, to nie są one powiązane z moją wypowiedzią artystyczną. Sen ma inny język, inne kolory, inne napięcia. Sny są jakby z innej materii, nie da się ich bezpośrednio przełożyć na obraz. Dlatego nie korzystam ze snów. Pracuję i śnię na jawie. Myślę, że Salvador Dalí, który zręcznie teoretyzował i opiewał w mistykę swój sposób pracy, większość obrazów tworzył na jawie, często czerpiąc inspiracje z rycin Bracellego, obrazów Boscha i teorii naukowych. Trochę żałuję, że nie spotkałem się z Dalím, kiedy była jeszcze sposobność.

Sztuka dzisiaj

Każdy okres w sztuce rości sobie pretensje to tzw. awangardy, zdeptania tego, co było wcześniej. To dość niemądre i pozbawione tolerancji założenie. Awangarda rodzi się na podłożu przeszłości i jest odpowiedzią na otaczający nas świat w danej chwili. Dziś przeżywamy totalny upadek sztuki. Nowa technologia wdarła się w jej przestrzeń i jak zwykle przez jakiś czas fascynuje, odurza i pozbawia trzeźwego spojrzenia. Obecnie istnieje coś takiego jak promocja artysty. Pisz się i mówi dużo na temat aktualnie tworzonych prac, aby im nadać odpowiednią rangę handlową. Odbiorca jest pomijany, co najwyżej staje się celem akcji promocyjnych. W akademiach sztuk pięknych uczy się obsługi programów komputerowych, lecz przestano rysować i – co gorsza – obserwować. I tę przygotowaną strawę wizualną przelewa się z uczelni do uczelni, z salonu do salonu, z galerii do galerii, z kraju do kraju. Po drodze ta strawa stygnie i pozostaje jedynie zimna lura powtarzanych rozwiązań, kilku zadufanych guru oraz sprytnie i w odpowiednim momencie lokujących pieniądze handlarzy, którzy na stworzonym przez siebie gruncie medialnym mogą przez jakiś czas przeprowadzać zręczne transakcje. Każdy ma prawo popełniać błędy w wyborze oferowanych dzieł. Natomiast jeśli zabraknie autentycznej pasji, to lokowanie pieniędzy w wątpliwej awangardzie może być finansową katastrofą dla kolekcjonera. Artysta powinien bronić własnej osobowości, a szkoły powinny szanować osobowość twórczą studenta i nie narzucać modnych, szybko wędnych tendencji.



Sztuka nie potrzebuje sztucznych kontrowersji

Sztuka zawiera w sobie naturalną różnorodność i dążenie do zmian kontrastu. Środowiska artystyczne mogą potrzebować kontrowersji, bo tutaj walka toczy się o prymat, a nie o walory sztuki. Historia pokazuje, że po pewnym czasie obszar opanowany przez oficjalny kierunek w sztuce staje się zwapniałą strukturą. Bywa tak, że nowe tendencje na stałe wpisują się do historii sztuki. Aby mogły współistnieć inne formy wyrazu, rodzi się naturalna kontrowersja, która toczy walkę z establishmentem w celu znalezienia miejsca dla siebie. Podoba mi się idea, która pojawiła się ostatnio we Francji, sugerująca, aby szkoły artystyczne posiadały wydziały reprezentujące główne kierunki i formy poszukiwań artystycznych w sztuce, np. surrealizm, konceptualizm, realizm, impresjonizm. Oczywiście pod warunkiem, że to będą tylko punkty wyjścia dla dalszych poszukiwań, a nie nauka maniery. Miejsca jest dosyć dla wszystkich i to obcowanie z różnorodnością, wymiana doświadczeń, przynieść może więcej korzyści niż dyplom, który staje się zazwyczaj niemal kopią prac niemodnego już profesora.

Fantastyka

W sztuce fantastycznej realizm jest niezbędnym sztyfem pozwalającym przekazać, a następnie ułatwić odczytanie niespodziewanej treści obrazu. System ten jest konieczny, ponieważ wyobraźnia – wbrew pozorom – nie jest rzeczą powszechną. W fantastyce kluczem, który otwiera nam inne przestrzenie, jest właśnie forma realna. To ona pozwala artyście opowiedzieć o rzeczach nadrealnych, tworząc złudzenie rzeczywistości. Uważam, że wyobraźnia oraz możliwość przekazu idei w formie artystycznej to właśnie autentyczny talent, prawdziwy dar. Nie akceptuję narzuconych tematów. Nie jestem w stanie ilustrować. Staram się nawiązać dialog z pisarzem czy kompozytorem i wybranym przez niego zagadnieniem. W latach 80. moje obrazy inspirowały wielu francuskich pisarzy science fiction do tworzenia powieści lub nowel. Różnorodność form sztuki fantastycznej jest w pewnym sensie oknem otwartym na wszechświat. Bez wyobraźni trudno będzie nam przewidzieć rozwój w sztuce, ekonomii czy też socjologii. Co gorsza, bez mądrych przewidywań i propozycji nie okiełznamy szaleństwa i agresji człowieka.

1. „Idylla”
2. Rzeźba „Wieczna miłość”
3. „Wieczna miłość”
4. „Turandot”
5. „Łakome spojrzenie”

2



3



4



5

Mój Wieluń noszę w sobie

Więź rodzinna oraz przywiązanie do miejsca urodzenia i do kraju młodości decydują o narodowości. Polska jest dla mnie matką, a Francja – wybranką. Rozwinąłem się we Francji na innej glebie, otwartej na kulturę świata, dlatego moja twórczość przybrała specyficzną formę. Jako artysta, patrząc na zdjęcia Ziemi z kosmosu, bardziej niż kiedykolwiek czuję się obywatelem świata. Często wracam myślami do Wielunia. Nie sposób zapomnieć o dzieciństwie i młodości w rodzinnym mieście, o upajającym zapachu maciejki czy niezapominajek. Albo o wążutkim strumyku z krystalicznie przejrzystą wodą, wijącym się w trawie cudownie zielonej łąki. Jak zapomnieć obraz smutku i łez mamy, kiedy opowiadała o szoku, jakiego doznali obaj bracia przez koszmarny huk bombardowań we wrześniu 1939 r.? Do dziś te rany się nie zagoiły. Ponure wspomnienia powoli wchłonęło życie. Przeszły do historii, dla innych są tylko suchym faktem.

Zawsze chciałem coś zrobić dla wielunian i mojego miasta. Tu mój ojciec – jako jeden z pierwszych – rozpoczął odbudowę domu z powojennych ruin. Tu także przeżyłem najpiękniejsze chwile domowego ciepła. Tu byłem świadkiem radości w gronie rodziny i znajomych, a także smutków i tragedii.

Światowy Projekt Pokoju „Wieczna Miłość” i Nagroda Pokoju

Kiedyś podczas pobytu w Wieluniu spotkałem kolegę z lat dziecińczych. Ze łzami wspominał los swojej siostry, która była ofiarą ludobójczych nalotów wojsk niemieckich na miasto w 1939 r. Ocalała, lecz cierpiała przez całe swoje życie. Wieluń zrównano z ziemią. Wielu zginęło. Inni przetrwali, jednak musieli walczyć z kalectwem i bólem. Tak było w przypadku mojego brata, którego cierpienia obserwowałem przez 60 lat.

Jedni płaczą, inni, zbuntowani, chcą działać i przeciwstawiają się mechanizmom destrukcji, aby świat nie zapomniał o potwornościach wojen. Przysiężenie dziecka złożone cierpiącemu bratu po wielu latach przybrało formę Światowego Projektu Pokoju „Wieczna Miłość”. Jego częścią stała się Nagroda Pokoju. Ten gest tolerancji i pojednania skierowany do świata zrodził się w Wieluniu, gdzie przed laty rozpoczęła się II wojna światowa – największa tragedia w dziejach ludzkości. Wydawałoby się, że po ponad 70 latach względnej stabilności mamy już zapewniony pokój. Niestety tak nie jest. Wybuchy terroru oraz agresji pojawiają się nagle i wszędzie. Pokój jest rezultatem nieustannych starań o utrzymanie równowagi między siłami dobra i zła. Podejmowanie owych starań to nasz obowiązek.

Moja rzeźba

Symbolem Światowego Projektu Pokoju jest rzeźba „Wieczna miłość”, którą wykonałem w 2004 r. na podstawie obrazu z 1980 r. Monument został odsłonięty 31 sierpnia 2013 r. w Wieluniu. Tragiczna historia miasta nadaje szczególne znaczenie kierowanemu do świata przesłaniu pojednania i pokojowego współistnienia. Honorowy

patronat nad Projektem objął Polski Komitet ds. UNESCO. Rzeźba „Wieczna miłość” przedstawia zbliżone do siebie dwie planety symbolizowane przez twarze kobiety i mężczyzny. Zawieszone w przestrzeni kosmosu, łączą się orbitami, tworząc znak nieskończoności.

Światowa sztafeta

Światowy Projekt Pokoju zakłada utworzenie w jednym z polskich miast Muzeum Rzeźby Plenerowej, poświęconego tematyce pokoju i harmonii. Drugi odlew rzeźby „Wieczna miłość” zostanie przekazany jednemu z Miast Pokoju: Hiroszynie, Guernice, Chicago, Genewie itd. Z kolei to wybrane miasto – jak w sztafecie – powierzy swojemu artyście wykonanie nowej rzeźby o tematyce pokoju. Po jej odsłonięciu powstaną jeszcze dwa odlewy, przekazane następnemu Miastu Pokoju oraz polskiemu miastu. Dzięki kolejnym rzeźbom te swoiste ogniwa pokoju połączą dziełami sztuki różne miasta świata.

Nagroda Pokoju

Jej symbolem jest połączona statuetka z brązu – miniatura rzeźby „Wieczna miłość”. W 2013 r. pierwszym laureatem Nagrody Pokoju został Wojciech Kilar. Kompozytor odebrał statuetkę podczas uroczystego koncertu w filharmonii w Kielcach. W 2014 r. w Paryżu nagrodzono Jana Tombińskiego. Zaś w 2015 r. w Poznaniu Nagrodę Pokoju odebrał francuski filozof, prof. Rémi Brague. W ubiegłym roku laureatem został George Weigel – amerykański pisarz, teolog, działacz społeczny i polityczny, autor biografii papieża Jana Pawła II. Statuetkę wręczono podczas koncertu w szczecińskiej filharmonii. W 2018 r. chcielibyśmy wręczyć Nagrodę Pokoju w Wieluniu. Będzie to już piąta, jubileuszowa ceremonia.

Najbliższe plany

W ubiegłym roku w Centrum Kultury Ateneo w Madrycie odbyła się wystawa moich rysunków pt. „Don Kichot – Rycerz Przyszłości”. Dzieło Cervantesa to najchętniej czytana książka na świecie, która zawiera niezwykłą analizę człowieka renesansu, ale również współczesnego. Pod płaszczykiem ironii i dowcipu kryje prawdę o człowieku, której kiedyś nie można było odsłonić i wyrazić wprost. Ta idea jest genezą moich prac. Wystawa zostanie pokazana w tym roku w mieście urodzenia Cervantesa – w Alcalá de Henares. Jej następnymi przystankami będą Madryt, Warszawa lub Paryż, zaś zapraszającymi – hiszpańskie ambasady i Instytut Cervantesa.

Obecnie pracuję nad rysunkami i obrazami poświęconymi nokturnom Fryderyka Chopina. Pragnę w ten sposób złożyć hołd wielkiemu artyście, którego muzyka towarzyszy mi od dziecka. Przez 10 lat mieszkalem w warszawskiej „Dziekance”, gdzie moimi sąsiadami byli muzycy, aktorzy, rzeźbiarze. Razem słuchaliśmy przygotowań naszych kolegów do konkursów chopinowskich. Później twórczość Chopina (szczególnie nokturny) była już dla mnie niczym powietrze – niezbędna do życia. Jesienią 2017 r. w secesyjnym Centrum Kultury w Pradze odbędzie się Koncert Nokturnów Chopina. Przy tej okazji zaprezentuję swoje rysunki i obrazy.



wiedza
inspiracje
rozwój

THINKTANK

MYŚLI, O KTÓRYCH SIĘ MÓWI

- **THINKTANK Society** – klub dla liderów i menedżerów. W ramach klubu:
 - Magazyn „THINKTANK” – kwartalnik o zarządzaniu i ideach w wersji drukowanej i on-line (baza wiedzy)
 - Wydarzenia ► okrągłe stoły • dyskusje w gronie praktyków • sesje dialogu
 - Publikacje ► raporty • analizy • opracowania
 - Przegląd i rekomendacje książek
- **Akademia THINKTANK**, w tym:
 - warsztaty • programy edukacyjne otwarte i szyte na miarę
- **THINKTANK programy i projekty**:
 - Przedsiębiorczość • Forum Dialogu • Globalna firma • Liderzy i wartości
 - Marka • Miasta Przyszłości • Re-LAB • Style życia • Sukcesja

Zapraszamy do współpracy!



Szukając jutra

Adam Mikołajczyk

Zabiegani, zajęci codziennością, nie mamy czasu na myślenie o nieco dalszej przyszłości. I dobrze, bo robią to za nas specjaliści – futurologi, naukowcy, filozofowie. Jednak nie zawsze ich prognozy są trafne. Czasem więcej szczęścia mają autorzy scenariuszy filmowych. Przykładowo twórcy filmu „Powrót do przyszłości II” z 1989 r. przewidzieli pojawienie się latającej deskorolki. Naukowcy z Massachusetts Institute of Technology, inspirowani filmem Roberta Zemeckisa, wyprodukowali ją w 2015 r., a w testach uczestniczył główny bohater kultowego obrazu. Podobnie było ze scenariuszem „Raportu mniejszości” Stevena Spielberga. Film

w 2001 r. zachwycał swoim futuryzmem. Jednak w okresie kilkunastu lat technologia zaskakująco szybko dogoniła wizję scenarzystów i reżysera. Dlatego czasem warto przystanąć i zastanowić się przez chwilę, co nas czeka. Choćby z ciekawości. Albo by się lepiej na ową przyszłość przygotować, lepiej wyposażać nasze dzieci czy wnuki. A może po prostu po to, by na przyszłości zarobić. Ponieważ nikt nie wie dokładnie, jaka ona będzie, można nakreślić jedynie pewne hipotetyczne scenariusze. Przyjrzyjmy się zatem, jak rysuje się przyszłość w trzech ważnych dla nas aspektach: pracy, miasta oraz człowieka jako gatunku.

Samochody Tesla podłączone do instalacji Powerwall



© TESLA

Praca

Zacznijmy od pracy, zagadnienia dziś niesłychanie ważnego. Czy w przyszłości faktycznie będzie ona nieodzowna? Aby się tego dowiedzieć, zajrzyjmy do nowo powstałego raportu „Praca. Scenariusze przyszłości” (Infuture Hatałska Foresight Institute, 2016), w którym znajdziemy pięć scenariuszy pracy przyszłości. Każdy z nich jest odpowiedzią na inny czynnik zmian – oprócz technologicznego w prognozie uwzględniony został także czynnik społeczny, ekonomiczny, polityczny i środowiskowy.

Scenariusz pierwszy – nazwany **Working Forever** – jest odpowiedzią na czynniki społeczne: starzejące się społeczeństwo oraz wydłużający się czas życia. Zakłada on, że przyszłe pokolenia będą pracować o wiele dłużej niż my dzisiaj, nawet do swoich 80. lub 90. urodzin, a w ciągu całego życia wielokrotnie będą zmieniać swoją profesję i przekwalifikowywać się. Będzie to możliwe

wskutek zmian społeczno-technologicznych – postępu w medycynie, technologii, edukacji, świadomości żywienia itd. Zatem czas trwania ludzkiego życia znacznie się wydłuży. Szacuje się, że ludzie urodzeni po 2007 r. będą żyli 100 lat i dłużej. Trudno sobie wyobrazić, że zakończą aktywność zawodową w wieku 65 lat, bo to oznaczałoby, że na emeryturze pozostaną przez 40 lat (dziś człowiek na emeryturze żyje średnio 5 lat – przechodzi na nią, mając 65 lat, i umiera w wieku 70 lat).

Drugi scenariusz pracy przyszłości – **People per Hour** – bierze pod uwagę czynnik ekonomiczny i jest w zasadzie odpowiedzią na stosunek młodszych pokoleń (milenialsów czy generacji Z) do pracy. Pokolenie wychowane w czasach wszechobecnego Internetu i pracujące w środowisku wirtualnym nie widzi potrzeby, by osiem godzin dziennie spędzać za biurkiem i tracić czas na dojazdy. Młodzi na pierwszym miejscu stawiają elastyczność i mobilność, zdecydowanie częściej pracują jako freelancerzy, zdalnie, tworzą własne biznesy (startupy). Według raportu firmy Intuit do 2020 r. ok. 40 proc. wszystkich amerykańskich pracowników będzie niezależnymi pracownikami zdalnymi (w 2035 r. już 50 proc.). Podobny trend zauważany jest również w Europie.

Through the Glass Door to scenariusz będący odpowiedzią na czynnik polityczny, a konkretnie na zjawisko transparentności. Nie jest ona niczym nowym, ale też nigdy wcześniej nie była tak ważna, jak obecnie. Prawdopodobnie w niedalekiej przyszłości będziemy mieć do czynienia ze zjawiskiem określanym jako hipertransparentność – firmy będą musiały funkcjonować ze świadomością, że wszystko, co robią, może zostać podane do wiadomości publicznej. Czekają nas świat pełnej transparentności, dotyczącej procesów zachodzących w organizacji i decyzji tam podejmowanych (także dotyczących wysokości wynagrodzenia).

Scenariusz **The Useless Class** zakłada z kolei rozwój automatyzacji i robotyzacji oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji na taką skalę, że praca ludzka stanie się zbędna, ewentualnie stanie się luksusem, na który będą mogli sobie pozwolić nieliczni. Z badania „The Future of Employment” (Frey i Osborne, 2013) wynika, że ponad połowa istniejących zawodów w ciągu najbliższych 20 lat prawdopodobnie zniknie na skutek zmian technologicznych, zwłaszcza postępującej automatyzacji. Szczególnie zagrożone są zawody związane z transportem, logistyką, ale także pracą biurową, rynkiem ubezpieczeń, finansami, call center, sprzedażą itp. Z tym scenariuszem wiążą się już dzisiaj dyskutowane kwestie dochodu podstawowego (*universal basic income*) i skróconego czasu pracy (rozwiązanie testowane aktualnie m.in. w Szwecji).

Niewiele dziś się mówi o tym, jak zmiana klimatu wpłynie na rynek pracy w przyszłości. Tymczasem skala zmian będzie naprawdę duża. W 2100 r. planeta Ziemia będzie miejscem znacznie cieplejszym niż obecnie. Ostatni scenariusz – **There Are No Jobs on a Dead Planet** – uwzględnia zatem czynnik środowiskowy i próbuje odpowiedzieć na pytanie, jak wpłynie on na rynek pracy.

Można się spodziewać, że będzie rosła liczba zawodów z obszaru służby cywilnej (strażak, policjant, ratownik medyczny). Ludzie będą migrować ze wsi do miast (teoretycznie mniej uzależnionych od pogody), lecz nie wszyscy znajdą tam zatrudnienie. Kryzys klimatyczny bezpośrednio przełoży się na kryzys gospodarczy – wzrośnie bezrobocie, zmniejszą się inwestycje i konsumpcja.

Trudno wróżyć, który z zaprezentowanych scenariuszy jest najbardziej prawdopodobny. Eksperci przywiązują szczególną wagę do zmian związanych z czynnikami społecznymi (Working Forever) oraz technologicznymi (The Useless Class). Wydaje się jednak, że nie można traktować wymienionych prognoz rozłącznie. Jest zatem wielce prawdopodobne, że już w niedalekiej przyszłości zaobserwujemy konsekwencje zmian z kilku scenariuszy jednocześnie. Jedno jest pewne: sceną owych zmian będą przede wszystkim miasta.

Miasto

Populacja Ziemi wzrasta w postępie geometrycznym. W latach 2000–2016 liczba ludności wzrosła o 1,6 mld – do ok. 7,3 mld (dla porównania od średniowiecza do 2000 r. zwiększyła się o 5,5 mld). Połowa społeczeństwa mieszka w miastach i odsetek ten cały czas rośnie (według prognoz w 2050 r. mieszkańcy miast będą stanowić dwie trzecie ludności świata). Miasta zajmują 3 proc. powierzchni globu, ale zużywają aż 70 proc. światowej produkcji energii. I to właśnie rosnące zapotrzebowanie na niezbędne do życia i rozwoju zasoby będzie (a właściwie już jest) największym wyzwaniem miast. Zaś perspektywy nie są szczególnie optymistyczne. Według różnych źródeł węgla, gazu, ropy i wody pitnej wystarczy nam najwyżej do końca bieżącego stulecia. Miasta muszą zatem zaspokajać potrzeby swoich mieszkańców, tak jak to robią od zarania dziejów, jednak w sposób racjonalny i odpowiedzialny. Jak to zrobić? Z pomocą przychodzą nowe technologie, których zadaniem ma być efektywne zarządzanie zasobami i procesami, aby generować energię ze źródeł odnawialnych i zmniejszać zużycie energii nieodnawialnej.

Kiedy powstaje ten tekst, jeden z najbardziej innowacyjnych przedsiębiorców na świecie Elon Musk inauguruje właśnie wdrożenie nowego produktu Tesli – Solar Roof. To system pokryć dachowych, których główną funkcją jest gromadzenie energii słonecznej. Działa on w symbiozie z innym produktem firmy – systemem magazynowania energii Tesla Powerwall. A wszystko po to, by móc ładować w domu samochód elektryczny Tesla, najbardziej znany produkt amerykańskiego koncernu. Właśnie mobilność mieszkańców – w obrębie miasta oraz między miastami – jest kolejnym

wielkim wyzwaniem (zwłaszcza w kontekście rosnącej populacji, a także trendu przenoszenia się osób o wyższym statusie materialnym na przedmieścia). Zresztą już dziś mieszkańcy poszukają alternatywnych środków transportu. Coraz popularniejsze stają się miejskie wypożyczalnie rowerów, zaś niebawem będziemy wynajmować na godziny samochody elektryczne bez kierowców, które odbiorą nas ze wskazanego miejsca i umożliwią swobodne przemieszczanie. W konsekwencji miasto nie będzie musiało budować kolejnych parkingów, a jedynie optymalizować zarządzanie ruchem (systemy sterowania światłami), ponieważ możliwe stanie się skuteczne prognozowanie przemieszczania się mieszkańców i turystów. Dodatkowo aplikacje w samochodzie, rowerze czy telefonie komórkowym zaproponują optymalne czasowo trasy przejazdu. Jeśli powyższe dane uda się zintegrować z informacjami o imprezach masowych, remontach czy zdarzeniach losowych, możliwa stanie się skuteczna optymalizacja ruchu miejskiego.

Miasto przyszłości będzie wykorzystywało nowoczesne technologie i innowacyjne systemy ułatwiające zarządzanie poszczególnymi funkcjami aglomeracji. Coraz częściej miasta wykorzystywać będą także potencjał instytucji i firm, łącząc go z kreatywnością i entuzjazmem obywateli. Z taką definicją inteligentnego miasta (ang. *smart city*) zgadza się Robert Biedroń, prezydent Słupska: „Nie da się powiedzieć z pozycji prezydenta: będziemy inteligentnym miastem. Zaráżamy tą ideą różne środowiska. Chcemy, żeby działania były również oddolne. Inteligentne miasto to przede wszystkim ludzie, którzy chcą być »smart« na co dzień (w domu i w pracy). W Słupsku re-

alizujemy bardzo dużo różnych działań, które przybliżają nas do tej wizji. Posiadamy system dynamicznej informacji pasażerskiej, powiązany z systemem zarządzania transportem zbiorowym, wdrożyliśmy najnowocześniejsze rozwiązania w gospodarce odpadami, zarządzaniu siecią wodociągową, szkolnictwie. Brakuje tylko najważniejszego: wzajemnego powiązania. To jest pole do pracy na następne lata. Przy budowaniu inteligentnego regionu czy miasta nieodłącznym elementem jest budowanie społeczeństwa obywatelskiego, a poprzez to uczenie mieszkańców odpowiedzialności za budżet, za inwestycje. Prowadzę lekcje miejskiej demokracji w szkołach gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych. Pokazuję mieszkańcom, że mają prawo do miasta, w jaki sposób to prawo egzekwować, jak mogą wpływać na przestrzeń, która ich otacza. To małe, ale ważne kroki na drodze do budowania zaufania mieszkańców, a co za tym idzie – inteligentnego miasta z aktywnymi mieszkańcami”¹.

¹ Magazyn „Inteligentne Miasta i Regiony” (1/2016).

Nastanie czas, kiedy sztuczna inteligencja przewyższy sumaryczną inteligencję ludzką. Mówi się, że to będzie ostatni wynalazek ludzkości, bo wszystko, co zostanie wymyślone później, będzie już jej autorstwa.

Przykładów wdrażania projektów inteligentnego miasta jest obecnie w Polsce wiele. Mają one różny charakter i służą różnym celom. Wystarczy podać przykład Rzeszowa z jego innowacyjną architekturą – okrągłą kładką dla pieszych, multimedialną fontanną czy systemem oświetlenia LED ulic i obiektów, zapewniającym odpowiednie parametry jasności i komfort widzenia. Łódź z inicjatywy mieszkańców aranżuje woonyerfy (zielone podwórce miejskie). Szczecin wdrożył system centralnego gromadzenia informacji o przepływach ruchu (sterowanie sygnalizacją świetlną w czasie rzeczywistym, uzależnione od aktualnej sytuacji drogowej), poprawiając przepustowość systemu komunikacji drogowej miasta. Lublin tworzy jednolity standard dla inwestycji miejskich dotyczący infrastruktury transmisji danych przy budowach, remontach i rewitalizacjach, dzięki czemu powstaje zaplecze integrujące wszystkie systemy. Przykładem jest rewitalizacja Ogrodu Saskiego (2 km światłowodów, system monitoringu, sieć hotspotów, transmisje z muszli koncertowej w Internecie). Poznań proponował SmartZoo, czyli interaktywny przewodnik po miejskim ogrodzie zoologicznym, umożliwiający wyznaczenie indywidualnej trasy zwiedzania i dający możliwość aktywnego poruszania się w interaktywnej przestrzeni, w której informacja „podąża” za użytkownikiem. Zaś w Częstochowie karta miejska integruje m.in. kartę seniora, kartę dużej rodziny i kartę MPK. Dzięki temu rozwiązaniu funkcjonalności różnych istniejących kart zostaną skupione w jednym nośniku. Jego specyfika pozwoli na dodawanie nowych funkcji znacznie mniejszym kosztem. Prezydent Częstochowy, Krzysztof Matyjaszczyk, analizuje zagadnienie inteligentnych miast z jeszcze innej perspektywy: „Zdaję sobie sprawę, że wizja inteligentnego miasta, w którym różne nowoczesne systemy ze sobą współgrają, aby zapewnić jak najsprawniejsze funkcjonowanie miejskiego organizmu, może kojarzyć się z nieco uwspółcześnioną, mroczną wizją Orwella, w której człowiek jest inwigilowany na każdym kroku. Faktycznie linia rozgraniczająca te dwa światy, dwa systemy, jest stosunkowo cienka i to od zarządzających zależy, jak wykorzystają narzędzia przyszłości. W końcu – bez względu na to, jak inteligentny jest system – to właśnie człowiek powinien być ważniejszy... i po ludzku mądrzejszy”².

Człowiek

Czy aby na pewno tak będzie? Wielu twierdzi, że przewaga inteligencji człowieka nie potrwa długo, bowiem wyprzedzą nas maszyny i systemy. Wszystko przez prowadzone intensywne prace nad sztuczną inteligencją – AI (ang. *artificial intelligence*). To „dzięki” niej jeszcze przed 2029 r. dogonią nas boty (programy wykonujące pewne czynności w zastępstwie człowieka). Będą nie do odróżnienia od ludzkiej inteli-

² Tamże.

gencji. Co więcej, zdołają przyswoić styl myślenia, osobowość i słownictwo konkretnej osoby, aby wyręczać ją na przykład w prowadzeniu bloga. Zresztą w niektórych przypadkach już jesteśmy na przegranej pozycji. Program AI o nazwie UNU trafnie wytypował cztery najszybsze konie w Kentucky Derby (co nie udało się żadnemu ekspertowi). AI czyta też z ruchu ust lepiej od wyspecjalizowanych w tym ludzi, rozpoznając o 10 proc. więcej słów (w tym widzi praktycznie niedostrzegalną różnicę w wymowie liter „p” i „b”). Ale na tym nie koniec. Między 2045 a 2060 r. ma pojawić się sztuczna superinteligencja AGI (ang. *artificial general intelligence*) – omnipotentna, uniwersalna i samoświadoma, zdolna do improwizacji, stawiania hipotez, myślenia abstrakcyjnego. Nastanie czas, kiedy sztuczna inteligencja przewyższy sumaryczną inteligencję ludzką. Mówi się, że to będzie ostatni wynalazek ludzkości, bo wszystko, co zostanie wymyślone później, będzie już jej autorstwa. Co się wtedy stanie? Nikt tego nie wie. Snute są różne scenariusze. Od tych bardzo pesymistycznych i katastroficznych po bardziej optymistyczne, upatrujące w superinteligencji nie zagrożenia, lecz szansę na uczynienie człowieka doskonalszym. „Szybko zyska kontrolę nad nami i środowiskiem, będziemy dla niej tym, czym dla nas są mrówki” (Stephen Hawking). „Wystarczy, że odetnie dopływ prądu i danych, bo na przykład stwierdzi, że ograbiamy planetę z metali rzadkich. Skutki? W ciągu kilku lat trzy czwarte populacji wymrze z głodu, zimna i chorób. Pozostali cofną się w rozwoju o pięć wieków. Ludzkość bez prądu nic nie znaczy” (Takuya Matsuda). „Dzięki nanotechnologii sami staniemy się na wpół komputerami, a nasze mózgi będą czerpać dane z chmury” (Raymond „Ray” Kurzweil). „Aby nadążyć za rozwojem sztucznej inteligencji, będziemy musieli wszczepiać sobie swoiste neuronowe koronki usprawniające myślenie, będziemy jak chodzące wikipedie” (Elon Musk). Najdalej w prognozowaniu przyszłości idą transhumanści. Według nich, aby mieć szansę w rywalizacji z komputerami, trzeba będzie docelowo „przesiąść się” z białka na krzem, czyli porzucić cielesną powłokę i kiedy tylko technika pozwoli, przegrać nasze mózgi na serwery. Tylko czy wtedy nadal będziemy homo sapiens?³

Jedno jest pewne: jakieś jutro na pewno nadejdzie. Jakie będzie? Nie wiadomo. Jednak rozmyślanie o tym jest fascynujące. Mówi się, że postęp mamy w genach, a nauka to nasz los. Jesteśmy ciekawi, więc badamy, odkrywamy, budujemy. Dlatego że możemy.

Pytanie tylko, czy postęp zawsze będzie nam służył. Czy można go zatrzymać? Raczej nie. Możemy jedynie liczyć, że wrodzony optymizm i wiara człowieka w dalsze losy ludzkości będą jak samospełniająca się przepowiednia.

Adam Mikołajczyk, prezes Best Place – Europejskiego Instytutu Marketingu Miejs



© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM

³ Artur Włodarski, *Sztuczna inteligencja. Nasze niebo i piekło*, „Gazeta Wyborcza”, 22 października 2016 r.

Neuromarketing w projektowaniu strategicznym



© ASM – CENTRUM BADAŃ I ANALIZ RYNKU SP. Z O.O.

Małgorzata Walczak-Gomuła

Przyszłość jako wypadkowa działań i decyzji podejmowanych dziś jest jednym z kluczowych zasobów rozwojowych, z których można, a nawet należy korzystać. Obecnie w naszym zasięgu znajdują się narzędzia umożliwiające aktywny udział w jej kształtowaniu. Jednym z nich jest neuromarketing – rozwijająca się gałąź nauki, która toruje drogę w kierunku skutecznego przewidywania reakcji klienta na podstawie pomiarów biometrycznych.

W głąb zmysłów

Do niedawna standardem działalności badawczej były techniki deklaratywne, bazujące na odpowiedziach udzielonych przez respondentów. Podstawą analiz były słowa i opinie wyrażone w sposób niedający się zweryfikować. Tego typu badania sprawdzają się doskonale (oczywiście przy założeniu dobrej woli respondenta) w projektach dotyczących faktów, statystyk, zachowań zaistniałych w przeszłości oraz dokonanych uprzednio wyborów. Jednak jeśli chodzi o plany, upodobania, poglądy i reakcje, taki proces był obciążony większym ryzykiem błędu, wynikającym z postawy ankietowanego, który nie do końca świadomie mógł udzielać błędnych odpowiedzi, niezgodnych ze stanem faktycznym. Zwłaszcza niepopularne społecznie postawy i upodobania mogły ulegać racjonalizacji i zaprzeczeniu.

Dążenie do uzyskiwania coraz bardziej precyzyjnych danych zaowocowało wdrożeniem do procesu badawczego urządzeń mających do tej pory zastosowanie ściśle medyczne lub naukowe. Podstawą badań rynkowych i społecznych staje się w coraz większym stopniu niekontrolowana przez człowieka reakcja na bodziec. Dzieje się tak dlatego, że ta reakcja jest podstawą dokonywania wyborów rynkowych oraz przesłanką do prowadzenia skutecznej polityki społecznej. Pozwala bowiem skonstruować komunikaty mogące w coraz większym stopniu kierować klienta w stronę konkretnego produktu. Percepcja zmysłowa to wrota przekazu do umysłu konsumenta treści, które w zamyśle sprzedawcy mają się stać częścią jego myśli i życia. Przy czym reakcja człowieka na treść bodźców zarejestrowanych świadomie była dotąd przed badaczem ukryta, tym bardziej że reakcje respondenta bywają nieuświadomione na poziomie emocji. Natomiast na poziomie fizycznym są mierzalne i czytelne dzięki aparaturze diagnostycznej z zakresu elektroencefalografii (EEG), reakcji skórno-galwanicznych (GSR), analizy ruchów gałek ocznych (okulografia, ang. *eye tracking*) i mimiki twarzy. Przetworzenie w mózgu percepcji wzrokowej, słuchowej, węchowej, smakowej i dotykowej na obrazy, wyobrażenia, wspomnienia i decyzje odbywa się odrębnie od poprzednich doświadczeń, dlatego reakcje ciała na bieżące bodźce są wiarygodne jako materiał badawczy. Opracowanie metodologii pozyskiwania danych biometrycznych wykorzystywanych w badaniach społecznych i ekonomicznych diametralnie zmieniło zatem sposób realizacji badań.

Badanie metodą okulografii dzięki specjalnym okularom lub czytnikom stacjonarnym rejestrującym ruchy gałek ocznych weryfikuje to, w jaki sposób ludzie postrzegają obiekt znajdujący się przed nimi. To pozwala na przykład prześledzić zachowanie badanego w sklepach, jego reakcje na ekspozycje towarów, sprawdzić czytelność strony internetowej, atrakcyjność reklamy czy opakowania. Można się dowiedzieć, gdzie badany patrzy, na których elementach się skupia, a które całkowicie pomija.

Badanie EEG polega na odpowiednim rozmieszczeniu na powierzchni czaszki elektrod, które rejestrują zmiany potencjału elektrycznego skóry, pochodzące od aktywności neuronów poszczególnych obszarów kory mózgowej odpowiedzialnych za określone emocje i wrażenia. Elektroencefalogram, czyli zapis badania, jest interpretowany w celu stwierdzenia emocjonalnego zaangażowania

odbiorców, pozytywnych czy negatywnych reakcji i identyfikacji z przedstawianymi treściami. Dzięki temu można na przykład sprawdzić wpływ reklamy na konsumenta.

Galwanometr używany w badaniu GSR mierzy reakcje skórno-galwaniczne zmieniające się w zależności od stopnia aktywności gruczołów potowych. Urządzenia do tej pory były stosowane na przykład jako wykrywacz kłamstw, gdyż zmiany wilgotności skóry są objawem przeżywania emocji lub spontanicznej reakcji na określone bodźce. W badaniach rynkowych i społecznych GSR ujawnia poziom pobudzenia wywołany przez zaprezentowane treści, na przykład ofertę produktową lub markę. Dzięki analizie można szacować, na ile komunikat zaktywizuje konsumenta i zachęci go do działania.

– *Triangulacja danych biometrycznych pozyskiwanych z wielu źródeł jednocześnie jest aktualnie najlepszą metodą poznania stanu faktycznego danej problematyki badawczej. Wymaga to jednak zastosowania wysoce precyzyjnego sprzętu diagnostycznego i najnowszych rozwiązań informatycznych* – mówi Małgorzata Walczak-Gomuła, prezes zarządu ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku. Obecnie w Polsce działa kilka firm badawczych, których głównym profilem działalności jest neuromarketing. Są również takie, które łączą tradycyjne metody z nowoczesnymi pomiarami biometrycznymi. – *Metody okulografii, EEG i GSR są od kilku lat stosowane w Polsce, jednak sprzęt do ich realizacji pozostawia wiele do życzenia w porównaniu z urządzeniami wykorzystywanymi do badań naukowych czy medycznych. Bardziej złożone systemy służące do połączenia analiz pozyskanych dzięki sprzętowi do EEG, GSR czy okulografii do tej pory nie były stosowane przez agencje badawcze działające w kraju. Aż do teraz. Posiadamy na własność sprzęt umożliwiający przeprowadzanie pomiarów biometrycznych na wysokim poziomie. Kluczową kwestią jest jednak analiza i interpretacja danych w celu zaprojektowania gotowych produktów przeznaczonych dla określonych branż czy grup klientów. Dlatego nasz zespół, złożony z naukowców i badaczy, tworzy zaawansowane algorytmy analityczne umożliwiające korelację pomiarów z kilku urządzeń użytych do konkretnego badania. Te zaawansowane techniki służą nam do pozyskiwania odpowiedzi na istotne dla naszych klientów pytania. A w dalszej perspektywie będą służyć jako materiał porównawczy w opracowywaniu krótko- i długoterminowych prognoz oraz strategii i planów* – twierdzi Małgorzata Walczak-Gomuła.

Zrozumienie reakcji na bodźce i procesu decyzyjnego wprowadza marketing na coraz bardziej skuteczną ścieżkę w walce konkurencyjnej. Czy należy się tego obawiać jako nowej tarczy Wielkiego Brata? Może to rodzić zagrożenia manipulacją zbiorową, ale z drugiej strony współczesny człowiek jest coraz bardziej świadomy możliwości technologicznych i asertywnie zarządza swoimi danymi. Odbiorca, który zostaje poddawany coraz bardziej zaawansowanej „obróbce” marketingowej, staje się jednocześnie w coraz większym stopniu decycentem i autorem rzeczywistości.

Spojrzyć dalej

Pytanie, co przyniesie najbliższa przyszłość, nurtuje każdego menedżera, jednak szacunki analityczne to kwestia budząca wiele wątpliwości wśród osób krytycznie nastawionych do prognozowania gospodarczego.

– *Trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie nowoczesnego przedsiębiorstwa bez prognostycznych analiz makroekonomicznych, marketingowych i sprzedażowych, tak samo jak bez bieżących badań marketingowych. Trzeba postawić na procesy wysoce specjalistyczne, jeśli klient chce uniknąć płacenia za wizję rodem ze szklanej kuli* – twierdzi Małgorzata Walczak-Gomuła. W październiku 2016 r. firma opracowała prognozę spadku produkcji budowlano-montażowej o 14,3 proc. w stosunku do roku 2015; faktycznie rok 2016 zakończył się spadkiem produkcji na poziomie 14,4 proc. Dokładność do jednej dziesiątej punktu procentowego dowodzi, że skuteczne prognozowanie jest możliwe. Wymaga jedynie stworzenia modeli dostosowanych do poszczególnych sektorów gospodarki. Punktem wyjścia jest analiza kluczowych wskaźników na przestrzeni określonych szeregów czasowych, a celem konstruowania prognoz jest planowanie najbliższej przyszłości firmy czy organizacji. Przy czym eksperci ASM podkreślają, że oprócz planowania krótkotrwałego warto uwzględnić w swej strategii narzędzie do aktywnego budowania dalszej przyszłości, czyli foresight. Metoda ta nie dostarcza gotowych recept na przyszłość. Różni się od innych typów badań ze względu na cztery cechy, których łączna obecność charakteryzuje tylko foresight, są to: zorientowanie na kształtowanie przyszłości, otwartość na alternatywne scenariusze przyszłości, charakter uczestniczący oraz multidyscyplinarność. Analitycy ASM realizują foresight jako czteroetapowy proces, który uwzględni identyfikację sił napędowych oraz krytycznych niepewności danej branży, opracowanie scenariuszy i dyskusję na temat ścieżek rozwoju.

Powyższy proces prowadzony przez ekspertów ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku prowadzi do zidentyfikowania najistotniejszych czynników, wśród których mogą znaleźć się elementy otoczenia ekonomicznego, politycznego, technologicznego, społecznego i środowiskowego. – *Wskazane czynniki tworzą macierz stanowiącą wyznacznik czterech scenariuszy rozwoju w dwóch perspektywach czasowych, średnio- i długookresowej* – twierdzi Beata Tomczak z ASM. Biorąc pod uwagę złożoność foresightu oraz zakres zmian, które mogą nastąpić, należy w pierwszej kolejności przeanalizować możliwości, jakimi przedsiębiorca dysponuje i będzie dysponował w przyszłości. Na tej podstawie można zarówno wykreować dostosowane do zmieniających się warunków strategię marketingowe, jak i wdrożyć alternatywne procesy produkcji i sprzedaży. Warto też korzystać z cyklicznych analiz rynkowych oraz z prognoz krótkoterminowych, aby na bieżąco aktualizować plany roczne.

Więcej informacji: www.asm-poland.com.pl



Superbohater bez peleryny

Kiedy w 2015 r. Tomasz Bagiński stawał za kamerą pierwszych dwóch filmów z cyklu „Legendy Polskie”, realizowanego przez Allegro, nikt nie spodziewał się sukcesu i wielkiej sympatii, z jaką spotkał się projekt. Historie Janka Twardowsky’ego, Jagi, zmagania z Bazyliuszkiem i Smokiem Wawelskim, czyli odkurzone polskie legendy w nowoczesnej formie, obejrzało blisko 20 mln widzów.

Przedsięwzięcie zostało docenione zarówno przez środowisko filmowe, jak i branżę marketingową. Czyżbyśmy w końcu doczekali się polskiej fantastyki na światowym poziomie? O inspiracjach, popularności i przyszłości „Legend Polskich” z **Marcinem Dyczakiem**, dyrektorem marketingu Allegro, rozmawia Anna Siedlińska.

Anna Siedlińska: Co wspólnego ma Allegro z polskimi legendami? Na pierwszy rzut oka nie widać powiązań.

Marcin Dyczak: Przecież Allegro jest polską legendą! *(śmiech)* Poważnie mówiąc, sięgnęliśmy po polskie legendy, bowiem założyliśmy – zresztą nie my jedyni – że ludzie, zwłaszcza młodzi, konsumują coraz mniej konwencjonalnych treści marketingowych. Rzadziej czytają gazety, rzadziej oglądają „zwykłą” telewizję czy zwracają uwagę na outdoor. W Polsce, tak jak na całym świecie, ogląda się coraz więcej filmów i zdjęć w mediach społecznościowych (YouTube, Facebook, Snapchat, Instagram). Przekazy w stylu „Jesteśmy najlepsi!”, „Mamy najlepsze ceny!” już nikogo nie obchodzą. Młodzi ludzie alergicznie reagują bowiem na coś, co nie jest wiarygodne. Zadaliliśmy więc sobie pytanie, co możemy dla nich wyprodukować. Chcieliśmy, aby było to interesujące, ale jednocześnie wiarygodne i prawdziwe. Na początku wiedzieliśmy tylko tyle, że chcemy robić wideo, które „sprzeda się” na YouTube. Przez długi, długi czas nie mieliśmy konkretnego pomysłu. „Legendy Polskie” są wynikiem rozmów z różnymi agencjami, które uczestniczyły w przetargu. Najbliżej było nam do koncepcji zaproponowanych przez agencję Platige Image. Pierwotnie mieliśmy produkować musical oparty na nowych aranżacjach starych polskich przebojów. Wydawało mi się jednak, że musical to raczej umierająca kategoria rozrywkowa. I tak po kilku tygodniach stwierdziliśmy, że idealnym tworzywem są legendy, lokalne historie... Opowiemy je w nowy sposób. Stare, uniwersalne treści podamy w nowej formie. Pomysł nie wziął się więc z olśnienia. Jest wynikiem długiego, kilkumiesięcznego poszukiwania. Gdy już na niego wpadliśmy, wydał nam się superinteresujący przede wszystkim dlatego, że jest bardzo pojemny, bardzo polski i świeży. Nikt tego wcześniej nie robił, a materiału jest bardzo dużo. I co ważne, tematyka jest bliska każdemu, kto żyje w Polsce.

AS: Początkowo powstały scenariusze tylko do „Smoka” i pierwszego „Twardowsky’ego”. To miał być projekt krótkoterminowy?



Marcin Dyczak

MD: To miał być tylko pojedynczy „strzał”. Mieliśmy skończyć na „Smoku” i „Twardowskim”. Postawiliśmy sobie za cel, aby te filmy wyświetliły się na YouTube w sumie milion razy. W założeniu miały one trafić do młodych ludzi, ale grupa, do której docieramy i która pozytywnie reaguje na nasze produkcje, jest zdecydowanie szersza. Wyniki były takie, że żal było kończyć. Niektóre marki sponsorują drużyny piłkarskie, inne koncerty, a jeszcze inne polskich skoczków, my zaś sponsorujemy „Legendy Polskie”, które dodatkowo sami produkujemy.

AS: Jaki wizerunek Polaków wyłania się z dawnych rodzimych legend?

MD: Zobaczyliśmy wciąż aktualne wartości. Wszystkie te historie dobrze znamy: o sprycie, o odwadze, pomysłowości, przedsiębiorczości, moralnej dualności. To wciąż aktualne prawdy czy półprawdy, a czasami truizmy o życiu. To, co tkwi w starych opowieściach, zresztą nie tylko polskich, wybrzmiewa dziś z niesłabnącą siłą. Jedynie forma obrosła nieco w pajęczynę, jest zaśniedziała i obsypana kurzem... Nie jest już adekwatna do aktualnych oczekiwań wobec rozrywki. Postanowiliśmy więc opowiedzieć te historie jeszcze raz, w bardziej atrakcyjny sposób, który będzie zrozumiały dla dzisiejszego odbiorcy.

AS: Chcieli nam państwo pokazać, jacy jesteście?

MD: Nie czujemy się uprawnieni do wygłaszania sądów na temat tego, jacy powinniśmy być. Natomiast chcieliśmy w trochę komiczny, może momentami straszny sposób pokazać niektóre nasze cechy. Opowiadamy o przedsiębiorczości, odwadze, sile Polaków.

AS: Każdy państwa film ma na YouTube 3–4 mln wyświetleń. Według danych PISF w 2015 r. wszystkie polskie filmy zgromadziły w kinach zaledwie nieco ponad 8 mln widzów. Skąd taka popularność „Legend Polskich”?

MD: Nasze filmy są za darmo, więc łatwiej nam zgromadzić publiczność. Pomijając kwestie finansowe, musimy pamiętać o dwóch ważnych czynnikach. Po pierwsze: historia. Jeśli jest ciekawa, to już połowa sukcesu. Sięgnięcie po historie, które po prostu są ciekawe, ułatwiło nam zadanie. Po drugie: dziura w polskiej rozrywce głównego nurtu. To jest osąd Tomka Bagińskiego, z którym ja się w 100 proc. zgadzam. W Polsce albo kręci się dramaty, albo komedie romantyczne. Brakuje produkcji środka – nie tylko w sensie fabuły, ale i w sensie formy. Uważam, że wstrzeliliśmy się idealnie w tę lukę. „Legendy Polskie” to ciekawe historie, które zrealizowaliśmy na całkiem niezłym poziomie. Mamy jeszcze trochę do nadrobienia, jeśli chcemy dorównać produkcjom hollywoodzkim, ale jak na rodzimą kinematografię nasze filmy są solidnie zrobione.

AS: Popularność „Legend Polskich” dowodzi, że ludzie mają dość narodowej martyrologii, że potrzebują nowych bohaterów – rodzimych i silnych?

Polsko-słowiański koloryt nie jest obciachem!

Sukces projektu „Legends Polskie” jest wypadkową kilku czynników. Pierwszy z nich to po prostu dobre historie, zaś te – w nowoczesnym opakowaniu – zawsze się sprzedają. Drugim czynnikiem jest wizerunek Polaków jako tych, którzy biorą sprawy w swoje ręce, wykazując się przy tym sprytem, determinacją, ale i specyficznym poczuciem humoru. Ważnym składnikiem sukcesu jest również swojski, polsko-słowiański koloryt, który – co istotne – nie kojarzy się już młodemu odbiorcy z obciachem i zaścianiem. Za to z kolei odpowiedzialny jest w du-

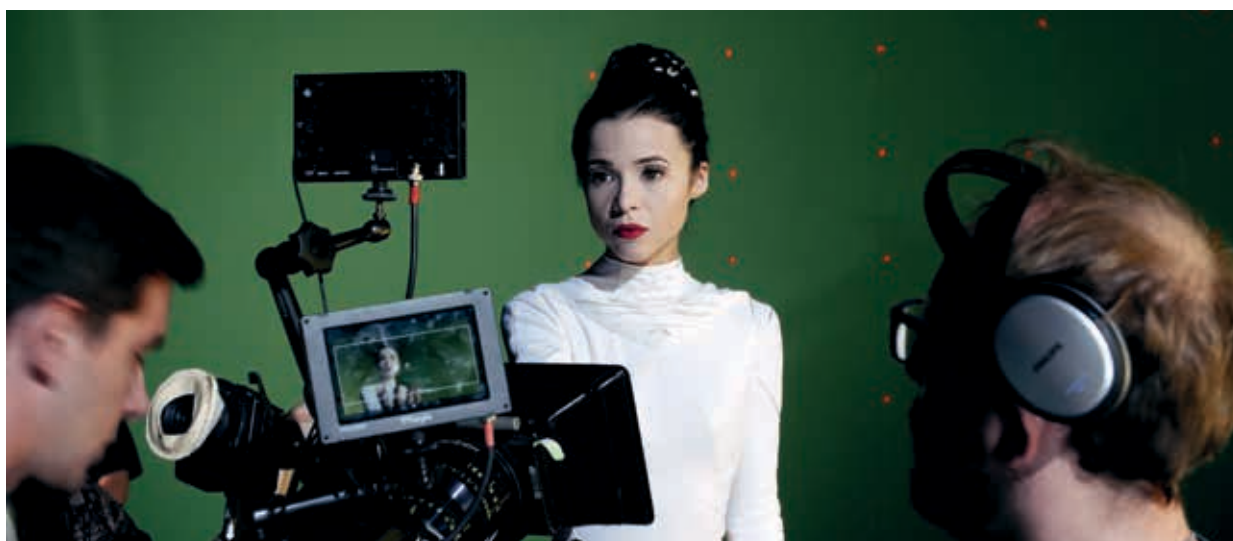
żej mierze wielki, międzynarodowy sukces cyfrowej odłony „Wiedźmina”. To właśnie ona pokazała, że polskość i słowiańskość mogą być znakomitymi towarami eksportowymi, z których możemy być dumni.

Co więcej, produkcje Allegro pokazały, że superbohaterowie nie są bynajmniej domeną popkultury amerykańskiej. W czasach, gdy postaci pokroju Batmana czy Supermana zdają się przeżywać kryzys tożsamości, ich polsko-słowiańskie odpowiedniki nie mają tego problemu. Twardowski czy Jaga są także autentyczniejsi

w swoim człowieczeństwie i dylematach moralnych niż ich odziani w obciste stroje i latający po niebiosach amerykańscy kuzyjni. Allegro odkryło fabularny, mitotwórczy (i komercyjny) potencjał kryjący się w starych opowieściach, o których jeszcze do niedawna mało kto zdawał się pamiętać.

Łącząc powyższe elementy w spójną całość, Allegro stworzyło dzieła zaspokajające oczekiwania nie tylko milenialsów, ale i ich starszego rodzeństwa, a nawet rodziców.

Dr Radosław Siedliński, Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych



MD: Tak sędę. Milenialsi patrzą na świat zupełnie inaczej. Wchodzili w dorosłość w sytuacji, kiedy Polska była już w Unii Europejskiej, granice nie istniały, a za parędziesiąt euro można było pojechać, gdzie się tylko chciało. Tu nie chodzi o to, że nie czują się patriotami, że nie interesuje ich historia. Oni po prostu widzą nasz kraj inaczej niż pokolenia urodzone przed rokiem 1980 czy jeszcze wcześniej. Zbyt wyraźne eksponowanie tematów martyrologicznych jest nieadekwatne. To dla nich wątek ważny, ale nie najważniejszy. Większość chce widzieć Polskę otwartą, uczestniczącą, ważną, będącą częścią europejskiej układanki.

AS: Twardowski zostanie polskim superbohaterem?

MD: Zmierzamy w tym kierunku, ale nie mogę na ten temat mówić. Chodzi nam po głowie cały świat, uniwersum.

AS: Wzorem są Amerykanie i ich superbohaterskie uniwersum, które znamy z produkcji DC Comics czy Marvela?

MD: To jest na pewno punkt odniesienia. Nie ma jednak sensu budowanie kopii. Jeżeli przyczepimy Twardowskiemu pelerynkę i założymy czerwone kozaki, to wydzie śmiesznie. A na to nie możemy sobie pozwolić. Będziemy inspirować się amerykańskim uniwersum w sensie jego dynamiki i konstrukcji, zaś forma i zawartość będą bardziej polskie – trochę noir, trochę niedookreślone. Chcemy, aby był to świat, w którym bohaterowie są targani wątpliwościami, gdzie nie ma wyraźnego podziału między dobrem a złem. W dzisiejszym świecie wątek podziału między tym, co jest dobre, a tym, co złe, jest piekielnie interesujący, bo granice się pozacierały. Opieranie się na starych wzorcach Marvela czy DC Comics, gdzie od początku wiadomo, kto jest dobry, a kto zły, kto wygra, kto przegra, w tym przypadku nie zdałoby egzaminu.

AS: Historie są oparte na polskich fundamentach. Nie kusi słowiańszczyzna? Światowy sukces „Wiedźmina” pokazuje, że warto sięgnąć po motywy z tego kręgu.

MD: Dotychczas obracamy się tylko w polskich realiach, ale dość poważnie myślimy o rozszerzeniu świata o słowiańszczyznę, bo łatwo się sprzedaje, jest inna, dziwna, świeża. Ludzie dotąd nie mieli z czymś takim do czynienia. Ale mogłoby to równie dobrze być uniwersum europejskie... Materiału jest bardzo dużo. Musielibyśmy wykluczyć mity greckie i nordyckie, bo zostały już ograne z każdej strony. W każdym kraju na pewno jest wiele inspiracji dla potencjalnych scenariuszy.

AS: Udało się państwu nawiązać współpracę z czołowymi polskimi pisarzami: Jackiem Dukajem, Jakubem Małeckim, Elżbietą Cherezińską, Radkiem Rakiem, Rafałem Kosikiem, Robertem M. Wegnerem, Łukaszem Orbitowskim...

AS: Są równorzędną częścią całej opowieści – z nich poznamy przecież historię Lucynki czy Jagi...

MD: Są świetnie wpasowane zarówno klimatem, jak i treścią. Założenie było takie, że legendę, czyli starą opowieść, połączymy z legendarnym polskim przebojem, a następnie oba elementy wykorzystamy w nowym kontekście, w nowej formie. Wrzuciliśmy je do garnka, posypaliśmy solą, pieprzem i wyszło nam smaczne danie. Okazuje się, że to, co stare, jest ekstra, świetnie brzmi, świetnie się tego słucha, świetnie się to ogląda.

AS: Polacy pokochali „Legendy Polskie”. Czy myśleli państwo, aby wykorzystać je do promocji Polski i Polaków?

MD: Nie, bo nie widzieliśmy takiej potrzeby. To w ogóle znajduje się poza obszarem naszych codziennych zainteresowań.



© ALLEGRO (3)

MD: Do komercyjnej współpracy zaprosiliśmy wielu literatów, którzy pomagają nam skonstruować świat – jego oś i konflikt. Po tych kilku filmach, które dotąd wyprodukowaliśmy, wiemy jedynie, że stare demony uciekają z piekła. Nie wiemy dlaczego. Wszystko jest otwarte. Jeśli myślimy o czymś większym – o całym uniwersum – to przed nami jest wiele pytań, na które musimy sobie odpowiedzieć. Na razie tylko tyle mogę powiedzieć.

AS: Tak do końca nie zrezygnowali państwo z pomysłu na wykorzystanie starych polskich przebojów w nowych aranżacjach. Ścieżkę dźwiękową filmów tworzą utwory Marka Grechuty, Stana Borysa czy Zdzisławy Sośnickiej.

MD: Według mnie to jest olbrzymi plus tego projektu. Prezentujemy młodym ludziom utwory, których wcześniej nie słyszeli, po które sami by nie sięgnęli. Jakiś czas temu udostępniliśmy playlistę na Spotify i dobrze sobie tam radzi. Nasze teledyski też są chętnie oglądane w sieci.

**Na planie „Legend Polskich”.
Z prawej: Tomasz Bagiński**

Oczywiście, gdyby kiedyś pojawił się pomysł, żeby nakręcić film pełnometrażowy, to sytuacja na pewno uległaby zmianie. Nie rozpoczynaliśmy tej przygody z założeniem, że chcemy wnieść wielki wkład do polskiej kultury, modyfikować czyjś światopogląd czy podejście do Polski i polskości. To nie był nasz cel.

AS: Co dalej z „Legendami Polskimi”?

MD: Cały czas pracujemy nad uniwersum. Zastanawiamy się, w jaki sposób rozwinąć wątki, które już pokazaliśmy. Wkrótce wyjaśni się też, co zrobimy w tym roku. Myślę, że tkwi w tym projekcie gigantyczny potencjał. Nie myślę tylko o filmach, ale także o serii komiksów, opowiadaniach, powieści, gadżetach, zabawkach... Mamy w swojej kulturze postaci, które są superbohaterami. I nie noszą dziwnych pelerynek!



Podczas zawodów European Rover Challenge można się poczuć niemal jak na Księżycu. Powyżej: drużyna Impuls

European Rover Challenge,

Anna Karahan

Aż 400 utalentowanych konstruktorów biorących udział w trzeciej edycji Konkursu Łazików Marsjańskich, 20 tys. odwiedzających, najważniejsze osoby z branży kosmicznej na pierwszej konferencji robotycznej, 50 wystawców, reprezentujących m.in. kluczowe firmy związane z sektorem kosmicznym, oraz prezentacja polskiej strategii kosmicznej i debata obywatelska Europejskiej Agencji Kosmicznej (ESA). Tak w skrócie można podsumować ubiegłoroczną edycję European Rover Challenge 2016 (ERC) – największą imprezę robotyczno-kosmiczną w Europie o charakterze naukowo-technologicznym, skierowaną do przedstawicieli świata nauki i biznesu, sektora nowych technologii, studentów, a także szerokiej publiczności, szczególnie młodzieży i rodzin z dziećmi. Wydarzenie odbyło się w dniach 10–13 września 2016 r. w Centrum

Wystawienniczo-Kongresowym Województwa Podkarpackiego w Jasionce.

W ubiegłorocznych zawodach robotów marsjańskich ERC w konkurencjach symulujących eksplorację Marsa o zwycięstwo walczyły 23 drużyny z siedmiu krajów świata, m.in. z Polski, Bangladeszu, Australii i Nepalu. Zawody wygrał zespół Raptors z Politechniki Łódzkiej. Drugie miejsce zajęła drużyna Impuls z Politechniki Świętokrzyskiej, a trzecie – kanadyjscy studenci z McGill Robotics.

Polskie łaziki marsjańskie

Marzenie o stworzeniu pierwszego polskiego łazika, który mógłby wziąć udział w zawodach University Rover Challenge (URC), rozgrywanych na pustyni w stanie Utah, pojawiło się w 2007 r. Rok później na Politechnice Warszawskiej zespół pro-



z Politechniki Świętokrzyskiej (II miejsce)



© ANNA KARAHAN/INKTO POLAND (3)

czyli bliżej Marsa

jektowy zbudował Automatyczny Marsjański Pojazd Badawczy „Skarabeusz”, który w 2009 r. zajął piąte miejsce w URC. Pierwszą polską drużyną, która wygrała ten prestiżowy konkurs, była Magma z Politechniki Białostockiej. Zwycięstwo to zachęciło kolejne zespoły do pracy i międzynarodowego współzawodnictwa. W ciągu kolejnych lat polscy studenci stali się specjalistami w budowaniu analogów robotów marsjańskich i wygrywają konkursy na całym świecie. W czasie trzydniowych zawodów URC, rozgrywanych na pustyni w pobliżu bazy marsjańskiej The Mars Society, studenci, sterując zdalnie robotami, muszą wykonać skomplikowane zadania, m.in. rozpoznanie terenu, poszukiwanie śladów życia w próbkach gleby oraz dostarczenie pakietu medycznego rannemu astronautce. Wysoka temperatura, pył i niska wilgotność powietrza stanowią prawdziwe wyzwanie dla

robotów i ludzi, mimo to polskie drużyny świetnie sobie radzą i od kilku lat utrzymują się w światowej czołówce. Spośród najbardziej utytułowanych można wymienić Legendary Rover Team z Politechniki Rzeszowskiej (3. miejsce w URC 2014, 1. miejsce w URC 2015 i URC 2016), Hyperion Team z Politechniki Białostockiej (1. miejsce w URC 2013 i URC 2014), Project Scorpio z Politechniki Wrocławskiej (1. miejsce w ERC 2014, 2. miejsce w URC 2013, 3. miejsce w URC 2015 i URC 2016) i #next team z Politechniki Białostockiej (2. miejsce w ERC 2015, 4. miejsce w URC 2015, 7. miejsce w URC 2016).

Udział w amerykańskich zawodach to również poważne wyzwanie finansowe. Niezbędne są środki na konstrukcję łazika oraz drugie tyle na wyjazd i związaną z nim logistykę. Budżet całego przedsięwzięcia wynosi od kilkudziesięciu do kilkuset tysięcy złotych.

Z inicjatywy Mars Society Polska, a przede wszystkim Łukasza Wilczyńskiego (prezesa Europejskiej Fundacji Kosmicznej i agencji Planet PR), zrodził się pomysł zorganizowania w 2014 r. podobnego konkursu w Polsce – aby nasze drużyny, które zdominowały już amerykańskie zawody, wreszcie miały szansę pełnienia roli gospodarza własnego konkursu, odpowiednika URC. W trakcie planowania pierwszej edycji ERC pojawiła się myśl, by stworzyć wydarzenie bardziej rozbudowane względem pierwowzoru – po pierwsze, dostępne dla publiczności, a po drugie, pomagające wykorzystać potencjał uczestników biorących udział w zawodach.

ERC – platforma wymiany kompetencji

ERC przyciąga coraz większą liczbę młodych, zdolnych i ambitnych ludzi. Obecnie działa i pracuje nad swoimi konstrukcjami 20 zespołów, skupiających w swoich szeregach prawie 400 studentów i pracowników uczelni. Zawody robotyczne motywują ich do poświęcenia wolnego czasu, a niejednokrotnie i własnych pieniędzy. Praca nad projektem pozwala studentom zdobyć wiedzę i umiejętności praktyczne wykraczające poza program nauczania, oswoja z sektorem kosmicznym i wskazuje możliwości rozwoju. Przygotowania do zawodów trwają prawie rok i w tym czasie drużyny mają okazję do konsultacji i poznania opinii na temat swojej pracy. Studenci uczestniczą również w warsztatach z zakresu pisania, oceny i opiniowania dokumentacji. Organizatorzy ERC dbają, żeby projekt (jego forma oraz styl dokumentacji) był podobny do projektów branży kosmicznej, będącej jedną z najbardziej wymagających branż w inżynierii. Dzięki temu uczestnicy mogą poznać cały proces – od koncepcji, przez projektowanie i wytwarzanie, po weryfikację i walidację rozwiązania. Konkurs stwarza również doskonałą okazję do pokazania swoich umiejętności, eksperymentowania, popełniania i naprawiania błędów. Dlatego uczestnictwo w ERC i URC może być traktowane na równi ze stażem w wymagającej firmie i – jak wskazują na to wyniki raportu przygotowanego przez Europejską Fundację Kosmiczną i PARP – podnosi atrakcyjność kandydata na pracownika.

Po trzech edycjach ERC stał się nie tylko konkursem łazików marsjańskich, ale także platformą pobudzającą badania z zakresu robotyki i będącą źródłem informacji na temat kadr. Jest okazją do nawiązania międzynarodowych kontaktów, a nawet impulsem do zakładania firm (np. ABM Space, Kell Ideas czy Photon Entertainment).

Organizatorzy pracują nad stałym ułożeniem konkursów typu ERC w polskich akceleratorach biznesu i ciągłym pobudzaniem zainteresowania inwestorów, czego efekty są już zauważalne. Od trzeciej edycji ERC konkursowi towarzyszą spotkania networkingowe oraz warsztaty mentoringowe, podczas których nie tylko eksperci i specjaliści z branży uczą studentów, ale biorący udział w zawodach uczą się również od siebie nawzajem. W tym celu stworzono forum dyskusyjne łączące uczestników i zainteresowanych konkursem.

Służy ono również firmom i inwestorom, pozwalając wyszukiwać i promować najciekawsze projekty i najzdolniejsze jednostki.

ERC ściśle współpracuje z amerykańskim konkursem URC jako równorzędnym partnerem i wyznacza kolejne trendy dla rozwoju tego typu konkursów (m.in. w dziedzinie rozwiązań autonomicznych).

Kosmiczna misja – popularyzacja

Ważną częścią ERC są również wydarzenia towarzyszące: pikniki rodzinne, prezentacje, warsztaty, konferencje naukowe, które dają możliwość poszerzenia wiedzy i spotkania ekspertów oraz poznania osób z branży kosmicznej z całego świata. Jest to też dobra okazja dla firm, instytucji i kół naukowych do zaprezentowania swoich projektów i najnowszych technologii. Te spotkania kreują przyszłość branż.

Bardzo ważnym wydarzeniem w ramach ERC była polska część debaty obywatelskiej nad przyszłością eksploracji przestrzeni kosmicznej, zorganizowana przez Europejską Agencję Kosmiczną. Debata odbyła się jednocześnie w 22 krajach, wzięło w niej udział 2 tys. osób, na co dzień niemających nic wspólnego z sektorem kosmicznym. Jej celem było zbadanie opinii publicznej przed opracowaniem przez ESA strategii przyszłych działań. Uczestnicy debaty rozmawiali m.in. o eksploatacji przestrzeni kosmicznej, wykorzystaniu jej bogactwa, a nawet o powiększającym się coraz bardziej zanieczyszczeniu kosmosu.

Nowym punktem ostatniej edycji ERC był również Europejski Kongres Robotyczny, w czasie którego wiceminister rozwoju Jadwiga Emilewicz przedstawiła założenia „Polskiej strategii kosmicznej”. Do jej najważniejszych zadań należy m.in. osiągnięcie trzyprocentowego udziału w obrotach całego sektora kosmicznego w Europie, zwiększenie składki do Europejskiej Agencji Kosmicznej o 10 mln zł w ciągu najbliższych trzech lat oraz wspieranie budowy polskiego satelity.

W czasie ERC odbyło się także sympozjum „Astronaut Preparation for Long Duration Space Flights”, podczas którego sześciu astronautów przedstawiło wyniki pierwszej polskiej misji testowej oraz sporządzony w czasie jej trwania atlas meteorytów. Zaprezentowano również bazę M.A.R.S. – pierwszy w Europie analogowy habitat kosmiczny dla przyszłych kolonizatorów Księżyca i Marsa, który powstaje w Rzepienniku Biskupim (woj. małopolskie). Natomiast nauczyciele wzięli udział w warsztatach ESERO i zapoznali się ze scenariuszami edukacyjnymi stworzonymi przez ekspertów Europejskiej Agencji Kosmicznej specjalnie na potrzeby zajęć w szkołach gimnazjalnych i liceach.

Warsztaty mentoringowe, które odbyły się ostatniego dnia ERC, połączyły wszystkie kongresowe wątki w jeden. Młodzi konstruktorzy po zakończonych zmaganiach mieli okazję dowiedzieć się, jak funkcjonuje branża kosmiczna, jak pozyskiwać środki, starać się o staże i jak komercjalizować swoje projekty. Uczestnicy konkursu mają już ogromną wiedzę techniczną, teraz organizatorzy ERC chcą im pomóc zaistnieć w świecie biznesu.



Łączą nas przemysłowe historie

Chcesz przejechać się
kolejką wąskotorową?
Sprawdzić, jak wydobywano
węgiel, pozyskiwano srebro,
produkowano czystą wodę,
drukowano prasę,
warzono piwo?
Nic prostszego. Wystarczy
wstąpić na Szlak Zabytków
Techniki i poznawać,
eksperymentować, zwiedzać...
Przemysłowe historie
potrafią być naprawdę
fascynujące.

Magdalena Polok

Szlak Zabytków Techniki jest tematycznym, samochodowym szlakiem turystyczno-kulturowym łączącym obiekty związane z kulturą dziedzictwa przemysłowego województwa śląskiego. Obecnie w jego skład wchodzi 42 obiekty. Jest to najbardziej interesująca trasa turystyki industrialnej w Polsce. W 2008 r. szlak ten jako pierwszy produkt turystyczny w kraju otrzymał Złoty Certyfikat Polskiej Organizacji Turystycznej. W 2010 r. jako jedyny szlak z Europy Środkowo-Wschodniej dołączył do Europejskiego Szlaku Dziedzictwa Przemysłowego (European Route of Industrial Heritage – ERIH).

Szlak Zabytków Techniki prezentuje najważniejsze i najciekawsze pod względem walorów turystycznych, historycznych i architektonicznych obiekty poprzemysłowe w całym województwie śląskim. Zabytki znajdujące się na Szlaku związane są z tradycją górniczą, hutniczą, energetyką, kolejnictwem, łącznością, włókiennictwem, produkcją wody oraz przemysłem spożywczym.



Zwiedzającym udostępniono muzea, galerie, działające zakłady pracy, a nawet zamieszkałe kolonie robotnicze.

Na Szlaku Zabytków Techniki emocje determinowane są poprzez zmysły. Podczas wizyty w industrialnych obiektach można usłyszeć szum silników, stukot maszyn, syk maszyny parowej, poczuć zapach drewna, chłód podziemi czy zimno metalu. W efekcie zwiedzający nie tylko poznaje industrialne dziedzictwo regionu, ale i chłonie niepowtarzalną tradycję. Dzięki tym wyjątkowym doznaniom można niemal dotknąć historii.

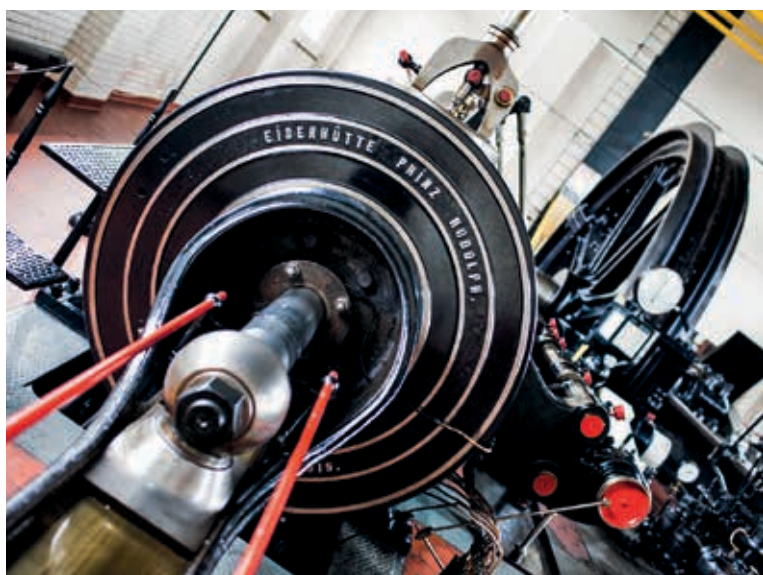
Cztery Gwiazdy Techniki

Cztery obiekty Szlaku to tzw. Gwiazdy Techniki – zabytki oferujące zwiedzającym najwyższą jakość i różnorodność usług przy jednoczesnej unikatowej wartości merytorycznej. Są to: Kopalnia Guido w Zabrze, Muzeum Tyskich Browarów Książęcych w Tychach, Muzeum Browaru „Żywiec” w Żywcu oraz Zabytkowa Kopalnia Srebra w Tarnowskich Górach. Te miejsca po prostu trzeba odwiedzić.

W muzeach obu browarów turyści zapoznają się z technologią produkcji piwa i poszczególnymi składnikami potrzebnymi do jego wytwarzania. Historię browaru w Żywcu ukazuje muzeum

Kopalnia Guido w Zabrze (Industriada 2013)

Nadszybie szybu Carnall w Zabrze (Sztolnia Królowa Luiza)





Muzeum Tyskich Browarów Książęcych. Poniżej: Zabytkowa Kopalnia Srebra w Tarnowskich Górach



© ARCHIWUM URZĘDU MARSZAŁKOWSKIEGO WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO (4)



© ARCHIWUM URZĘDU MARSZAŁKOWSKIEGO WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO

Stacja Wodociągowa Zawada w Karchowicach

należące dziś do Heinekena (w Amsterdamzie koncern również ma swoje muzeum, warto je porównać). Ekspozycję Muzeum Tyskich Browarów Książęcych umieszczono w dawnym kościele ewangelickim z początku XX w. Na biurofilów oraz amatorów złocistego trunku czeka degustacja piwa prosto z rozlewni!

Po wizycie w browarze w Tychach już tylko godzina drogi dzieli nas od Tarnowskich Gór i Zabrza. Właśnie tam błyszczą kolejne dwie Gwiazdy Techniki: Zabytkowa Kopalnia Srebra i Kopalnia Guido. W pierwszej zawiłe korytarze przeniosą odwiedzających w świat tarnogórskich podziemi, od XV w. będących jednym z najważniejszych ośrodków przemysłowych, w których wydobywano rudy ołowiu, srebra i cynku. Zwiedzanie rozpoczyna się od multimedialnego muzeum wprowadzającego w historię miasta.

Najgłębiej położoną trasę turystyczną w kopalni węgla kamiennego w Europie zobaczymy z kolei w Kopalni Guido w Zabrzu. Kręte korytarze od lat odkrywają przed tysiącami turystów z kraju i zagranicy tajniki pracy górnika. Już sam zjazd górniczą szolą (windą szybową) 170 lub 320 metrów w głąb ziemi dostarcza niezapomnianych wrażeń. Nowością jest trasa ekstremalna, poprowadzona na głębokości 355 metrów. W Kopalni Guido organizowane są koncerty, spektakle, a nawet podziemne rozgrywki golfa.

W 2016 r. Szlak obchodził 10. urodziny. W latach 2009–2016 z jego atrakcji skorzystało ponad 4,2 mln osób, z czego prawie pół miliona to uczestnicy organizowanej od 2010 r. Industriady, czyli święta Szlaku.

Świętowanie dziedzictwa

Industriada to największy jednodniowy festiwal kultury dziedzictwa poprzemysłowego w Europie Środkowo-Wschodniej. Odbyna się co roku w czerwcu w obiektach należących do Szlaku Zabytków Techniki, a od 2013 r. również w tzw. obiektach zaprzyjaźnionych. W ten wyjątkowy dzień dobitnie przekonujemy się, że technika zbliża ludzi, a energia koncentruje się wokół zabytków techniki. Industriada to nie tylko zwiedzanie, poznawanie i odkrywanie technologii dziś już niespotykanych. To także happeningi, spektakle, przedstawie-

nia, mappingi, koncerty, pokazy, warsztaty, zabawy, gry, konkursy. Industriada rozpoczyna się rozruchem maszyn w piątkowy wieczór, a pełną moc osiąga w sobotę – wtedy wydarzenia odbywają się przez cały dzień, a część z nich kończy się w późnych godzinach nocnych. W czasie Industriady każdy znajdzie coś dla siebie, nawet amatorzy „smyczenia kibla” czy kruszenia sferosyderytów.

Industriada jest wzorowana na Nocy Kultury Przemysłowej „ExtraSchicht”, która od 2001 r. organizowana jest w Zagłębiu Ruhry w Niemczech. Celem projektu „ExtraSchicht” jest promocja kultury industrialnej, która prezentowana jest jako główna atrakcja turystyczna regionu. Biorąc pod uwagę frekwencję, strukturę organizacji wydarzenia, jego zasięg, tematykę oraz obszar realizacji, Industriadę można uznać za drugi – po „ExtraSchicht” – tego typu festiwal w Europie.

Rozwój infrastruktury ze wsparciem funduszy unijnych

Wiele obiektów wchodzących w skład Szlaku zyskało nowe życie dzięki środkom pochodzącym z Unii Europejskiej. Zarząd województwa bardzo mocno angażuje się w tworzenie sprzyjających warunków do pielęgnowania wartości dziedzictwa kulturowego regionu. Teza ta ma swoje potwierdzenie w twardych danych. Dotychczas ponad 61 mln zł z unijnych programów dla regionu umożliwiło realizację 22 inwestycji w 17 obiektach Szlaku Zabytków Techniki. Należy dodać, że Szlak składa się z wielu obiektów zabytkowych, wymagających szczególnych nakładów finansowych. Osiągnięcie obecnego stanu możliwe było wyłącznie dzięki unijnym środkom inwestowanym w regionie. Niemal połowa obiektów na Szlaku eksponuje unijne logo.

Industrialny organizm wchodzi w dorosłość

W pierwszym etapie funkcjonowania Szlaku skupiono się na opracowaniu i wdrożeniu kompleksowego systemu informacji turystycznej. Dziś obejmuje on znaki drogowe, tablice w obiektach, serwis internetowy oraz szereg materiałów drukowanych, takich jak mapy, przewodniki, ulotki. Wszystkie te elementy łączy spójny system identyfikacji wizualnej. Następnie uporządkowane zostały zagadnienia związane z zarządzaniem siecią współpracy. W ostatnich trzech latach szczególny nacisk położono na rozwój oferty Szlaku. W tym czasie powstały nowe produkty dostępne zarówno przez cały rok (np. konkurs „Podróżuj po Szlaku”, ścieżki questingowe śladami Zillmannów czy książeczka edukacyjna „Młodzi odkrywcy na Szlaku”), jak i dostępne tylko czasowo, m.in. program rabatowy Gwiazd Techniki, gry fabularne („I Ty możesz zostać majstrem”, „Wiek pary i zaradności”) oraz hit zeszłorocznej jesieni – Srebrny Pociąg.

Do zobaczenia na Szlaku!

www.zabytkitechniki.pl

www.facebook.com/SzlakZabytkowTechniki/

www.instagram.com/zabytkitechniki/

Dwie siły transformacji Polski



© ARCHIWUM MAF

Maria
Andrzej
Faliński

Ekspert rynku

Polska realizuje proces transformacji od niemal trzech dekad. Osiągnęliśmy sukces, ale wciąż zadajemy sobie wiele pytań – o źródła udanej transformacji i o to, czy można było ją realizować w inny sposób. Moim zdaniem jest ona procesem co najmniej dwuwarstwowym i ma charakter ogólnospołeczny. Zapewne mogła zostać przeprowadzona inaczej, ale czy lepiej? Wątpię. Złży się bowiem w jedno siły wsparcia zewnętrznego i potencjał społeczny w kraju. W mej interpretacji z transformacją było tak...

Z jednej strony rozwinął się i spełnił model sukcesu przedsiębiorcy self-made mana. Z drugiej – model sukcesu realizowanego poprzez udział w wysoko zorganizowanej strukturze korporacyjnej, której trzeba było się nauczyć i której mechanizmom, zrazu nieznanym i obcym, trzeba było się poddać. W pierwszym modelu wspólne mianowniki sukcesu kreowały inicjatywa i upór w dążeniu do celu. „Tu na razie jest ściernisko, ale będzie San Francisco” – śpiewali bracia Golcowie prezydentowi USA. W drugim modelu chodziło o pokorne i z uporem zdobywane kompetencje, pracowitość i dyscyplinę. Oba modele sukcesu życiowego „po nowemu”, a więc i modele wzorca osobowego, odniosły sukces. Co ciekawe, często ich realizatorzy zamieniali się miejscami, kontynuując swe sukcesy indywidualne.

Popularny wizerunek Polaka przedsiębiorcy, wyrażonej indywidualności, często stał w opo-

zderzenie pierwiastków obcości ze swojskością w szeregu debat i konfliktów publicznych z udziałem środowisk biznesu. Ostatni tego przykład to zeszłoroczna batalia o podatek handlowy, który nazwano „młotem na obcych”, lecz bardzo szybko okazał się równie niezdrowy dla rodzimych przedsiębiorców, co dla obcych korporacji i „korporacjuszy”. Wniosek? Nie ulegamy łatwym uogólnieniom, tym bardziej mocno podlanym ideologicznymi sosami; najbardziej niestrawne bowiem okazały się właśnie one, ośmieszając słuszne i historycznie zasadne idee, na przykład patriotyzmu ekonomicznego, który wcale nie musi być pomysłem na dyskryminację zagranicznych inwestorów (zaś oni nie zawsze muszą szukać ratunku w unijnych trybunałach).

Dziedzictwa gospodarki socjalistycznej pozbyliśmy się w Polsce dwutorowo. Model z zewnątrz, korporacyjny, dał nam kapitał, inwestycje, technologie, edukację na wielu poziomach nauczania i szkolenia. De facto otworzył świat na Polskę, a Polskę na świat. Ten drugi, rodzimy, z tutejszej krwi i kości, dał efektywną pracę, inicjatywę, przedsiębiorczą inwencję, upór, by w zderzeniu z trudnym, nowoczesnym konkurentem nie dać się, przetrwać i wlecieć ku wyżynom sukcesu biznesowego. Pokazał umiejętność twórczego uczenia się. Oba modele dały w efekcie nową kulturę gospodarowania dla

Dziedzictwa gospodarki socjalistycznej pozbyliśmy się w Polsce dwutorowo. Model z zewnątrz, korporacyjny, dał nam kapitał, inwestycje, technologie, otworzył świat na Polskę, a Polskę na świat. Ten drugi, rodzimy, dał efektywną pracę, inicjatywę, upór. Oba modele dały w efekcie nową kulturę gospodarowania.

cji wobec bezosobowej postaci „korporacjusza”, pozbawianego cech tożsamościowych, poza tożsamością firmy i świadomością sposobów podążania ścieżką awansu korporacyjnego. W tym przeciwstawieniu tkwił ideologiczny rys chłodnej obcości i bezosobowego profesjonalizmu, zderzanych z gorącą, dynamiczną, ułańską wręcz naturą swojskiego sukcesu. Widać owo

zagranicznych inwestycji, dla polskiego kapitału i dla polskiego pracownika – od menedżera najwyższych szczebli kierowania po młodego wykonawcę, znajdującego osobiste ścieżki rozwoju nie tylko w zagranicznej firmie. Modele te nie są bynajmniej sobie przeciwstawne – są komplementarnymi warunkami kontynuacji sukcesu.



Marek
Posobkiewicz

Główny inspektor
sanitarny

Kampania „Melanz. Oczekiwania vs. rzeczywistość”

Piękne, atrakcyjne nimfy w brudnym przejściu podziemnym... Plastikowy kasownik zamiast czulego kochanka... Raperskie flow w kontraście do żenującego bełkotu. W ten innowacyjny sposób Główny Inspektorat Sanitarny postanowił zwrócić uwagę młodzieży na negatywne skutki korzystania z używek.

Jak wynika z przeprowadzonych w styczniu 2017 r. badań, 90 proc. polskich nastolatków ma za sobą pierwsze doświadczenia z alkoholem, dwie trzecie przynajmniej raz w życiu paliło papierosy, a co trzeci marihuanę i substancje podobne. Jednocześnie co drugi nastolatek żałuje swojego zachowania w trakcie imprezy.

Przygotowując kampanię, GIS chciał przede wszystkim przemówić do wyobraźni młodzieży w wieku 15–19 lat i pozostawić ją z refleksją,

nosa proszek, zakłada słuchawki, tańczy, wzbudza zachwyt wśród przechodniów. Chwilę później widzimy tę samą dziewczynę, zamroczoną działaniem narkotyku, która wije się w niekontrolowany sposób. Która wizja jest prawdziwa? Która młoda osoba chciałaby się znaleźć w takiej sytuacji? Kampania pozostawia te pytania otwarte i skłania do refleksji.

Kampania prowadzona jest przy użyciu mediów społecznościowych. Zaplanowano również współpracę z influencerami oraz produkcję limitowanej linii odzieży. Uruchomiona strona internetowa Melanz.tv pozwala na poszerzenie wiedzy na temat używek (np. poprzez quiz „Jakim typem melanzowicza jesteś?”) czy nawiązanie kontaktu z organizacjami zajmującymi się profilaktyką uzależnień. GIS chce dotrzeć także

90 proc. polskich nastolatków ma za sobą pierwsze doświadczenia z alkoholem, dwie trzecie przynajmniej raz w życiu paliło papierosy, a co trzeci marihuanę i substancje podobne. Jednocześnie co drugi nastolatek żałuje swojego zachowania w trakcie imprezy.

a nie gotową tezę. Zwykle kampanie edukacyjne skupiały się na pokazywaniu negatywnych konsekwencji zdrowotnych, które z perspektywy nastolatków wydają się bardzo odległe, a w związku z tym nie przemawiają tak silnie do wyobraźni. W tej kampanii pokazano nie tylko, że używki mogą być groźne dla zdrowia, ale także ich negatywny wpływ na wizerunek młodych osób w grupie rówieśniczej. Zachowanie pod wpływem substancji psychoaktywnych jest często żenujące i niesie za sobą przykre konsekwencje, np. odrzucenie, wyśmianie.

W ramach kampanii powstało 10 spotów wideo. W jednym z nich dziewczyna wciąga do

do rodziców, opiekunów i pedagogów, dla których przygotowano serię artykułów pomagających między innymi zrozumieć, jak rozmawiać z nastolatkami o używkach oraz jak rozpoznać pierwsze oznaki uzależnienia.

Kampania będzie trwała do końca marca. Spotkała się z dużym zainteresowaniem zarówno ze strony młodzieży (ponad 2 mln wyświetleń na kanale YouTube), jak i mediów tradycyjnych. Projekt jest współfinansowany przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy z nowymi członkami Unii Europejskiej. Partnerem merytorycznym jest Fundacja Edukacji Społecznej.



© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM

8 grudnia

W gościnnych murach **Uniwersytetu Warszawskiego** już po raz dziesiąty nagrodzono najlepsze prace magisterskie dotyczące promocji i innowacyjności Polski. Podczas Gali „Teraz Polska Promocja i Rozwój” oprócz głównych nagród konkursowych i wyróżnień wręczono także nagrody specjalne: ministra rozwoju i finansów, ministra spraw zagranicznych, ministra sportu i turystyki, ministra kultury i dziedzictwa narodowego, Ośrodka Przetwarzania Informacji, Agencji Rynku Rolnego oraz Fundacji PZU. Do konkursu zgłoszono 67 prac, a pula nagród wyniosła prawie 50 tys. zł. W tym roku aż 6 z 12 przyznanych nagród trafiło do absolwentów szkół warszawskich: Uniwersytetu Warszawskiego, Akademii Leona Koźmińskiego i Szkoły Głównej Handlowej.



© KAMIL BROSZKO/BROSZKO.COM

9 grudnia

W restauracji St. Antonio w Warszawie odbyło się spotkanie wigilijne Klubu „Teraz Polska” z udziałem laureatów Godła „Teraz Polska”, współpracowników i przyjaciół Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego.



© MARIUSZ MICHAŁSKI

11 grudnia

W wiedeńskim teatrze Odeon odbyła się II edycja Konkursu „Wybitny Polak w Austrii”, którego organizatorem jest pismo Polonii austriackiej „Polonika” oraz Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego. Tegorocznymi laureatami zostali: Grażyna Dyląg (w kategorii Nauka), Marta Gardolińska (w kategorii Kultura), Tadeusz Poręba (w kategorii Biznes), Ania Buchacz (w kategorii Osobowość) oraz Paweł Kozłowski (w kategorii Młody Polak). Po uroczystości wręczenia wyróżnień odbył się koncert krakowskiej Piwnicy pod Baranami.



© KATARZYNA RAINKA

14 stycznia

Podczas uroczystej gali Pracodawcy RP przyznali Wektory 2016 tym Polakom i instytucjom, których działalność przynosi szczególne korzyści polskiej gospodarce.



© BCC

21 stycznia

W Teatrze Wielkim w Warszawie Business Centre Club wyróżnił 11 firm statuetkami Lidera Polskiego Biznesu. Złotą Statuetkę BCC odebrał w Watykanie papież Franciszek – doceniono jego postawę wobec przedsiębiorców i przedsiębiorczości. Kanclerz Niemiec Angela Merkel została wyróżniona za stworzenie klimatu przychylności dla rozwoju polsko-niemieckich stosunków gospodarczych, handlowych i sąsiedzkich.

© PIOTR SADOWSKI/KIG



25 stycznia

W siedzibie Krajowej Izby Gospodarczej w Warszawie odbyła się coroczna konferencja „Gospodarcze Otwarcie Roku” z udziałem m.in. wicepremiera Jarosława Gowina. Omówiono główne wskaźniki ekonomiczne dotyczące sytuacji gospodarczej Polski i Europy w 2017 r. Dyskutowano także o tzw. drugiej ustawie o innowacyjności oraz o „Konstytucji biznesu”.

© GAZETA POLSKA



30 stycznia

Na Stadionie PGE Narodowym w Warszawie odbyła się Gala Strefy Wolnego Słowa, organizowana przez „Gazetę Polską”. Tytuł Człowieka Roku otrzymali: premier Beata Szydło, wicepremier Mateusz Morawiecki oraz prof. Sławomir Cenckiewicz.

© ARTUR PARTYKA



4 lutego

W Muzeum Polskim w Chicago odbył się finał I Polonijnej Olimpiady Geograficznej w Stanach Zjednoczonych dla uczniów szkół średnich. Do konkursu zgłoszono 70 prac pisemnych, spośród których jury, z udziałem Krzysztofa Przybyła, wyłoniło trzech zwycięzców oraz przyznało jedno specjalne wyróżnienie. Czterech laureatów otrzymało indeksy Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Fundacja „Teraz Polska” patronowała temu wydarzeniu.

© BUDMA.PL



8 lutego

W Poznaniu zakończyły się targi budowlane Budma 2017, organizowane przez Międzynarodowe Targi Poznańskie, partnera Konkursu „Teraz Polska”. Wzięło w nich udział wielu laureatów Godła „Teraz Polska”, m.in. firmy Blachy Pruszyński oraz FAKRO.

© BEETHOVEN.ORG.PL



13 lutego

Krzysztof Penderecki, jeden z najsłynniejszych polskich kompozytorów, laureat tytułu Wybitny Polak 2013 zdobył nagrodę Grammy w kategorii muzyka chóralna za album „Penderecki Conducts Penderecki, vol. 1”, nagrany z Chórem i Orkiestrą Filharmonii Narodowej w Warszawie.



ZIMBO



PREMIUM

*Salami
w przyprawach*

✓ bez dodatkowych
substancji
wypełniających

✓ wysoka mięsność

✓ wyselekcjonowane
aromatyczne
przyprawy

✓ wysoka
polska jakość!

✓ tylko najlepszej
jakości
mięso wieprzowe

✓ aż 11 różnych
smaków!

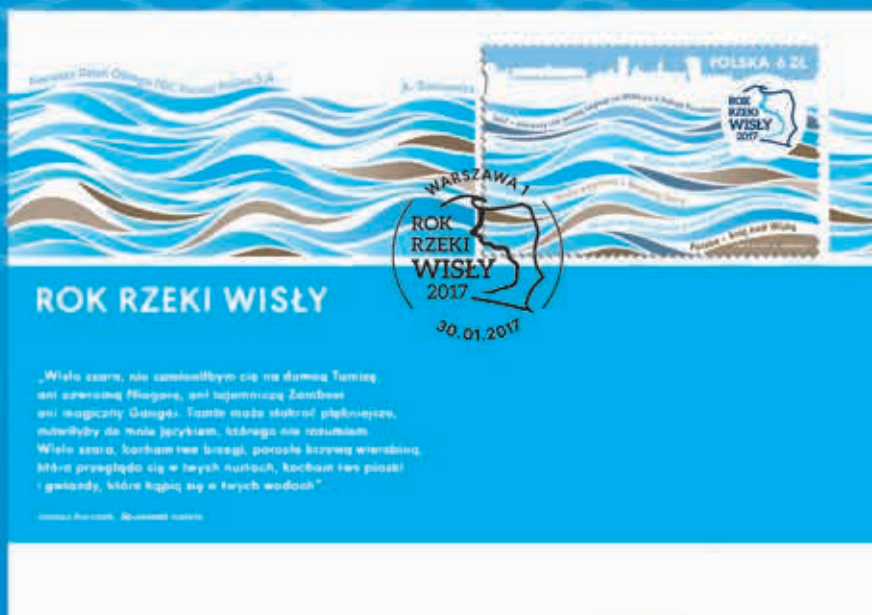
✓ starannie dobrane
receptury



Poczta Polska

10 LAT
POLSKA
KOSZA
RESPONDE

ROK RZEKI WISŁY



Kolekcjonuj znaczki w prosty i wygodny sposób!
Zamów abonament filatelistyczny w najbliższej placówce
pocztowej bądź za pośrednictwem strony internetowej:
www.filatelistyka.poczta-polska.pl

