



## Jakich metakompetencji potrzebują Polacy?

Przesłania Forum Kompetencji  
VI Kongresu Obywatelskiego



System edukacji musi budować zdolność do konkurencyjności Polski i Polaków. Czas, by ilość zamieniła się w jakość.



**BRONISŁAW KOMOROWSKI**  
Prezydent RP

Najwięcej nauczyłam się od innych ludzi.



**KINGA BARANOWSKA**  
Himalaistka

Musimy przygotować drogę od gospodarki podwykonawców i imitatorów do gospodarki kreatorów i integratorów.



**DR JAN SZOMBURG**  
Prezes Zarządu Instytutu Badań  
nad Gospodarką Rynkową

**Wiedza i informacja** to nie lustro, ale pole naszej kreatywności.

*Robert Firmhofer*, Dyrektor Centrum Nauki Kopernik

---

Dobra, udana, pełna empatii i wrażliwości **komunikacja**, na każdym poziomie życia społecznego, daje nam niezwykle pozytywne doświadczenia, poczucie dumy i zadowolenia z bycia razem, które niwelują wpływ uprzedzeń i negatywnych stereotypów.

*Maria Rogaczewska*, Instytut Socjologii UW, Projekt Społeczny 2012

---

Wola polityczna reform ze strony władzy to za mało. Również jako społeczeństwo – o rozbieżnych interesach i poglądach – musimy nauczyć się ze sobą rozmawiać i dochodzić do **konsensusu**.

*dr Bogusław Grabowski*, Prezes Zarządu Skarbiec AMH SA i Skarbiec TFI SA

---

**Zrównoważony człowiek** to taki, który zaspokaja trzy fundamentalne potrzeby – autonomii, kompetencji i więzi z innymi. Zrównoważony rozwój zaczyna się w zrównoważonym człowieku.

*prof. Małgorzata Górnik-Durose*, Instytut Psychologii, Uniwersytet Śląski



Uczestnicy  
VI Kongresu Obywatelskiego



Bronisław Komorowski,  
Prezydent RP



Uczestnicy  
VI Kongresu Obywatelskiego

# Jakich metakompetencji potrzebują Polacy?

Przesłania Forum Kompetencji  
VI Kongresu Obywatelskiego



GDAŃSK 2011

© Copyright by  
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową  
80-227 Gdańsk, ul. Do Studzienki 63  
tel. 58 524 49 00  
faks 58 524 49 08  
www.ibngr.pl  
e-mail: ibngr@ibngr.pl

**Redaktor i redaktor serii:** JAN SZOMBURG

**Redakcja językowa:** ANNA ROMAN

**Projekt graficzny:** TATASTUDIO

**Skład:** ŁUKASZ SITKO

ISBN 978-83-7615-080-2

CIP - Biblioteka Narodowa

Jakich metakompetencji potrzebują Polacy? :  
przesłania Forum Kompetencji VI Kongresu  
Obywatelskiego / [red. Jan Szomburg] . - Gdańsk :  
Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2012. -  
(Wolność i Solidarność ; nr 41)

# Spis treści

- 7 **INSTYTUT BADAŃ NAD GOSPODARKĄ RYNKOWĄ**  
**Jan Szomburg**  
*Nowe metakompetencje warunkiem rozwoju społeczno-gospodarczego Polski*
- 13 **EUROPEAN MENTORING & COACHING COUNCIL**  
**Aleksandra Marszał-Bohdziul, Maciej Bennewicz**  
*Inteligencja duchowa. Nagląca potrzeba współczesności*
- 25 **INTERNATIONAL COACH FEDERATION ICF**  
**Michał Kułakowski, Jolanta Łuczowska**  
*Harmonia wewnętrzna*
- 37 **GRUPA TROP**  
**Jacek Jakubowski**  
*Działanie na rzecz dobra wspólnego*
- 45 **HOUSE OF SKILLS**  
**Łukasz Dąbrowski, Michał Zaborek**  
*Współpraca i zespołowość*
- 55 **PROJEKT SPOŁECZNY 2012**  
**Agata Dembek, Aleksandra Gołdys**  
*Zdolność do uczenia się na błędach*
- 65 **CENTRUM ETYKI BIZNESU**  
**Wojciech Gasparski, Anna Lewicka-Strzałecka, Bolesław Rok, Dariusz Bąk**  
*Etyka w gospodarce*
- 79 **ASHOKA – INNOWATORZY DLA DOBRA PUBLICZNEGO**  
**Ryszard Praszquier**  
*Czy Polska może być liderem innowacyjności społecznej?*





**Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową** to pierwszy niepubliczny instytut naukowo-badawczy w Polsce (utworzony 2 grudnia 1989 roku). Obecnie to **think tank obywatelski**, który prowadzi badania naukowe i analizy dotyczące gospodarki, państwa, społeczeństwa i polityki publicznej, formułuje idee i koncepcje modernizacji i rozwoju Polski, a także stymuluje dialog i mądrość zbiorową Polaków.

Od 2001 roku IBnGR organizuje fora debaty nad wyzwaniem rozwojowym Polski, takie jak: Polskie Forum Corporate Governance (2001), Polskie Forum Strategii Lizbońskiej (2003), Polskie Forum Wartości i Rozwój (2004), Polskie Forum Obywatelskie (2005), Polska Wobec Integracji Rynku Finansowego w UE (2008).



---

**dr Jan Szomburg** jest prezesem zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, a także inicjatorem i organizatorem Ogólnopolskich i Pomorskich Kongresów Obywatelskich. Od 2005 r. promuje debatę i refleksję nad budową polskiego Razem oraz rozwojem kulturowo-mentalnym Polaków w XXI wieku.



## Nowe metakompetencje warunkiem rozwoju społeczno-gospodarczego Polski

**K**IEDY PATRZYMY NA FUNKCJONOWANIE NASZEJ GOSPODARKI i państwa mamy mieszane uczucia. Z jednej strony widzimy sukcesy – przez cały okres od rozpoczęcia transformacji osiągnęliśmy najwyższy wzrost Produktu Krajowego Brutto, w okresie międzynarodowego kryzysu jesteśmy ciągle zieloną wyspą itd. Z drugiej strony nie potrafimy wybić się na rozwój proinnowacyjny, nie mamy polskiej Nokii, polityka publiczna nie ma strategicznego, ofensywnego charakteru, państwo funkcjonuje kiepsko, nasze instytucje są – jak mówią zwłaszcza ci, którzy wrócili z emigracji i mają praktyczne porównania międzynarodowe – „trujące” itd.

Co jest podstawą naszych sukcesów i słabości? Jest nim fundament kulturowo-mentalny, który odziedziczyliśmy z przeszłości lub, inaczej mówiąc, zasób naszych metakompetencji jako utrwalonych wzorców myślenia i działania. W tym zasobie mieści się zarówno indywidualna zaradność, elastyczność, odwaga, chęć uczenia się itd., jak i niskie poczucie własnej wartości, niechęć do inności, brak zaufania, nieumiejętność myślenia i działania zbiorowego, skłonność do ciągłego kombinowania itd.

Funkcjonowanie naszej gospodarki, państwa i nas – jako społeczeństwa – jest odzwierciedleniem kształtu (parametrów) zasobu naszych metakompetencji, który spełnia rolę swoistego smaru dla funkcjonowania formalnych instytucji. Jest to sfera samoregulacji, którą na co dzień często pomijamy w naszych obserwacjach, analizach i dyskusjach.

Czas, aby temu naszemu zasobowi metakompetencji przyjrzeć się bliżej. Potrzeba taka wynika z logiki drogi, jaką przeszliśmy jako naród i społeczeństwo po 1989 roku, oraz rysujących się przed nami wyzwań przyszłości.

Drogę rozwojową w III Rzeczpospolitej znaczyły trzy zasadnicze etapy: wprowadzenie nowego ustroju politycznego i społeczno-gospodarczego, wejście do

NATO i Unii Europejskiej oraz w ostatnich latach – wielka modernizacja infrastrukturalna. Nie postawiliśmy natomiast jeszcze na agendzie naszego myślenia i działania tego, co dla długofalowej konkurencyjności i rozwoju ma znaczenie decydujące – kwestii modernizacji owej infrastruktury kulturowo-mentalnej. I nie można się temu dziwić – jest to kwestia najbardziej drażliwa i najtrudniejsza do realizacji (bo trzeba zmienić niejako samego siebie). Jednocześnie kwestii tej jeszcze nie wymuszało w wyraźny sposób samo życie. Innymi słowy, dotychczas byliśmy w miarę konkurencyjni i potrafiliśmy rozwijać się w miarę szybko opierając się na starych fundamentach kulturowo-mentalnych. Dzisiaj widzimy już wyraźnie, że ten model rozwojowy ma ograniczoną przyszłość. Konkurencja azjatycka, przywracanie równowagi finansowej, starzenie się naszego społeczeństwa i inne czynniki będą działały na niekorzyść obecnego modelu. Indywidualizm, podwykonawstwo i imitacyjność już nie wystarczą.

Musimy zdobyć nowe kompetencje osobowe (intrapersonalne), społeczne (interpersonalne) i cywilizacyjne. Jeśli ciągła krytyka i nierespektowanie osobowej godności spotyka młodych ludzi od wczesnego dzieciństwa (w rodzinie), przez szkołę, do zakładu pracy, to trudno, by na takim „podglebiu” wyrosli zrównoważeni, a jednocześnie ambitni, obdarzeni poczuciem własnej wartości liderzy i przywódcy. Z kolei brak empatii, nieumiejętność bycia lojalnym i obdarzania siebie nawzajem zaufaniem oraz dialogu i porozumienia się są zasadniczymi przeszkodami między innymi w rozwoju proinnowacyjnym, którego podstawą jest ciągła wymiana informacji i pomysłów. Jak wracać z emigracji (po zdobyciu nowych umiejętności) do instytucji funkcjonujących według reguł kodu folwarcznego? Jak doskonalić działanie instytucji i osób, jeśli wszelka krytyka jest odbierana jako obraza godności i staje się powodem urazów i pretensji zamiast wdzięczności i podziękowań? Jak zapewnić podaż nowych pomysłów, rozwiązań, produktów i usług, jeśli w szkole premiowany jest konformizm, myślenie schematyczne i wiedza odtwórcza? Jak „sklejać” materialnie podzielone społeczeństwo, jeśli takie pojęcia, jak kultura uznania, szacunku i akceptacji, są całkowicie obce liderom wszelkich dziedzin naszego życia? Lista naszych deficytów w sferze metakompetencji jest znacznie dłuższa. Tu chodziło jedynie o zilustrowanie ich wagi i znaczenia dla rozwoju społecznego i gospodarczego.

Zmiana wzorców myślenia i działania to długotrwały proces. Może się dokonać *ex post* jako opóźniona reakcja na zasadniczą zmianę rzeczywistych warunków działania, może też się odbywać niejako wyprzedzająco, w wyniku świadomej polityki edukacyjnej i autorefleksji.

Warto, byśmy już dziś zastanowili się, co w naszym narodowym zasobie metakompetencji jest dobre, a co wymaga swoistego „przeprogramowania”. Jaka powinna być nasza narodowa strategia budowy nowych kluczowych kompetencji. Musimy więc sobie odpowiedzieć na trzy pytania: co w polskich odziedziczonych kodach kulturowych jest dysfunkcjonalnego, jakie są uniwersalne – odczuwane w całym współczesnym świecie – wymogi kompetencyjne oraz jakie są potrzeby wynikające z nowego sposobu konkurencyjności i nowej drogi rozwoju naszego kraju. Jako Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową i jako Kongres Obywatelski będziemy chcieli stymulować taką debatę w ciągu najbliższych lat (do 2015 roku).

Rozpoczęliśmy od Forum Kompetencji jako elementu VI Kongresu Obywatelskiego, który odbył się 5 listopada 2011 roku pod hasłem „Jaki rozwój, jaka edukacja w XXI wieku – wielkie przewartościowanie”. I ten podtytuł chyba najlepiej odzwierciedla sytuację, w której się znajdujemy. Czeka nas wielkie przewartościowanie dotyczące systemu wartości, norm i wzorców zachowań. Chcemy ten proces ułatwiać i wspierać, bo im szybciej się on dokona, tym lepiej.

Niniejsza książka zawiera wypowiedzi naszych partnerów, którzy przygotowali krąg stoisk VI Kongresu Obywatelskiego tworzący „Forum Kompetencji”. Kreślą one swoisty krajobraz kompetencji odzwierciedlający zarówno uniwersalne, jak i specyficzne polskie potrzeby w sferze metakompetencji. Partnerami tymi byli: European Mentoring and Coaching Council, International Coach Federation Polska ICF, Grupa TROP, House of Skills, Projekt Społeczny 2012, Centrum Etyki Biznesu przy Akademii Leona Koźmińskiego.

Bardzo im dziękuję za współpracę i mam nadzieję, że jej owoc w postaci niniejszej pozycji będzie dla Państwa inspirującą i wartościową lekturą.

**Jan Szomburg**  
**Prezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową**  
**Organizator Kongresu Obywatelskiego**



**EMCC** Poland  
*European Mentoring &  
Coaching Council*



**European Mentoring & Coaching Council (EMCC)** istnieje w 19 krajach Europy i zrzesza ponad 5000 członków. EMCC Poland (Europejskie Stowarzyszenie Mentoringu & Coachingu) istnieje w Polsce od 2009 roku, zrzeszając w swoich strukturach m.in. coachów, trenerów, psychologów, pedagogów.

EMCC promuje przyjmowanie najwyższych standardów jakości oraz stosowanie dobrych praktyk w coachingu i mentoringu oraz buduje podstawy merytoryczne i praktyczne do rozwoju obu dziedzin.

Stowarzyszenie jest organizacją non-profit.

Od 2010 roku organizuje liczne szkolenia podnoszące kwalifikacje coachów i trenerów, a także bezpłatne spotkania dla osób zainteresowanych coachingiem i samorozwojem pod szyldem „Restauracja Osobowości”.



**Aleksandra Marszał-Bohdziul**, od 2011: trener, coach, konsultant w Norman Benett Group; 2004–2010 – kierownik projektów w Citibank Handlowy S.A., Grupa ING, Elavon Financial Services; absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w 2004; Certyfikat coachingowy: Coach Praktyk Biznesu Norman Benett Academy.

---



**Maciej Bennewicz**, dyrektor rozwoju Norman Benett Group; dyrektor programowy Norman Benett Academy; certyfikaty coachingowe:

- EQA EMCC Norman Benett Academy (master coach, coach supervisor)
  - ICC (master coach).
- Prezes EMCC Poland.

# Inteligencja duchowa. Nagląca potrzeba współczesności

## Wstęp

**P**OJĘCIE INTELIGENCJI EWALUOWAŁO W OSTATNICH LATACH, jest stopniowo rozbudowywane i określa coraz większe obszary funkcjonowania człowieka, wykraczając poza tradycyjny obraz inteligentnego człowieka mierzony testami IQ. Wynik testu IQ, czyli *intelligence quotient*, to wartość liczbowa pomiaru wykonywanego na podstawie testu inteligencji. Najbardziej popularny, powszechnie stosowany we współczesnej psychologii jest Test Inteligencji Wechslera. Test ten po raz pierwszy opublikował w 1939 roku amerykański psycholog David Wechsler. Współczesny psycholog ma do dyspozycji tabele przeliczeniowe, dzięki którym ustala wynik dla badanej osoby. Wynik ten w istocie wskazuje na wielkość, o jaką wynik badanego odchyła się od średniej w populacji. Rozkład wyników na skali IQ ma cechy rozkładu normalnego dla poszczególnych grup wiekowych. Wyraża go następujący wzór:

$$IQ = 100 + \frac{15(x - \mu)}{\sigma},$$

gdzie

- $x$  oznacza wynik surowy uzyskany w teście przez konkretną osobę;
- $\mu$  oznacza wartość średnią wyników surowych w danej grupie wiekowej;
- $\sigma$  oznacza wartość odchylenia standardowego wyników surowych w danej grupie wiekowej.

Mamy zatem do czynienia z klasycznym badaniem statystycznym populacji w podziale na grupy wiekowe odniesionym do wyników jednostki. Dzięki sekwencjom testów można się na przykład dowiedzieć, w jakim stopniu dwudziestopięciolatek przewyższa lub nie dorównuje wynikom rozkładu normalnego,

czyli w jakim stopniu wpisuje się w tendencję typową dla danej grupy wiekowej. Na tej podstawie stworzono bardziej ogólne rozumienie **inteligencji racjonalnej**, rozumianej jako umiejętności czysto intelektualne, analityczne i abstrakcyjne, mierzone ilorazem inteligencji i wyrażane wskaźnikiem wartości liczbowej IQ. Daniel Goleman<sup>1</sup> zaproponował pojęcie **inteligencji emocjonalnej** (EQ, *Emotional Intelligence Quotient*, lub w skrócie EI, *Emotional Intelligence*). Ten rodzaj inteligencji określił jako zdolność rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych oraz innych osób oraz zdolność stosowania własnych emocji adekwatną do konkretnej sytuacji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób. Kompetencje zaliczane do inteligencji emocjonalnej uznał on jako komplementarne w stosunku do IQ. Trzecim pojęciem wprowadzonym w 1920 roku także przez amerykańskiego psychologa Edwarda Lee Thorndike'a<sup>2</sup> była **inteligencja społeczna** (*Interpersonal Intelligence*) zaliczona przez Golemana do inteligencji emocjonalnej. Inteligencja społeczna oznacza zdolność rozumienia i kierowania ludźmi oraz rozumnego działania w stosunkach międzyludzkich. Polega na skutecznym i adekwatnym doborze zachowań i sposobu komunikacji. Thorndike wskazuje, że o skuteczności inteligencji społecznej decyduje stopień, w jakim odbiorca komunikatu zrozumiał niezniekształcony komunikat nadawcy zgodnie z jego intencją. Inteligencja interpersonalna ma zatem kluczowe znaczenie przy rozwiązywaniu konfliktów międzyludzkich, których podłożem jest komunikacja. Wpływa to również na łatwość współdziałania z innymi.

Można założyć, że skoro dana osoba ma zarówno wysoki poziom inteligencji racjonalnej (IQ), jak i inteligencji emocjonalnej (EQ), to nic nie powinno przeszkadzać jej rozwojowi oraz szczęśliwemu i pełnemu sukcesów życiu osobistemu i zawodowemu. Charakteryzuje ją wysoka zdolność do analizy wydarzeń, a nawet własnych motywacji, wsparta rozumieniem zjawisk i emocji, znakomicie wyrażona w komunikacji i komunikatywności dostosowanej do rozmówców, ponadto uzupełnia ją ponadprzeciętna zdolność do wyciągania wniosków racjonalnych (logicznych) i emocjonalnych, a wszystko to jest oparte na zdolności do harmonijnego funkcjonowania w grupie społecznej z poszanowaniem indywidualnych różnic. Wydawałoby się, że osoba tak wszechstronnie rozwinięta, wyposażona w tak różnorodne kompetencje tworzy model idealny. Tymczasem praktyka coachingu i szeroko pojętego doradztwa skierowanego do organizacji biznesowych

.....

1 D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997, oraz tegoż, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1997.

2 J. Strelau, *Psychologia różnic indywidualnych*, SCHOLAR, Warszawa 2009.



pokazuje<sup>3</sup>, że komplementarność inteligencji racjonalnej, emocjonalnej i społecznej bywa niewystarczająca. Transfer wiedzy wewnątrz organizacji czy większych społeczności, takich jak korporacje, środowiska lokalne, gminy, a nawet społeczeństwa, wpływa na wybrane postawy, natomiast innych nie zmienia lub przeciwnie usztywnia je, czyni konserwatywnymi lub uruchamia reakcje inercji i niezrozumienia w innych, niespodziewanych obszarach. Czego zatem brakuje w modelu idealnie inteligentnej osoby? Idąc tropem Danah Zohar<sup>4</sup>, można odpowiedzieć, że brakującym spoiwem, które potrzebne jest do syntezy i skutecznej komunikacji pomiędzy inteligencją racjonalną a emocjonalną, jest pojęcie **inteligencji duchowej** (SQ). Inteligencja duchowa pozwala odnajdywać wartości i poczucie sensu podjętych działań lub zaniechań oraz oceniać długofalowe znaczenie kierunku podjętego działania, pozwala również dostrzegać potencjalne rezultaty i zagrożenia. Inteligencja duchowa pomaga odnaleźć cele, których realizacja daje szansę na wykorzystanie rozwojowego potencjału danej osoby, co z kolei umożliwi życie zgodne z głębokimi potrzebami i intencjami. To naturalna, biologiczna oraz powszechna zdolność gatunku ludzkiego do adaptacji przez integrowanie przeżytych doświadczeń i nadawanie im uogólniającego sensu<sup>5</sup>.

### Duchowość i rozwój osobisty

Pojęcie duchowości przez stulecia było nieodłącznie związane z systemami religijnymi. Obecnie do obszaru rozwoju osobistego wprowadza ten termin coraz liczniejsza grupa autorów, zwłaszcza przedstawiciele psychologii pozytywnej, coachingu i mentoringu. Robert Dilts<sup>6</sup>, zainspirowany przez ojca amerykańskiej socjologii Gregory'ego Batesona, udoskonalił model poziomów logicznych. Na tej bazie w Norman Bennett Academy powstał model Góry lodowej szczegółowo opisany w książkach *Coaching, czyli restauracja osobowości*<sup>7</sup> oraz *Coaching, czyli przebudzacz neuronów*<sup>8</sup>. Na podbudowie koncepcji zaproponowanej przez Batesona, Leary'ego i Diltsa powstał model nazwany metaforycznie przez Bennewicza<sup>9</sup> Górą lodową.

3 S. Thorpe, *Mysleć jak Einstein*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004.

4 D. Zohar, I. Marshall, *Inteligencja duchowa*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2001.

5 Tamże.

6 R. Dilts, *Od przewodnika do Inspiratora*, PINLP, Warszawa 2006.

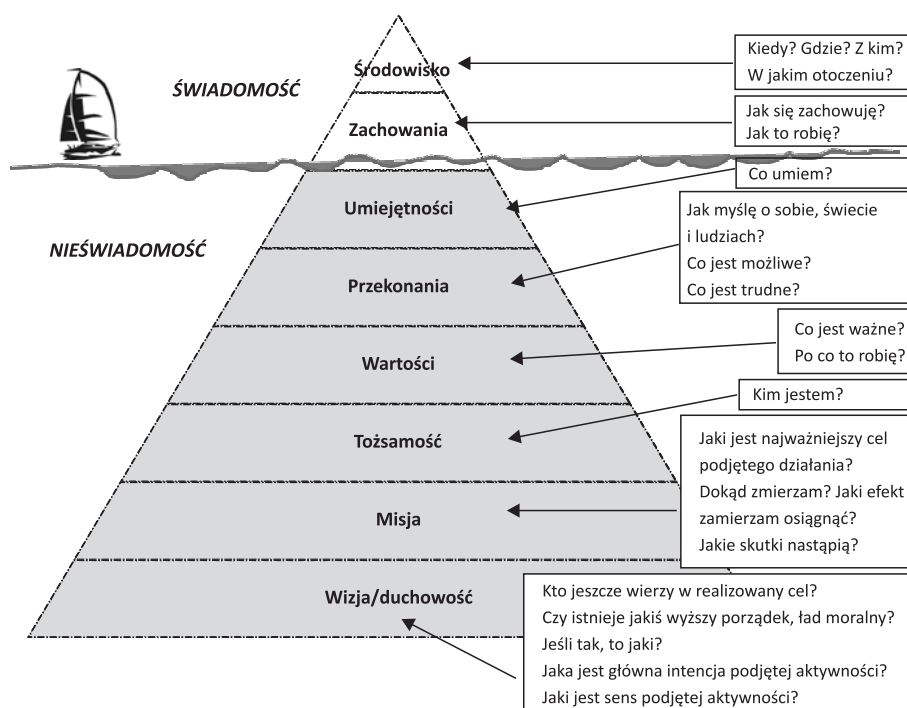
7 M. Bennewicz, *Coaching, czyli restauracja osobowości*, G+J Książki, Warszawa 2008.

8 Tenże, *Coaching, czyli przebudzacz neuronów*, G+J Książki, Warszawa 2008.

9 Tamże.

Na podstawie teorii uczenia można opisać mechanizmy motywacyjne jako skutek głęboko zinternalizowanych wzorców i nawyków, które z czasem w procesie rozwoju osobniczego zostają uporządkowane i przyporządkowane do poszczególnych struktur logicznych lub poznawczych. Metafora Góry lodowej stanowi ilustrację zależności poziomów logicznych. Tylko czubek góry lodowej znajduje się na powierzchni oceanu – jej symbolem jest samoświadomość. Głębiej ukryte poziomy są najczęściej niedostępne świadomej percepcji zarówno osób, jak i społeczności, jednocześnie są decydującymi motywatorami podejmowanych lub zaniechanych działań (rys. 1).

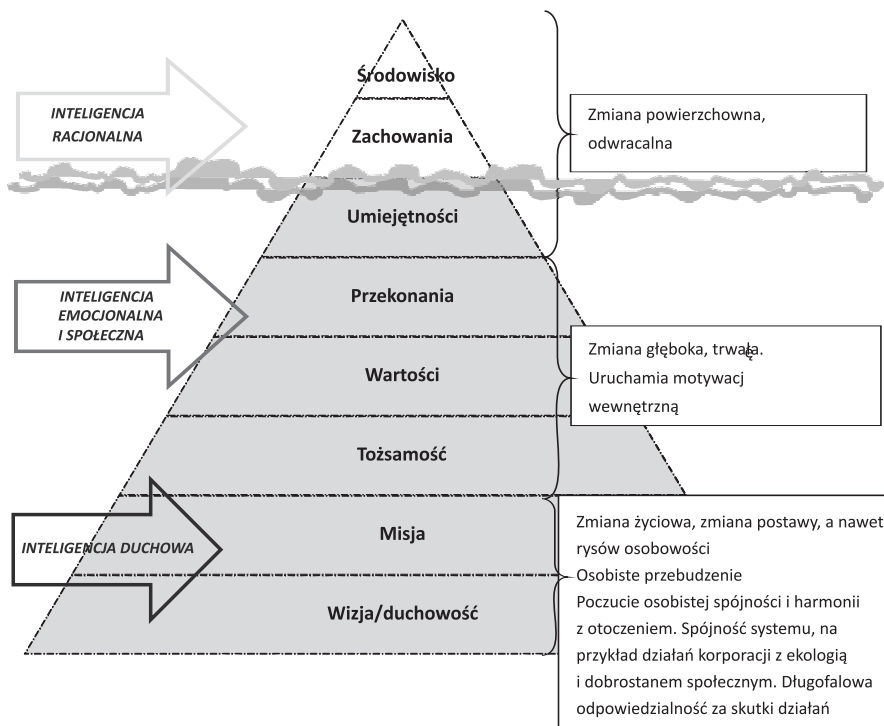
Rysunek 1. Góra lodowa – poziomy funkcjonowania człowieka



**Środowisko**, w którym funkcjonuje człowiek, znajduje się na szczycie, ponieważ jest łatwo rozpoznawane i mentalnie dostępne. W środowisku najczęściej dokonujemy zmian technicznych i technologicznych. Tutaj najlepiej sprawdzają się inteligencja racjonalna, myślenie skutkowo-przyczynowe, nastawienie na wyniki i mania współczesnego człowieka – pragnienie wpływu i kontroli. Niższy poziom to **zachowania i umiejętności**, które są uwarunkowane wyuczonymi kompetencjami. Współcześnie staramy się stymulować ten obszar przez mody, nawyki i edukację. Promujemy nowe modele zachowań, często organizacje w ramach szkoleń lub wywieranej instytucjonalnej presji **oczekują** od swego personelu pewnego rodzaju zachowania, zaprzestania zaś innych. Uczymy się i nabywamy nawyki charakterystyczne dla środowiska, w którym żyjemy. Góra lodowa wskazuje na siły motywacyjne (rys. 2). Najpłytsza z nich, a tym samym motywacyjnie najsłabsza, oparta na motywacji zewnętrznej, związanej z presją dotyczy trzech pierwszych poziomów (środowisko, zachowania, umiejętności). Na tych poziomach następuje najmniej trwała zmiana i zazwyczaj ma przejściowy, doraźny charakter. Poprawiamy jakość życia lub technologiczną sprawność, wyciągamy wnioski, lecz na tym poziomie nie potrafimy odnieść ich do szerszego kontekstu życiowych, społecznych czy gospodarczych celów, a przede wszystkim do skutków. Dzięki współczesnemu zaawansowaniu technologicznemu organizacje biznesowe dość łatwo mogą osiągać znakomite wyniki produkcyjne, usługowe i obsługowe. Zwiększyła się akumulacja wiedzy, nastąpił lawinowy dostęp do umiejętności i sposobów ich dystrybuowania. Firmy mogą też łatwo wpływać na zachowania swoich pracowników, promując lub hamując określone tendencje, wymuszając na personelu określone działania lub szkoląc z niezbędnych kompetencji w danym zakresie. Poprawia się obszary techniczne lub nabywa wiedzę praktyczną, której nie potrafi się właściwie spożytkować bez odniesienia do wartości. Gdy presja lub stymulacja zewnętrznymi bodźcami mijają, brak również motywacji. Domeną tego obszaru jest inteligencja racjonalna, sprawność manipulacyjna i socjotechniki.

Poza granicami świadomej percepcji pojawiają się struktury motywacyjnie dominujące, podporządkowane inteligencji emocjonalnej: przekonania, wartości i w pewnym stopniu tożsamość. Skutkiem odwołania się do inteligencji emocjonalnej i oparcia na jej zasobach jest trwała zmiana, która może obejmować również tożsamość, w wypadku gdy to osoba, a nawet społeczność dokonują zmiany przekonań i wartości w sposób trwały. Ten poziom motywacji ma wewnętrzny, silnie motywujący charakter, więc będzie również dotyczyć zmiany postawy życiowej.

Rysunek 2. Góra Lodowa – rodzaje inteligencji oddziałujące na motywację



Przekonanie w psychologii pozytywnej oraz w coachingu traktuje się jako każdorazowe, najczęściej nieuświadomiane co do jego znaczenia i komunikacyjnej siły oddziaływania twierdzenie lub stwierdzenie będące subiektywnym opisem rzeczywistości, traktowane przez daną osobę jako obiektywna prawda o rzeczywistości. Przekonanie jest zazwyczaj sofizmatem<sup>10</sup>. Już samo stwierdzenie, że **istnieje jakieś przekonanie** jest sądem na temat występowania zjawiska przekonania, oraz na temat innych zjawisk, takich jak: istnienie, komunikacja itd. I kiedy padnie stwierdzenie, że świat jest pełen sofizmatów (czyli sformułowań, w których świadomie lub nieświadomie został ukryty błąd rozumowania nadający pozory prawdy fałszywym twierdzeniom), to również będzie to sofizmat, gdyż sofizmatem jest wszelka próba dowiedzenia swoich racji bez względu na wartość logiczną przedstawionej argumentacji. Tymczasem wartość logiczną ma bodaj matematyka

10 T. Kotarbiński, *Wykłady z dziejów logiki*, PWN, Warszawa 1985; por. też: T. Kwiatkowski, *Logika ogólna*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1998.

(to także przekonanie), pozostałe nauki są mniej lub bardziej udaną próbą obiektywizacji (i tu znowu sofizmat i przekonanie na temat prawidłowości wynikania). W ten sposób poziom przekonań decyduje o sposobie postrzegania rzeczywistości, o jakości analiz i efektach podjętych działań, sposobie budowania relacji bez względu na wysokie współczynniki IQ, czyli inteligencji racjonalnej. Można być racjonalnie sprawnym, opierając swoje decyzje na fałszywych przekonaniach i sofizmatycznych analizach podyktowanych emocjami, do których człowiek o niskiej inteligencji emocjonalnej nie będzie miał dostępu. Zatem posłuży się kolejnym przekonaniem – sofizmatem, byleby tylko potwierdzić swój tok rozumowania i psychologiczną spójność, nawet za cenę popełnianych podobnych błędów. Osoba niesłyszanie inteligentna racjonalnie może być nieskuteczna życiowo lub zawodowo, gdyż jej logiczne rozumowanie i błyskotliwość analityczna posłużą utwierdzeniu siebie i swego otoczenia w sofizmatach i przekonaniach na temat struktury rzeczywistości. Brak inteligencji emocjonalnej i powiązania jej z duchowością skutkuje odcięciem się od głębokich motywacji, a tym samym osobistej spójności.

Najgłębszy poziom zmiany wymaga motywacji zaczerpniętej z inteligencji duchowej, gdy pojawia się zmiana osobista oznaczająca rekapitulację wartości, wsparcie w osobistej duchowości rozumianej jako: głębokie, spójne poczucie sensu własnych wyborów, i szerzej – jako wyraz postawy życiowej, **sponsoring zmiany**<sup>11</sup>, **przebudzenie Tao**<sup>12</sup>. Niekiedy temu procesowi będzie również towarzyszyć zmiana osobowości oraz generalnej postawy życiowej. Odkrycia profesora Maxie C. Maultsbyego<sup>13</sup> dowodzą, że począwszy od przekonań, wszystkie struktury głębsze można modyfikować lub zmieniać. Zależność pomiędzy myślą i jej wyrazem w postaci przekonania a odczuwanym emocjami na skutek interpretacji rzeczywistości stała się przełomowym odkryciem w psychologii pozytywnej stosowanym we współczesnych technikach rozwoju osobistego (coaching i monitoring). Osoba może z łatwością uchwycić zależność pomiędzy własnymi przekonaniem na dany temat a emocjami i wzbudzoną przez nie stanem psychofizycznym, jaki odczuwa, a następnie podjętymi lub powstrzymanymi działaniami. Przekonania są wprost zasilane przez poziom wartości i tożsamości, choć głębsze poziomy (tożsamość, misja i duchowość) pozostają najczęściej niezwerbalizowane.

.....

11 R. Dilts, dz. cyt.

12 M. Bennewicz, *Coaching Tao*, Książki G+J, Warszawa 2010.

13 C. M. Maultsby, *Racjonalna Terapia Zachowania. Podręcznik terapii poznawczo-behawioralnej*, Wydawnictwo Dominika Księskiego „Wulkan”, Żnin 2008.

Zatem zawiodą nawet skomplikowane czynności technologiczne będące wyrazem inteligencji racjonalnej, umiejscowionej w dobrze zorganizowanym systemie organizacyjnym, takim jak przedsiębiorstwo czy instytucja, będące wyrazem inteligencji społecznej, w sprawnym systemie zarządzania i komunikowania (domena inteligencji emocjonalnej), jeśli nie uzyskają głębi motywacyjnej na poziomie tożsamości, misji i wizji. Bez stawiania sobie pytań granicznych<sup>14</sup>: kim jestem, kiedy to właśnie robię? Na podstawie jakich wartości? W jakim celu to właśnie robię, zamiast robić coś innego? Jaki jest większy, wyższy cel moich działań? Jakich konsekwencji się spodziewam? Kto jeszcze podziela moje wartości? Co jest większego, przekraczającego ramy mojego działania i wyznaczonej perspektywy czasowej? – życie i praca w wymiarze osobistym lub społecznym będą zagrożone.

### Wpływ inteligencji duchowej na rozwój społeczny i kulturowy

Inteligencja duchowa i jej wydzźwięk w postaci poszukiwania duchowości stały się w ostatnich latach niezwykle istotne w wysoko rozwiniętych społeczeństwach. W krajach charakteryzujących się wysokim uprzemysłowieniem opartym na najnowszych technologiach pytania o sens życia, źródło wewnętrznego spokoju i zrozumienia są coraz powszechniejsze<sup>15</sup>. Świadczą o tym nie tylko rosnąca liczba sprzedawanych podręczników i książek dotyczących między innymi rozwoju duchowego i obiecujących osiągnięcie prawdziwego szczęścia, lecz również rosnące zainteresowanie różnego rodzaju formami rozwoju osobistego, w tym coachingu i mentoringu. Z historycznego i społecznego punktu widzenia nadszedł moment, w którym społeczeństwa zachodnie szukają nowego systemu duchowości, który pozwoli je uchronić przed doświadczanymi sytuacjami (między innymi afera ENRONU, kryzys finansowy, kryzys zaufania w Unii Europejskiej, kryzys wiarygodności polityków i partii politycznych). Źródło tych sytuacji upatruje się w braku duchowości. Dodatkowym aspektem, który wpływa na nowe spojrzenie na duchowość, jest zjawisko łączenia się i przenikania różnych kultur, filozofii i religii wynikających ze wzrastającej liczby podróży i dużej dostępności informacji,

.....

14 David Clutterbuck interpretuje pytanie graniczne jako narzędzie samorozwoju: gdy na pytanie graniczne pada odpowiedź, wskazany obszar życia zostanie radykalnie odmieniony, konkretna sprawa rozwiązana, kluczowy zasób odnaleziony, dzięki temu pojawia się wyższy poziom samorozwoju, spełnienia lub satysfakcji, jest odczuwalna wyraźna zmiana jakościowa. Por. D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym i osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

15 R. Wolman, *Thinking with your soul: spiritual intelligence and why it matters*, Harmony Books, New York 2001.

a co się z tym wiąże, również rosnącej liczby małżeństw międzykulturowych<sup>16</sup>. Multikulturowość stała się wyzwaniem nie tylko globalnych korporacji, lecz również społeczeństw wielonarodowych, a także całej Wspólnoty Europejskiej. Dotychczasowa polityka wobec emigrantów zawiodła, a takie zjawiska, jak bezrobocie młodzieży, wyczerpanie dwudziestowiecznego modelu gospodarczego opartego na wzroście, globalizacji i informatyzacji przyspieszają pytanie o kierunek rozwoju społecznego w drugiej i trzeciej dekadzie XXI wieku. Również tradycyjne modele religijności są kontestowane lub nawet odrzucane, zwłaszcza przez młode pokolenie. Społeczeństwa i pojedyncze jednostki poszukują nowych inspiracji i doświadczeń duchowych i tym samym duchowość przybiera campbellowski wymiar metafory podróżnika<sup>17</sup>. Motyw podróży jest bliski poszukiwaniu Tao lub Drogi, wywodzącej się bezpośrednio z filozofii wschodniej<sup>18</sup>. Synonimem campbellowskiej drogi **podróżnika** w poszukiwaniu własnego **bohaterstwa** jest współczesne odnajdywanie sensu i znaczenia własnych działań. Inteligencja duchowa jest zdolnością poszukiwania, odnajdywania i nadawania sensu dokonywanym wyborom. Jeżeli wartości pozwalają nam określić wymiar etyczny życia, to duchowość nadaje mu uniwersalne znaczenie. Ten szczególny rodzaj samoświadomości wzmacnia zdolność współodczuwania i współdzielenia ludzkich doświadczeń. Jest czymś więcej niż empatią, to zdolność do kreowania międzyludzkiej solidarności, to również współodpowiedzialność za losy zbiorowości. W tym znaczeniu **duchowy** to znaczy lojalny wobec otoczenia. Na bazie duchowej samoświadomości buduje się specjalny rodzaj wrażliwości, która zajmuje się kierunkami rozwoju współczesnego człowieka, kosztami i skutkami tego rozwoju. **Duchowy** w nowym rozumieniu oznacza samoświadomy własnych motywacji i skutków tych motywacji wprowadzonych w życie w przestrzeni osobistej i globalnej. Socjolog Robert Wuthnow, analizując społeczeństwo amerykańskie na przełomie XX i XXI wieku, podkreśla, że stało się ono społeczeństwem **duchowych poszukiwaczy**, dla których proces poszukiwania jest ważniejszy niż proces dotarcia do rozwiązania<sup>19</sup>. Poszukiwanie duchowości jest niejednokrotnie identyfikowane z szansą na odnalezienie sposobu na lepsze i pełniejsze życie, również wymiarze gospodarczym i społecznym, wpływającym na losy jednostki.

.....

16 G. Gallup, *The next American spirituality: finding God in the Twenty-first century*, Chariot Victor, New York 1998.

17 J. Campbell, *Mityczny obraz*, Wydawnictwo KR, Warszawa 2004.

18 E. Fromm, T. D Suzuki, R. De Martino, *Buddyzm zen i psychoanaliza*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2000.

19 R. Wuthnow, *After Heaven: Spirituality in America since the 1950s*, California Press, Los Angeles 1998.

Opisany mechanizm spowodował również to, że obecnie można mówić o dużo większym **zindywidualizowaniu duchowości**<sup>20</sup>. Oznacza to, że pojedyncze osoby znajdują własne filozofie życiowe, łącząc wiele informacji z różnych źródeł, tym samym rezygnując z tradycyjnych nurtów religijnych. Pomocnym narzędziem zarówno w procesie poszukiwania, jak i określania indywidualnej duchowości jest opisana Góra lodowa i jej najgłębsze poziomy. Wielość systemów moralnych i duchowych jest wyzwaniem dla współczesnych socjologów, dla których nowym obszarem badawczym mogą być skomplikowane matryce tworzące pojedyncze elementy złożonych duchowości jednostek, odległe od tradycyjnych modeli.

Duchowość stała się również niezwykle ważną częścią współczesnej kultury, czego dowodem są nie tylko książki, lecz również magazyny popularnonaukowe, rozwojowe i psychologiczne dotyczące tematyki duchowości<sup>21</sup>. Dzięki łatwemu dostępowi do informacji również są organizowane coraz liczniejsze międzynarodowe konferencje o tematyce duchowej.

## Podsumowanie

Pytania duchowe, czy też pytania graniczne, to pytania, które ludzie stawiają sobie, poszukując odpowiedzi dotyczących sensu własnych działań i szerzej – odpowiedzialności za te działania oraz głębszego znaczenia własnych wyborów. To również pytania, które zawierają w sobie pojęcie inteligencji duchowej. Można zaryzykować stwierdzenie, że nadchodzi era rozwoju inteligencji duchowej, którą charakteryzują mocno zindywidualizowane pojęcia duchowości jednostek wyrażone przez umiejętność zrozumienia siebie we wszystkich wymiarach (patrz Góra lodowa), nadawanie sensu działaniom i na tej podstawie wypracowywanie głębokiej wewnętrznej motywacji.

.....  
20 R. Wolman, dz. cyt.

21 G. Gallup, dz. cyt.





**ICF Polska** jest oddziałem **International Coach Federation**, największej ogóln światowej organizacji coachingowej reprezentującej środowisko profesjonalnych coachów. ICF zostało założone w 1995 roku, obecnie liczy ponad 18 000 członków zrzeszonych w ponad 100 krajach.

ICF jest organizacją non profit, którą współtworzą osoby indywidualne prowadzące praktykę coachingową.

Działania ICF są poświęcone rozwijaniu profesji coachingowej poprzez określanie standardów kompetencyjnych i etycznych, dostarczanie niezależnej struktury akredytacji dla coachów i szkół coachingu oraz budowanie forum wymiany doświadczeń.



**Michał Kułakowski**, Erickson College Professional Coach, coach ICC, trener biznesu, psycholog, członek ICF, podróżnik. W ramach pracy zawodowej od dziewięciu lat realizuje projekty z zakresu budowania i rozwoju zespołów, zarządzania i rozwoju kompetencji liderkich, komunikacji interpersonalnej, zarządzania zmianą, motywacji, wystąpień publicznych, radzenia sobie w sytuacjach trudnych emocjonalnie, zarządzania działaniami w czasie oraz coachingu. Wykładowca w ramach studiów podyplomowych z coachingu na Akademii Leona Koźmińskiego i w Laboratorium Psychoedukacji w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej.



**Jolanta Łuczowska**, International Coaching Community ICC Coach, konsultant, trener biznesu (przywództwo), dyrektor warszawskiego Oddziału ICF.

## Harmonia wewnętrzna

**S**ŁOWO „HARMONIA” MOŻE PRZYNOŚIĆ NA MYŚL WIELE RÓŻNYCH SKOJARZEŃ. Może ono kierować naszą uwagę ku sztuce, może nawiązywać do harmonijnych ruchów, które podziwiamy u zawodowych tancerzy, obserwując ich grację w tańcu, może odnosić się do pięknej, pobudzającej nasze uczucia muzyki, może też odnosić się też do królowej sztuk – „sztuki życia”, aby w niej doświadczać zadowolenia wynikającego ze świadomych, spójnych z naszymi wartościami wyborów, decyzji i działań.

W pierwszym momencie budowanie harmonii w życiu może się wydać zadaniem zupełnie obcym, teoretycznym i nierealnym. Ale gdy zastanowić się nad harmonią nieco dokładniej, można odkryć, jak ją tworzyć i rozwijać, można zauważyć, że harmonia jest czymś, co wnosi swoistą energię w każdy aspekt naszego życia. Energię, która pomaga wytrwać w realizacji własnych marzeń, zamierzeń i planów, zarówno w życiu prywatnym, jak i w biznesie.

Dzięki użyciu metafory można łatwiej wyrazić, przedstawić obraz sytuacji i pokazać, jak rozumiemy harmonię. Posłużymy się jedną z takich metafor – gra na instrumencie. Na przykładzie muzyki dość łatwo zobrazować, czym jest harmonia, a czym nie. Następnie obraz harmonii można łatwiej przenieść do innego środowiska, które chcemy rozwinąć (na przykład firmę, klub sportowy, szkołę).

Pytamy: „Kto z Państwa gra na jakimś instrumencie, śpiewa lub po prostu lubi muzykę?”. Gdy osoby zapomną o tym, że „należy” być nieśmiałym, podnoszą rękę do góry. Zapraszamy je wtedy do wspólnego grania: „Sprawdźmy, jak to by było, gdyby każdy z nas wystukiwał dokładnie ten sam dźwięk, w tym samym rytmie i dokładnie w tym samym czasie. Tylko jeden dźwięk. Uwaga, gotowi? Zaczynamy”. Osoby wystukują dokładnie ten sam dźwięk, o tej samej barwie, długości i czasie. Nie ma tu żadnego zróżnicowania, każdy dźwięk jest taki sam, bez żadnych zmian. Na początku może to być ciekawe, interesujące i przynosi zadowolenie, muzycy mają dobry kontakt ze sobą, tworzą coś razem, można łatwo utrzymać

wspólny rytm, który jednak po chwili staje się nieciekawym, bo niezróżnicowanym i przewidywalnym. Entuzjazm muzyków opada.

Teraz sprawdzimy, jak to będzie wyglądało, gdy wprowadzimy pewne zmiany – zróżnicujemy dźwięki i uniemożliwimy kontakt muzyków między sobą. Nie będą się ani widzieć, ani słyszeć. Osoby odwracają się do siebie plecami, zatykają uszy (rozdajemy specjalne jednorazowe zatyczki do uszu) i zaczynają wystukiwać jakieś rytmy. „Teraz sami zaczynacie i kończycie grę. Nie słyszając się nawzajem, wystukujecie melodię”. Tak rozpoczyna się wystukiwanie rytmów w różnym tempie, o różnej długości i głośności dźwięków. Nie dziwi, że obserwatorzy tego eksperymentu szybko zatykają uszy, a sami twórcy, gdy potem puszcza im nagranie tego, co stworzyli, mówią: „to kakofonia, chaos i hałas”. Doświadczenie to ujawnia dwa krańce kontinuum, po którego jednej stronie znajduje się monotonia, a po drugiej – chaos.

W pierwszym etapie gry pojawia się element „połączenia”, uczestnicy się widzą, słyszą, mogą zgrać tempo, lecz nie ma zróżnicowania. Każdy dźwięk jest taki sam i pojawia się dokładnie w tym samym momencie. W drugim etapie zróżnicowanie jest bardzo duże, lecz nie ma „połączenia”, które jest ważnym elementem wspólnego tworzenia muzyki.

Brak tych dwóch elementów (zróżnicowania i połączenia) jednocześnie stanowi przeszkodę w tworzeniu harmonii. Pojawia się wtedy izolacja, sztywność lub chaos. A harmonia znajduje się gdzieś pomiędzy tymi dwoma krańcami kontinuum, poza nie wykraczając. Pojawia się w większej przestrzeni.

Zatem co należy zrobić, żeby zagrać ciekawym i miłym dla ucha utwór? I to w taki sposób, żeby każdy z wykonawców miał poczucie, że właściwie wykonuje swoje zadanie i wnosi indywidualny wkład w całość? Po pierwsze, należy wiedzieć, co chcemy stworzyć, jaki utwór chcemy zagrać, jakie są jego poszczególne składowe, jaka jest sekwencja poszczególnych części, jakie instrumenty biorą udział, w którym momencie i jaka jest partia każdego z nich. Najbardziej dokładny obraz całości powinien mieć lider zespołu – dyrygent. Musi wiedzieć, kto i kiedy zaczyna grać i jaka jest charakterystyka jego indywidualnej partii, kiedy startuje i kiedy kończy, jakie dźwięki wnosi do całości, o jakiej wysokości, głośności, barwie, długości... Jak te wszystkie dźwięki układają się w całość. Kiedy rozpoczynają poszczególne grupy osób grające poszczególne rytmy. Aby utwór był harmonijnie kierowany, dyrygent musi widzieć całość oraz być uważny na to, co się pojawi, cały czas uważny i świadomie integrujący całość. Integrowanie jest sposobem budowania harmonii. Lider powinien wykształcić w sobie umiejętność spojrzenia w taki sposób, by zarówno widzieć całość, jak i poszczególne elementy całości, tak żeby mógł widzieć

całość utworu oraz widzieć też szczegóły, poszczególne partie, kolejność wchodzących instrumentów itd. Aby mógł wychwytywać ewentualny fałsz, pomyłki i móc je korygować.

Aby harmonijnie zagrać utwór, należy stworzyć swój język, którym porozumiewa się między sobą cały zespół. Gdy już ustali się każdą ze składowych utworu, wiadomo, kto, co i kiedy gra, rozpoczyna się wykonanie utworu pod okiem dyrygenta. Pojawiają się kolejne dźwięki o określonych barwach, długości, odgrywane w określonym rytmie. Pojedyncze, indywidualne partie muzyczne każdego z członków łączą się w całość, dając przyjemny dla ucha i serca efekt harmonijnej muzyki. Tworzy się zupełnie nowa jakość. Płynie muzyka. Pojawia się przyjemność i zadowolenie zarówno z grania, jak i ze słuchania.

W dalszych etapach wspólnego grania pojawia się coraz więcej miejsca na tworzenie nowych utworów, więcej improwizacji. Aby to osiągnąć, należy mieć już pewien poziom kompetencji muzycznych. Trzeba wciąż się rozwijać.

Łatwo można dostrzec, że to wspólne granie nie dotyczy jedynie muzyki. Może dotyczyć wszystkich środowisk, relacji, sytuacji, w których spotykają się ludzie. Sama harmonia wymaga występowania dwóch elementów jednocześnie – zróżnicowania i połączenia. Sposobem jej budowania jest integracja różnorodności, przy czym niezbędna jest uważność, otwartość, akceptacja i świadomy wybór. Dzięki temu tworzymy nową unikatową jakość. Tak jak tlen i wodór mające własne właściwości, łącząc się w odpowiedni sposób, tworzą nową strukturę o unikatowych właściwościach – wodę.

Różne aspekty całości, aby efektywnie funkcjonować, potrzebują integracji, szacunku i akceptacji dla wzajemnych różnic, potrzebują połączenia i współpracy, żeby mógł zaistnieć efekty synergii i żeby dzięki temu powstała nowa jakość.

W procesie rozwijania harmonii można korzystać z wielu ciekawych narzędzi ułatwiających odnalezienie poszczególnych elementów całości i stworzenie pomiędzy nimi efektywnie działających powiązań. Jednym z takich narzędzi jest macierz poziomów logicznych według Roberta Diltsa (w tym wypadku nieco zmodyfikowana), którą przedstawimy pokrótce. Odnosząc się do sposobów funkcjonowania organizacji, zespołu czy pojedynczego człowieka, spoglądamy na współdziałanie następujących poziomów: Wizja/misja, Tożsamość, Wartości, Kompetencje/możliwości, Zachowania, Środowisko. Każdy poziom umieszczony w tej piramidzie niżej względem innego jest jego podsystemem. Zatem zmiana przeprowadzona na wyższym poziomie systemu będzie implikowała zmianę na niższych poziomach. Związki pomiędzy tymi różnymi poziomami znajdują się na następującym diagramie (rys. 1).

**Rysunek 1.** Piramida poziomów logicznych Roberta Diltsa (zmodyfikowana)



Jest to jedno z narzędzi, dzięki któremu łatwiej tworzyć skutecznie działające grupy, zespoły i organizacje. Odnajdywanie efektywnych sposobów rozwoju organizacji, zespołu czy grupy opiera się na rozwijaniu harmonijnej współpracy na poszczególnych poziomach logicznych i pomiędzy nimi. Pozwala to uniknąć zakłóceń przy wprowadzaniu zmian. Do budowania harmonii wykorzystuje się integrowanie, wiąże się to z postrzeganiem związków między różnymi elementami, poziomami organizacji jako sieci wzajemnie oddziałujących procesów. Krótko odniesiemy się do wymienionych poziomów.

### **Wizja/misja**

To obszar odnoszący się do wspólnej wizji. To odniesienie do tworzenia i działania w systemie większym (organizacja, grupa, zespół) niż pojedynczy człowiek. Poziom ten również nazywany jest „duchowym”. Pracując z grupami, poszukujemy odpowiedzi na pytania: kto jeszcze korzysta z rezultatów naszej działalności, jak wpływają na większy system, komu jeszcze służą, jakiemu większemu dobru służymy. Sama misja nawiązuje do naszego wkładu w tworzenie i realizowanie większej wizji, stanu docelowego. Działanie zgodnie z własną wizją i misją:

- pozwala zespołom na odkrycie głębokiego sensu działania;
- pobudza niezwykle silną, głęboką i naturalną motywację;
- dostarcza wartościowych kryteriów wyboru w procesach podejmowania decyzji.

## **Tożsamość**

Poziom tożsamości nawiązuje do naszej zespołowej i indywidualnej tożsamości i ról, jakie przyjmujemy. Na tym poziomie uwzględniamy dwa obszary:

- tożsamości rdzennej, tego, kim jestem – na przykład uczciwym człowiekiem (*core identity*);
- tożsamości użytkowej, czyli role życiowe, które odgrywam na przykład matka, ojciec, pracownik, kolega, członek zespołu.

Praca na poziomie tożsamości opiera się na:

- odkryciu, rozwinięciu tożsamości indywidualnych, zespołu, grupy, organizacji;
- trafnej definicji lub redefinicji odgrywanych ról grupowych.

## **Wartości**

Praca na poziomie wartości opiera się na :

- zdefiniowaniu i dookreśleniu wartości poszczególnych członków grupy, zespołu, organizacji oraz wartości całej grupy, zespołu, organizacji;
- zintegrowaniu tych perspektyw i wprowadzeniu między nimi harmonii.

Dookreślenie wartości dostarcza kolejnych wartościowych kryteriów wyboru w procesach podejmowania decyzji.

## **Kompetencje**

Praca na tym poziomie dotyczy:

- dookreślenia docelowych kompetencji poszczególnych członków zespołu i całej organizacji (wiedzy, umiejętności i postaw);
- zdefiniowania „luk kompetencyjnych”;
- skutecznego rozwinięcia kompetencji potrzebnych do wykonania poszczególnych kroków na drodze do celu (przy realizacji strategii).

## **Zachowania**

Zachowania są warstwą poziomów logicznych funkcjonowania człowieka lub zespołu, którą zauważamy bezpośrednio. Praca na tym poziomie dotyczy:

- dookreślenia zachowań harmonizujących z wartościami, tożsamością i wizją;
- wprowadzenia i rozwinięcia określonych zachowań w codziennym funkcjonowaniu zespołu;
- dokonania zmian zachowań nieprzystających do naszych wartości, tożsamości i wizji.

## Środowisko

Człowiek, grupa, zespół czy organizacja tworzą i funkcjonują w określonym środowisku. Zmiany na poziomach od wizji, poprzez tożsamość, wartości, kompetencje, do zachowania będą manifestowały się zmianami w środowisku.

Na tym poziomie „operacyjnym” praca dotyczy:

- określenia, gdzie, kiedy i z kim podejmiemy określone działania;
- przygotowania zasobów zewnętrznych (materiałów, narzędzi) służących realizacji wizji.

Zmiany w środowisku są wypadkową zmian na wyższych poziomach logicznych, wynikają z ich harmonijnej współpracy.

Aby efektywnie rozwijać harmonię w środowisku, które tworzymy i w którym funkcjonujemy, warto najpierw rozwinąć harmonię dotyczącą naszych wewnętrznych procesów, tak żeby na przykład w momencie intensywnych, dynamicznych zmian, zachować wewnętrzny spokój, przejrzystość umysłu i jasność w dokonywaniu wyborów.

Harmonia wewnętrzna to efekt zintegrowania ducha, ciała i umysłu, zintegrowania różnych obszarów naszego „ja”, poszczególnych poziomów logicznych naszego istnienia. Harmonia wewnętrzna to fundament zdrowia zarówno fizycznego oraz psychicznego, jak i zdrowego funkcjonowania w społeczeństwie. Osoby rozwijające harmonię wewnętrzną, obserwując siebie samych jako część większego systemu, który chcą stworzyć z własnej woli w zgodzie z własnymi wartościami, łatwiej przyjmują perspektywę współpracy, perspektywę „my”.

Światowa Organizacja Zdrowia definiuje **zdrowie** jako stan dobrego samopoczucia fizycznego, psychicznego i społecznego. Zdrowie to również zdolność do pełnienia funkcji społecznych, adaptacji do zmian środowiska i radzenia sobie z tymi zmianami.

Wartości, którym Polacy od dawna hołdują i które wedle diagnozy profesora Janusza Czapińskiego pozostają na stałym poziomie, to: posiadanie dzieci, przyjaciół, bycie uczciwym, życzliwym i zdobycie szacunku otoczenia oraz zdrowie. Z całą pewnością te wartości, które są dla Polaków ważne, stanowią istotną przesłankę do budowania harmonii wewnętrznej. Tymczasem jednak, jak pisze profesor Czapiński: „Żyjemy ciągle w kulturze zawiści i nieufności. Nie wyruszyliśmy jeszcze w drogę ku społeczeństwu obywatelskiemu” .

Jedynie 13% Polaków wierzy w dobre intencje innych; tyle samo zgadza się ze stwierdzeniem, że większości ludzi można ufać; niemal połowa obywateli jest obojętna na naruszanie dobra wspólnego, tak wynika z *Diagnozy Społecznej 2011*.



Polaków najmniej obchodzi to, że ktoś nie płaci za transport publiczny (w ogóle nie obchodzi to 23,6% osób, mało obchodzi – 31,2%) lub unika płacenia podatków (w ogóle nie obchodzi: 24,9%, mało obchodzi – 26,9%). Najmniej wrażliwi na naruszanie dobra wspólnego są najmłodsi, najbardziej zaś osoby w wieku przechodzenia na emeryturę, ale nie najstarsi. W Polsce z opinią, że „większości ludzi można ufać”, zgadza się zaledwie 13% osób. Polacy także rzadko wierzą w dobre intencje innych – jedynie 13% Polaków jest zdecydowanie przekonanych, że ludzie najczęściej starają się być pomocni. Badanie pokazuje także, że Polacy mają mało doświadczeń społecznych i obywatelskich, które gromadzi się przez działania w organizacjach, uczestnictwo w oddolnych inicjatywach społecznych, w zebraniach publicznych czy wolontariacie.

Czy zawiść i nieufność pomagają obecnie Polakom zbudować wewnętrzną harmonię? Własne obserwacje systemu szkolnego w Polsce prowadzą do wniosku, że jedną z najistotniejszych spraw jest wprowadzenie pojęcia harmonii wewnętrznej do codziennego słownika młodych (i nie tylko młodych) Polaków. Aby to zrobić, patrząc perspektywicznie, potrzebne jest edukowanie dzieci, pokazanie im korzyści i skutków związanych z rozwijaniem harmonii, zarówno wewnętrznej, jak i w środowisku, które tworzą i będą tworzyły w najbliższych dziesięcioleciach. To do nas należy pokazanie im sposobów tworzenia i rozwijania harmonii. Może to być wezwaniem dla wszystkich osób pracujących z dziećmi i młodzieżą, żebyśmy nawiązywali współpracę, dzięki której łatwiej będzie wspólnie przeprowadzać zmiany związane z Wielkim Przewartościowaniem XXI wieku.

Mamy świadomość, że czasem może być trudno poświęcić uwagę rozwijaniu wewnętrznej harmonii, szczególnie w „czasach pośpiechu”, gdy w okresie dużych zmian jesteśmy często zajęci zarabianiem na życie, a nieraz po prostu na przeżycie.

Być może wielu młodych ludzi ma świadomość, że należy budować karierę, znaleźć pracę na dobrym stanowisku albo wręcz walczyć o przeżycie od pierwszego do pierwszego. Wydaje się nam, że wciąż zbyt rzadko uczy się dzieci i młodzież świadomego dokonywania wyborów, odkrywania i realizacji własnych wartości, stawania się tymi, kim naprawdę jesteśmy.

To tak jakby działać jedynie według utartego schematu, który narzuca otoczenie, zamiast odkrywać, co w życiu najważniejsze, zarówno w tym prywatnym, w rodzinie, jak i w społeczeństwie. Zamiast odkrywać to, co jest najbardziej satysfakcjonujące również w życiu zawodowym i rozwijać się w tym kierunku, z tego czerpać korzyści, czasem być może łatwiej, szukając zewnętrznych wzorców (co może być szczególnie trudne w czasach, gdy tych wzorców może brakować), wpasować się w sztapowe działanie, zaspokoić potrzebę bezpieczeństwa (związanego

z pewnym poziomem zarobków) i robić coś, bo inni również tak robią, bo to intratne zajęcie. Łatwo wtedy stracić z pola widzenia swoje pozostałe potrzeby, nie tylko tę związaną z poczuciem bezpieczeństwa.

Maslow postawił hipotezę, że człowiek w swoim działaniu dąży do zaspokojenia zespołu potrzeb, potrzeby te zaś tworzą logiczną hierarchię rozpoczynającą się od potrzeb niższego stopnia, których zaspokojenie redukuje niedobory w systemie fizjologicznym (na przykład potrzeba pożywienia, wody, tlenu, potrzeby seksualne, snu, spokoju) i bezpieczeństwa. Następnie potrzeby te kierują się ku miłości i poczuciu przynależności w stronę potrzeb uznania i szacunku oraz samorealizacji. Maslow był przekonany, że potrzeby wyższego stopnia mogą się pojawić tylko wtedy, gdy są zaspokojone potrzeby niższego stopnia. Przedstawiana hierarchia potrzeb nie tłumaczy jednakże wszystkich zachowań ludzkich. Według niej człowiek podejmuje działania z rodzaju potrzeb wyższego rzędu dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższego stopnia, na przykład człowiek głodny nie będzie zajmował się kulturą. Od tej reguły zdarzają się istotne wyjątki.

Zachowanie człowieka według teorii potrzeb jest określone przez dwa prawa: prawo homeostazy i prawo wzmocnienia. Pierwsze z nich mówi o dążeniu do równowagi potrzeb niższego rzędu. Oznacza to, że niezaspokojenie potrzeb niższego rzędu będzie naruszać ustaloną równowagę organizmu człowieka, ich zaspokojenie zaś będzie tę równowagę przywracać i stan napięcia zniknie. Z kolei prawo wzmocnienia ma zastosowanie do potrzeb wyższego rzędu. Według tego prawa zaspokojenie wyższych potrzeb nie powoduje ich zaniku, lecz przeciwnie – człowiek odczuwa je jako przyjemne i będzie dążył do ich wzmocnienia.

Harmonia wewnętrzna jest ściśle związana z potrzebą samorozwoju, tworzenia i utrzymywania równowagi i współpracy pomiędzy wszystkimi poziomami potrzeb. Popadanie w chaos (gdy w mało uporządkowany sposób skupiamy się na realizacji poszczególnych potrzeb lub gdy nie uświadamiamy sobie ich wzajemnego współdziałania) lub izolację (gdy skupiamy się na realizacji wybranych potrzeb, pomijając inne) może prowadzić do zaburzenia równowagi w całym organizmie, również na poziomie fizjologicznym, czego wynikiem mogą być na przykład choroby psychosomatyczne.

Aby rozwijać powszechne rozumienie tego, czym jest harmonia wewnętrzna, jakie korzyści płyną z jej rozwijania w codziennym życiu, jak ją uzyskać, warto odpowiedzieć sobie na pytanie: czego tak naprawdę chcemy, na czym najbardziej nam zależy i jaką jakość chcemy rozwijać w naszym życiu. Skupienie się na tym, czego pragniemy, będzie solidnym fundamentem świadomego rozwijania harmonii w życiu i da to większą szansę przyszłym pokoleniom Polaków na świadomy rozwój tej kompetencji i posługiwanie się nią.

Z badań nad pamięcią krótkotrwałą wiadomo, że skupianie się na pozytywach, na tym, czego pragniemy, dokąd zdążamy i czego chcemy, ułatwia osiągnięcie określonych celów i rezultatów.

Mamy świadomość, że używane przez nas słowa mają ścisły związek z naszymi stanami emocjonalnymi, postawami, przekonaniem i postrzeganiem świata. Mogą być motorem zmieniającym świadomość młodych ludzi i prowadzić do rozbudzenia potrzeby samorozwoju, wzajemnego zaufania i wewnętrznej harmonii. Zarówno z badań naukowych nad percepcją człowieka, jak i z własnych doświadczeń wiemy, że utrzymywanie uwagi w określonym kierunku będzie łączyło się z utrzymywaniem określonych stanów emocjonalnych. Niektóre z nich mogą być wspierające, ułatwiać harmonijny rozwój człowieka, zespołu, organizacji. W coachingu nazywamy je stanami zasobnymi.

Inne wyrażenia znów mogą ograniczać, nie sprzyjać kreowaniu atrakcyjnej rzeczywistości i efektywnemu podejmowaniu decyzji. Nazywamy je niezasobnymi lub ograniczającymi.

Nie tylko przeżywanie określonych stanów emocjonalnych będzie wpływało na formę i treść wypowiedzi, również forma i treść wypowiedzi (określone słowa) będą uruchamiały w nas i być może w naszych rozmówcach określone stany emocjonalne. Dlatego też podajemy listę słów, które nawiązują do pozytywnych uczuć – wspomagających rozwijanie radości życia, osiągnięcia celów i budowanie zaufania. Słowa, które według nas ściśle nawiązują do zasobnych stanów emocjonalnych:

- podziw, zachwyt;
- zainteresowanie, ciekawość;
- duma, pewność siebie;
- wdzięczność;
- radość, zadowolenie, wesołość;
- podekscytowanie;
- miłość, ufność, bliskość.

Słowa, które według nas nawiązują do mało zasobnych lub niezasobnych stanów emocjonalnych:

- nienawiść, brak zaufania, złość, irytacja;
- zawstydzenie, upokorzenie, pogarda, lekceważenie;
- zakłopotanie, smutek, przygnębienie, przerażenie, obawa, poczucie winy, stres, zdenerwowanie.

Wspólnie możemy się zastanowić, jakich stanów emocjonalnych chcielibyśmy najczęściej doświadczać, jakich stanów emocjonalnych życzylibyśmy sobie dla naszych dzieci i młodzieży. Jest oczywiste, które z nich będą sprzyjały harmonijnemu rozwojowi, budowaniu współpracy i zaufania, a które będą głównie utrudnieniem.

Pamiętajmy również o tym, że używane przez nas słownictwo nie tylko wiąże się ze stanami emocjonalnymi, których doświadczamy, może je również uruchamiać i przez to wpływać na nasze postrzeganie świata, reagowanie na niego i w końcu na jego kreowanie.

Zatem pozytywna semantyka, relacje oparte na wzajemnym szacunku oraz docenienie wagi rozwoju młodego człowieka dla przyszłości Polski i świata mogą doprowadzić do zrozumienia potrzeby świadomego rozwoju pozytywnych stanów emocjonalnych, świadomego wyboru perspektywy, poprzez którą patrzemy na otaczającą nas rzeczywistość, i rozwoju wewnętrznej harmonii.

W tym krótkim rozdziale chcieliśmy przedstawić Czytelnikowi nasze rozumienie tego, czym jest harmonia i jak ją rozwijać. Przedstawiliśmy krótki opis jednego z narzędzi, z którego korzystamy w naszej pracy zawodowej z liderami, zespołami, sportowcami i osobami prywatnymi. Jesteśmy przekonani, że warto rozwijać harmonię wewnętrzną, bo jest fundamentem tworzenia zdrowych środowisk, w których funkcjonujemy i które kształtujemy. Harmonia według nas niesie ze sobą wiele korzyści, wśród nich są: efektywna współpraca, zadowolenie, rozwój, poczucie dobrostanu i szeroko pojęte zdrowie. Naszym zdaniem **TERAZ** to czas, żeby łączyć wspólne działania i wspierać wielkie przewartościowanie, które właśnie odbywa się w tych ciekawych, dynamicznych czasach XXI wieku.

## Bibliografia

*Diagnoza Społeczna 2011*, nadzór merytoryczny prof. J. Czapiński, [www.diagnoza.com](http://www.diagnoza.com).  
Kułakowski, M. (red.), *Harmonia w życiu prywatnym i w biznesie*, wyd. Zacharek, Warszawa 2011.



**Grupa Trop** jest organizacją edukacyjną, która kształci specjalistów w zakresie rozwoju kompetencji osobistych oraz kapitału społecznego: trenerów, coachów, mediatorów, moderatorów zmiany kulturowej, menedżerów, którzy uczą innych. Prowadzimy kursy specjalistyczne (m.in. z wymienionych specjalności) w ramach Akademii TROP oraz programy wewnątrz firm, organizacji pozarządowych lub na zlecenie administracji publicznej. Pracowaliśmy m.in. dla ITI, Ricoh, Big Info Monitor, Bridgestone, Agory, WBK, Raiffeisen Bank, DDB; współtworzyliśmy również Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych oraz Radę Trenerów Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.

Zajmujemy się wypracowaniem i wprowadzeniem do praktyki gospodarczej oraz społecznej metodyki uczenia opierającej się na trzech filarach: uczeniu się w realnym działaniu, oparciu się w pracy na sieci działań, wiedzy i osób oraz autorskiej metodyce szkolenia zwanej Metodą TROP. Założycielami Grupy Trop są psychologowie Jacek i Dorota Jakubowscy.



**Jacek Jakubowski**, psycholog, trener, coach; superwizor rekomendowany przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne i Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych; członek Klubu Innowatorów ASHOKA, prezes Powszechnej Akademii Młodzieży, wiceprezes stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych.

Realizuje programy rozwoju dla organizacji pozarządowych, korporacji, średnich i małych firm, środowisk lokalnych. Zajmuje się projektami, których wspólną cechą jest budowanie współpracy opartej na empatii i osobowych relacjach międzyludzkich.

## Działanie na rzecz dobra wspólnego

### Czynienie dobra naturalną cechą człowieka

CZĘSTO ALTRUIZMOWI ROZUMIANEMU JAKO IDEALISTYCZNE oraz bezinteresowne czynienie dobra przeciwstawia się egoizm ujmowany jako cyniczne realizowanie wyłącznie własnych interesów. Jako pole szlachetnych działań uważamy dobroczynność, a biznes kojarzy się z bezlitosnym wydzieraniem kawałka tortu dla siebie. Wielu ludzi wierzy, że „teraz już nikt nie działa bezinteresownie”, „w kapitalizmie liczy się tylko pieniądź”, „dawniej ludzie pomagali sobie nawzajem, a teraz...”. Nie wiem, kiedy to było (to „dawniej”), bo ponoć już Platon narzekał na ówczesny upadek obyczajów, zepsutą młodzież i tęsknił do przeszłości, a święty Benedykt założył swój zakon w odpowiedzi na egoizm ówczesnych ludzi. Od tysięcy lat ludzie uważają, że działanie na rzecz innych jest piękne i szlachetne, ale występowało ono dawniej (a w konkretnym czasie już nie jest bezinteresowne).

Nic bardziej mylnego. Zdrowy rozsądek, potoczna obserwacja, ustalenia naukowe świadczą zupełnie o czymś innym. Ciekawe mogą być na przykład opinie etologów, czyli osób zajmujących się zachowaniami zwierząt. W jednym ze swoich wywiadów profesor Ewa J. Godzińska, szefowa Pracowni Etologii PAN, twierdzi, że natura tak już nas skonstruowała, że czynienie dobra jest naturalną, spontaniczną reakcją, która w najgłębszym tego słowa znaczeniu się opłaca. Twierdzi ona, że osobnik działający na korzyść innych manifestuje własną siłę, a nie słabość.

Innych argumentów dostarczają badania neurologów. Okazuje się, że jedną z najważniejszych struktur mózgu są neurony lustrzane odpowiedzialne za współodczuwanie emocji i uczuć innych osób. Tworzą one zjawisko empatii, która w swojej najdojrzałszej formie przybiera postać głęboko uwewnętrznionych wartości. To dzięki empatii można się uczyć na podstawie doświadczeń innych osób, a naturalnym, spontanicznym odruchem jest niesienie pomocy drugiemu człowiekowi.

Niezależnie od badań naukowych codzienna praktyka pokazuje, że osoby nastawione na dialog, pomaganie, potrafiące nawiązać kontakt są cenione zarówno w biznesie, jak i w przyjaźni oraz w życiu rodzinnym. Jeżeli dodatkowo potrafią czerpać satysfakcję z tego, że coś dobrego się wydarzyło, że konkretna osoba poczuła się lepiej albo kawałek świata zmienia się na lepsze...

### Schematy dotyczące natury człowieka

Ta ważna, podstawowa wiedza o naturze ludzkiej jest przez wiele osób kwestionowana, uważana za idealistyczną, wręcz infantylną. „W życiu liczy się przebiegłość, konkurencja, zimne kalkulowanie zysków i strat” – taki sposób myślenia to bardzo silnie zakorzeniony w wielu umysłach stereotyp. Stereotyp jest mocno utrwalonym nawykiem myślowym, który selekcjonuje docierające do mózgu informacje. Osoba postrzegająca świat z takiej właśnie perspektywy automatycznie dostrzega wokół siebie wszelkie tezy potwierdzające to założenie. Doświadczenia niosące inny przekaz (że ktoś coś zrobił z troski o kogoś, w imię wartości, dla uzyskania poczucia sensu) są przeinterpretowywane lub nieświadomie ignorowane. Dzięki temu osoby takie mogą utrzymywać swój obraz świata. Pozwala to uzasadnić zachowania, w których kierują się one założeniami permanentnej wojny wszystkich ze wszystkimi i na zasadzie samospełniającej się przepowiedni postrzegają świat jako nieprzyjazny, pełen intryg i podstępów. Można na różne sposoby analizować przyczyny takiego przeżywania rzeczywistości.

W indywidualnej perspektywie to nasze urazy, złe doświadczenia, stłumione emocje przytłaczają realistyczny ogląd świata. W rozwoju wielu osób potrzeba miłości, zaufania, przyjaznej relacji została na różne sposoby zniekształcona. Najboleśniej są doświadczenia z wczesnego dzieciństwa. Rodzicami zazwyczaj są ludzie młodzi, niedoświadczeni, nieprzygotowani do swoich ról. Często są oni przytłoczeni własnymi problemami, trudnościami życia, dlatego uciekają przed prawdziwym kontaktem z dzieckiem w nadopiekuńczość lub chłód emocjonalny. Tym samym naruszają jego bazowe poczucie bezpieczeństwa. Dodatkowo młody człowiek nabiera doświadczeń w bezosobowej szkole, gdzie wszelka wymiana emocjonalna przeszkadza we włączaniu informacji. Trudne doświadczenia wynikają z kontaktów w grupach rówieśniczych rzadko w sensowny sposób wspieranych przez dorosłych. To wszystko stanowi dobre podłoże do wrogich reakcji, nieprzyjaznych wzorów w komunikacji międzyludzkiej, ukształtowania się wewnętrznych przekonań o potrzebie egoistycznego działania. Wchodzimy w dorosłe życie z bagażem tego typu emocji generujących przekonania na temat wrogości świata.



Większość osób idzie do pracy, czyli wkracza w świat biznesu, i ma styczność z przedstawicielami świata biznesu, w którym ciągle jeszcze panują stare schematy, przesady, nawyki. Świetnie oddaje to Covey w książce *8 nawyk*: „Najważniejszymi aktywami i głównymi siłami napędowymi dobrej koniunktury gospodarczej w epoce przemysłowej były maszyny i kapitał – rzeczy. Ludzie byli niezbędni, ale wymienialni. Można było kontrolować i przebierać w pracownikach fizycznych bez większych konsekwencji – podaż przewyższała popyt. Po prostu miałeś więcej sprawnych ludzi, którzy spełniali ściśle wymagania. Ludzie byli jak przedmioty – można było racjonalnie ich wykorzystywać. Gdy wszystkim, czego potrzebujesz, jest ludzkie ciało i tak naprawdę nie chcesz umysłu, serca czy ducha człowieka (stanowią one czynniki hamujące swobodny przebieg procesów w epoce maszyn), to zredukowałeś go do roli przedmiotu.

Zatem wiele naszych współczesnych metod zarządzania wywodzi się z epoki przemysłowej. Wykształciła w nas ona przekonanie, że ludzi trzeba kontrolować i kierować nimi.

Dała nam takie pojęcie księgowości, w której ludzie są kosztami, a maszyny aktywami. Pomyśl o tym. W bilansie zysków i strat umieszcza się ich jako koszty, wyposażenie jest w zestawieniu bilansowym traktowane jako inwestycja.

Dała nam filozofię motywowania metodą kija i marchewki – tak jak motywuje się osła, pokazując mu z przodu marchewkę (nagroda), a z tyłu okładając kijem (strach i kara).

Dała nam scentralizowane planowanie wydatków, w którym tendencje eksstrapoluje się na przyszłość, a hierarchia i system są tak ukształtowane, żeby wykorzystać środki – przestarzały, wsteczny zwyczaj, który produkuje kultury «podlizywania się», gdzie panuje sposób myślenia «wydajmy pieniądze, bo w przyszłym roku nam nie dadzą», oraz gdzie chroni się swój dział.

Wszystkie powyższe sposoby działania, a także wiele innych, wywodzą się z epoki przemysłowej – opierającej się na pracownikach fizycznych.

Problem polega na tym, że obecnie menedżerowie nadal stosują model kontroli z epoki przemysłowej w odniesieniu do pracowników opierających się na wiedzy. Ponieważ wiele osób zajmujących kierownicze stanowiska nie dostrzega prawdziwej wartości potencjału swoich pracowników oraz nie ma całościowego, jasnego zrozumienia ludzkiej natury, zarządzają ludźmi tak jak przedmiotami, ów brak zrozumienia uniemożliwia im również wykorzystywanie najwyższej motywacji, talentów i geniuszu pracowników. Co się dzieje, gdy dzisiaj traktuje się ludzi jak przedmioty? To ich obraża i alienuje, depersonalizuje pracę i przyczynia się

do powstawania kultur cechujących się niskim poziomem zaufania, rywalizacją i buntowniczością”<sup>1</sup>.

Jak widać, pogląd na temat skłonnej do zła natury człowieka jest głęboko zakorzeniony zarówno w naszym rozwoju indywidualnym, jak i w zbiorowym doświadczeniu epoki przemysłowej i uformowanych na nim przekonaniach.

Warto podkreślić, że w tych rozważaniach nie chodzi mi o opowiadanie się po którejś ze stron odwiecznego sporu filozoficznego na temat natury dobra i zła. Prądy etyczne sformułowane przez myślicieli dumających nad naturą wszechrzeczy reprezentują bardzo różne tezy, które jednak nie mają specjalnego znaczenia w praktycznie dokonywanych wyborach. W chrześcijaństwie toczy się spór o to, czy dobro i zło to dwa byty istniejące niezależnie od siebie, czy też, jak chciał święty Augustyn, istnieje dobro, a zło to po prostu jego brak. Inni filozofowie zwracają uwagę na to, że dobro i zło jest relatywne i wynika z umowy społecznej, wypracowanych wzorów zachowań. Filozofie wschodu przekonują o jedności przeciwieństw, uzupełnianiu się różnych rodzajów energii, a do rozważań o dobru podchodzą sceptycznie.

Jednak wszystkie te filozofie, będące efektem poszukiwania prawdy, w przełożeniu na codzienną praktykę wskazują podobne ścieżki rozwoju. Rozwoju, czyli dążenia do lepszych relacji międzyludzkich, budowania sensowniejszego porządku społecznego, samorealizacji w wymiarze jednostkowym i zbiorowym.

- Jeżeli tkwi w nas zło, a naszym przeznaczeniem jest walka z ośpałością duszy, to w praktyce musimy to przezwyciężyć, a w biznesie budować zasady współpracy pozwalające na dobrą pracę.
- Jeżeli problemem jest brak dobra, nieuruchomione potencjały, należy uświadamiać, odbudowywać poczucie własnej wartości i bazując na wewnętrznych mocach, rozwijać umiejętności i kompetencje. W biznesie należy odblokowywać naturalne tendencje ludzi do empatii i współodczuwania.
- Jeżeli istotą jest nawiązanie kontaktu z wewnętrznymi energiami, to przez medytację, zarządzanie własną energią i samoświadomość budujemy osobową bazę do kreatywnego działania. W codziennej praktyce oznacza to ćwiczenia uważności i otwartości na drugiego człowieka.

Jak widać, w praktyce osoby znajdujące oparcie w różnych prądach duchowych stają przed podobnymi wyzwaniem – muszą szukać efektywnych sposobów budowania świata wartości, w którym działanie na rzecz innych jest normą dającą przyjemność i różne inne profity.

.....

1 S. R. Covey, *8 nawyk. Od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004, s. 29.

Natomiast narzekanie, że świat jest wrogi, a ludzie nieprzyjacni, jest nie tylko biernym uleganiem mechanizmom obronnym, ale także wygodnym uwalnianiem się od odpowiedzialności za swój los i otaczającego nas świata.

## Wyzwanie współczesności

W każdej epoce można było spotkać ludzi radosnych, otwartych, potrafiących dzielić się sobą i czerpiących radość z dawania siebie innym. Zawsze też było wielu ludzi zgryźliwych, podejrzliwych, agresywnych lub zahamowanych, którym świat jawił się jako wrogi, zamieszkałe przez potwory w ludzkiej skórze miejscem.

Kłopot w tym, że czasy się zmieniły. Niepostrzeżenie w nasze życie wkroczyła „cywilizacja wiedzy”. „[...] jesteśmy ostatnią generacją starej cywilizacji, a zarazem pierwszym pokoleniem nowej. Dlatego wiele naszych osobistych lęków, niejasności i uczuć zagubienia rodzi się z konfliktu, który rozgrywa się w nas samych i w instytucjach naszego życia. Jest to konflikt pomiędzy umierającą cywilizacją drugiej fali a wynurzającą się cywilizacją, która domaga się dla siebie miejsca. Jeżeli raz to zrozumiemy, wtedy wiele bezsensownych na pierwszy rzut oka wydarzeń ukaże swą głęboką treść. Zaczną się odśłaniać zarysy wielkiego wzorca przemian”<sup>2</sup>.

Rdzeniem nowej cywilizacji jest uczenie się, stały rozwój, kreatywność, wspólpraca. Obronne przekonania typu: człowiek człowiekowi wilkiem, mogły się sprawdzać w walkach plemiennych, w budowaniu dominacji królów, czy też stanowić bazę dzikiego kapitalizmu. Co więcej, osoby wyznające te wartości mogły odnosić sukcesy, bogacić się, zdobywać władzę. Szczęśliwie te praktyki powoli odchodzą do lamusa. W nowej gospodarce sukces odnosi się dzięki tworzeniu sieci współpracy, komunikacji, synergii. Zamknięty, nieprzyjazny innym człowiek nie jest w stanie rozumieć tego, co się wokół niego dzieje. Samotnie nikt nie jest w stanie, nawet powierzchownie, zapoznać się z narastającą różnego typu wiedzą ani opanować koniecznych technologii, procedur czy procesów. Nie rozumiejąc, wypada z gry. Nie awansuje, często traci pracę, a w konsekwencji staje się wykluczony.

Na zakończenie moich rozważań, jako ich swoiste podsumowanie, chciałbym przytoczyć cytaty ze znanej książki *Mieć czy być* Ericha Fromma: „Potrzeba głębokiej przemiany człowieka jest rezultatem nie tylko nakazów etycznych czy religijnych ani wyłącznie wymaganiem psychologicznym wynikającym z patogennej natury naszego obecnego charakteru społecznego, lecz również warunkiem zwykłego przetrwania ludzkiej rasy. Prawe życie nie polega już jedynie na spełnianiu norm

.....

2 A. Toffler, H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji*, Zysk i Ska, Poznań 1996, s. 19.

etycznych lub religijnych. Po raz pierwszy w historii samo istnienie ludzkiej rasy zależy od radykalnej odmiany ludzkiego serca. Lecz przecież zmiana w ludzkim sercu wydarzyć się może tylko w takim stopniu, w jakim współwystępujące zmiany ekonomiczne stworzą szansę takiej przemiany, dając tym samym odwagę i wizję, która pozwoli ją urzeczywistnić<sup>3</sup>.

## **Bibliografia**

Covey, S. R., *8 nawyk. Od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004.

Fromm, E., *Mieć czy być*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1995.

Toffler, A., Toffler, H., *Budowa nowej cywilizacji*, Zysk i Ska, Poznań 1996.

.....  
3 E. Fromm, *Mieć czy być*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1995, s. 47.

# house of skills

**House of Skills** to wiodąca marka na polskim rynku usług doradczo-szkoleniowych. Celem naszego działania jest dostarczanie skutecznej odpowiedzi na kluczowe wyzwania menedżerskie. Pracujemy zgodnie z międzynarodowymi standardami, oferując licencjonowane i autorskie *know-how*. Niezwykle ważne dla nas jest to, aby renomowane, sprawdzone na świecie rozwiązania można było efektywnie adaptować w polskich warunkach. House of Skills jest partnerem organizacji międzynarodowych, m.in.: Fierce, Inc., Celemi, The Ken Blanchard Companies®, ITIM. Firma funkcjonuje na rynku dużych i średnich przedsiębiorstw, do grona jej klientów należy 1/3 z 500 największych firm w Polsce. Zakres naszej działalności sięga od proponowania rozwiązań na poziomie strategicznym, do programów rozwojowych, dzięki którym rozwijamy kompetencje dużych grup pracowników polskich firm. Nasz *know-how* jest uporządkowany zgodnie ze zdefiniowanymi przez nas obszarami wyzwań menedżerskich: Strategie, Przywództwo, Efektywność, Talenty i Fundamenty pracy menedżera. Więcej informacji na stronie [www.weknowhow.pl](http://www.weknowhow.pl).



**Łukasz Dąbrowski**, senior partner House of Skills.

Specjalizuje się w projektowaniu i prowadzeniu warsztatów zespołowych i strategicznych konferencji oraz szkoleń w obszarach kreatywność, wystąpienia publiczne, efektywność osobista, zarządzanie. Absolwent SGH/SGPiS wydział Handlu Zagranicznego.



**Michał Zaborek**, dyrektor ds. rozwoju House of Skills.

Jest absolwentem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W House of Skills odpowiada za kreowanie i wdrażanie nowych rozwiązań rozwojowych i szkoleniowych oraz za współpracę z trenerami i freelancerami. Nadzoruje również obszar rekrutacji.

**P**IERWSZA DEKADA XXI WIEKU. Nasz kraj jest już w Unii Europejskiej, obywatele od 20 lat cieszą się pełnią swobód demokratycznych. Uważa się, że Polska przeżywa drugą najlepszą dekadę w swoim tysiącleciu. Znana dzielnica dużego miasta, zamieszkała przez ludzi młodych, tych, którzy chyba najpełniej korzystają ze zdobyczy demokracji i zmian ustrojowych. Także na poziomie mikroekonomicznym, gdyż wielu z mieszkańców pracuje dla dużych międzynarodowych firm. Ich pracodawcy to niejednokrotnie firmy będące wzorcami efektywności pracy i współpracy.

W jednej ze wspólnot mieszkaniowych pojawia się problem. Otóż mieszkańcy ostatnich kondygnacji, mający dwupoziomowe mieszkania, chcą w dachu dodać kilka okien połaciowych, co pozwoli zwiększyć dopływ światła do mieszkań. Zabieg ten będzie wymagał umieszczenia wokół bloków dźwigów i rusztowań na miesiąc. Nie zgadza się jednak na to większość mieszkańców z innych mieszkań niż na ostatnich piętrach. Po burzliwych obradach wspólnota mieszkaniowa podejmuje negatywną decyzję większością głosów i nie akceptuje planu konstrukcji nowych okien. Mieszkańcy ostatnich pięter zakładają zatem własną, odrębną wspólnotę, przegłosowują pomysł i już po dwóch miesiącach mają dodatkowe okna. Podczas prac budowlanych dochodzi do licznych spięć pomiędzy dwoma grupami lokatorów, trudno mówić o kontynuacji dobrosąsiedzkiej atmosfery sprzed kilku miesięcy.

Maj, 2010 rok. W wyniku intensywnych opadów część kraju dotyka powódź. Telewizja na bieżąco relacjonuje dramatyczne wydarzenia. Prawdziwy szacunek budzą zupełnie obcy sobie ludzie, którzy całymi dniami i nocami wspólnie pracują nad umacnianiem wałów przeciwpowodziowych. Nie widać między nimi podziałów, panuje satysfakcja ze wspólnego działania i nadzieja, że mimo na pozór nierównej walki, uda się wygrać z żywiołem. W obliczu wspólnego zagrożenia udaje się działać sprawnie i efektywnie. Razem dla wspólnego dobra.

Te dwie sytuacje, które wydarzyły się całkiem niedawno, sugestywnie pokazują dylematy, przed jakimi stajemy, pisząc o zespołowości i współpracy w kontekście naszej kultury narodowej i naszego kraju. Już Norwid określał nas jako „pierwszy naród i ostatnie społeczeństwo”. Potrafimy się doskonale jednoczyć w trudnych i zagrażających sytuacjach (powódź), ale często jesteśmy społeczeństwem bezradnym w obliczu spraw zwykłej codzienności (okna i próba porozumienia się we wspólnocie).

Współpraca i zespołowość to unikatowa forma ludzkiego działania, która zakłada:

- współzależność przy osiąganiu celów i poczucie współodpowiedzialności za nie;
- zdolność do dobrej komunikacji pomiędzy uczestnikami działania;
- zaufanie.

*Diagnoza społeczna* pod redakcją profesorów Janusza Czapińskiego i Tomasza Panka nie pozostawia wątpliwości, że z zaufaniem w Polsce nie jest najlepiej. Jednym z jego mierników jest kapitał społeczny, rozumiany jako zestaw wartości, które umożliwiają skuteczne współdziałanie. Wysoki poziom kapitału jest skorelowany między innymi z jakością życia oraz zamożnością społeczeństwa, niski zaś silnie utrudnia rozwój i współpracę. Jednym z kluczowych elementów kapitału społecznego jest poziom zaufania pomiędzy ludźmi. Czapiński i Panek w systematycznie przeprowadzanych badaniach wskazują, że stopień wzajemnego zaufania Polaków jest jednym z najniższych w Europie (patrz rysunek 1<sup>1</sup>).

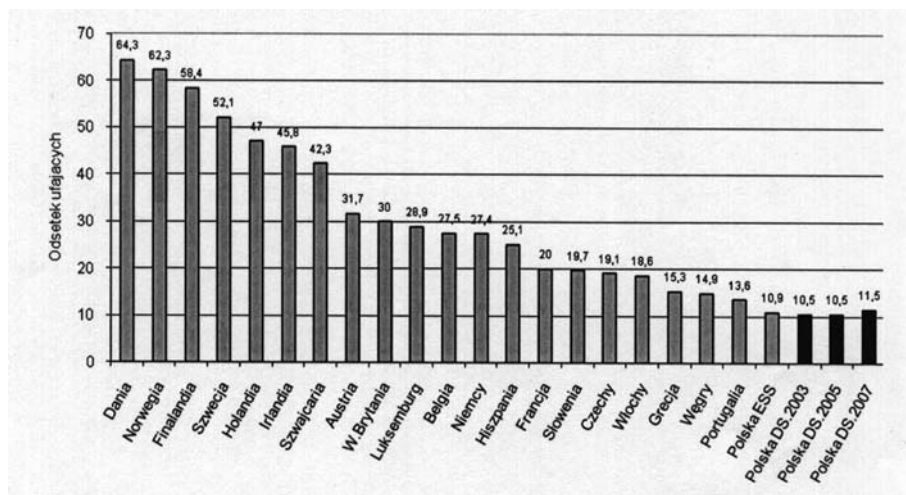
Niski poziom zaufania, wraz z pozostałymi wskaźnikami kapitału społecznego (kwestia angażowania się w działania na rzecz społeczności lokalnej, dobrowolne uczestnictwo w organizacjach itd.), jest wskazywany jako realne zagrożenie dla dalszego rozwoju naszego kraju. Według Czapińskiego skok cywilizacyjny ostatnich 20 lat zawdzięczamy przede wszystkim wzrostowi poziomu wykształcenia. Jednak co istotne, „dla przedsięwzięć wspólnotowych, wymagających efektywnej współpracy władz centralnych i samorządowych oraz lokalnych społeczności i poszczególnych mieszkańców, niezbędny wydaje się jednak kapitał społeczny; wiedza i zdrowie przestają wystarczać dla skutecznych przedsięwzięć w wymiarze publicznym. [...] Żyjemy w kraju coraz bardziej efektywnych jednostek i niezmiennie nieefektywnej wspólnoty”<sup>2</sup>.

1 [http://www.funduszezstrukturalne.gov.pl/NR/rdonlyres/57411823-FD41-44B0-9EF3-693C4D2AF310/48042/18lipca2M\\_Boni.ppt](http://www.funduszezstrukturalne.gov.pl/NR/rdonlyres/57411823-FD41-44B0-9EF3-693C4D2AF310/48042/18lipca2M_Boni.ppt)

2 J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2007*, Warszawa 2007, s. 273.



Rysunek 1. Odsetek osób w wieku 18 i więcej lat ufających innym ludziom



Uwagi: W *European Social Survey 2002 (ESS)* odsetek odpowiedzi 7–10 (w skali: 0 – ostrożności nigdy za wiele, 10 – większości ludzi można ufać), dla Polski DS – *Diagnoza Społeczna* z lat 2003–2007 (odsetek odpowiedzi większości ludzi można ufać w skali: większości ludzi można ufać, ostrożności nigdy za wiele, trudno powiedzieć); średnia dla wszystkich krajów w ESS – 32%.

Źródło: dla wszystkich krajów (łącznie z Polską) *Perspektywa strategiczna – Polska 2030*, dla Polski – DS – *Diagnoza społeczna* z lat 2003–2007.

Na badania kapitału społecznego warto spojrzeć również przez pryzmat naszej kultury narodowej, czegoś, co można nazwać naszym narodowym charakterem. Sięgnijmy tutaj do wieloletnich badań wymiarów kulturowych profesora Geerta Hofstede<sup>3</sup>. Polska jest krajem o dużym dystansie władzy, co oznacza wysoki poziom akceptacji nierównomiernego rozłożenia wpływu w społeczeństwie. Charakteryzuje nas także bardzo wysoki stopień unikania niepewności. Odczuwamy silny dyskomfort w sytuacjach nowych i niepewnych. Sytuacje inne, nowe, nieznanne w pierwszej kolejności odczytujemy jako niebezpieczne. Wyraźnie widać tu zgodność tej charakterystyki z kwestiami braku zaufania w indywidualnych relacjach społecznych (badania Czapińskiego). Jesteśmy też narodem, w którym przeważa kultura męska (nastawiona bardziej na rywalizację i okazywanie statusu) oraz indywidualistyczna. Centrum zainteresowania jest dla nas raczej jednostka niż zbiorowość. Pojawiać się będzie tendencja do przedkładania celów indywidualnych nad dobro ogółu.

3 Opisanych dokładniej w książce G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2007; zainteresowanych odsyłamy także do strony internetowej <http://www.geert-hofstede.com/hofstede.dimensions.php>.

Biorąc pod uwagę opisane wyniki badań, niejako „z natury rzeczy” współpraca może być dla nas wyzwaniem. Ze względu na wysoki dystans władzy najważniejszą rolę w sukcesie działania zespołu i zespołowości będzie odgrywał najczęściej jego lider. Powinien on jednocześnie nadawać jasną wizję funkcjonowania zespołu, ale też czuwać nad wprowadzeniem akceptowalnych i przestrzeganych przez wszystkich zasad funkcjonowania. W przeciwnym razie tendencje indywidualistyczne doprowadzą do sytuacji, w której każdy działa samodzielnie.

Rzadko udaje się jednak osiągnąć modelową sytuację, w której za liderem podążają zmotywowani i kreatywni pracownicy, w pełni wykorzystujący swój potencjał dla dobra grupy. Przyczyn takiej sytuacji można szukać w kolejnych badaniach, opisanych przez profesora socjologii, Janusza Hryniewicza<sup>4</sup>. Definiuje on stan kluczowej dla współpracy relacji między liderem a pracownikami mianem syndromu folwarcznego, którego początki sięgają głęboko w naszą historię. W tym dość pesymistycznym obrazie role pomiędzy szefami a podwładnymi są silnie rozdzielone i przypominają one stosunki panujące na pańskim dworze – szef jest dziedzicem, a pracownicy parobkami i dziewczkami służebnymi. Jak pisze Janusz Hryniewicz, „Wśród szefów dominują postawy wodzowskie, autorytarne lub – w najlepszym przypadku – biurokratyczne. Kierowanie wodzowskie odwołuje się do dyskrecjonalności, jest emocjonalne i mało przewidywalne. Co gorsza, pracownikom generalnie odpowiada taki styl kierowania. Przypomina to opowieści z dawnych folwarków, gdzie pan lub ekonom był despotą, często nieprzewidywalnym, ale można go było udobruchać, podejmując pod kolana”<sup>5</sup>. W folwarku, ale także w wielu dzisiejszych organizacjach biznesowych role pomiędzy dziedzicem (szefem) a parobkami (pracownikami) charakteryzują:

- wysoki dystans władzy, ale co za tym idzie – niewielka chęć do brania odpowiedzialności i poczucia własności wykonywanych zadań z powodu przekonania, że to szef jest właścicielem i odpowiada za wszystko;
- pełnia nieskrępowanej władzy po stronie dziedzica (szefa/firmy);
- oczekiwanie opieki ze strony pana (pracodawcy, szefa), zwłaszcza w trudnych sytuacjach, również pozazawodowych;
- wymuszone posłuszeństwo, zwłaszcza w obecności dziedzica (przełożonego);
- podwójna etyka: uczciwość wobec swojej grupy i znacznie bardziej luźne traktowanie zasad etycznych wobec „innych”.

.....

4 J. T. Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Warszawa 2004; zob. też J. Hryniewicz, *Stosunki pracy w organizacjach polskich*, Warszawa 2007.

5 *Podjąć pana pod kolana*, wywiad E. Bendiły z prof. J. Hryniewiczem, „Polityka” 2007, nr 23, s. 48.

Niezależnie od zachodzących z czasem zmian nadal większość pracowników ceni sobie w pracy święty spokój i niewychylanie się ponad przeciętność. Niezwykle ceniona jest pewność zatrudnienia – ze strony pracowników i lojalność – ze strony szefów i organizacji.

Czy mimo takich wzorców i charakterystyk potrafimy ze sobą współpracować nie tylko w obliczu kryzysów, ale także w kwestiach bardziej przyziemnych? Odpowiedzi na to pytanie szukaliśmy u liderów zespołów biznesowych osiągających sukcesy wraz ze swoimi zespołami. Staraliśmy się odkryć to, co decyduje o dobrej pracy zespołowej na podstawie pozytywnych przykładów, które są w pewnym stopniu zaprzeczeniem w stosunku do wniosków ze wspomnianych badań, stereotypów i obserwacji rzeczywistości.

Na podstawie rozmów i badań jakościowych, które przeprowadziliśmy, pracując nad książką *Zespoły po polsku*<sup>6</sup>, możemy wnioskować, na co zwraca uwagę świat biznesu, myśląc o współpracy i pracy zespołowej. Po pierwsze, ważna jest odpowiedź na pytanie: czy to się opłaca. Być może praca indywidualna lub grupowa jest w danej sytuacji bardziej funkcjonalna i nie ma potrzeby inwestowania dodatkowej energii czasowej, finansowej i emocjonalnej w rozwój pracy zespołowej. Po drugie, jeśli praca zespołowa ma dać lepszy efekt niż indywidualna, to zespół powinien:

- być dobrze zintegrowany – oznacza to, że ludzie pracujący ze sobą darzą się zaufaniem i mają jasno określone role i interesy poszczególnych członków zespołu;
- być właściwie koordynowany, czyli powinien działać w taki sposób, że zadania prowadzące do realizacji celu zespołu są dopasowane do kompetencji jego członków, a ci rozumieją wzajemne zależności i otwarcie się ze sobą komunikują;
- mieć zdolność do wdrażania i realizacji zadań, czyli przekładać plany na rezultaty.

Po trzecie wreszcie, aby zespół dobrze funkcjonował, kluczowy jest jego lider. Lider ma (poza spełnianiem podstawowych funkcji menedżerskich) za zadanie skupić ludzi wokół celu, wyznaczyć zadania i... dać swobodę działania.

Jak odnajduje się w pracy zespołowej Polak–pracownik? Spróbowaliśmy oddać naszą interpretację jego oczekiwań, wchodząc w skórę polskich członków zespołu, którymi sami w końcu jesteśmy. Czego oczekujemy od zespołu i lidera? Oto słowa według nas obrazujące tok myślenia o zespole wśród polskich pracowników: „Lider wyraźnie powiedział nam, co mamy osiągnąć i co się stanie, jeśli odniesiemy

.....

6 Ł. Dąbrowski, H. Puszcz, M. Zaborek, *Zespoły po polsku, jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej*, One Press, Gliwice 2010.

porażkę. Ja chcę mieć jednoznacznie określone zadanie indywidualne, które rozliczę przed liderem. Podejmowanie decyzji to zadania lidera, ale w ramach swoich zadań chcę mieć swobodę działania. Jeśli ktoś ma mnie w ogóle kontrolować to lider i od niego mogę się spodziewać informacji zwrotnej (oczekiwałem uznania, choć przyjmuję je z pewną dozą nieufności, spodziewam się głównie krytyki, jak coś nie będzie szło dobrze). Nie patrzę, co robią inni, ale jeśli wszyscy dobrze wykonają swoje zadania, to zrealizujemy cel, o którym mówił lider zespołu. Chciałbym pracować ze specjalistami i oczekuję, że utrzymamy przyjemną atmosferę w pracy”.

Zwróciliśmy uwagę na gotowość do pracy w zespole przy jednoczesnym zachowaniu niezależności własnego obszaru odpowiedzialności. Czy ta zdolność współpracy przenosi się na środowisko pozabiznesowe? Nie diagnozowaliśmy tego w sposób formalny, jednak przykłady i badania, od których zaczęliśmy niniejszy tekst, wyraźnie wskazują, że jako społeczeństwo mamy jeszcze sporo do zrobienia. Jeśli za wskaźnik naszej gotowości do wykorzystywania współpracy w osiąganiu celów wzięć organizowanie się i chęć uczestniczenia w życiu organizacji poza pracą, to pamiętajmy, że na przeciętnego Szweda przypada aktywna działalność w 2,5 organizacji, podczas gdy przeciętny Polak aktywnie uczestniczy w życiu tylko 0,7 organizacji.

Wydaje się zatem, że konieczny jest spory nakład pracy i przywództwo dobrej jakości, które zmierzałyby do tworzenia nawyków współpracy na niwie prywatnej i własnej małej społeczności. Zanim jednak wypracujemy zespołowość i współpracę, zadajmy sobie inne pytanie, które jest tu kluczowe: po co to wszystko.

Jeśli mamy rozwijać tę kompetencję w kraju i stawiać na nią, to powinny istnieć podobne jak w biznesie przesłanki, że zespołowość ma sens. To pociąga za sobą konieczność odpowiedzenia na jeszcze ważniejsze pytanie: czym jako kraj chcemy konkurować na globalnym rynku. Jaką pozycję chcemy zająć? Jaką mamy wizję Polaków i miejsca naszego kraju na świecie za 15 czy 30 lat?

Nie chcemy tutaj formułować ostatecznych odpowiedzi na te pytania. Jednak jako głos w dyskusji postawimy pewną hipotezę: **Polska w ciągu najbliższych 30 lat chce przekształcić się z kraju o relatywnie taniej i niezle wykształconej sile roboczej do regionalnego (Europa Środkowa i Wschodnia) lidera innowacji, czerpiącego swe przychody głównie z dostarczania *know-how* w regionie, eksportu dóbr wysoko przetworzonych i zaawansowanych usług.**

Jeśli postawimy taką hipotezę, pozostawiając jej uzasadnienie lub obalenie specjalistom od makroekonomii i rozwoju globalnego, to zastanówmy się, gdzie należy zainwestować wspomnianą energię. Z naszej perspektywy odpowiedź jest prosta i jednoznaczna: w kultywowanie kultury współpracy. W dzisiejszym świecie

wszelka innowacja powstaje dzięki zespołom ekspertów lub... tłumów mających udział w tworzeniu nowych rozwiązań, produktów czy usług<sup>7</sup>.

Jakie mogłoby być proste i natychmiastowe działanie, które dawałoby szansę na jakościową zmianę tego, jak ze sobą współpracujemy? Wydaje się nam, że warto skupić się na edukacji naszych dzieci. Na odejściu od monopolu indywidualistycznego sposobu nauczania (indywidualne prace domowe, egzaminy, klasówki, nieśmiertelne pytanie nauczyciela „czy sam to robiłeś?”) na rzecz **edukacji zespołowej**. Wtedy od najmłodszych lat nauczymy się dogadywać i porozumiewać z innymi, liczyć na nich, samemu dotrzymywać słowa, rozmawiać, zamiast walczyć o swoje racje.

Czy dzięki zespołowemu odkrywaniu wiedzy przez uczniów szkół podstawowych czy gimnazjów za rok czy dwa lokatorzy wspomnianej wspólnoty będą się lepiej porozumiewać? Nie, jeszcze nie. Ale ich wnuki już tak. A może nawet dzieci.

Rok 2041, mała wieś w Bieszczadach. Kilkunastu rolników utworzyło firmę. Ustalili zasady prowadzenia biznesu, podzielili się odpowiedzialnością i zrealizowali swój ambitny plan. Dzięki temu poszatkowany ich polami stok zamienia się każdej zimy w znaną regionalną atrakcję narciarską. Cała okolica zimą zarabia na turystach przyjeżdżających nie tylko z Polski czy z sąsiedniej Słowacji lub Ukrainy, najmłodszego członka Unii Europejskiej, ale także z Niemiec.

.....  
7 Między innymi zjawisko crowdsourcingu czy współdziałanie różnych ośrodków akademickich, biznesowych, funkcjonujących w rozproszeniu geograficznym.





**PR  
SP** **JEKT  
ŁECZNY**  
2012

**Projekt Społeczny 2012** jest inicjatywą socjologów z Uniwersytetu Warszawskiego, finansowaną z grantu CEE Trust. Stawiamy sobie za cel zwrócenie uwagi na społeczny wymiar przygotowań do EURO 2012. Pracujemy nad zmianami w sporcie powszechnym, zasadach konsultacji społecznych oraz wizerunku Polaków. Traktujemy Mistrzostwa jako wyjątkową okazję do uczenia się nowych sposobów myślenia i działania.



**Agata Dembek**, socjolożka, ewaluatorka, doktorantka w Instytucie Socjologii UW. W Projekcie Społecznym 2012 zajmuje się badaniami i działaniami animacyjnymi na rzecz zmiany autostereotypów Polaków oraz budowy społecznego dziedzictwa Euro.



**Aleksandra Gołdys**, socjolożka, pracuje w Projekcie Społecznym 2012, gdzie prowadzi badania sportu, wolontariatu sportowego oraz autostereotypów. Realizowała m.in. badania boisk Orlik pod kątem ich potencjału społecznego, w tym rozwijania wolontariatu.



AGATA DEMBEK

ALEKSANDRA GOŁDYS

## Zdolność do uczenia się na błędach

*Porażka jest w programie! W programie życia. Jest w kalkulowana w pracę, jeśli chcemy być profesjonalistami i zejść daleko. I trzeba wiedzieć, że niepowodzenie jest zawsze blisko, tuż, tuż... Trzeba je traktować jak ćwiczenie dla wyobraźni, bez tego jesteśmy słabsi. Sukces demoralizuje.*

Jerzy Kulej, bokser

**D**EBATA NA TEMAT SPOŁECZNYCH METAKOMPETENCJI jest w Polsce pilnie potrzebna. Stanowi okazję do zastanowienia się nad zasobami kompetencyjnymi, którymi dysponujemy jako społeczeństwo, a także nad tymi obszarami naszych społecznych umiejętności, które zdają się w jakiejś mierze zaniedbane, niedocenione albo zapomniane. Wychodząc od refleksji nad naszymi mocnymi stronami, powinniśmy poddać krytycznemu namysłowi nawyki i zwyczajowe sposoby postępowania. Często bowiem okazuje się, że postępując automatycznie, wedle utartych schematów, sami siebie wtłaczamy w zastane ramy, które nas ograniczają. Refleksja nad rutynowym postępowaniem jest jednym z elementów składowych zdolności do uczenia się na błędach – kompetencji szczególnie w Polsce potrzebnej.

**Czym jest uczenie się na błędach?** Na poziomie najbardziej ogólnym można powiedzieć, że jest to nastawienie wobec rzeczywistości – krytyczne i konstruktywne – które polega na bieżącej analizie własnego postępowania i jego korygowaniu. Innymi słowy, nasze doświadczenia traktujemy jako źródło informacji i wiedzy, jako „materiał do ćwiczeń”.

Wydaje się, że wyciąganie konstruktywnych wniosków z błędów nie jest wśród Polaków bardzo popularne. Po pierwsze, mamy tendencję do postrzegania błędów w kategorii porażki i do przyjmowania postawy obronnej – do tłumaczenia się,

szukania winnych, przywoływania okoliczności łagodzących. Tymczasem są one koniecznym i naturalnym elementem każdego działania, przede wszystkim zaś nowatorskich i odważnych inicjatyw. Niesłusznie zatem postrzegamy wskazywanie i analizowanie błędów jako ocenę nas samych. Ewaluacji podlega postępowanie, a nie osoba.

Po drugie, często staramy się ukryć błąd bądź przedstawić go jako mało znaczący lub przypadkowy. Taka postawa utrudnia, czasem wręcz uniemożliwia jego rzeczową i spokojną analizę, konieczną do sformułowania wniosków na przyszłość. Dochodzenie do takich właśnie wniosków jest największą wartością i korzyścią, jaką można wynieść z pomyłek. To istota uczenia się na błędach. Wniośki, jakie wnosimy z popełnianych błędów, nadają im sens, czynią je elementem procesu uczenia się. Do wyciągnięcia konstruktywnych wniosków konieczna jest jednak otwarta postawa dążenia do zrozumienia i nauki.

W badaniach z dziedziny nauk społecznych i zarządzania wskazuje się, że nauka bazująca na własnych doświadczeniach, poddawanych krytycznej refleksji i dających powód do planowania zmian, jest najlepszą i uniwersalną metodą uczenia się, także osób dorosłych. Popełniony błąd jest doskonałym przykładem takiego uczącego doświadczenia. Pozwala zidentyfikować niekorzystne działanie lub zachowanie i zaproponować rozwiązanie alternatywne – bardziej trafne czy efektywne. Bez popełnienia błędu, pozostając w bezpiecznej strefie komfortu i przyzwyczajzeń, być może trudno byłoby dostrzec słabości naszego postępowania i wypracować ich poprawę. Jacek Wszola, słynny polski lekkoatleta, dwukrotny uczestnik igrzysk olimpijskich, przekonuje: „Jedynie porażka daje powód do myślenia. Po zwycięstwie czujesz się najlepszy, a to zwodnicze. Niepowodzenie może skłonić nas do szukania przyczyn błędów, pozwala zrozumieć mechanizmy naszego działania”. Przede wszystkim właśnie ci, którzy odnieśli sukces, wybili się ponad przeciętność, znają i doceniają znaczenie nauki płynącej z popełnianych błędów.

**Błądzenie jest stałym elementem dążenia do osiągnięcia wyznaczonego celu. Im bardziej ambitny i odważny stawiamy sobie cel, tym większe jest prawdopodobieństwo, że popełnimy błędy. Jest to konieczne, ponieważ gdy droga do osiągnięcia celu jest znana i w pełni przewidywalna, trudno mówić o wyzwaniu. Szczególnie dotyczy to przedsięwzięć o charakterze innowacyjnym. Nie sposób przekroczyć istniejące ramy postępowania i zaproponować coś nowego, unikając błędów.**

## Bariery uczenia się na błędach

Zastanawiając się nad specyfiką kompetencji, jaką jest uczenie się na błędach, oraz dyskutując z uczestnikami VI Kongresu Obywatelskiego nad polskimi uwarunkowaniami rozwoju tej kompetencji, sporządziliśmy listę barier, które utrudniają wyciąganie wniosków z niepowodzeń. Pierwszym czynnikiem hamującym uczenie się na błędach jest brak czasu na refleksję, działanie w pośpiechu, a przede wszystkim **brak systematycznego planowania działań**. Bez planu trudno w istocie powiedzieć, czy popełniliśmy błąd, czy też nie, brakuje bowiem punktu odniesienia, nie mamy niezbędnych kryteriów oceny. Ponadto istotnym elementem planowania jest przewidywanie możliwych scenariuszy postępowania i szacowanie ryzyka niepowodzenia. Dzięki temu, możemy przygotować się na wypadek wystąpienia trudności. Niestety, mimo wszystkich korzyści, jakie płyną z planowania i systematycznej refleksji nad realizowanymi działaniami, wydaje się, że w Polsce istnieje tendencja do postrzegania planu jako zła koniecznego, a nie narzędzia podnoszącego efektywność działań. Plany powstają, ale nie są realizowane albo ich realizacji nie monitoruje się na bieżąco. W wypadku angażujących projektów cechuje nas raczej huraoptymizm, nieoparty rzetelną analizą sytuacji. Zdajemy się oscylować między dwiema skrajnościami: od stanowiska „nic się nie uda”, po postawę „ja z synowcem na czele i jakoś to będzie”. Zarówno pierwsza, jak i druga postawa w istocie uniemożliwiają naukę na błędach – nie przewiduje się w nich bowiem czasu i miejsca na analizę sytuacji, własnego postępowania i możliwości zmiany postępowania w przeszłości.

Kwestia odpowiedzialności jest logicznie związana z problematyką planowania i systematyczności. **Rozproszona odpowiedzialność** jest kolejną istotną barierą rozwoju kompetencji uczenia się na błędach w Polsce. Działanie można ocenić jako błędne i zastanawiać się nad jego naprawą tylko o tyle, o ile wiadomo, kto jest za nie odpowiedzialny, kto podejmuje decyzje. Osoba odpowiedzialna ma możliwość, a często obowiązek dążenia do poprawy jakości przedsięwzięcia, namysłu nad jego skutecznością i efektywnością. Jeśli odpowiedzialność jest rozmyta, właściwie nie wiadomo, kto do takiej refleksji jest zobowiązany i kto ma wdrażać wnioski z niej płynące. Drugą stroną medalu jest bardzo niski poziom umiejętności zespołowego działania w Polsce. Praca indywidualna, bez współpracy z innymi, nie daje możliwości wymiany doświadczeń i uczenia się od siebie nawzajem. Nauka na błędach nie ogranicza się przecież tylko do analizy źródeł własnych niepowodzeń. Poznanie okoliczności sukcesów i porażek innych osób, naszych współpracowników to znakomita lekcja. Tylko czerpiąc **wiedzę z doświadczeń**

**własnych oraz doświadczeń innych osób**, mamy szansę przestrzegać zasady, wedle której naturalne jest popełnianie błędów, natomiast niedobrze popełnić dwukrotnie ten sam błąd.

Trzecią zidentyfikowaną przez nas barierą rozwoju kompetencji uczenia się na błędach, silnie związaną z kwestią współpracy i wymiany doświadczeń, jest **brak szczerości** wobec siebie i brak otwartości wobec współpracowników – postawa, którą można nazwać zaklinaniem rzeczywistości. Nastawienie to zdaje się wynikać przede wszystkim ze wspomnianego już niewłaściwego myślenia o popełnianych błędach jako osobistych słabościach czy porażkach. Ten niszczący mechanizm ogranicza nasz potencjał uczenia się – zaprzeczając, że popełniliśmy błąd, nie możemy twórczo go przeanalizować i wyciągnąć wniosków. Ukrywamy popełnienie błędu przed innymi, przez co inni również mogą taki błąd powtórzyć albo – bazując na zafałszowanym obrazie rzeczywistości – popełnić inne błędy, których można by uniknąć. Taka fałszywa wiedza może być jednym z ważniejszych powodów powielania wadliwych mechanizmów postępowania.

### Czynniki sprzyjające uczeniu się na błędach

Na podstawie tak zidentyfikowanych barier uczenia się na błędach można sformułować rekomendacje dla działań sprzyjających takiemu uczeniu się. Powinniśmy zbudować w sobie nawyk planowania działań, przewidywania możliwych scenariuszy wydarzeń i bieżącego konfrontowania tego, co robimy, z planem. Umożliwia to urealnianie i osadzanie sytuacji w kontekście, modyfikację założeń, które okazują się nierealistyczne, oraz wczesne korygowanie występujących błędów. Postawa taka powinna bazować na szczerości i otwartości wobec współpracowników i na wymianie doświadczeń. W ten sposób zminimalizujemy ryzyko powtarzania popełnionych już błędów, a wiedza płynąca z analizy dotychczasowych niepowodzeń będzie mogła się stać udziałem większej grupy osób.

### Dobra praktyka: Ludowe Zespoły Sportowe

#### Czym są Ludowe Zespoły Sportowe?

Ludowe Zespoły Sportowe (LZS) to ogólnopolskie zrzeszenie klubów sportowych działających głównie na terenach wiejskich. Pierwszy klub sportowy w ramach LZS-ów powstał w 1946 roku. Głównym celem LZS-ów jest organizacja zajęć sportowych dla mieszkańców wsi. Co ważne, LZS-y prowadzą bardzo rozległą działalność, trenując w wielu różnorodnych dyscyplinach (z LZS-ów wywodzą się

zarówno Leszek Blanik, jak i Adam Małysz) i są odpowiedzialne za organizację sportu powszechnego, rekreacji oraz sportu wyczynowego. Co roku w zajęciach zrzeszenia bierze udział ponad 300 000 osób, a z pewnością jeszcze więcej osób korzysta z jednorazowych imprez sportowych organizowanych przez wiejskie kluby sportowe.

### **Specyfika Ludowych Zespołów Sportowych**

Ludowe Zespoły Sportowe są częścią systemu sportowego, który został stworzony w Polsce zaraz po II wojnie światowej i niestety, oprócz tradycji, niezwykłych doświadczeń i zdolności mobilizacyjnej, ciąży na nich wiele zasad działania typowych dla długo niereformowanych instytucji. Działaczami LZS-ów są głównie mężczyźni, we władzach regionalnych nie dochodzi do wymiany pokoleniowej, lokalni działacze rzadko się szkolą, kluby są uzależnione od pieniędzy samorządowych i zdecydowanie zbyt rzadko współpracują lokalnie z innymi organizacjami trzeciego sektora.

### **Postawa otwarta na uczenie się**

Od 2009 roku Projekt Społeczny 2012 współpracuje z LZS-ami w wielu programach, których celem jest rozwój kooperacji wewnątrz sektora i implementacja innowacyjnego spojrzenia na współczesny sport. W ramach wspólnej pracy w działaczach LZS rośnie przekonanie, że wypełnianie misji wymaga od nich uczenia się i wyciągania wniosków ze zmieniającego się kontekstu. Okazało się, że dzięki gotowości na zmianę te własności „starej organizacji” mogą być niezwykle przydatne i zamiast obciążać – okazują się zasobem, z którego można korzystać.

Działacze LZS-ów wzięli udział w pierwszym w Polsce szkoleniu koordynatorów wolontariatu sportowego, byli jednymi z najbardziej aktywnych członków międzysektorowej Grupy Wolontariat Sportowy 2012+, okazali się otwarci na współpracę z nowo powstałymi organizacjami, uniwersytetami i przedstawicielami biznesu. Działania te pozwalają im nie tylko nawiązywać kontakty, uczyć się na podstawie doświadczeń innych organizacji i instytucji i wspólnie z nimi przygotowywać nowe inicjatywy, ale także na przykład podejmować próby pozyskiwania środków na finansowanie swojej działalności z nowych źródeł (między innymi z programów europejskich).

Dodatkowo działacze LZS-ów wiedzą, że zmiany w tak skomplikowanym i rozległym mechanizmie wymagają długotrwałego wysiłku, a nie kosmetycznych zmian. Są gotowi na długi proces uczenia się, bo zdają sobie sprawę, że uparte trwanie przy *status quo* – mimo wygody – wiąże się z coraz mniejszym wpływem na rzeczywistość.

## Wielkie wyzwanie

Podczas VI Kongresu Obywatelskiego zapytaliśmy uczestników o najbardziej poruszający błąd, który popełniliśmy w Polsce w ostatnim dwudziestoleciu. Odpowiedzi były bardzo zróżnicowane – począwszy od krytycznych opinii na temat reformy oświatowej i wprowadzenia gimnazjów, przez ograniczenie zakresu podstawowego programu matematyki w szkołach, reformę służby zdrowia, likwidację PGR-ów, aż po „złą promocję Polski”. Każda z tych kwestii, a także wiele innych powinny stać się przedmiotem poważnej publicznej debaty właśnie w perspektywie uczenia się na błędach. To ważna lekcja, którą powinniśmy przemyśleć jako społeczeństwo – lekcja wymagająca czasu i wysiłku. Równocześnie warto zauważyć, że obecnie stoimy przed ogromnym wyzwaniem, które może się stać swoistym „poligonem doświadczalnym”, doskonałym kontekstem dla ćwiczenia kompetencji uczenia się na błędach. Chodzi o organizację Euro 2012 w Polsce i na Ukrainie.

Do Euro 2012 pozostało już tylko kilka miesięcy. Przyszła pora, aby oprócz skupiania się na przygotowaniach i organizacji samej imprezy, pomyśleć o dziedzictwie tego wielkiego wydarzenia. Dziedzictwo (*legacy*) dużej imprezy sportowej to trwałe i długofalowe zmiany, jakie zajądą w związku z tym wydarzeniem w społeczeństwie kraju, który je organizuje. Kluczową wagę dziedzictwa dostrzegły władze państw i miast – gospodarzy minionych wielkich imprez – mistrzostw i olimpiad. Z ich doświadczeń wynika, że dziedzictwo może być zarówno pozytywne (nauka i korzyści), jak i negatywne (zmarowane środki i zawiedzione oczekiwania). Dziedzictwo ma również wiele wymiarów: gospodarczy, infrastrukturalny, ekologiczny, technologiczny, a także psychologiczny, społeczny, kulturowy i polityczny. Warto pomyśleć o rozwoju kluczowych metakompetencji Polaków jako o możliwym elemencie społecznego dziedzictwa Euro 2012.

Organizacja Euro 2012 to potężne wyzwanie, wymagające zaangażowania wielu instytucji i grup, koordynacji ich działań, współpracy na wielu poziomach i pod presją czasu oraz strategicznego planowania. Innymi słowy, Euro jest swoistym laboratorium ćwiczenia kompetencji społecznych i organizacyjnych, a jednocześnie nie – testem ich sprawności. Popęnianie błędów w tym procesie jest nieuniknione. Już teraz widać, że popełniono wiele błędów, między innymi nie wykorzystano szansy na wdrożenie mechanizmów konsultacji społecznych dużych inwestycji; szczegółowa odpowiedzialność poszczególnych podmiotów za przygotowania i organizację jest niejasna; nie przygotowano całościowego, strategicznego planu promocji Polski na Euro. Warto zauważyć, że duża część błędów i zaniechań wynika ze wskazanych tendencji i postaw stanowiących bariery uczenia się na

błędach. To dobra wiadomość, oznacza to bowiem, że jesteśmy w stanie wskazać przynajmniej część przyczyn tych niepowodzeń i niektóre z nich naprawić, z innych zaś wyciągnąć wnioski na przyszłość. Działania korygujące można wprowadzić już w krótkiej perspektywie – na przykład chociaż nie udało się zorganizować konsultacji społecznych dotyczących budowy stadionów, można jednak zaangażować mieszkańców miast gospodarzy Euro we współdecydowanie o organizacji wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych przygotowywanych w miastach na przyjazd kibiców. Z kolei wnioski płynące z braku strategicznych planów, koordynacji działań i niejasnych podziałów kompetencyjnych pozwolą na lepszą i sprawniejszą współpracę przy kolejnych dużych publicznych przedsięwzięciach, nie aż tak spektakularnych niż Mistrzostwa Europy, ale być może ważniejszych.

Aby tak się stało, **konieczna jest poważna publiczna debata dotycząca nauki na błędach** popełnionych przy organizacji turnieju. Musimy zdać sobie sprawę, jak ważne z punktu widzenia uczenia się polskiego społeczeństwa jest to doświadczenie. Systematyczne, merytoryczne i uczciwe przepracowanie tych zagadnień jest niezbędne dla naszego rozwoju jako obywateli, jako wspólnoty. Wspólna refleksja nad mechanizmami naszego funkcjonowania i współpracy ma szansę okazać się najcenniejszym elementem dziedzictwa Euro 2012 w Polsce. Nie możemy sobie pozwolić na błąd zaniechania tej debaty.







AKADEMIA  
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

CENTRUM ETYKI BIZNESU

**Centrum Etyki Biznesu (CEBI)**, wspólna jednostka Akademii Leona Koźmińskiego oraz Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, jest ośrodkiem badań i studiów na rzecz rozwoju etyki biznesu w Polsce, miejscem spotkania liderów biznesu i świata akademickiego, którym zależy na promowaniu etyki życia gospodarczego jako warunku uprawiania skutecznego i społecznie odpowiedzialnego biznesu. Współpracuje z zagranicznymi organizacjami: *Society of Business Ethics*, *Academy of Business in Society* (EABIS), *European Network of Business Ethics* (EBEN), *UN Global Compact*, *International Society of Business, Economics and Ethics* (ISBEE), którego 5. Światowy Kongres odbędzie się w Warszawie w 2012 roku ([www.isbee2012.kozminski.edu.pl](http://www.isbee2012.kozminski.edu.pl)).



---

**prof. dr hab. Wojciech Gasparski**, założyciel i dyrektor CE-  
BI; profesor i były prorektor ds. badań naukowych Akademii  
Leona Koźmińskiego, przewodniczył radzie naukowej IFiS  
PAN, w którym kierował Zakładem Prakseologii oraz Zespo-  
łem Badawczym Etyki Życia Gospodarczego.

---



**prof. dr hab. Anna Lewicka-Strzałecka**, członkini CEBI; pro-  
fesor w Instytucie Filozofii i Socjologii PAN; autorka książek  
i artykułów z zakresu prakseologii, metodologii nauk prak-  
tycznych, naukoznawstwa i etyki biznesu; jest członkiem  
założycielem Towarzystwa Naukowego Prakseologii.

---



**dr Bolesław Rok**, zastępca dyrektora CEBI, dyrektor na-  
ukowy Studium Podyplomowego CSR, wykładowca etyki  
i odpowiedzialności biznesu w Akademii Leona Koźmińskie-  
go. Uczestniczy w polskich i międzynarodowych projektach  
badawczych oraz wdrożeniowych dotyczących odpowiedzial-  
ności biznesu, autor raportów strategicznych, opracowań  
i artykułów.

---



**dr Dariusz Bąk**, sekretarz CEBI; wykłada filozofię oraz etykę  
biznesu w Akademii Leona Koźmińskiego oraz na Wydziale  
Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej; jego zaintere-  
sowania naukowe to analiza etyczna zachowań w organiza-  
cjach.

WOJCIECH GASPARIKI  
ANNA LEWICKA-STRZAŁECKA  
DARIUSZ BĄK  
BOLESŁAW ROK

# Etyka w gospodarce

## Wstęp

**P**RZYCZYNNAMI ANGAŻOWANIA SIĘ FIRM w przestrzeganie norm etyki biznesu na świecie<sup>1</sup> są między innymi (a) naciski ze strony konsumentów, (b) uznanie znaczenia zadowolenia pracowników, (c) dążenie do doskonalenia obsługi klientów, (d) uznanie dla pracy zespołowej, (e) wpływ polityki państwa, (f) zalecenia organizacji międzynarodowych dotyczące społecznej odpowiedzialności, (g) świadoma polityka liderów firm wynikająca z przekonań religijnych i aktywności społecznej z lat młodości, (h) globalizacja gospodarki. Na krakowskim Kongresie Kultury Polskiej wskazywano na działania podjęte przez polskie organizacje biznesowe oraz inne organizacje. Oto przykłady wskazywanych działań: „Kanon dobrych praktyk rynku finansowego” (Komisja Nadzoru Finansowego), „Kanon etyczny przedsiębiorcy” (PKPP Lewiatan), „Zasady dobrej praktyki bankowej” (Związek Banków Polskich), „Zasady dobrych praktyk” (Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce), „Dobre praktyki w spółkach publicznych” (Giełda Papierów Wartościowych), a także „Dobre praktyki w szkołach wyższych” przyjęte przez Konferencję Rektorów Akademickich Szkół Polskich<sup>2</sup>.

Problemy etyki w biznesie zazwyczaj odnosi się do wielkich korporacji. Tymczasem **zagrożenia i negatywne konsekwencje naruszania zasad etycznych mają charakter uniwersalny i dotyczą wszystkich podmiotów gospodarczych**. Uważamy,

1 Zainteresowany Czytelnik znajdzie informacje o tym, co i kto robi na świecie w: S. Waddock, *The Difference Makers: How Social and Institutional Entrepreneurs Create the Corporate Responsibility Movement*, Geenleaf Publishing, Ailzlewood's Mill, U.K., 2008.

2 W. Gasparski, *Kultura organizacyjna i etos pracy*, referat wygłoszony na sesji panelowej Kongresu Kultury Polskiej, Kraków 2009.

że obecnie jest dobry czas na wdrożenie programów etycznych także w polskich małych i średnich firmach, gdyż znaczna ich liczba osiągnęła wysoki poziom jakości w dziedzinie oferowanych wyrobów i usług, kwalifikacji kadr, technologii i urządzeń, wdrożenia nowoczesnych systemów finansowych ze wsparciem informatycznym, stosowanych rozwiązań organizacyjnych i metod zarządzania. Co więcej, zmiany jakościowe znajdują potwierdzenie w porównaniu z rosnącą konkurencją międzynarodową. Dla wielu polskich firm zniesienie ograniczeń w handlu i działalności inwestycyjnej po wejściu Polski do Unii Europejskiej nie stało się zagrożeniem, lecz szansą do zdobycia nowych rynków, a co za tym idzie – przyspieszonego rozwoju. Budzą one respekt konkurentów, stając się jednocześnie poszukiwanymi partnerami dla dużych organizacji o solidnej pozycji w biznesie międzynarodowym. Uważamy, że **nie można mówić o jakości firmy bez konsekwentnego wdrożenia wysokich standardów etycznych we wszystkich kluczowych dziedzinach**. Są one uzupełnieniem zmian jakościowych w zakresie oferowanych wyrobów czy stosowanych technologii, stanowiąc niejako rdzeń nowoczesnej firmy<sup>3</sup>.

Poniżej zarysowano cztery kompetencje spośród wielu dostarczanych przez etykę biznesu: tworzenie programów i kodeksów etycznych, zapewnianie odpowiedzialnego przywództwa przez kadrę menedżerską, zarządzanie konfliktami interesów oraz stanowienie dobrych praktyk administracji. Ponadto zamieszczono Deklarację przyjętą przez uczestników Ogólnopolskiego Kongresu Etyki i Odpowiedzialności Społecznej Biznesu. Gospodarka oparta na wiedzy, jeśli deklaracja ta nie ma być jedynie czczą przechwałką, musi w równym stopniu korzystać z wiedzy o gospodarce oraz wiedzy o aksjologicznym kontekście gospodarowania, czyli wiedzy dostarczanej przez etykę ekonomii<sup>4</sup> i biznesu.

### Jak tworzyć programy i kodeksy etyczne?

Organizacje, firmy, korporacje, szczególnie organizacje o dłuższej tradycji, której elementy są zawarte *implicit*e w rutynach codziennego funkcjonowania tych organizacji, dążą do tego, by elementy ich kultury przedstawić *explicit*e w postaci zwartych opracowań. Opracowania te stanowią główną część **programów**

3 Akapit ten pochodzi z pakietu narzędziowego – J. Cieślak, W. Gasparski, *Etyczna firma: Pakiet narzędziowy dla wdrożenia standardów etycznych w małej i średniej firmie*, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2005, [www.cebi.pl](http://www.cebi.pl)

4 Por. J. Aldred, *The Skeptical Economist: Revealing the Ethics Inside Economics*, Earthscan, London-Sterling, VA 2009.

**etycznych.** Myliłby się jednak ktoś, kto sądzi, że programy kodyfikują tradycję i kulturę organizacyjną dla niej samej. Tradycja i kultura stanowią fundament, na którym są budowane plany zamierzeń dotyczące etyczności firmy. Programy etyczne wyznaczają minima etyczne, stanowiąc przedmiot szlachetnej rywalizacji między firmami, rywalizacji skłaniającej organizację do podnoszenia norm etycznych i zawodowych na coraz wyższy poziom.

Programy etyczne, jako całościowe przedsięwzięcia, są skierowane na uczynienie z etyczności firmy standardu o randze strategicznej. Obejmują one część lub wszystkie z wymienionych elementów: (a) ustalenie wizji i misji firmy, (b) określenie standardów etycznych i zawodowych, (c) opracowanie kodeksu etycznego, (d) opracowanie podręcznika standardów zawodowych (opcjonalnie), (e) opracowanie programu kształcenia etycznego, (f) utworzenie stanowiska do spraw etyki, (g) promowanie zachowania etycznego (wyróżnienia, wydawnictwa, seminaria), (h) monitorowanie przestrzegania norm etycznych i standardów zawodowych, (i) utworzenie etycznej infolinii (doradztwo, *whistleblowing*<sup>5</sup>), (j) systematyczne przeprowadzanie audytu etycznego i okresowe korekty programu, (k) wyróżnienia i sankcje.

Wizja firmy to wyraźne określenie tego, co stanowi dalekosiężny sens istnienia i działalności firmy pożądaną z gospodarczego i etycznego punktu widzenia. Jest to wizja tego, co stanowi centralną i wiodącą koncepcję, na której ufundowana jest działalność organizacji jako *sui generis* stowarzyszenia osób – interesariuszy<sup>6</sup> – dzielących te same wartości, czyli „to, co ceni się bardziej niż wszystko inne”. Ważne, aby były to wartości pozytywne (uczciwość, rzetelność, odpowiedzialność, sumienność itp.), a nie zręcznie maskowane „czarne cnoty” (cwaniactwo, chciwość, oszustwo itp.). Misja, w odróżnieniu od wizji, jest ograniczona: określa cel, jaki firma zamierza osiągnąć. Osiągnięcie celu nie dezaktualizuje wizji, wręcz przeciwnie, wzywa do poszukiwania kolejnych celów po osiągnięciu wcześniejszych. Misja ma do spełnienia dwie istotne funkcje: (a) określenie kierunku, .....

5 Informowanie o złych praktykach i nagannym zachowaniu.

6 Interesariusz (odpowiednik angielskiej nazwy *stakeholder*, od *stake* – stawka) to każda osoba lub grupa osób, angażujące swój wkład (stawkę), wpływające lub na które wpływają (bezpośrednio lub pośrednio) cele, działania, decyzje, polityka, praktyka organizacji. Ponieważ interesariusze chcą, aby podejmowane decyzje i działania maksymalizowały korzyści od posiadanych stawek, minimalizując związane z tym ryzyko, to podejmowanie decyzji w biznesie powinno obejmować: identyfikację interesariuszy organizacji jako pewnego rodzaju kontrahentów (zob. M. Bernatt, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu: Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2009), określenie przedmiotu i stopnia zainteresowania (stawek) poszczególnych interesariuszy, ustalenie możliwości i zagrożeń powodowanych przez poszczególne grupy interesariuszy, określenie, za co organizacja ponosi odpowiedzialność wobec interesariuszy, określenie strategii najlepszego postępowania.

w jakim firma ma podążać, (b) dostarczenie wzorca, zgodnie z którym ocenia się to, co już osiągnięto.

Firma jest całością funkcjonującą dzięki działaniom wszystkich swych interesariuszy. Każdy z nich jest członkiem organizacji, bo pragnie osiągnąć swoje cele. Jednakże aby je osiągnąć dzięki uczestnictwu w funkcjonowaniu firmy, musi się godzić na pewne ograniczenia dowolności swych zachowań. Otrzymuje coś za coś. Warunkiem zdobycia tego, na czym zależy każdemu interesariuszowi, jest nie konkurencyjne, lecz kooperacyjne współdziałanie z innymi interesariuszami. To zaś wymaga wskazania tego, co w dłuższym okresie jest wartościowe dla interesariuszy, którzy z własnej woli postanowili współdziałać z innymi na rzecz firmy. Owa wspólna długookresowa wartość (zbiór wartości) stanowi właśnie istotę wizji i misji firmy.

Istotnym elementem programu etycznego jest **kodeks etyczny**. Kodeksy kodeksom nierówne. Opatrywane są one nawet różnymi nazwami, a mianowicie kodeksy wartości, kodeksy dobrej praktyki albo kodeksy postępowania<sup>7</sup>. Kodeksy zazwyczaj są poprzedzane nadającym ton treści kodeksu pismem napisanym przez szefa firmy osobiście (a nie przez ghost-writera), adresowanym do interesariuszy, którymi są głównie pracownicy (interesariusze wewnętrzni), a także dostawcy i klienci (interesariusze zewnętrzni). List taki powinien być pisany nieskomplikowanym językiem, jego styl powinien być zrozumiały i przemawiający do adresatów. Treść kodeksu powinna dotyczyć podstawowych kwestii etycznych występujących w firmie. Dobrze zaprojektowany kodeks etyczny przyczynia się do zmniejszenia kosztów oraz do zwiększenia zysków, ponieważ zmniejsza przypadki korupcji, defraudacji i innych złych praktyk, zmniejsza liczbę sytuacji, w których występuje konflikt interesów, zwiększa zaufanie klientów, kontrahentów i partnerów, zwiększa wiarygodność personelu, zwiększa lojalność pracowników i reputację firmy.

W większych firmach lub firmach o dużej złożoności wykonywanych operacji są opracowywane, oprócz kodeksu etycznego, **podręczniki standardów zawodowych**. Zawierają one sytuacyjną charakterystykę operacji wykonywanych w organizacjach oraz procedury podejmowania decyzji. Przedstawia się w nich także typowe dylematy etyczne oraz analizę prowadzącą do ich przezwyciężania, do czego wiedza etyczna jest niezbędna<sup>8</sup>.

.....  
7 G. Sołtysiak, *Kodeksy etyczne w Polsce*, ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2006.

8 W. Gasparski, *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, WSPiZ, Warszawa 2003.

Projektowanie programu lub kodeksu etycznego może być wykonywane „od góry” i narzucone pozostałym członkom organizacji. Taki sposób, jak pokazuje doświadczenie, nie odnosi jednak spodziewanego skutku. Powodzenie bowiem zależy nie tyle od treści tego programu ani umiejętności komunikowania większej społeczności tego, co program zawiera, ile od **procesu** jego opracowywania. W szczególności od **stopnia, w jakim osoby, których program dotyczy, czują się jego współtwórcami**. W celu autentycznego zaangażowania współpracowników w proces przygotowywania programu etycznego należy: (a) kształtować świadomość potrzeby opracowania programu etycznego wśród wszystkich pracowników, (b) zidentyfikować zagadnienia nurtujące członków organizacji oraz zewnętrznych interesariuszy, (c) zachęcić jak największą liczbę pracowników do uczestnictwa w opracowywaniu programu, (d) znaleźć entuzjastów spośród osób zatrudnionych na różnych stanowiskach, którzy byliby gotowi włączyć się w tworzenie programu lub kodeksu etycznego i jego realizację, (e) zapoznać się z tym, co w tej sprawie zrobili inni, jakie obowiązują standardy i normy w firmach, a nawet krajach, z którymi organizacja współpracuje, (f) rozważyć sposób, w jaki powinny być sformułowane dokumenty. Doświadczeni specjaliści z zakresu etyki biznesu zwracają uwagę, że zaangażowanie się zespołu w kwestie etyczności firmy i kultury pracy nie powinno być przypadkowe, lecz być pochodną udziału pracowników, przede wszystkim najwyższego kierownictwa, w projektowaniu programu lub kodeksu etycznego w trosce o substancję etyczną organizacji.

### **Za co odpowiada szef firmy – czyli odpowiedzialne przywództwo kadry zarządzającej**

Uznanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest formą opowiedzenia się za konkretną wizję roli biznesu w społeczeństwie, taką wizją, w której rolą biznesu jest tworzenie korzyści dla wszystkich interesariuszy. Obecnie zarówno w Polsce, jak i na świecie stoimy przed wieloma powiązаныmi ze sobą wyzwaniami. Coraz bardziej oczywista staje się konieczność przeprowadzenia daleko idących zmian systemowych. Liderzy biznesu, podobnie jak przywódcy z innych sektorów, nie mogą już dłużej działać na podstawie tych samych zasad. Jeżeli chcemy efektywnie rozwiązywać problemy ekologiczne i społeczne, przeciwdziałać wykluczeniu i marginalizacji, to musimy wypracować i wdrażać nowy model odpowiedzialnego przywództwa kadry zarządzającej<sup>9</sup>.

.....  
<sup>9</sup> A. Drzewiecki, D. Chełmiński, E. Kubica, *Dobre przywództwo: Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Klasyczny paradygmat przywództwa dotyczył wywierania wpływu przez dominację i władzę absolutną na podstawie podporządkowywania sobie członków organizacji, głównie pracowników kierowanego przedsiębiorstwa. Takie przywództwo ma kilka odmian. Przywództwo zwane transakcyjnym polega przede wszystkim na poszukiwaniu wspólnych interesów i korzyści poprzez wynegocjowane, ustalone wzajemne oczekiwania, lecz z zachowaniem pełnej kontroli. Przywództwo wizjonerskie bywa zarówno patologiczne, oparte na manipulacji emocjonalnej, jak i transformacyjne, gdy przywódca – wizjoner skutecznie pozyskuje (uwodzi) pracowników do rozwoju oraz wprowadzania innowacyjnych zmian, motywując ich do realizacji przedstawianej wizji. Nowszy model przywództwa to przywództwo organiczne polegające przede wszystkim na budowaniu zaangażowania wszystkich uczestników, integrowaniu wokół wspólnych celów i pożądanych wartości, przy jednoczesnym pozostawieniu wielu decyzji na indywidualnym poziomie. Żaden z tych modeli nie jest już wystarczający.

Odpowiedzialne **przywództwo powinno dotyczyć wizji zrównoważonego rozwoju**, czyli budowania dynamicznej równowagi w wymiarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym, w relacjach z aktualnymi interesariuszami oraz w procesie ochrony i rozwoju w przyszłości niezbędnych zasobów. Oznacza to, że pierwszą istotną cechą odpowiedzialnego przywódcy jest umiejętność dostrzegania konsekwencji ekonomicznych, społecznych i ekologicznych prowadzonej działalności gospodarczej – zarówno konsekwencji pozytywnych, jak i negatywnych. Odpowiedzialność polega wtedy na minimalizowaniu lub całkowitym redukowaniu negatywnych konsekwencji, a wzmacnianiu pozytywnych. Natomiast umiejętność budowania wzajemnie satysfakcjonujących relacji z interesariuszami dotyczy równoważenia sprzecznych interesów poprzez partycypację i rzeczywisty dialog. Podstawą rozwoju firm przyszłości jest proces uzgadniania zasad postępowania między zarządem, pracownikami wszystkich szczebli oraz interesariuszami zewnętrznymi, czego efektem jest pełne, oparte na zrozumieniu zaangażowanie wszystkich interesariuszy tworzących firmę *sensu largo*. Interesariusze bowiem rozliczają liderów z odpowiedzialności. Trzecim elementem odpowiedzialnego przywództwa jest umiejętność dostrzegania długoterminowych wyzwań, współtworzenie przestrzeni dialogu międzygeneracyjnego, czyli wyobraźnia pozwalająca zaakceptować, że przyszłe pokolenia też będą chciały realizować swoje potrzeby.

Trzeba zdawać sobie sprawę z tego, że **odpowiedzialność społeczna** stanowi trudne wyzwanie dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwami w Polsce, funkcjonujących często w warunkach nieukształtowanego w pełni rynku, niskiego



poziomu świadomości konsumenckiej i słabego ugruntowania wartości moralnych w gospodarce. Wprawdzie możliwe jest, że osoby, które zostają menedżerami najwyższego szczebla w dużych firmach, chcą jedynie zarobić jak najwięcej i jak najszybciej, nie troszcząc się o etyczność, to jednak bardziej prawdopodobne jest, że postępują w ten sposób, gdyż brakuje im wiedzy i odwagi w podejmowaniu długofalowej strategii odpowiedzialnego rozwoju, a przecież gospodarka oparta na wiedzy wymaga znajomości wiedzy nie tylko ekonomicznej, lecz także wiedzy o moralnym wymiarze działalności gospodarczej, czyli etycznej.

### Jak unikać konfliktu interesów?

Konflikt interesów, rozumiany jako zobowiązanie jednostki lub organizacji do podwójnej lojalności, ma różne formy i może występować na wszystkich szczeblach działań gospodarczych, politycznych, administracyjnych, naukowych i wszelkich innych dziedzin życia<sup>10</sup>. Chociaż konflikt interesów jest naturalnie wpisany w ludzką kondycję i towarzyszył człowiekowi od zawsze, to rozwój cywilizacyjny, w szczególności zaś gospodarczy, znacznie poszerzył pole jego występowania. Przyczyniło się do tego między innymi uwikłanie w działalność komercyjną pewnych profesji i ról społecznych, obdarzanych tradycyjnie społecznym zaufaniem. Współcześni naukowcy wynagradzani przez biznes za pełnienie funkcji konsultantów narażają się na sprzeniewierzenie się podstawowej wartości, jaką dla badań naukowych stanowi niezależność<sup>11</sup>. Współczesny lekarz nie może nieść pomocy pacjentom bez korzystania z produktów przemysłu farmaceutycznego, jednak swoisty kontakt z tym przemysłem stwarza pokusę faworyzowania określonych specyfików w reakcji za uzyskane wsparcie<sup>12</sup>. Parlamentarzyści tworzący prawo bywają związani z przedsięwzięciami biznesowymi, których powodzenie zależy od kształtu tego prawa.

**W Polsce sytuacja konfliktu interesów jest słabo rozpoznawalna, często bagatelizowana.** Potencjalny konflikt interesów, czyli sytuacja, gdy istnieje jedynie prawdopodobieństwo, że interes publiczny bądź firmy zostanie zdominowany przez interes prywatny, rzadko budzi społeczny sprzeciw. Przyzwolenie na taką sytuację opiera się na kilku usprawiedliwieniach. Mówi się na przykład, że prawo nie

.....

10 J. R. Boatright, *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice-Hall Inc., Upper saddle River, N.J. 1997; A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFiS PAN, Warszawa 2006.

11 S. Krimsky, *Nauka skorumpowana?*, PIW, Warszawa 2006.

12 A. Górski, *Konflikt interesów, Sprawy nauki*, „Biuletyn Ministra Edukacji i Nauki” 2003, nr 1.

zostało złamane, że osoby, które znalazły się w tej sytuacji, są nieczułe na naciski, uczciwe i na pewno nie wykorzystają sytuacji dla własnego interesu albo że nie da się danej sprawy inaczej załatwić. Tymczasem skutki konfliktu interesów bywają destrukcyjne, zarówno dla społeczeństwa, poszczególnych jednostek, jak i firm. **Je-dynie część konfliktów interesów może być regulowana za pomocą instrumentów prawnych.** W wielu sytuacjach negatywne skutki konfliktów interesów powinny być ograniczane przez stosowne działania samoregulacyjne. Warunkiem skuteczności takich działań jest umiejętność identyfikacji konfliktów. Pozwala to unikać sytuacji, które sprzyjają konfliktom interesów, a wtedy gdy nie jest to możliwe – je ujawniać.

Chociaż nie da się całkowicie wyeliminować konfliktów interesu z życia społecznego i gospodarczego, należy nimi zarządzać. **Zarządzanie konfliktami interesów** w organizacji powinno się koncentrować wokół następujących dyrektyw: unikanie łączenia spraw służbowych i prywatnych; unikanie rozmów o sprawach służbowych w sytuacjach pozasłużbowych; ujawnianie pracodawcy wszelkich zewnętrznych interesów; unikanie wszystkiego, co mogłoby być postrzegane jako prezent (korzyść, przysługa) od klienta; unikanie używania służbowego sprzętu do spraw pozasłużbowych; unikanie załatwiania spraw osobistych w czasie pracy; zachowywanie w poufności informacji o firmie i klientach.

### **Jak zapewnić dobre praktyki na pograniczu biznesu i administracji?**

Etyka działalności gospodarczej jest często ograniczana do obszaru biznesu, jednak **biznes nie funkcjonuje w próżni, lecz jest wpisany w określony system prawny, osadzony w lokalnej społeczności, korzysta z jej zasobów materialnych i intelektualnych, dzieje się w zastanym porządku administracyjnym i ten właśnie porządek w dużym stopniu określa charakter działań gospodarczych.** Z tego względu istotne jest, jak funkcjonuje administracja państwowa i samorządowa.

Dyskusję dotyczącą dobrych praktyk w administracji można prowadzić na kilku płaszczyznach: (a) w skali makro dotyczy ona działań administracji jako narzędzia polityki państwa prawa, (b) w skali mikro dotyczy ona etyki zawodowej urzędników administracji publicznej, (c) w odniesieniu do kultury dotyczy ona relacji między administracją publiczną a światem biznesu. Każda z tych płaszczyzn ma własną specyfikę.

Wpływ polityki państwa można dostrzec w podkreślaniu służebnego charakteru pracy administracji, czyli miejsca urzędu w relacji państwo–obywatel. Wobec

obywatela i tworzonego przez niego społeczeństwa obywatelskiego państwo zostaje zobligowane do kierowania się **zasadą subsydiarności**, zgodnie z którą „misją każdej władzy jest pobudzanie, podtrzymywanie, a ostatecznie, w razie potrzeby, uzupełnianie wysiłków tych podmiotów, które są niesamowystarczalne”<sup>13</sup>.

Wzrost świadomości obywatelskiej, w tym świadomości swych praw, może się przekładać na postawy roszczeniowe, lecz na pewno będzie wywierał wpływ na potrzebę większego zaufania publicznego. W ekspertyzie opublikowanej przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w 2009 roku, *Analiza badań społecznych na temat wizerunku służby cywilnej...*, przypomina się, że Polska należy do państw o najniższych wskaźnikach zaufania do własnej administracji<sup>14</sup>. Tymczasem **zaufanie publiczne traktowane jest jak kapitał społeczny odzwierciedlający rzeczywiste postawy ludzi, wybory moralne, stosunek do instytucji publicznych**.

Sfera etyki zawodowej urzędnika mieści się w szeroko pojętej kulturze pracy administracji. Utrzymywanie wysokich standardów etycznych przez pracowników administracji publicznej jest gwarancją sprawnego jej funkcjonowania i wiarygodności dla obywateli, firm i innych instytucji życia publicznego. Coraz więcej urzędów podejmuje działania mające na celu stymulowanie i gwarantowanie właściwego poziomu etyki zawodowej wśród swoich pracowników. Wykorzystuje się w tym celu takie mechanizmy, jak szkolenia, kodeksy zachowań, stosowanie norm jakościowych. Wiele instrumentów prewencyjnych i kontrolnych ma nie tylko promować wysokie standardy etyczne, ale też minimalizować możliwość obniżenia świadomości etycznej wśród pracowników urzędu.

Obszar przenikania się biznesu i administracji publicznej jest zwykle określany jako miejsce daleko idących nieprawidłowości. Jest to istotnie newralgiczny obszar, którego zagospodarowanie wymaga dużych kompetencji etycznych i sprawnego systemu rozwiązań instytucjonalnych, jak chociażby wdrażanych strategii *compliance* (regulator zgodności działań z obowiązującymi normami prawnymi i etycznymi). Może to w znaczący sposób usprawnić funkcjonowanie mechanizmów decyzyjnych i zwiększyć przewidywalność zachowań. Efektem tego może być realizacja od dawna wysuwanego postulatu mówiącego, że: „urzędy gmin, starostw i urzędy marszałkowskie z racji sprawowanej funkcji i pełnionych ról muszą stać się «firmami usługowymi», w których nadrzędnym celem

.....  
13 Ch. Millon-Delsol, *Zasada pomocniczości*, tłum. Cz. Porębski, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995, s. 9.

14 R. Sobiech, *Analiza badań społecznych na temat wizerunku służby cywilnej oraz opracowanie rekomendacji dla przyszłych działań*, Warszawa 2009, <http://www.dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/a5.pdf>.

działalności będzie zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów”<sup>15</sup>. Perspektywa etyczna, będąc w tym wypadku punktem wyjścia, może zostać uzupełniona o niedoceniane w dyskusjach o administracji kategorie efektywności i ekonomiczności.

## Załącznik

### **Deklaracja przyjęta przez uczestników Ogólnopolskiego Kongresu Etyki i Społecznej Odpowiedzialności Biznesu**

Uczestnicy Ogólnopolskiego Kongresu Etyki i Społecznej Odpowiedzialności Biznesu odbytego w Warszawie w dniach 9–10 grudnia 2009 roku doceniając dotychczasowe osiągnięcia w zakresie upowszechniania etycznego wymiaru działalności gospodarczej w Polsce uznają konieczność podejmowania inicjatyw zmierzających do nadania temu wymiarowi znaczenia jakim darzony jest etyczny wymiar działalności o istotnym znaczeniu społecznym takich m.in. jak badania naukowe czy medycyna.

Działalność gospodarcza jest również działaniem poważnym i jako takie wymaga analogicznej odpowiedzialności wszystkich zaangażowanych stron. W związku z tym tworzenie etycznej infrastruktury oraz strategii społecznej odpowiedzialności biznesu nie powinno być sprawą jedynie nielicznych osób i instytucji. Nieodzowne jest współdziałanie wszystkich interesariuszy na rzecz obywatelskiej Rzeczypospolitej gospodarczej jako istotnej składowej społeczeństwa obywatelskiego naszego kraju. Takie postępowanie w trosce o wspólne dobro jest probierzem patriotyzmu w jego współczesnym pozytywnym spełnianiu.

Mając na uwadze globalny wymiar działalności gospodarczej, uznajemy Manifest *Globalna Etyka Gospodarcza: Skutki dla światowego biznesu* ogłoszony w dniu 6 października 2009 roku m.in. z inicjatywy Globalnego Przymierza (*Global Compact*) ONZ za zasługujący na upowszechnienie w polskim życiu gospodarczym. Apelujemy przeto do podmiotów gospodarczych o wyraźne zadeklarowanie woli postępowania zgodnego z zasadami zawartymi w tym Manifestie.

Niezbędne jest zapewnienie kształcenia na wszystkich poziomach w zakresie etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu. Problematyka ta powinna znaleźć także właściwe miejsce w szkoleniach pracowniczych. Ważną rolę mają do spełnienia środki masowego przekazu.

.....  
15 M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej*, Opole 2001, s. 158.

## Bibliografia

- Aldred, J., *The Skeptical Economist: Revealing the Ethics Inside Economics*, Earthscan, London-Sterling, VA 2009.
- Bernatt, M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu: Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2009.
- Boatright, J.R., *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, N.J. 1997.
- Bugdol, M., *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej*, Uniwersytet Opolski, Opole 2001.
- Cieślik, J., Gasparski, W., *Etyczna firma: Pakiet narzędziowy dla wdrożenia standardów etycznych w małej i średniej firmie*, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2005, [www.cebi.pl](http://www.cebi.pl).
- Drzewiecki, A., Chełmiński, D., Kubica, E., *Dobre przywództwo: Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Gasparski, W., *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, WSPiZ, Warszawa 2003.
- Gasparski, W., *Etyczna infrastruktura działalności gospodarczej*, [w:] red. Klimczak, B., Lewicka-Strzałecka, A., *Etyka i ekonomia*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2007, s. 48–66.
- Gasparski, W., *Kodeksy etyczne firm i organizacji gospodarczych*, [w:] red. Sadowska-Kowalska, E., *Etyka w biznesie*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź 2008, s. 133–153.
- Gasparski, W., *Kultura organizacyjna i etos pracy*, referat wygłoszony na sesji panelowej Kongresu Kultury Polskiej, Kraków 2009.
- Gasparski, W., Lewicka-Strzałecka, A., Rok, B., Szulczewski, G., *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, [w:] red. Gasparski, W., i wsp., *Etyka biznesu w praktyce: inicjatywy, programy, kodeksy*, UNDP, CEBI-UNDP, Warszawa 2002, s. 23–54.
- Górski, A., *Konflikt interesów, Sprawy nauki*, „Biuletyn Ministra Edukacji i Nauki” 2003, nr 1.
- Krimsky, S., *Nauka skorumpowana?*, PIW, Warszawa 2006.

*Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej Gospodarczej*, red. Gasparski, W., Rok, B., i wsp., Poltext, Warszawa 2010.

Lewicka-Strzałecka, A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFiS PAN, Warszawa 2006.

Millon-Delsol, Ch., *Zasada pomocniczości*, tłum. Cz. Porębski, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995.

Sobiech, R., *Analiza badań społecznych na temat wizerunku służby cywilnej oraz opracowanie rekomendacji dla przyszłych działań*, Warszawa 2009, <http://www.dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/a5.pdf>.

Sołtysiak, G., *Kodeksy etyczne w Polsce*, ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2006.

Waddock, S., *The Difference Makers: How Social and Institutional Entrepreneurs Create the Corporate Responsibility Movement*, Geenleaf Publishing, Ailzlewood's Mill, U.K., 2008.



**Ashoka – Innowatorzy dla Dobra Publicznego**, jest międzynarodowym stowarzyszeniem umacniającym przedsiębiorców społecznych. Działa od 1980 roku w ponad 70 krajach. Wyszukuje i wspomaga innowatorów twórczo rozwiązujących istotne problemy społeczne, generując przy tym zmiany długofalowe, systemowe i nieodwracalne. Członkowie Ashoki łączą pasję społeczną z żyłką przedsiębiorczą. W Polsce Ashoka działa od 1995 roku, zrzeszając ponad 70 członków ([www.ashoka.pl](http://www.ashoka.pl) i [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)).



**dr Ryszard Praszker**, Ośrodek Badania Układów Złożonych (OBUZ), Instytut Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski.

OBUZ jest badawczym ośrodkiem interdyscyplinarnym, działającym od 1992 roku, specjalizującym się w stosowaniu teorii złożoności do poznawania procesów społecznych i behawioralnych ([www.complexsystems.edu.pl](http://www.complexsystems.edu.pl)).



## Czy Polska może być liderem innowacyjności społecznej?

RÓŻNE SĄ RODZAJE ZMIAN SPOŁECZNYCH. Zwykle myśląc o dużych zmianach, sądzimy, że muszą być zapoczątkowane dużymi inwestycjami czy działaniami eksperckimi pochodzącymi z zewnątrz. Przeważa pogląd, że skoro społeczność trwa w stagnacji, to jedynie siła zewnętrzna, i to znaczna, jest w stanie wytrącić ją z marazmu.

Jednakże zdarzają się sytuacje odwrotne, w których proces zmiany jest generowany przez samą społeczność. W najgorszych slumsach zdarza się lider, który inicjuje jakąś inicjatywę, a ta – dzięki swojemu sukcesowi – tworzy sprzyjający klimat do innych inicjatyw (ludzie widzą wymierny sens przedsiębiorczości i współpracy). Te zmiany w skali mikro w sposób autokatalityczny generują dalsze przedsięwzięcia – do punktu, w którym następuje przełom: wyłania się zmiana w skali makro, w której cała społeczność staje się „inna” – zmieniają się nastawienia (pojawia się nadzieja, poczucie mocy, chęć do współpracy i wzajemne zaufanie). Zmiany na poziomie makro, w konsekwencji, wpływają na strukturę instytucji, regulacje i normy; wreszcie generują nową symbolikę (na przykład z symboliki opuszczenia, oszukania i bezradności na symbolikę zaradności, nadziei, kooperacji i sukcesu). Malcolm Gladwell pisze o takich przykładach w swojej popularnej w Stanach Zjednoczonych książce *The Tipping Point* (2002)<sup>1</sup>.

Te dwa sposoby rozwoju reprezentują jedno z ważniejszych zagadnień współczesnej socjologii: czy zmiana społeczna jest egzogenna (pochodząca z zewnątrz), czy endogenna (pochodząca z wewnątrz społeczności)<sup>2</sup>?

.....  
1 Ukazało się polskie wydanie: M. Gladwell, *Punkt przełomowy. O małych przyczynach wielkich zmian*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2009.

2 T. Noble, *Social theory and social change*, Palgrave, New York 2000.

Oczywiście zdarzają się zmiany egzogenne, na przykład dzięki nowym inwestycjom w regionie o wysokim stopniu bezrobocia powstają nowe miejsca pracy, co wtórnie wpływa na poziom edukacji, zdrowie i poczucie satysfakcji. W konsekwencji zmieniają się postawy i symbolika społeczna.

Takie zmiany mogą jednak mieć także negatywne skutki: społeczność uzależnia się od tego, co przychodzi z zewnątrz; nie generuje własnych inicjatyw, jest podatna na perturbacje ekonomiczne czy społeczne (na przykład bankructwo). Po jej ewentualnym upadku ludzie pozostają jeszcze bardziej bezradni, z jeszcze mocniejszą wiarą w to, że ich los może się zmienić jedynie pod wpływem sił zewnętrznych.

Rozwój endogenny bazuje na wewnętrznym potencjale ludzi, grup i społeczności. Prowadzi do wzrostu poczucia własnych możliwości, szczególnie dzięki zaufaniu i kooperacji, a w konsekwencji – do powstania obywatelskiego kapitału społecznego. Jak wynika z badań (choćby Banku Światowego<sup>3</sup>), obywatelski kapitał społeczny może przekładać się na kapitał ekonomiczny, ale pochodzący z własnych doświadczeń<sup>4</sup> – bez oczekiwania na inwestycje zewnętrzne i niezależnie od ich istnienia, groźby bankructwa czy zatrzymania.

Droga rozwoju endogennego nie oznacza wyrzeczenia się dużych inwestycji czy rezygnację z uczestniczenia w ekonomii globalnej. Paradigmat jest jednak taki, że społeczność rozwijająca się na podstawie własnego potencjału jest lepiej przygotowana na inwestycje zewnętrzne (na przykład kooperując w podziale dochodów gminnych, tak by harmonijnie następował rozwój edukacyjny i kulturowy), a także jest bardziej odporna na załamanie się tych inwestycji: w takich wypadkach nie wraca z powrotem do punktu wyjścia, ale wykształca się w niej własna, rozwijająca się przedsiębiorczość, która zmienia region tak, że staje się coraz bardziej atrakcyjny – na przykład dla turystyki czy innych inwestycji. Ponadto społeczności rozwijające się w sposób endogeny stają się bardziej atrakcyjnym terenem dla wielkich inwestycji.

Badanie zjawisk endogennych wymaga innego aparatu naukowego niż badanie zmian egzogennych: w tym ostatnim wypadku wystarczy klasyczne myślenie linearne, w którym A wywołuje B, a małe stymulacje wywołują małe reakcje, podczas gdy duże stymulacje wywołują duże reakcje. Zjawisk endogennych nie można zwięźle opisać; trzeba tu sięgnąć do teorii złożoności i emergencji, w której

.....

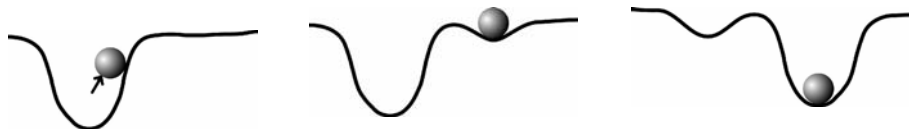
3 Patrz: C. Grootaert, D. Narayan, V. N. Jones, M. Woolcock, *Measuring social capital: an integrated questionnaire*, World Bank Publications, Washington, D.C. 2004.

4 P. Maskell, *Social Capital, Innovation, and Competitiveness*, [w:] red. S. Baron, J. Field, T. Schuller, *Social Capital; Critical Perspective*, Oxford University Press, New York 2000.

chaotyczna interakcja elementów na niższym poziomie nagle – skokowo – wywołuje zmianę na poziomie wyższym<sup>5</sup>. W zjawiskach złożonych mały impuls może powodować olbrzymie skutki (na przykład mała, ale trafiona inicjatywa może wywołać autokatalityczną lawinę zmian, przekładających się na wskaźniki makro). Ponadto zmiany proste są liniowe, podczas gdy zmiany złożone bywają skokowe, nagle wyłaniają się zupełnie nowe fenomeny społeczne.

Stosując aparat pojęciowy teorii złożoności, można w analizie zmian systemowych znaleźć wiele prawidłowości, dzięki którym możliwa jest zmiana endogenna; na przykład taką prawidłowość, że zmiany powstają dzięki tworzeniu nowych, innowacyjnych ekwilibrów (w języku teorii złożoności: atraktorów) – nie zaś w wyniku zmagania się ze starymi. Stan początkowy, *status quo*, jest stanem równowagi, natomiast zmiana miałaby ten stan równowagi zdestabilizować. Przeciż są powody (na przykład historyczne), dla których pozostaje a taka, a nie inna równowaga. Zmaganie się ze starymi atraktorami przypomina wytrącanie piłeczki z dołka: piłka podnosi się, póki działa siła zewnętrzna, a z powrotem opada, kiedy działanie tej siły ustaje. Tworzenie nowych atraktorów to jakby tworzenie zupełnie nowego dołka, do którego piłeczka zaczyna samoczynnie wpadać; ten nowy „dołek” (atraktor) pogłębia się w czasie i zostaje nowym, pozytywnym atraktorem (rys. 1).

**Rysunek 1.** Proces tworzenia nowych atraktorów



Z badań wynika, że za tego typu zmianami zwykle stoją innowatorzy (przedsiębiorcy społeczni) ze społeczną pasją, łączący wycucie dla danego regionu z empatią dla latentnych potencjałów społecznych. Są to kreatywne i zarazem przedsiębiorcze jednostki, zdolne do wprowadzania swoich marzeń w życie<sup>6</sup>. W badaniach potwierdzono hipotezę<sup>7</sup>, że przedsiębiorcy społeczni w pierwszej kolejności budują obywatelski kapitał społeczny, który z jednej strony staje się

.....

5 Patrz R. K. Sawyer, *Social emergence. Societies as complex systems*, Cambridge University Press, Cambridge 2007; R. Praszkiere, A. Nowak, *Social Entrepreneurship: Theory and Practice*, Cambridge University Press, New York 2012.

6 R. Praszkiere, A. Nowak, A. Zabłocka-Bursa, *Social Capital built by Social Entrepreneurs and the specific Personality Traits that Facilitate the Process*, „Psychologia Społeczna” 2009, 4 (1–2), s. 42–54.

7 Grupą badaną byli przedsiębiorcy społeczni – członkowie Ashoki ([www.ashoka.org](http://www.ashoka.org); [www.ashoka.pl](http://www.ashoka.pl)).

głównym czynnikiem napędzającym zmianę, a z drugiej – zostaje jako wartość dodana w społeczności – dzięki temu społeczność może łatwiej się mobilizować także wokół innych wyzwań; ponadto – zgodnie z nową filozofią Banku Światowego – może się rozwijać ekonomicznie.

Ponad piętnastoletnie doświadczenie pracy z przedsiębiorcami społecznymi w kilkunastu krajach świata pozwala autorowi stwierdzić, że w Polsce działa wyjątkowo silna i liczna grupa innowatorów, którzy mają dar zarządzania procesem emergencji społecznej (taka jest właśnie definicja lidera nowego typu<sup>8</sup>). Osoby te wyczuwają ukryte potencjały, empatycznie wprowadzają nowe atraktory oraz inicjują łańcuch autokatalitycznych zmian – aż do zmian na skalę makro. Mają oni też specyficzne cechy osobowości ułatwiające budowanie obywatelskiego kapitału społecznego<sup>9</sup>.

Jeżdżąc po Polsce, można zauważyć tysiące innowacyjnych, lokalnych inicjatyw (o których nie słyhać w mediach); ich opis wymagałby oddzielnej, pasjonującej publikacji. Wbrew stereotypom Polska jawi się jako kraj wiodący w dziedzinie innowacyjności społecznej, prawdopodobnie z powodu kilkusetletnich tradycji przechowywania i rozwijania religii, wartości, kultury, języka, historii – w opozycji do zaborców i okupantów.

Wydaje się, że są wielkie szanse na to, aby Polska była europejskim liderem innowacyjności społecznej. W pewnym sensie już jest: polscy przedsiębiorcy społeczni stanowią modelowy przykład dla wielu innych działaczy w regionie.

Dobrym pomysłem byłoby więc założenie instytucji w rodzaju Europejskiego Centrum Przedsiębiorczości Społecznej, w którym polskie doświadczenia mogłyby służyć jako modelowe miejsca stażowe, a polscy innowatorzy społeczni – jako mentorzy. Warto na koniec zaznaczyć, że takie polskie centrum miałoby pewne tradycje: na przykład działający na przełomie XIV i XV wieku Paweł Włodkowic, twórca koncepcji pokojowego współistnienia różnych religii (przeciwnik krzyżackiego nawracania mieczem). Inny przykład: ksiądz Wacław Bliziński, aktywizujący w okresie międzywojennym mieszkańców regionu Liskowa, gdzie powstało „zagłębie” przedsiębiorczości, będące miejscem licznych studyjnych wizyt osób z Europy Zachodniej; Lisków stanowi także współcześnie inspirację do nowoczesnych działań społecznych<sup>10</sup>.

.....

8 Patrz R. Praszquier, A. Nowak, dz. cyt.

9 Patrz wspomniane badania w: R. Praszquier, A. Nowak, A. Zabłocka-Bursa, dz. cyt.

10 Na przykład T. Kaźmierczak, *W stronę nowego Liskowa*, [w:] tegoż, *W poszukiwaniu strategii pobudzania oddolnego rozwoju społeczności wiejskich*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008, s. 15–34.

## Bibliografia

Gladwell, M., *The Tipping Point: how Little Things can Make a Big Difference*, Back Bay Books, Boston 2002.

Grootaert, C., Narayan, D., Jones, V. N., Woolcock, M., *Measuring social capital: an integrated questionnaire*, World Bank Publications, Washington, D.C. 2004.

Kaźmierczak, T., *W stronę nowego Liskowa*, [w:] tegoż, *W poszukiwaniu strategii pobudzania oddolnego rozwoju społeczności wiejskich*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008, s. 15–34.

Maskell, P., *Social Capital, Innovation, and Competitiveness*, [w:] red. Baron, S., Field, J., Schuller, T., *Social Capital; Critical Perspective*, Oxford University Press, New York 2000.


Noble, T., *Social theory and social change*, Palgrave, New York 2000.

Praszkier, R., Nowak, A., Zabłocka-Bursa, A., *Social Capital built by Social Entrepreneurs and the specific Personality Traits that Facilitate the Process*, „Psychologia Społeczna” 2009, 4 (1–2), s. 42–54.

Praszkier, R., Nowak, A., *Social Entrepreneurship: Theory and Practice*, Cambridge University Press, New York 2012.

Sawyer, R. K., *Social emergence. Societies as complex systems*, Cambridge University Press, Cambridge 2007.



K O N G R E S  
  
O B Y W A T E L S K I

INFORMACJA  
O KONGRESACH  
OBYWATELSKICH

*zorganizowanych w latach 2005–2011*

# I KONGRES OBYWATELSKI

2005 r. (700 uczestników)



## W stronę rozwoju opartego na wartościach i dialogu

Sesje tematyczne I Kongresu Obywatelskiego:

- Wartości, tożsamość i rozwój
- Jakich elit potrzebuje Polska?
- Wizja rozwoju
- Edukacja dla rozwoju
- Migracja – szanse i zagrożenia
- Jaka demokracja i państwo?
- Jak formować nowe pokolenie Polaków?
- Zdrowe i przejrzyste finanse publiczne
- Jakie regulacje dla gospodarki?
- Nauka dla gospodarki i społeczeństwa
- Polska w Europie i świecie





## II KONGRES OBYWATELSKI

2007 r. (1130 uczestników)

### Rozwój przez wspólnotę i konkurencyjność

Sesje tematyczne II Kongresu Obywatelskiego:

- Czy potrafimy wybić się na nowoczesne państwo – jak je rozumiemy?
- Kultura i demokracja w Polsce wobec rewolucji komunikacyjnej
- Jakie pożytki z migracji Polaków dla modernizacji Polski?
- Czy potrzebujemy polskich przedsiębiorstw globalnych?
- Jakiej solidarności potrzebujemy? Solidarność między pokoleniami, solidarność wobec biednych i wykluczonych, solidarność w przedsiębiorstwie – jaka jest, jaka być powinna?
- Jakie wartości będą cenić Polacy w roku 2020?
- Wizja rozwoju polskiej gospodarki w kontekście globalizacji
- Enklawy modernizacji Polski. Jak powstają, jak działają, czy są wzorcem i drogą rozwoju całego kraju?
- Polskie metropolie – wyzwania globalizacji a spójność terytorialna
- Czy i jakiej polityki rodzinnej potrzebujemy? Czy polityka rodzinna jest dobrą odpowiedzią na spadek dzietności?

# III KONGRES OBYWATELSKI

2008 r. (800 uczestników)



## Jaka modernizacja Polski?

Sesje tematyczne III Kongresu Obywatelskiego:

- Jakie symbole Polski?
- Edukacja dla modernizacji i rozwoju
- Jaka reforma nauki i szkół wyższych?
- Drogi do dobrego rządu
- Jak stworzyć regiony z krwi i kości?
- Jak budować infrastrukturę dla skoku cywilizacyjnego?
- Jaka modernizacja obszarów wiejskich?



# IV KONGRES OBYWATELSKI

2009 r. (1000 uczestników)

## Razem wobec przyszłości

Sesje tematyczne IV Kongresu Obywatelskiego:

- Portret młodego pokolenia
- Jakie Razem Polaków w XXI wieku?  
Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?
- Priorytety edukacji Polaków w XXI wieku
- Jakie szkolnictwo wyższe do roku 2030?
- Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030
- Jak uczynić regiony motorami modernizacji i rozwoju Polski?
- Kultura przestrzeni wobec presji rynku

# V KONGRES OBYWATELSKI

2010 r. (900 uczestników)



## Idea Polski XXI wieku. Podmiotowi Polacy – Podmiotowa Polska

Sesje tematyczne V Kongresu Obywatelskiego:

- Rozwój, ale jaki? Cele i zasady rozwoju
- Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku?
- Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku?  
Jak zapewnić ciągłość i horyzontalność rządzenia  
oraz partycypację obywatelską?
- Drogi rozwoju kulturowego Polaków
- Przestrzeń dla komunikacji i dialogu Polaków.  
Warunki konieczne do dobrej komunikacji i dialogu Polaków
- Interesy Polski w Europie i na świecie
- Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty
- Edukacja XXI wieku. Cele, miejsca, metody
- Polskie style życia. Między miastem a wsią
- Talenty Polaków. W czym możemy być najlepsi?



## VI KONGRES OBYWATELSKI

2011 r. (1100 uczestników)

### Jaki rozwój, jaka edukacja w XXI wieku – Wielkie Przewartościowanie

Sesje tematyczne VI Kongresu Obywatelskiego:

- Po co nam społeczeństwo?
- Zrównoważony rozwój Polski – jak zrealizować niechciany cel?
- Jak odnieść sukces na rynku globalnym?  
Strategie i kompetencje przedsiębiorstw oraz państwa
- Czy rolnictwo i przemysł spożywczy mogą być szansą rozwojową Polski w XXI wieku?
- Szanse młodego pokolenia – czas na strategię zbiorowe?
- Czy potrzebujemy „przewrotu kopernikańskiego” w edukacji?
- Potencjał edukacji pozaszkolnej – jaki jest, jak go wykorzystać?
- Jak wykorzystać środki UE do budowy kapitału ludzkiego i społecznego w latach 2014–2020?

# KONGRES OBYWATELSKI

2005–2011



## Razem w sześciu Kongresach udział wzięło:

**389**

panelistów,

**5630**

uczestników, przedstawiciele administracji centralnej i lokalnej, NGO's, biznesu, środowisk naukowych, organizacji studenckich, młodzieży oraz społeczeństwa obywatelskiego z różnych części Polski.

Materiały kongresowe i więcej o kongresach na stronie  
[www.pfo.net.pl](http://www.pfo.net.pl)

# PUBLIKACJE POLSKIEGO FORUM OBYWATELSKIEGO

- *Rozwój i edukacja. Wielkie przewartościowanie*, Gdańsk 2011
- *Jak wykorzystać środki UE do budowy kapitału ludzkiego i społecznego w latach 2014–2020?*, Gdańsk 2011
- *Jak wykorzystać potencjał edukacji pozaszkolnej w Polsce?*, Gdańsk 2011
- *Pakt dla szkoły. Zarys koncepcji kształcenia ogólnego*, Gdańsk 2011
- *Przyszłość na 3+.* Głos uczniów, Gdańsk 2011
- *Podmiotowość dla rozwoju*, Gdańsk 2011
- *Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty*, Gdańsk 2010
- *Talenty Polaków*, Gdańsk 2010
- *Polskie style życia. Między miastem a wsią*, Gdańsk 2010
- *Jak poprawić komunikację i dialog Polaków?*, Gdańsk 2010
- *Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku?*, Gdańsk 2010
- *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku?*, Gdańsk 2010
- *Cele i zasady rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Jak uszlachetnić nasze Polskę*, Gdańsk 2010
- *W poszukiwaniu wizji Polski XXI wieku. Forum Idei*, Gdańsk 2010
- *Idea polskich miast*, Gdańsk 2010
- *Jaka podmiotowość Polski w XXI wieku?*, Gdańsk 2010
- *Edukacja dla rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Co nas łączy, a co dzieli? Opinie Polaków*, Gdańsk 2009
- *Polska rodzina. Jaka jest, jak się zmienia?*, Gdańsk 2009
- *Jak uczynić regiony motorami rozwoju i modernizacji Polski*, Gdańsk 2009
- *Priorytety edukacji Polaków w XXI wieku – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2009
- *Jakie szkolnictwo wyższe do roku 2030? – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2009
- *Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030 – wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego*, Gdańsk 2009
- *Jakie Razem Polaków w XXI wieku? Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?*, Gdańsk 2009
- *Portret młodego pokolenia*, Gdańsk 2009
- *Polacy – w pułapce autostereotypów?*, Gdańsk 2009
- *W poszukiwaniu portretu Polaków*, Gdańsk 2009

- *Edukacja dla modernizacji i rozwoju* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jaka reforma nauki i szkół wyższych* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jak tworzyć regiony z krwi i kości* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Infrastruktura dla skoku cywilizacyjnego* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jaka modernizacja obszarów wiejskich* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Najnowsza fala emigracji – szansa czy zagrożenie dla modernizacji Polski?*  
– z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Przeskoczyć samych siebie. Rewolucja innowacyjna w polskiej nauce i dydaktyce*  
– z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Drogi do dobrego rządzenia* – z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Spółeczna gospodarka rynkowa w dobie globalizacji*, Gdańsk 2008
- *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, Gdańsk 2008
- *W poszukiwaniu kompasu dla Polski* – po II Kongresie Obywatelskim, Gdańsk 2007
- *Rozwój poprzez wspólnotę i konkurencyjność* – z okazji II Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2007
- *Pomorskie wartości i tożsamości – dziś i jutro*, Gdańsk 2007
- *W stronę wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Media a rozwój wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Czy kultura może być dźwignią rozwoju Pomorza?*, Gdańsk 2006
- *Młodzi o Pomorzu*, Gdańsk 2006
- *Migracje – szanse czy zagrożenia?* – z okazji Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2005
- *Jak poprawić dialog Polaków* – z okazji Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2005
- *Jakie elity są potrzebne Polsce* – z okazji Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2005

Publikacje można pobrać nieodpłatnie ze strony [www.pfo.net.pl](http://www.pfo.net.pl)



Uczestnicy  
VI Kongresu Obywatelskiego



Wierzę, że każdy **mały gest** i „coś ekstra” od siebie, choćby pojedyncze słowo, potrafi zmienić świat, być może na chwilę, na lepszy. Tak jak słowo „powodzenia” wypowiedziane na sekundy przed lądowaniem Boeinga 767.

*Maciej Szczukowski*, kontroler lotu Boeinga 767, który awaryjnie lądował na lotnisku Chopina w Warszawie w dniu 1 listopada 2011

---

Jeżeli mówimy o **rozwoju** to musimy mówić o wszystkim – od przedszkoli, przez koleje, społeczeństwo obywatelskie po resocjalizację byłych więźniów.

*Elżbieta Bieńkowska*, Minister Rozwoju Regionalnego

---

Elżbieta Bieńkowska, Minister  
Rozwoju Regionalnego



Należy uruchomić system wsparcia oddolnych inicjatyw obywatelskich, które uważają, że nowoczesny naród może być rozumiany jako zorganizowana grupa interesu, która jest otwarta, ale opiera się na pewnych **wartościach**.

*prof. Andrzej Zybortowicz*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

---

Siedzą od lewej:  
Bogusław Grabowski, Prezes  
Zarządu Skarbiec AMH SA  
i Skarbiec TFI SA;  
Maciej Witucki, Prezes  
Zarządu TP SA;  
Kinga Baranowska,  
himalaistka;  
Jacek Krawiec, Prezes  
Zarządu PKN Orlen SA



W polskiej szkole **wiedza i zrozumienie** właściwie się nie liczą. Naprawdę liczą się testy.

*Karolina Firlej*, maturzystka 2011

Wyzwania przyszłości wymagają od nas budowy „społecznej inteligencji zbiorowej”.



**MACIEJ WITUCKI**

Prezes Zarządu Telekomunikacji  
Polskiej SA

---

Edukacja szkolna w Polsce wymaga „przewrotu kopernikańskiego”.



**DR MARZENA ŻYLIŃSKA**

Nauczycielskie Kolegium Języków  
Obcych w Toruniu

---

W świecie, w którym siły globalizacji będą wywierać coraz większą presję na rynki pracy w Europie, coraz bardziej liczyć się będzie samodzielne podejmowanie inicjatyw, odnalezienie własnego sposobu na życie.



**JACEK KRAWIEC**

Prezes Zarządu PKN ORLEN SA

PARTNERZY

