

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



Kultura organizacyjna kluczem do innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw



WOLNOŚĆ I SOLIDARNOŚĆ NR 47

Czas na rozwój społeczno-kulturowy, na uszlachetnienie naszego indywidualizmu a jednocześnie na naukę myślenia i działania zbiorowego.



JAN SZOMBURG

Prezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową

Kluczem do rozwoju Polski jesteśmy my sami, jest nim nasza odpowiedzialność za siebie i innych.



ZOFIA KLEPACKA

Medalistka olimpijska w windsurfingu

Musimy pamiętać o kompetencjach społecznych, one są równie ważne jak kompetencje merytoryczne.



WŁADYSŁAW KOSINIAK-KAMYSZ

Minister Pracy i Polityki Społecznej

Marzy mi się nowa „zmowa elit” dla długotrwałego rozwoju Polski.



MATEUSZ MORAWIECKI

Prezes Zarządu, Bank Zachodni WBK SA

Nie ulepszajmy innych, ulepszajmy siebie.



JAN ENGLERT

Aktor, Reżyser, Dyrektor artystyczny Teatru Narodowego w Warszawie

Innowacja, która się nie sprzedaje, nie jest innowacją.



STEFAN DUNIN-WĄSOWICZ



Uczestnicy
VII Kongresu Obywatelskiego

Nie brakuje nam maszyn i urządzeń, ani technologii, ani wiedzy o rynkach. Brakuje nam zaufania i dialogu, które są podstawą do łączenia potencjałów, pozostających obecnie w rozdrobieniu.



LUK PALMEN



Jan Englert
Aktor, Reżyser,
Dyrektor artystyczny Teatru
Narodowego w Warszawie

Innowacyjność wymaga szczególnej kultury organizacji, w której istnieje prawo do porażek.



ANDRZEJ KOZŁOWSKI



Uczestnicy
VII Kongresu Obywatelskiego

Kultura organizacyjna kluczem do innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw



GDAŃSK 2012

© 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

Redakcja serii: JAN SZOMBURG

Redaktor naukowy: JAN SZOMBURG

Opracowanie redakcyjne: ALICJA DĄBROWSKA-NOWACKA

Projekt graficzny: TATASTUDIO

Skład: ŁUKASZ SITKO

ISBN 978-83-7615-087-1

CIP - Biblioteka Narodowa

Kultura organizacyjna kluczem do innowacyjności
i konkurencyjności przedsiębiorstw / [red. nauk. Jan
Szomburg]. - Gdańsk : Instytut Badań nad Gospodarką
Rynkową, 2012. - (Wolność i Solidarność ; nr 47))

Spis treści

- 5 Stefan Dunin-Wąsowicz**
Innowacja – gdzie leży pies pogrzebany?
- 9 Aleksandra Szymczyk**
Jak zmieniać kulturę organizacyjną dużej organizacji?
- 13 Luk Palmen**
Uwarunkowania kulturowe proinnowacyjnej transformacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw
- 19 Andrzej Kozłowski**
Patent na innowacje
- 25 Marek Darecki**
Jak wykorzystać kapitał zagraniczny dla zwiększenia innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw
- 31 Paweł J. Dąbrowski**
Czy mały może więcej (gdą chodzi o innowacje)?



Stefan Dunin-Wąsowicz, prezes Efekt Technologies i wiceprezes BPI Polska. Zajmuje się doradztwem dla zarządów w zakresie budowania strategii przedsiębiorstw, fuzji, przejęć, zarządzania procesami i ich efektywnością energetyczną. Jest członkiem Rady Programowej Polskiego Forum Obywatelskiego. Wcześniej pełnił funkcje dyrektora finansowego i dyrektora ds. rozwoju w Hewlett-Packard, Agilent Technologies i Philips Medical Systems we Francji, Niemczech, Szwajcarii i USA.

Innowacja – gdzie leży pies pogrzebany?

DYSKUSJA NA KOLEJNYM, VII KONGRESIE OBYWATELSKIM, podjęta w trakcie panelu poświęconemu innowacjom, zainspirowała tę jeszcze jedną próbę syntezy. O innowacjach trudno jest pisać na nowo. Temat jest wyświechtany, jakkolwiek niewyczerpany. O tym, jak innowacja jest ważna, napisano i powiedziano już bowiem tyle słów. Często także konkurencyjność i sukces ekonomiczny utożsamia się z tym pojęciem – stąd jeszcze więcej analiz i apeli.

Definicji innowacyjności jest wiele. Ale tak naprawdę w powszechnym użyciu utożsamia się ją z nowością, a nowość z postępem czy też ulepszeniem. Dla wielu innowatorów innowacja nie zawsze jednak będzie związana z realną potrzebą. Podobnie w narracji publicznej innowacja czasem występuje niejako sama dla siebie. Jest zmitologizowana i jej brak przedstawiany jest jako główna przyczyna porażek i zagrożeń.

Innowacja i innowacyjność dorobiły się już także swojej szerokiej literatury. Badania niestety bardzo często sprowadzają je jednak do szeregu wskaźników ilościowych – jak liczba patentów, nakłady finansowe na badania czy wykształcenie – i próbują mniej lub bardziej skutecznie je powiązać z wynikami przedsiębiorstwa, regionu lub kraju. Opiera się to na obserwacji, że z reguły ludzie żyjący i pracujący w związanych z nimi miejscach są bogatsi, mają większe domy i wyglądają na szczęśliwszych. To słoneczna Kalifornia, Katalonia, Wybrzeże Łazurowe, czy też górzysta Szwajcaria. I powstaje pytanie: dlaczego właśnie tam – ale także w Finlandii czy mroźnej Kanadzie, a więc niekoniecznie w słońcu (choć istnieje chyba słuszne podejrzenie, że warunki otoczenia, choć niekoniecznie klimatyczne, mają tu jakieś znaczenie)?

Jak to zatem jest z powstawaniem innowacji? Z pewnością mamy różne źródła; jednym jest działalność poznawcza i twórcza, drugim potrzeba – matka wynalazków. Ale musi to być jednak konkretna potrzeba, dobrze zdefiniowana. Innowacja,

która ma potencjał rynkowy, powstaje zatem zawsze na skrzyżowaniu między wiedzą o tym, co i jak. Stąd też słuszne jest przypuszczenie, że sprzyja jej współpraca ośrodków naukowych i przemysłu. Problem polega jednak na tym, że nie można ograniczyć się do zdefiniowania tej współpracy na poziomie instytucjonalnym. Współpraca samych instytucji czy ich hierarchii nie tworzy niczego. Dopiero współpraca konkretnych ludzi prowadzi do stworzenia warunków do twórczego działania. Potrzebne są do tego trzy podstawowe cechy: umiejętność formułowania problemu/potrzeby, umiejętność jego/jej rozwiązania/zaspokojenia, oraz ta trzecia – wzajemny szacunek i zaufanie. To tak proste i zarazem tak trudne. Umiejętność budowania odpowiednich zespołów i stwarzania im otoczenia posiadły tylko niektóre przedsiębiorstwa czy instytucje. Niestety, większość parków, inkubatorów, ośrodków, centrów kompetencji – umiejętności tej nie posiada. Posiada za to często umiejętność tworzenia zaplecza materialnego, i to nie za własne pieniądze. Żyją one nie dla tworzenia innowacji, ale z mówienia o innowacji, stąd ich skuteczność jest przypadkowa.

Otoczenie materialne i finansowe jest ważne i jego skala musi odpowiadać wielkości zamierzenia. Bardzo dużo jest projektów, które mają niedopasowane zasoby i skazane są na porażkę. Równocześnie wiadomo, że zanim przejdziemy do tworzenia innowacji, potrzebna jest gruntowna wiedza podstawowa i znajomość przedmiotu. Tę ostatnią zdobywa się, pełniąc funkcje wykonawcze, i chyba nie da się tego etapu przeskoczyć. I może dlatego dopiero teraz, po latach transformacji gospodarczej i budowy zrębów nowoczesnego przemysłu, możemy w Polsce nie tylko mówić o innowacjach, ale też naprawdę zacząć je robić.

Zbliża się nowy okres programowania rozwojowego 2014–2020. To okres nowej szansy przekierowania środków publicznych na nowe priorytety. Ale to przede wszystkim okres, w którym musi się zmienić zasadniczo metoda finansowania – z podażowego na popytowe. Zasadnicza różnica polega na tym, że nie dofinansuje się zasobów i rozwiązań, ale pracę nad określaniem potrzeb. Nie dofinansuje się zakupów urządzeń, ale badania na trendami cywilizacyjnymi i społecznymi. Dofinansuje się umiejętności tworzenia zespołów, a nie zespoły już stworzone.

Takie odwrócenie kierunków finansowania będzie wymagało nowych umiejętności samych zarządzających funduszami. Dziś wykształciła się kadra administracyjna, która potrafi sprawnie osiągać wskaźniki absorpcji funduszy unijnych, ale nie potrafi osiągać skutecznych wdrożeń. Potrafi rozliczyć zakup maszyny czy komputera, ale będzie miała trudności w rozliczeniu badania rynkowego i kosztów dystrybucji.

Wbrew pozorom to ostatnie jest w kontekście szeroko rozumianej innowacyjności dużo trudniejsze niż zbudowanie odpowiedniego nowego rozwiązania technicznego. Innowacja, która się nie sprzedaje, nie jest innowacją. Sprzedaż zresztą obarczona jest często większym ryzykiem niż badania rozwojowe. Zwłaszcza sprzedaż rozwiązań nowych, a o nie przecież chodzi. Może zatem lepiej uspołecznić koszty zdefiniowania problemów niż koszty ich rozwiązywania. Może lepiej wydawać środki publiczne na określenie powszechnych wyzwań, niż na budowę jeszcze jednego zakładu czy biurowca.

Wiele napisano o sukcesach takich firm jak Hewlett-Packard, Philips czy Nokia. Warto jednak przypomnieć, że u podstawy ich wzrostu była zawsze realna potrzeba. Dla HP były to potrzeby obronne USA po ataku Japonii w czasie II wojny światowej, a konkretnie potrzeba budowy radarów na Zachodnim Wybrzeżu. Dla Nokii – realna potrzeba przyłączenia telekomunikacyjnego, w sposób kosztowo efektywny, mało zaludnionych obszarów Finlandii. W jednym i drugim wypadku były zaangażowane środki publiczne – skierowane jednak nie na finansowanie przedsięwzięcia, ale na rozwiązanie realnego problemu.

Jakie mamy dziś wyzwania stojące przed Polską? Jakie obszary życia społecznego są najważniejsze? Jakie problemy są najistotniejsze dla danego regionu? To pytania, nad którymi warto się zastanawiać i których definiowanie warto jest publicznych pieniędzy. Znajdą się wówczas innowacyjne rozwiązania.



Aleksandra Szymczyk, absolwentka Uniwersytetu Łódzkiego, psychologii (psychologia pracy i zachowań konsumenckich) oraz marketingu. Dyrektor Centrum Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Poczcie Polskiej S.A. Wcześniej pracowała w firmie konsultingowej jako trener i doradca personalny, następnie w Banku BRE (mBank, Multibank, część korporacyjna). Wykładała na Uniwersytecie Łódzkim na Wydziale Zarządzania. W trakcie dotychczasowej pracy odpowiadała za projekty dla Hi Po, rozwojowe dla menedżerów i talentów, kształtowanie kultury organizacyjnej, procesy rekrutacyjne, rozwojowe i konsultacyjne. Zarządzała restrukturyzacjami, optymalizacją struktur, współpracą z partnerami społecznymi oraz tworzeniem i optymalizacją budżetów. Obecnie realizuje w Poczcie Polskiej największy w Polsce projekt zmiany kultury organizacyjnej, w kierunku kultury opartej na wartościach, zorientowanej na cele biznesowe. Prywatnie wraz z rodziną aktywnie spędza czas: biega, pływa, jeździ na rolnkach. Jej pasją jest czytanie, zwłaszcza biografii artystów. Interesuje się sztuką nowoczesną.

Jak zmieniać kulturę organizacyjną dużej organizacji?

CHCĄC ZMIENIAĆ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ tak ogromnej instytucji, jaką jest Poczta Polska, budowanie zaangażowania w zmianę opieramy na wizji jej rozwoju, obieraniu i komunikowaniu kierunków strategicznych oraz na jej wartościach. W naszym rozumieniu kultura to relacje, zachowania i postawy ludzi wyrażane w trakcie pracy lub do niej się odnoszące.

Zrozumienie i uznanie przez każdego z pracowników firmy obowiązujących w niej zasad, przejawiających się poprzez schemat organizacyjny, regulaminy, zarządzenia oraz inne dokumenty, procedury bądź instrukcje, wymaga jednak spełnienia pewnych warunków.

Ustalamy wspólnie nowe normy postępowania (czyli definiujemy je i sprawiamy, by członkowie naszej organizacji je poznali), następnie wspieramy ich przestrzeganie, na co składa się wymaganie dawania osobistego przykładu ze strony bezpośrednich przełożonych, konsekwentnie egzekwujemy ich przestrzeganie przez szefów i współpracowników, wreszcie zapewniamy wsparcie ze strony kierujących, a także narzędzia HR-owe, np. rekrutacyjne, motywacyjne, zarządzania efektywnością, MBO itd., oraz na bieżąco dostarczamy informacje na temat postępów, sukcesów, wdrożeń, w celu podtrzymania zainteresowania pracowników i wskazania im priorytetów firmy.

Wymagania dotyczące przestrzegania wartości stawiane są przed każdym szefem. To w jego rękach, poprzez spełnienie powyższych warunków, leży sukces w usuwaniu potencjalnych barier dla efektywności, wynikających ze specyfiki funkcjonowania wielkiej firmy czy też czynników kulturowych. Inaczej nie da się zbudować silnej kultury organizacyjnej, wspierającej realizację strategii

organizacji. Z tego też powodu tak wiele firm inwestuje obecnie znaczące środki we wzmacnianie umiejętności i systemów przywódczych oraz wyposaża menedżerów w wiedzę i narzędzia do pracy w sferze kultury organizacyjnej. I robi to „dla pieniędzy” – to się po prostu opłaca.

Aby to sobie uświadomić, warto przypomnieć, jak definiujemy kulturę organizacyjną.

Najprostsza i najbardziej pragmatyczna definicja mówi, że jest to sposób, w jaki działamy, prowadzimy nasz biznes.

Jeśli odwołać się do klasyków gatunku, wówczas usłyszymy, że kultura organizacyjna to zbiorowe zaprogramowanie umysłu, odróżniające członków jednej organizacji od członków innej organizacji.

Można śmiało powiedzieć, że każdy przejaw naszego działania w ramach organizacji jest uwarunkowany kulturowo i odbywa się w kontekście jej specyficznych cech. Innymi słowy – jest to sposób, w jaki członkowie organizacji odnoszą się do siebie nawzajem, do swojej pracy i do świata zewnętrznego.

Zmiana kultury organizacyjnej Poczty Polskiej wymaga od wszystkich pracowników postaw, których przestrzeganie pomoże osiągnąć firmie sukces. Wiązą się one z przestrzeganiem konkretnych zachowań, które będą uwzględnione m.in. w systemie ocen każdego pracownika.

Mówiąc o kulturze organizacyjnej, najczęściej wspominamy również o wartościach organizacyjnych, korporacyjnych. Jak te dwa pojęcia mają się do siebie? Z perspektywy naukowej sednem kultury są właśnie wartości, czyli przedkładanie jednego stanu rzeczy nad inny, z czym związane są silne emocje, albo skłonność do dokonywania określonych wyborów. Praktyka pokazuje jednak, że to nie sam zestaw wartości różnicuje organizacje – w tej (rosnącej) grupie firm, które zdefiniowały własny system wartości, mamy do czynienia z pewną kombinacją tych samych 12 wartości uniwersalnych:

uczciwość, otwartość, profesjonalizm, nastawienie na wyniki, pracowitość, odwaga, przedsiębiorczość, współpraca, rozwój, satysfakcja klienta, radość i odpowiedzialność społeczna.

Stanowią one osnowę kultury firmy, albo fundament, na którym staje się możliwe zbudowanie silnej kultury.

W Poczcie Polskiej wartości mają niezwykle prostą i przyjazną formułę:

1. ...
2. ...
- ⋮

Praktycznie sednem kultury naszej organizacji stają się nie tyle same wartości, ile sposób, w jaki są one przekładane na zachowania i postawy pracowników oraz szefów i w jaki są później egzekwowane. Nie tylko wielkie kampanie, hasła i plakaty zapewniają sukces we wdrażaniu kultury optymalnej, ale również to, co dzieje się w firmie na poziomie każdego zespołu.

Chodzi tu o kontrakt, umowę społeczną, zawartą pomiędzy członkami zespołu, włączając w to jego szefa, określającą, co oznaczają poszczególne wartości firmowe w praktyce, przełożone na pożądane zachowania, postawy, wzajemne relacje i sposoby postępowania.

Dopiero one będą miarą sukcesu. Siłą tego kontraktu to siła więzi pomiędzy członkami zespołu, bezpośrednio przekładająca się na jego efektywność.

Odbywamy spotkania o formalnym i nieformalnym charakterze, rozmawiamy ze wszystkimi pracownikami Poczty Polskiej, o tym, co mamy wspólnie do zrobienia i w jaki sposób działamy. Ważny dla nas jest zarówno cel (wynik biznesowy), jak i metody jego realizacji.



Luk Palmen, ukończył kierunek zarządzania w biznesie i ekonomii w Limburgii i podyplomowe studia z zakresu polityki międzynarodowej w Antwerpii. W 2000 r. przeprowadził się do Polski. Był menedżerem projektów o tematyce: zarządzania MŚP, innowacji, rozwoju technologii oraz zarządzania klastrami; prowadził liczne konferencje, seminaria i warsztaty. Opracował modele systemowego postępowania, jest autorem i współautorem praktycznych przewodników w zakresie foresightu, komercjalizacji technologii i klastrów oraz wspiera powstawanie nowych inwestycji. W 2007 r. współtworzył InnoCo sp. z o.o. i jest prezesem zarządu spółki. Prowadzi usługi konsultingowe w zakresie strategii rozwoju i zarządzania innowacjami. Bierze udział w debatach o gospodarce Polski i inspiruje do podejmowania wspólnych działań rozwojowych.

Uwarunkowania kulturowe proinnowacyjnej transformacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw

DWADZIEŚCIA DWA LATA PO ROZPOCZĘCIU wielkiej transformacji, stoimy dziś wobec wielkich wyborów. Dotyczą one przede wszystkim modelu społeczeństwa obywatelskiego i modelu zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Hasła, które wydawały się już dawno zużyte w debacie o przyszłości kraju, są jednak – jak nigdy dotąd – aktualne. W kontekście obecnych przemian gospodarczych na arenie międzynarodowej warto się zastanowić, czy polski dorobek z ostatnich dwóch dekad służy nam wystarczającą wiedzą do podjęcia istotnych decyzji dotyczących kształtu procesów gospodarczych na kolejne dwadzieścia lat.

Wśród przedsiębiorców, którzy w latach 90. XX wieku uruchomili swoją działalność, coraz częściej pojawiają się głosy: „kiedyś można było sprzedać wszystko, cokolwiek się wytwarzało, dziś natomiast nasze marże na jednostkę produktu maleją i spotykamy się z ostrą konkurencją ze Wschodu”. Miło wspominają oni czasy, w których aby osiągnąć sukces rynkowy, wystarczyło mieć pomysł, stodołę, kilka maszyn i dwóch pracowników. Bardziej odważni nawiązali wtedy kontakt z producentami z zagranicy, wprowadzili nowe maszyny i formy organizacyjne i rozpoczęli produkcję dla większych klientów z krajów zachodnich. Przez wiele lat polska gospodarka rozwijała się dzięki prostej przedsiębiorczości i taniej sile roboczej.

Na początku XXI wieku można było zaobserwować zwiększone zainteresowanie małych i średnich firm technologiami i produktami z Zachodu, które zostały wprowadzone do Polski w ramach umów licencyjnych. Pamiętam jeszcze debatę dotyczącą instrumentów wsparcia przedsiębiorczości, które zdaniem ekspertów zagranicznych powinny najpierw wesprzeć transfer technik i produktów z krajów rozwiniętych do Polski, a następnie ich dostosowanie do warunków polskiego społeczeństwa (czytaj: rynku popytu). W przeciwieństwie do tych zaleceń, pojawiły się programy wsparcia nastawione na wypracowanie własnych rozwiązań. Niektórym

firmom się udało. Opracowały innowacyjne produkty, które z sukcesem wprowadziły na rynki zagraniczne, i rozwijają się teraz w szybkim tempie.

Całość sektora małych i średnich przedsiębiorstw nie wygląda jednak tak różowo, jak się powszechnie uważa. Nie wszystko złoto, co się świeci. W międzyczasie dla właścicieli MŚP i dla kadry zarządzającej – w większości przypadków ciągle tych samych osób – pojawiły się nowe wyzwania w zakresie zarządzania personelem, zarządzania finansami i projektami rozwojowymi. Zaostrzonej konkurencji towarzyszył wzrost znaczenia planowania strategicznego. Nagle właściciel lub menedżer poczuł się zagrożony, bo nie miał do dyspozycji wszystkich informacji potrzebnych do podjęcia decyzji. Coraz bardziej musiał polegać na swoich pracownikach, w tym w pierwszej kolejności na kierownikach, kadrze zarządzającej średniego szczebla. Tylko niektóre firmy zainicjowały programy zmian, rozpoczęły właściwe procesy dialogu i wzmacniały kulturę organizacyjną opartą na szacunku i współzrządzeniu. W wielu firmach właściciele lub menedżerowie budowali dla siebie bezpieczne bunkry – i żyją obecnie w stanie swoistego zamrożenia, licząc na przetrwanie. Jest to smutna konstatacja. I jeśli się to nie zmieni, to w najbliższych 10 latach w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, którymi tak się szczycimy, możemy być świadkami wielu bankructw.

Czy strategia tkwienia przez tysiące firm w stanie swoistego *status quo* może się okazać korzystna? Czy można twierdzić, że gospodarki najmniej innowacyjne również najmniej ucierpiały z powodu ostatniego kryzysu na świecie? Czy mała skuteczność wielkich programów wspierających innowacje w gospodarce świadczy o tym, że kierunek proinnowacyjny nie jest dla Polski kierunkiem najbardziej rozsądnym?

Podczas debaty na Kongresie Obywatelskim głosy ze strony instytucji otoczenia biznesu dotyczące konieczności przekonywania przedsiębiorstw do wprowadzenia zmian i skupienia się na innowacjach zostały podane w wątpliwość przez przedsiębiorców, którzy uważali, że nie można zmusić właścicieli MŚP do zmiany zachowania. Pojawia się więc pytanie, czy warto było wydać kilkanaście miliardów euro z funduszy strukturalnych, w sytuacji, gdy na przeszkodzie pełnego wykorzystania potencjału, którym dysponuje polska gospodarka, stoją – jak się okazało – poważne bariery mentalne.

Co zrobić w czasie, w którym Stany Zjednoczone osiągną sufit konsumpcji, Chiny – sufit technologii, Unia Europejska – sufit sensu, a Polska – sufit mentalny? Z ust niektórych uczestników Kongresu podczas przerwy słyszałem odpowiedź: „robić swoje”. Ta odpowiedź raczej utwierdza nas w przekonaniu, że nasze społeczeństwo nie wierzy w działania zbiorowe i oczekuje od jednostki, by „robiła dobrze

swoje”. Czy to oznacza, że mimo wielkich zmian społecznych i gospodarczych większość z nas mentalnie i kulturowo znajduje się tam, gdzie znajdowaliśmy się 20 lat temu? Pozostawiam to pytanie otwarte.

W ostatniej dekadzie na firmamencie polskiej gospodarki pojawił się inny fenomen, a mianowicie firmy uruchomione przez byłych pracowników wielkich korporacji i firm państwowych, a także firmy powstałe na bazie rozwiązań innowacyjnych, przeważnie w sektorze ICT. Dzięki nowym instrumentom finansowym ta druga grupa zwiększyła swą liczebność o kilkaset procent, w porównaniu do sytuacji w 2006 roku. W obu grupach firm wieje nowy duch przedsiębiorczości. Właściciele są nastawieni na realizację projektów biznesowych, angażują fundusze kapitałowe i nawiązują współpracę z jednostkami naukowymi i innymi przedsiębiorstwami. Pytanie, czy grupy te są na tyle dojrzałe i stojące na silnych fundamentach, aby przejąć ster rozwoju polskiej gospodarki wśród małych i średnich przedsiębiorstw, w sytuacji, gdy inne firmy, które już nie wytrzymują konkurencji z zagranicą – znikają z rynku.

Trwa debata o sposobie wykorzystania środków z funduszy strukturalnych na lata 2014–2020. Czy mamy wystarczającą odwagę stawiać na uproszczony wachlarz instrumentów wsparcia nastawionych na wspieranie podmiotów silnych i otwartych na rozwój oparty na innowacjach? Czy zależy nam raczej na nowości, czy na nowoczesności? Jeśli przyjmujemy, że właściciele MŚP lub ich menedżerowie podejmują racjonalne decyzje oparte na ocenie rynku i poziomie gotowości społeczeństwa do absorpcji nowych rozwiązań, to czy błędem by było przekonać firmy do podjęcia ryzyka w projektach innowacyjnych bez oddziaływania na nastawienie różnych grup społecznych i ich wzorce konsumpcyjne? Innowacja jest silnie uwarunkowana dążeniem do utrzymywania lub zwiększenia poziomu konkurencyjności firm na rynku, która to konkurencyjność z kolei uwarunkowana jest oczekiwaniami klientów wobec pożądanых produktów i usług. W tym kontekście pojawia się pewien dylemat, gdyż firmy innowacyjne zwykle nie mogą oprzeć swej działalności na rynku polskim – na którym dominują ciągle dwie zasady: „byle jak” i „za najniższą cenę” – i siłą rzeczy muszą się skupiać na rynkach zagranicznych. To oznacza również, że właściciele i menedżerowie MŚP muszą przezwyciężyć pewne lęki, związane z charakterem wewnętrznego popytu, by móc rozwijać nową kulturę organizacyjną, otwartą na innowacje.

Właściciele i menedżerowie MŚP, którzy mają odwagę w dzisiejszych czasach stawiać na zwiększenie konkurencyjności swojej firmy przez wprowadzenie innowacji, będą musieli sobie uświadomić, że na tej drodze do tanga trzeba więcej niż dwojga. Współpraca z kierownikami przy ocenie sytuacji na rynku i podejmowaniu

kluczowych decyzji nie jest znakiem słabości, lecz dojrzałości. Z kolei przy opracowaniu i realizacji projektów innowacyjnych „praca w zespołach” wymaga większego wysiłku niż szkolenie pracowników w jednej z metod zarządzania projektami. Potrzebny jest dialog, czyli umiejętność komunikowania się między sobą, zrozumienia się i umiejętność dążenia wspólnie do określonych celów.

Martwi mnie to, że wielki dorobek ostatnich dwudziestu lat może szybko zostać zaprzepaszczony. Nie brakuje nam maszyn i urządzeń, ani technologii, ani wiedzy o rynkach. Brakuje nam zaufania i dialogu, które są podstawą do łączenia potencjału, pozostającego obecnie w rozdrobieniu. Na przeszkodzie stoją: zachowawczość, wybiórcza akcyjność i brak wiary w to, że się uda. Przez to jesteśmy mało konsekwentni w dążeniu do trudnych celów, wybieramy raczej bezpieczne drogi, które dają mierzalne sukcesy w krótkim czasie, i wolimy robić to, co potrafimy robić sami własnymi siłami, utrzymując tym samym *status quo*.

Trzeba chwalić tych, którym się udało. Dzisiaj kilka tysięcy małych i średnich firm jest nastawionych na innowacje, mimo wielu trudności – administracyjnych, prawnych i rynkowych. Ale ich liczba jest ciągle za mała, abyśmy mogli ze spokojnym sercem patrzeć w przyszłość Polski.



Andrzej Kozłowski, dyrektor wykonawczy ds. strategii i zarządzania projektami w PKN ORLEN S.A., członek Rady Nadzorczej UNIPETROL oraz przewodniczący Rady Nadzorczej ORLEN Upstream. Wcześniej w Grupie Telekomunikacja Polska i w firmach Avantis oraz American Management Systems. Absolwent WSB-NLU w Nowym Sączu oraz Maastricht School of Management.

POLSKA WYCZERPAŁA JUŻ PROSTE REZERWY WZROSTU w postaci relatywnie taniej siły roboczej, wysokiego potencjału wzrostu produktywności, dużego, chłonnego rynku wewnętrznego. Od czasu transformacji znacząco zmniejszyliśmy dystans do Unii Europejskiej mierzony PKB *per capita* – wskaźnik ten wzrósł z ok. 40% do 65% unijnej średniej. Teraz o każdy punkt procentowy będzie coraz trudniej. W tej sytuacji innowacyjność staje się już nie wyborem, ale koniecznością.

Jak zwiększać konkurencyjność polskich firm? Jak tworzyć kulturę organizacyjną przesiąkniętą zdolnością do skutecznej zmiany? Z tymi wyzwaniem zmierzali się uczestnicy panelu będącego częścią VII Kongresu Obywatelskiego. Z przedstawionych komentarzy i kończącej panel dyskusji wyłonił się swoisty patent na innowacyjność, czyli zestaw kluczowych obszarów i kompetencji, w których Polska musi dokonać przełomu – przede wszystkim mentalnego – by zwiększyć zdolność rodzimej gospodarki do generowania innowacji:

- **kultura organizacji**

Tylko znikoma liczba patentów jest wdrażana. Na takie posunięcia decydują się zazwyczaj mniejsze firmy, dla których ewentualne niepowodzenie zastosowania innowacji nie rodzi skutków finansowych o tak dużej skali, jak w przypadku korporacji. Dlatego duże firmy muszą precyzyjniej szacować ryzyko, by uwzględnić oczekiwania swoich akcjonariuszy. Nie zwalnia ich to jednak z konieczności codziennego doskonalenia nie tylko swoich produktów, ale i samych siebie. Wymaga to wszakże szczególnej kultury organizacyjnej, w której ludzie mają prawo do porażek. Błędy są bowiem immanentną cechą procesu innowacji. Pracownicy muszą mieć świadomość, że ich szef i cała organizacja stoją za nimi murem. Tylko wtedy stawiane często w firmach „pudła na pomysły” będą pełne prawdziwie przełomowych koncepcji, a nie, jak to bywa, donosów.

Tę obserwację potwierdził Adam Cichocki, prezes BRAD Management Consulting, który zwrócił uwagę na to, że kryzys 2008 roku wymusił na firmach niezbędną restrukturyzację i poprawę efektywności, ale niewiele zrobiono, by wykorzystać rezerwy tkwiące w obszarze zasobów ludzkich, przede wszystkim w sferze kultury i klimatu organizacyjnego, i stworzyć warunki do tego, by każdy pracownik na swoim stanowisku mógł czuć się przedsiębiorcą.

Tymczasem – jak wynika z badań prowadzonych przez Adama Cichockiego – w firmach dominuje kultura narzekania, brak potrzeby rozwoju (70% zespołu jednej z badanych firm nie chce podnosić swoich kwalifikacji), brak współpracy, zespołowości, wymiany wiedzy, niskie zaangażowanie (szczególnie na niskich szczeblach struktury – w badanej firmie tylko 8% mistrzów twierdziło, że są zaangażowani). Ludzi nie motywują wyzwania, adrenalina, chęć podnoszenia codziennie o centymetr poprzeczki – ale strach przed utratą pracy. Adam Cichocki celnie nazwał obecny stan świadomości dewastującą anomią: ludzie są świadomi znaczenia wartości, wiedzy, umiejętności, ale nie widzą sensu zastosowania ich w pracy i codziennym życiu.

• **innowacyjność na co dzień**

Innowacyjność bywa często utożsamiana z przełomowymi wynalazkami na miarę odkrycia koła czy lotu na Księżyc. Tymczasem o konkurencyjności przesądza umiejętność doskonalenia w każdym biznesowym, codziennym procesie. Można więc mówić o innowacji marketingowej, organizacyjnej czy procesowej. Przykładowo, PKN ORLEN sam stworzył sobie przestrzeń do rozwoju w obszarze niezwiązanym wprost z działalnością podstawową. Uciekliśmy do przodu, stając się... największą siecią fast food w Polsce. Nikt nie sprzedaje więcej od nas hot-dogów. I choć to nie my wymyśliliśmy parówkę w bułce sprzedawaną na stacji, koncept jej serwowania dopracowaliśmy do perfekcji.

Wzorem dla polskich firm powinien być – jak zauważył Maciej Witucki, prezes Orange Polska – niemiecki *Mittelstand*: segment średniej wielkości firm, które swoją przewagę rynkową budują nie na taniej sile roboczej, ale właśnie na konkurencyjności, innowacyjności, wysokich standardach organizacyjnych. Polskie firmy muszą więc tu odrobić lekcję, gdyż – jak zauważyła obecna wśród słuchaczy dr Małgorzata Starczewska-Krzysztosek, główna ekonomistka PKPP Lewiatan – ich stosunek do innowacji nie napawa optymizmem – 40% przedstawicieli segmentu MŚP uważa, że reprezentowana przez nich branża nie potrzebuje innowacji, co trzeci zaś twierdzi, że jej firma jest zbyt mała, by inwestować w ten obszar.

- **współpraca na poziomie regionu (klastry)**

Utarło się przekonanie, że polską specjalnością eksportową są: mięso, warzywa, owoce i wódka. Tymczasem tylko z Podkarpacia eksportujemy do USA i Kanady za blisko półtora miliarda najnowocześniejszy high-tech – helikoptery Black Hawk, komponenty do F-16, podwozia dla Boeinga. To efekt połączenia sił w ramach klastru Podkarpacka Dolina Lotnicza. Dolina – chwalił się podczas panelu Marek Darecki, prezes WSK „PZL Rzeszów” – w ciągu 9 lat powiększyła się z 18 do 100 firm, kooperujących z tuzami światowego lotnictwa. Współpraca w ramach klastra pozwoliła zwiększyć zatrudnienie w Dolinie z 9 tys. do 23 tys. osób. A to dopiero początek: teraz inwestycje mają służyć przede wszystkim tworzeniu własnych produktów. Ambicją twórców klastra było też to, by korzyści z postawienia na innowacyjność odczuł cały region: w tym celu stworzono system lokalnych poddostawców, wspierając małe i średnie firmy w przebranżowieniu się. Teraz Podkarpacie realizuje kolejny wspólny projekt: klaster Dolina Podkarpacie będzie nastawiony na promocję regionu poprzez turystykę krajoznawczą, medyczną, religijną, ekożywność.

- **system edukacji; efektywny transfer wiedzy z nauki do biznesu**

Od lat w Polsce słychać narzekania na nieefektywną współpracę nauki i biznesu, w której upatruje się jednego z czynników relatywnie niskiej innowacyjności naszego kraju. Wspólny cel potrafi mobilizować (także często konkurujące ze sobą firmy), czego dowodem jest powołane w listopadzie 2012 konsorcjum „Polskie technologie dla gazu łupkowego”, do którego przystąpiły: ORLEN Upstream, PGNiG S.A., Lotos S.A., Akademia Górniczo-Hutnicza, Instytut Nafty i Gazu, Politechnika Gdańska oraz Politechnika Warszawska. To nie tylko najlepszy barometr atrakcyjności projektu, ale i dowód na siłę współpracy i wymiany wiedzy między liderami nauki i biznesu.

Fundamentem innowacyjności jest nowoczesny system edukacji, z którego rekrutują się przyszli inżynierowie i innowatorzy. Wzorem dla innych regionów może być opisywane podczas panelu Podkarpacie, które czerpało z niemieckich wzorów, a za rok chce mieć – jak deklaruje prezes Marek Darecki – najnowocześniejszy w Polsce, jeśli nie w Europie, system edukacji zawodowej. Opiera się on na trzech filarach: szkołach wyższych (ogromne inwestycje w laboratoria), średnich zawodowych (12 doinwestowanych centrów szkolenia praktycznego stworzonych na bazie „techników”) i najmłodszych mieszkańcach regionu. W comiesięcznych

zajęciach Politechniki Dziecięcej uczestniczy 300–400 przyszłych inżynierów, a rezerwacja miejsca to duże wyzwanie, gdyż zainteresowanie udziałem jest zawsze ogromne.

- **odwaga zmieniania świata**

Zmiana gospodarki na bardziej innowacyjną to wieloletnia praca organiczna, ale potrzebny jest w niej także duży pierwiastek romantycznego szaleństwa. Czas przestać dreptać w miejscu i wykonać skok na głęboką wodę. Tymczasem biorący udział w panelu konsultanci zwrócili uwagę na to, że firmy są zorientowane na przeszłość, brakuje im – jak mówił Adam Cichocki – wizji, antycypacji przyszłości – nawet systemy motywacyjne (premie) rozliczają zazwyczaj za historyczne wyniki, choć to one mogłyby, i powinny, stanowić koło zamachowe zmiany. Luk Palmen, prezes InnoCo, zwrócił uwagę, że mankamentem wielu firm, zwłaszcza tych, które powstały na fali transformacji, jest to, że ich właścicielom wydaje się, że świat zawsze będzie wyglądał tak jak w ostatniej dekadzie. Tymczasem wiele branż czeka rewolucja technologiczna. Mamy kilka lat na dostosowanie, a u nas dominują zachowawczość, działania akcyjne. Nadziei można upatrywać jednak w młodym pokoleniu przedsiębiorców – elastycznych, myślących projektowo, szukających najlepszego zastosowania dla swojej wiedzy i kompetencji – którzy w jednym projekcie pełnią rolę wykonawcy, w innym pracodawcy, w kolejnym zaś inwestora.

Na skalę krajową, wręcz europejską, takim przełomem może być gaz łupkowy. Wydobycie gazu ze źródeł niekonwencjonalnych to obecnie obszar, gdzie dynamika odkryć i innowacyjności jest porównywalna z internetowymi start-upami z Doliny Krzemowej. Jest to naturalny grunt współpracy między biznesem a nauką, o rozwoju której w Polsce dyskutuje się od wielu lat. W grę wchodzi niezwykle zaawansowana technologia.



Marek Darecki, prezes WSK „PZL-Rzeszów”, Pratt&Whitney Poland, a także Stowarzyszenia Dolina Lotnicza. Absolwent Politechniki Rzeszowskiej (specjalność silniki lotnicze). W WSK Rzeszów od roku 1978 – przez 10 lat pracuje jako konstruktor, potem na stanowiskach kierowniczych. Od 1995 dyrektor Zakładu Lotniczego WSK Rzeszów. W 1998 zostaje prezesem firmy Goodrich w Krośnie, producenta podwozi lotniczych, w której przeprowadza restrukturyzację. Firma zaczyna produkcję podwozi do F-16. W 2002 powraca do sprywatyzowanej WSK „PZL-Rzeszów”, obejmując stanowisko prezesa i dyrektora generalnego firmy. WSK osiąga światowy poziom w branży lotniczej. W 2003 inicjuje powstanie innowacyjnego klastra przemysłowego Dolina Lotnicza, zrzeszającego obecnie ponad 90 firm i instytucji południowo-wschodniej Polski. W 2008 mianowany prezesem Pratt&Whitney Poland, a także prezesem Stowarzyszenia Polskiego Przemysłu Lotniczego. W 2011 zaproszony przez Komisję Europejską do przyłączenia się do grupy 14 najważniejszych liderów przemysłu lotniczego, w celu budowania długoterminowej wizji lotnictwa pod nazwą „Flightpath 2050”.

Jak wykorzystać kapitał zagraniczny dla zwiększenia innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw*

PRZESIĘBIORSTWO TO PASJONUJĄCY TEMAT. Całe swoje życie zawodowe spędziłem w przedsiębiorstwie, i choć jestem inżynierem z wykształcenia, to już od wielu lat jestem menedżerem, a od pewnego czasu nawet liderem.

Szukając odpowiedzi na pytanie, co nasz kraj czeka w przyszłości, w czym możemy się specjalizować, zastanówmy się, co jest naszą mocną stroną. Z moich obserwacji i doświadczeń wynika, że my tak naprawdę umiemy produkować. Tkwi w nas takie przemysłowe DNA i – o dziwo – odkryliśmy to stosunkowo niedawno. Zastanawiam się, skąd się to bierze, że jeżeli polska firma jest przejęta przez korporację – czy to amerykańską, czy francuską, czy angielską – to ta firma bardzo szybko winduje się na sam szczyt tej korporacji i jest przykładem do naśladowania. Mnie się wydaje, że to się bierze z tych 50 lat komunizmu, kiedy to podaż towarów była niewystarczająca i wiele potrzebnych rzeczy trzeba było samemu sobie wyprodukować. Mieszkam na wsi podkarpackiej, która się nazywa Czudec. Jak przeciętnemu mieszkańcowi Czudca da się prodiż, suszarkę do włosów i widelec, to on z tego zrobi traktor; mało tego, ten traktor lepiej sobie radzi na naszych górkach niż kupiony w Husqvarnie. Oni to potrafią – jak trzeba naprawić hydraulikę czy elektrykę w domu, to naprawiają, jeśli trzeba wybudować kurnik, to budują.

Kiedy polska branża przemysłowa może się dostać na przemysłowy Olimp? Gdy odrobi swoje zadanie. Będę się opierał na przykładzie przemysłu lotniczego, z którym mam do czynienia od 35 lat. Ten przemysł musiał przejść przez proces bardzo trudnej transformacji. Transformacja jest prawdziwa wtedy, gdy jest trudna

.....

* Tekst oparty na treści wystąpienia autora podczas VII Kongresu Obywatelskiego (Warszawa, 10 listopada 2012).

i bolesna. Jak PKP mówi, że ulega restrukturyzacji, to wszyscy się z tego śmieją, i mają rację, bo restrukturyzacja oznacza coś zupełnie innego. W przemyśle lotniczym pracowało 43 tysiące ludzi, a po restrukturyzacji pozostało 23 tysiące, czyli niemal połowa musiała odejść na przysłowiowy bruk. To był bolesny i niedobry czas, ale dzięki temu udało się zbudować fundament, i na tym fundamencie zrobić kolejny krok. Dokonaliśmy udanej prywatyzacji, przyszli inwestorzy branżowi, którzy wiedzieli, co z nowym nabytkiem zrobić. Przywieźli ze sobą trzy rzeczy: pieniądze, wiedzę i rynki zbytu. Korzystając z tego, poszliśmy o krok dalej, i dzisiaj fabryki lotnicze – a jest ich już prawie 100 w Polsce – to jest absolutnie światowa czołówka technologiczna. I można by powiedzieć, że wykonaliśmy swoją robotę, ale to byłoby frajerstwo – przepraszam, że użyłem tego słowa – bo to jeszcze żadne osiągnięcie. To jest zaledwie fundament. O osiągnięciach będziemy mogli powiedzieć wtedy, gdy na tym fundamencie postawimy to, co powinno być postawione. Mam na myśli badania i rozwój, laboratoria i polski produkt, skonstruowany przez polskich inżynierów – i w tym kierunku idziemy.

Moja fabryka sprzed 10 lat i moja fabryka dzisiaj to dwa różne światy. Teraz zatrudnia 4 tysiące ludzi, nazywa się WSK „PZL-RZESZÓW” S.A. Produkuje silniki lotnicze. Przed 10 laty, jako państwowa firma, byliśmy jedną z najlepszych obronnych firm w Polsce, czym się wtedy chlubiśmy. I to, co się wydarzyło w ciągu 10 lat, to jest właśnie ów skok, bo tego się nie da zrobić inaczej. Przestańmy wymyślać koło, przestańmy dreptać w miejscu. Potrzebny jest skok, gwałtowny skok do góry; on się wtedy dokona, jeśli pomoże nam ktoś, kto będzie prawdziwym właścicielem. Dzisiaj nasze fabryki pięknie wyglądają, są świetnie zorganizowane i świetnie wyposażone. Jako firma państwowa, inwestowaliśmy w naszą firmę 4 miliony dolarów rocznie. W ostatnich latach inwestowaliśmy 30–40 milionów rocznie. Od czasu prywatyzacji zainwestowaliśmy 300 milionów dolarów. Kto by zainwestował w Rzeszowie w jedną fabrykę 300 milionów dolarów? Nigdy by się to nie wydarzyło. Jedyne problem jest taki, że teraz należymy do tych „obcych”. Dla niektórych to jest właśnie największy problem: Jak można było sprzedać taką perłę, jaką była nasza fabryka, w obce ręce?

W ciągu tych 10 lat dokonał się olbrzymi transfer technologiczny. Dzisiaj polski przemysł lotniczy produkuje helikoptery Black Hawk, które powstają w Mielcu. Ponad 20 sztuk zostało już wyeksportowanych. Tu w Polsce produkuje Black Hawki, które później latają w Iraku, w Afganistanie; to jedne z najbardziej wyrafinowanych maszyn. I to się udało zrobić w bardzo szybkim tempie. A dzięki czemu się udało? Dzięki temu, że ktoś kiedyś miał odwagę zrobić restrukturyzację, sprzedać polskie fabryki „obcym”, i bazując na umiejętnościach

i talentach Polaków, osiągnąć poziom światowy. Ale to jest mało. Co z tego, że mamy kilkadziesiąt nowoczesnych fabryk lotniczych? Trzeba było to wpiąć w jakiś większy system.

I tutaj się pojawia to, co kiedyś określano jako „działajmy razem”, mam na myśli dawne spółdzielnie – a teraz to się nazywa klaster. Co to jest klaster? To jest, w uproszczeniu, lokalne skupisko firm z jednej branży, które mimo że konkurują na co dzień, potrafią też ze sobą współpracować. I myśmy taki klaster 10 lat temu założyli. Nazwaliśmy go Dolina Lotnicza. Wówczas było w nim 18 firm, a dzisiaj jest 95. Było 9 tysięcy ludzi, dziś jest ich 23 tysiące. Z Podkarpacia pochodzi półtora miliarda dolarów rocznie sprzedaży eksportowej do Stanów Zjednoczonych i do Kanady. Nie są to ogórki, kapusta czy wołowina, ale silniki odrzutowe, śmigłowce Black Hawk. W mojej fabryce powstały wszystkie silniki do naszych samolotów F-16. Niesamowity skok cywilizacyjny dla tego miejsca podkarpackiego, które jest niestety ciągle jeszcze Polską B i Polską Wschodnią.

Ale to jeszcze mało. Jak to zrobić, żeby dobrodziejstwo high-techu i innowacji rozlało się na cały region? Stworzyliśmy system poddostawców, to znaczy, małe firmy, rodzinne firmy – 2-osobowe, 5-osobowe, 50-osobowe – dostały coś na starcie, żeby się przebranżowić z motoryzacji, z jakiejś maszynowej obróbki w kierunku high-techu. Daliśmy tym firmom szansę rozwoju i dzisiaj mamy ich 50. Dzisiaj podwozia do Airbusa i Boeinga w większości powstają w Rzeszowie. Ale chodzi nie tylko o to. Kiedyś przysyłali nam z Zachodu część i mówili: wywierć dziurę, pospawaj, odeślij. Dzisiaj tak nie jest. Część byłej Huty Stalowa Wola wykonuje odkuwkę, firma rodzinna Ultratech z Sędziszowa wykonuje tulejki, a firma Goodrich Krosno obrabia odkuwkę, montuje tulejki i odsyła zespół do Boeinga czy Airbusa. Samolot F-16 lata tylko na polskich podwoziach – wszędzie, we wszystkich krajach całego świata.

Największym naszym osiągnięciem jest jednak edukacja. Stworzyliśmy system edukacyjny pod Dolinę Lotniczą, pod przemysł lotniczy Podkarpacia, i to na trzech poziomach: szkoły wyższe, szkoły średnie i dzieci. Szkoła wyższa to AERONET – Dolina Lotnicza. Stworzyliśmy to po to, żebyśmy mieli takich inżynierów, jakich chcemy, i tylu, ilu chcemy, a także laboratoria. Rząd dał nam 80 milionów dolarów i wybudowaliśmy supernowoczesne laboratoria dla firm Doliny Lotniczej na Politechnice Rzeszowskiej. Na poziomie szkół średnich – w 12 miastach i miasteczkach Podkarpacia: Leżajsku, Sanoku, Ropczycach... buduje się dziś centra szkolenia praktycznego, czyli nowoczesne warsztaty szkolne, nowe budynki, nowe maszyny sprowadzane ze Szwajcarii, z Japonii. Profesorów uczymy w naszych przedsiębiorstwach. Po co? Bo to są technika, stare technika, tam gdzie kiedyś

młotki się piłowało, ale my powiedzieliśmy „nie”, bo nowoczesny przemysł wymaga nowoczesności. Marszałek dał nam w sumie 112 milionów złotych. Każda szkoła dostała do 10 milionów złotych, to są olbrzymie pieniądze dla szkół. Za rok będziemy mieli najlepiej zorganizowany system szkolenia zawodowego w Polsce, a myślę, że również w całej Europie Środkowej. Pojechaliśmy do Lufthansy do Hamburga, żeby zobaczyć, jak Niemcy robią szkolenia zawodowe, i tchnęliśmy w te nowe fabryki, w te nowe mury ducha niemieckiego szkolenia zawodowego. Wreszcie dla dzieci mamy od czterech lat politechnikę Dziecięcą. Zazdroszczę Wam tego, że macie tu Centrum Nauki Kopernik, nas jeszcze na to nie stać. Ale robimy raz w miesiącu jeden weekend dla dzieci – 200–300 dzieci uczestniczy w szkoleniach i tak już jest od czterech lat. Popyt na to jest taki, że musimy zwiększyć częstotliwość spotkań, zamiast raz w miesiącu powinny być raz na tydzień. Jest 4–5 dzieci na jedno miejsce i są to dzieci siedmio- i ośmioletnie. A po co my to robimy? Po to, aby te dzieci poszły do technikum, a potem na Politechnikę, bo na tym się opiera nasza siła.

Dolina Lotnicza jest takim – jakbyśmy dzisiaj powiedzieli – pozytywistycznym przykładem, ale jednak z pewnym romantycznym pierwiastkiem. Praca u podstaw, praca organiczna, ale trzeba się w to rzucić, nawet gdy wydaje się to niebotycznie ciężkie i trudne. I rzeczywiście takie jest. W tej chwili się zastanawiamy, czy to nam wystarczy. Czy Dolina Lotnicza jest wystarczającym rozwiązaniem dla Podkarpacia? Nie jest! To za mało, bo to jest takie laserowe, wertykalne dotknięcie regionu. Co zrobić, aby to było powszechne? Stawiamy na drugi klaster, który będzie się nazywał Kraina Podkarpacie. My mówimy: Dolina Lotnicza Bis, ale on będzie działał w zupełnie innej sferze. W sferze tak zwanego przemysłu jakości życia. Turystyka rekreacyjna, turystyka religijna, turystyka medyczna, ekożywność, spięte w jeden system, jeden klaster. Jak budować klaster? Jak zdobywać finansowanie? Jak to zrobić, aby ci, co dzisiaj ze sobą nie rozmawiają, zaczęli ze sobą rozmawiać? Chcemy uruchomić aktywność tych wszystkich obszarów na Podkarpaciu poprzez zastosowanie najnowszych technik i doświadczeń Doliny Lotniczej. I choć jest to na razie w fazie organizacyjnej, jesteśmy przekonani, że to będzie kolejny hit.



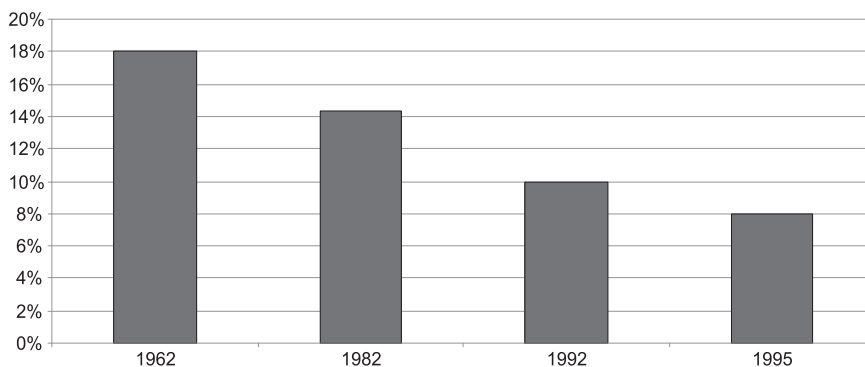
Paweł J. Dąbrowski, doktor zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, absolwent matematyki, pedagogiki twórczości oraz studiów finansowych w Australii. Specjalizuje się w zagadnieniach przedsiębiorczości, innowacji i negocjacji. Autor książki *Praktyczna Teoria Negocjacji* oraz wielu publikacji w czasopismach akademickich i profesjonalnych. Zarówno w Polsce jak i w Australii prowadził własne firmy (jednoosobowe a potem spółki). Pracował jako adiunkt w Wyższej Szkole Informatyki i Zarządzania, wykładał na Uniwersytecie Warszawskim oraz na przodujących uniwersytetach w Melbourne: Monash, Deakin i Swinburne. Obecnie kieruje własną firmą szkoleniowo-doradczą *Kreatywne Strategie*.

Czy mały może więcej (gdy chodzi o innowacje)?

Zacznijmy od faktów

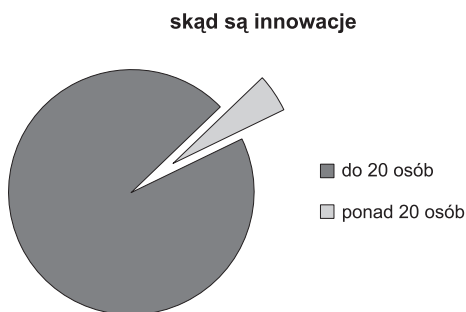
FAKTY SĄ MIAŻDŻĄCE. WIELKIE FIRMY – w swej ogromnej większości – nie potrafią wykorzystać potencjału innowacyjnego swoich pracowników. Trzy istotne wskaźniki: utrzymanie i tworzenie miejsc pracy oraz kreowanie innowacji dają jednoznaczny obraz. Ale po kolei:

1. Udział wielkich firm – tych z *Fortune 500* – systematycznie spada w zatrudnieniu: ich udział procentowy w „zagospodarowaniu” siły roboczej USA spadł z 18% w roku 1969, przez 14,3% w 1982, do 10% w 1992 i 8% w 1995.



Rysunek 1. Spadające zatrudnienie w wielkich firmach

2. Znaczące innowacje – jak wskazują wyniki badań Babson College – rzadko rodzą się w wielkich korporacjach; mimo że mają one do dyspozycji całe sztaby wysoce opłacanych specjalistów, badaczy, a także ogromne budżety i skomplikowaną aparaturę (a raczej miały – publikacja powyższych danych spowodowała coraz powszechniejsze przechodzenie na „kupowanie innowacji”) – jedynie 5% innowacji pojawiło się w środowiskach średnich i większych firm. Cała reszta – aż 95% – była zasługą firm małych, całkiem małych, bo zatrudniających nie więcej niż dwadzieścia osób.



Rysunek 2. Kto tworzy innowacje?

3. Wbrew przekonaniom lokalnych polityków obiecujących „rozścielać czerwone dywany” przed inwestorami, wbrew propagandzie i wysiłkom skierowanym na „przyciąganie inwestorów” – to firmy małe, nowo powstające i te rozwijające się tworzą 99% miejsc pracy, a zewnątrzni inwestorzy zaledwie 1%. Badania kanadyjskie pokazują, że 70% miejsc pracy tworzonych jest przez sektor MŚP¹, a Carl Schramm, prezes Kauffman Foundation, podkreśla, że „cały przyrost miejsc pracy *netto*” zrealizowany został przez firmy młodsze niż pięcioletnie².

Takie są fakty. Tylko niektóre większe i starsze firmy potrafiły/potrafią coś na to poradzić. Przykłady Kodaka i Polaroida, firm, które – będąc wcześniej liderami innowacyjności – zatraciły zdolność adaptacji do rynku, powinny być dla wszystkich ostrzeżeniem.

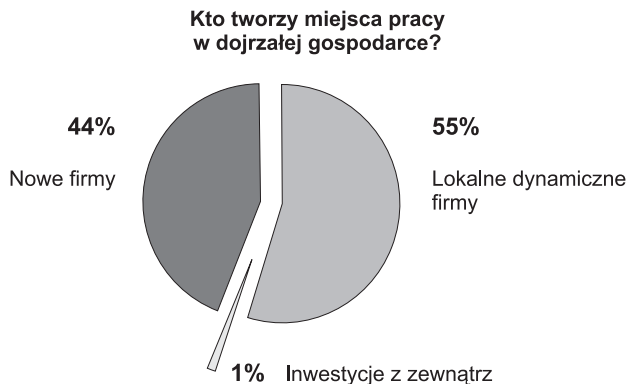
Dane są zbyt globalne, zbyt jednoznaczne, by je zignorować. Nie można też próby odpowiedzi na pojawiające się pytania zredukować do zidentyfikowania takich czy innych błędów.

.....

1 Statistics Canada 1983–1999; Employment Dynamics 2002, Toronto.

2 *The Entrepreneurial Imperative*, HarpersCollins, New York 2006.

Trzeba sobie wyraźnie powiedzieć: są jakieś – być może nie do końca zidentyfikowane – procesy, które powodują, że tak się dzieje. Potrzebujemy je zrozumieć i znaleźć środki zapobiegawcze.



Rysunek 3. Kto tworzy miejsca pracy?

Doświadczenia kolejnych pokoleń najwybitniejszych guru zarządzania pokazują, że wielkim organizacjom jest szalenie trudno naprawdę zrobić to, co tak chętnie deklarują – efektywnie wykorzystać własny kapitał ludzki.

Już legendarny W. Edwards Deming, ojciec japońskiego sukcesu, został odrzucony przez amerykański management, bo bez ogródek mówił im, że trzeba „odrzuć frazesy” i „wypędzić strach” a „usunąć bariery działania, które ograbiają ludzi z ich dumy”, oraz „uczynić celem zarządzania pomaganie ludziom w wykonywaniu lepszej pracy”³ (podkreślenie P.J.D.).

W najśłynniejszej chyba publikacji lat osiemdziesiątych *In Search for Excellence* Tom Peters i Robert H. Waterman (1982) pisali o zadziwiającej dychotomii, gdy z jednej strony mówi się o „koncentracji na trosce, wspieraniu i upodmiotowieniu szeregowego pracownika”, z drugiej jednak się zaznacza: „Choć wszystkie firmy to deklarują, niewiele z nich to realizuje”⁴.

Ponad dekadę później, w równie fundamentalnej publikacji lat dziewięćdziesiątych Gary Hamel i Coimbatore K. Prahalad opisują ten sam problem podobnymi słowami: „Pracownicy słyszą, że są najcenniejszym majątkiem. Ale wiedzą też, że są majątkiem najłatwiej zbywalnym”⁵.

.....

3 „Deming 14 Points for Management”; za: <http://deming.org>

4 s. xxii (nineteenth Australasian edition).

5 *Competing for the future 1994*, Harvard Business School Press, s. 11.

W ten nurt spostrzeżeń wpisują się idealnie spostrzeżenia związane z procesem „wyzwalania się z okowów korporacji”, ze społecznym zjawiskiem „corporate refugees”. (Co interesujące, grupa ta staje się czasem „rynkem docelowym” dla *aniołów biznesu*⁶.) Gdy jeszcze w latach siedemdziesiątych środowisko psychologów ogarnął zachwyt nad „trenowaniem interpersonalnym”, jego wprowadzenie do praktyki doskonalenia kadr kierowniczych okazało się niemożliwe. Metoda ta, związana nie tylko z doskonaleniem umiejętności komunikacyjnych, ale przede wszystkim z dochodzeniem do zrozumienia samego siebie, skutkowałą... częstymi odejściami z organizacji. Na podobny przykład trafiłem w relacji jednego z polskich psychologów, który względnie niedawno realizował program motywacyjny (polegający m.in. na pogłębionej refleksji nad celami życiowymi) dla kadry managerskiej jednej z przodujących korporacji, i zorientował się z niepokojem, że znaczna część uczestników zdecydowała się na odejście z pracy.

Nie znaczy to oczywiście, że wielkie korporacje są „be”. To dzięki wysokiej efektywności ekonomicznej tych firm możemy mieć skomplikowane, nowoczesne produkty osiągalne po rozsądnych cenach. Co więcej – analizy Kaufman Foundation zawarte w książce o tak znaczącym tytule *Good Capitalism, Bad Capitalism and the Economics of Growth and Prosperity* (2007)⁷ wskazują jednoznacznie, że wielkie korporacje są niezbędnym, kluczowym elementem dla efektywnego wykorzystywania potencjału innowacyjności i przedsiębiorczości współczesnych społeczeństw.

Dlaczego tak?

Zjawisko to zdaje się występować na masową skalę – niezależnie od istnienia wielu wybitnych firm (jak 3M czy Google), które potrafią się skutecznie przeciwstawić temu trendowi. Świadczy to dobitnie o istnieniu silnych mechanizmów, które – niczym prawo grawitacji – działają nieubłagalnie...

Na czym polegają te mechanizmy? Wydaje się, że wynikają one z wielu wzajemnie potęgujących się czynników...

A mianowicie:

- Źródłem potęgi i efektywności wielkich organizacji (również gospodarczych) jest specjalizacja i koordynacja działań. To – z natury rzeczy – wymusza myślenie (i działanie) w kategoriach komunikacji „top-down”.

.....

6 Asher Moses, *Facebook's first investor bets big on Aussie 'corporate refugees'*, <http://www.smh.com.au/it-pro/business-it/facebook-s-first-investor-bets-big-on-aussie-corporate-refugees-20120724-22mgh.html#ixzz2HEBzsfjL>

7 William J. Baumol, Robert E. Litan, Carl J. Schramm, Yale University Press, New Haven, London.

- Podstawowym, najbardziej dostępnym źródłem podnoszenia efektywności ekonomicznej (po wchłonięciu nowych firm) jest eliminacja redundancji organizacyjnych.
- Oba te czynniki są – niestety – często źródłem lęku i poczucia uzależnienia „od tych wyżej”;
 - co z kolei prowadzi do „selektywnej informacji” przekazywanej na wyższe szczeble organizacyjne, ukierunkowanej na umacnianie własnej pozycji i pozyskiwanie względów przełożonych.
- Rozbudowanie wielkości, a w wyniku tego struktury organizacyjnej, skutkuje:
 - utrudnieniem kontaktów najwyższego kierownictwa z klientami i szeregowymi pracownikami, a więc
 - podejmowaniem decyzji przy niepełnej znajomości realiów „na dole”.
- *Top-management* wielkich korporacji – przez system premii wynikowych – jest związany z krótko-, a w najlepszym razie średnioterminowym sukcesem finansowym korporacji; to, w powiązaniu z nieustającą groźbą utraty stanowiska (a więc i możliwości dalszego realizowania strategii), bardzo utrudnia realizację długofalowych innowacyjnych projektów. (Zwłaszcza jeśli prowadzone miałyby być one w dyskrekcji – a więc poza świadomością analityków giełdowych.)

Co dalej?

Po pierwsze – spojrzeć prawdzie w oczy... To najwyższe kierownictwo firm tworzy „reguły gry”, które ukierunkowują działania pracowników. To oni dzierżą klucz do innowacyjności swoich firm – przez tworzenie (lub nie) warunków do wyzwania i pielęgnowania innowacyjności. Najbardziej dobitnym przykładem organizacyjnej krótkowzroczności będzie chyba opinia, którą wystawił wiceprezes firmy Eastman Kodak, Michael Morley, książce *Kto zabrał mój ser*⁸. Oto jak o niej pisze: „Ta książka prosto i wyraźnie wskazuje drogę do rozwiązywania osobistych problemów, których nastroczają wszelkie zmiany w życiu”. Wielką ironią tego zapisu jest fakt, że książka ta – rozdawana pracownikom wielu korporacji – obciążała szeregowego pracownika odpowiedzialnością za poszukiwanie nowych rozwiązań, produktów, rynków. Ale to przecież Kodak uzyskał w latach 1975–1995 ponad tysiąc patentów związanych z fotografią cyfrową. Tego potencjału innowacyjności korporacja nie była w stanie zamienić na sukces rynkowy. (W rezultacie akcje Kodaka spadły

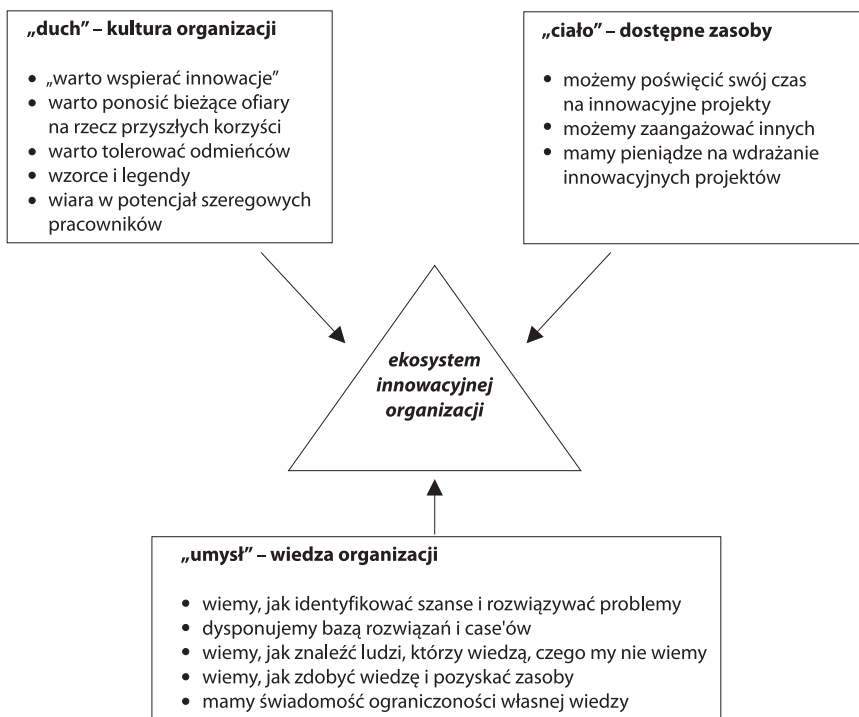
.....

8 Spencer Johnson, *Kto zabrał mój ser*, Studio Emka, Warszawa 2009.

z 72 dolarów w roku 1999 do 3,5 dolara w 2011 i do poziomu 0,183 dolara w chwili obecnej⁹.)

Po pierwsze więc: firmy potrzebują – jak mawiają Anglosasi – *take a long, hard look*, potrzebują spojrzeć rzeczywistości prosto w oczy.

Firmy potrzebują przyjąć holistyczne podejście i stworzyć swój *ekosystem* innowacyjności – obejmujący nie tylko elementy „kultury organizacyjnej” i rozwoju „kreatywnego potencjału” pracowników. Potrzeba też tworzyć efektywne procedury przepływu informacji, wspierania i gratyfikowania innowatorów oraz dokonać odpowiedniej alokacji zasobów, tak by stworzyć żyzną glebę dla tak naturalnej przecieź dla gatunku *homo sapiens* innowacyjności.



Rysunek 4. Ekosystem innowacyjnej organizacji w ujęciu holistycznym (duch – ciało – umysł)

Ale szczegóły – to już temat na zupełnie inny artykuł...

9 Pisane 6 stycznia 2013 za: <http://money.cnn.com>

Kulturowo-mentalne uwarunkowania rozwoju młodej innowacyjności w Polsce*

UCZESTNICY WARSZTATU, KTÓRY NOSIŁ TYTUŁ „Jak się rodzą i na czym polegają innowacje”, zostali podzieleni na trzy grupy. Każda z grup miała około 15 minut na opracowanie wypowiedzi dotyczących zagadnień związanych z innowacyjnością.

Pierwsza grupa opracowywała temat: „Kulturowo-mentalne uwarunkowania rozwoju młodej innowacyjności w Polsce”. Grupa podczas aktywnej i żywołowej dyskusji doszła do następujących wniosków. Po pierwsze stwierdzono, że czasy socjalizmu w Polsce miały znaczący wpływ na to, co się dzieje obecnie; że Polacy zmuszeni byli do „kombinowania” i kreatywności, co może się przekładać na to, że i dzisiaj są pomysłowi i wpadają na ciekawe rozwiązania. Jednocześnie zauważono, że to kombinowanie może mieć jednak charakter niszczący i bardzo negatywnie wpływać na postrzeganie tej przedsiębiorczości, może przekładać się na mataczenie, czy zachęcać do nieuczciwych zachowań.

Zauważono także, że w Polsce istnieje tendencja do marzycielstwa. Mamy ogromny potencjał, wiele pomysłów, z których część na pewno nadaje się do realizacji, ale jednocześnie brakuje nam tych, którzy pomogą przełożyć te pomysły na konkretne działania. Zbyt wielu mamy artystów, a za mało rzemieślników, jak powiedział Jan Englert podczas swojego wystąpienia na Kongresie. I właśnie to zostało wskazane jako jeden z największych problemów – brak aktywności w działaniu, brak ludzi, którzy mają zapał i chęć, by te pomysły przekuć w faktyczne działania, tak aby z poziomu marzycielstwa przejść na poziom kreacji.

Uczestnicy podkreślali, że bardzo istotną rolę w tym wszystkim odgrywa również edukacja, bo to właśnie szkoła od najmłodszych lat powinna zachęcać do aktywnego działania, powinna dawać wędkę, by młodzi ludzie, rozpoczynając swoją karierę zawodową, wiedzieli, jak tej wędki używać, a nie czekali na podaną na talerzu rybę.

.....


* Sprawozdanie z warsztatu VII Kongresu Obywatelskiego pt.: „Jaki klucz kompetencyjny dla rozwoju innowacyjności młodych Polaków?”

Polaków charakteryzuje też ułańska fantazja, często rzucamy się na pomysły, bez odpowiednio przygotowanej strategii działania, bez uprzednio przemyślanego planu, co sprawia, że często od początku takie pomysły skazane są na niepowodzenie. Fantazji mówimy „tak”, ale nieodpowiedniemu wykorzystywaniu potencjału istniejącemu w nowatorskim podejściu do rozwiązań mówimy zdecydowanie: „nie”.

Jak stwierdzili uczestnicy grupy, lata socjalizmu przyzwyczyły ludzi do postaw biernych, wyczekujących; ci, którzy nie zauważyli, że nastąpiła zmiana, wciąż czekają na coś, co nigdy nie nadejdzie. Jednocześnie na arenę wchodzi nowe pokolenie, ludzi, którzy nie pamiętają poprzedniego systemu i są pokoleniem wychowanym już w innych przekonaniach, większej pewności siebie i innym, bardziej aktywnym podejściu do kariery i otaczającego nas świata. W tym pokoleniu jest cała nadzieja. I tutaj słusznie zauważono, że nie wolno nie doceniać roli edukacji, bo właśnie edukacja jest niezbędna, by ci młodzi ludzie wkraczali w dorosłe życie z odpowiednimi umiejętnościami, które ich zachęcą i pomogą przejść do działania. Przede wszystkim – szkoła nie może w uczniach zabijać kreatywności, a często tak się dzieje, gdy próbujemy uczniów wsadzić w sztywne ramy, zabraniając im myśleć w niestandardowy, inny sposób. Szkoła powinna uczyć kreatywności, pomysłowości, myślenia niestandardowego. Niestety, to jest jeszcze pole do popisu dla nauczycieli czy kolejnych ministrów edukacji. Szkoła wciąż działa w systemie, którego nie chcemy, który powinien się zmienić, ale jak dotąd nie ma pomysłów, jak powinien się zmienić, co można zrobić, by ten system przemodelować.

Zdaniem uczestników pozytywnym działaniem jest organizowanie właśnie takich przedsięwzięć jak Kongres Obywatelski, takich działań powinno być więcej, bo one są jak iskra, która daje chęć do działania, która pokazuje, jakie jeszcze możliwości drzemią w człowieku, i daje możliwość dzielenia się najlepszymi praktykami. Kongres został uznany za wydarzenie, które ma ogromne znaczenie i wartość dla ludzi, którzy od życia chcą więcej, którzy chcą się uczyć i wykorzystywać swój potencjał.

Budowanie siatki kontaktów, networking, zostało uznane przez uczestników warsztatu za działanie niezbędne i pożądane w obecnym świecie. Bardzo ważna jest współpraca; sami nie jesteśmy w stanie zrobić tyle, ile może zdziałać cała grupa. Każdy projekt musi mieć zespół, który potrafi się zrozumieć i potrafi razem pracować; każdy zespół musi mieć umiejętność i chęć współpracy. Nikt z nas nie jest samotną wyspą na oceanie, bez współpracy z innymi niewiele nam się uda. Dlatego właśnie kontakty, współpraca i umiejętność budowania wspólnych projektów są niezbędne do rozwoju postaw innowacyjnych w naszym kraju.

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 2005–2012

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 korzyści 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 rządzenia
- 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 rządu
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?

VII KONGRES OBYWATELSKI

2012 r. (1300 uczestników)



Postawy i umiejętności kluczem do rozwoju Polaków i Polski

Sesje tematyczne VII Kongresu Obywatelskiego:

- Innowacyjność i konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – gdzie leży pies pogrzebany?
- Przyszłość polskiej edukacji – scenariusze rozwoju
- Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?
- Co znaczy „człowiek kulturalny” – w poszukiwaniu źródeł postaw i umiejętności
- Społeczna odpowiedzialność uczelni – jak ją rozumieć, jak realizować?
- Budowa wspólnot lokalnych – jakich kompetencji potrzebuje a jakich uczy?
- Strategiczne projekty energetyczne – czy stać nas na dialog i porozumienie?

Warsztaty:

- Jaki klucz kompetencyjny dla rozwoju innowacyjności młodych Polaków?
- Jak być podmiotowym w cyberświecie?

KONGRES OBYWATELSKI

2005–2012



Razem w siedmiu Kongresach udział wzięło:

450

panelistów,

6930

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.kongresobywatelski.pl

PUBLIKACJE KONGRESU OBYWATELSKIEGO:

- *Forum rozwoju charakterów i postaw*, Gdańsk 2012
- *Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?*, Gdańsk 2012
- *Kultura – Polityka – Rozwój. O kulturze jako „dźwigni” rozwoju społecznego polskich metropolii i regionów*, Gdańsk 2012
- *Pomorze – jakie wartości, jaki rozwój?*, Gdańsk 2012
- *Rozwój i edukacja. Wielkie przewartościowanie*, Gdańsk 2011
- *Jakich metakompetencji potrzebują Polacy. Przesłania Forum Kompetencji VI Kongresu Obywatelskiego*, 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 Polski*, 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
- *Społeczna 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.kongresobywatelski.pl/publikacje

Władysław Kosiniak-Kamysz
Minister Pracy i Polityki
Społecznej



Dolina Lotnicza jest pozytywistycznym przykładem, ale jednak z romantycznym pierwiastkiem. To praca u podstaw, organiczna – ale trzeba było się w to rzucić, choć wydawało się to niebotycznie ciężkie i trudne.



MAREK DARECKI

Deбата plenarna
VII Kongresu Obywatelskiego



Sednem kultury naszej organizacji stają się nie tyle same wartości, ile sposób, w jaki są one przekładane na zachowania i postawy pracowników oraz szefów i w jaki są później egzekwowane. Nie tylko wielkie kampanie, hasła i plakaty zapewniają sukces we wdrażaniu kultury optymalnej, ale również to, co dzieje się w firmie na poziomie każdego zespołu.



ALEKSANDRA SZYM CZYK

Uczestnicy
VII Kongresu Obywatelskiego



Potencjał innowacyjności tkwi przede wszystkim w firmach małych i średnich.



PAWEŁ DĄBROWSKI

Dziś odczuwamy wielki głód wizji Polski – odważmy się więc myśleć i dyskutować o wspólnej przyszłości.



MACIEJ WITUCKI

Prezes Orange Polska

Rozwój powinien służyć temu, abyśmy mogli żyć pełnią człowieczeństwa.



MARIA ROGACZEWSKA

Socjolog, Uniwersytet Warszawski,
Projekt Społeczny 2012

Budowanie wspólnoty wymaga empatycznych instytucji.



KRZYSZTOF SZCZERSKI

Posel na Sejm RP,
Wiceminister Spraw Zagranicznych
w latach 2007-2008

Nadszedł czas na fundamentalną, powszechną niezgodę na bylejakość.



MAREK DARECKI

Prezes Zarządu,
WSK „PZL-Rzeszów” SA

Inwestycje w beton powinniśmy uzupełnić inwestycjami w nasz największy skarb – w ludzi, w ich talenty, w kapitał społeczny.



ROBERT FIRMHOFER

Dyrektor Centrum Nauki Kopernik

PARTNERZY KONGRESU OBYWATELSKIEGO



Bank Polski

