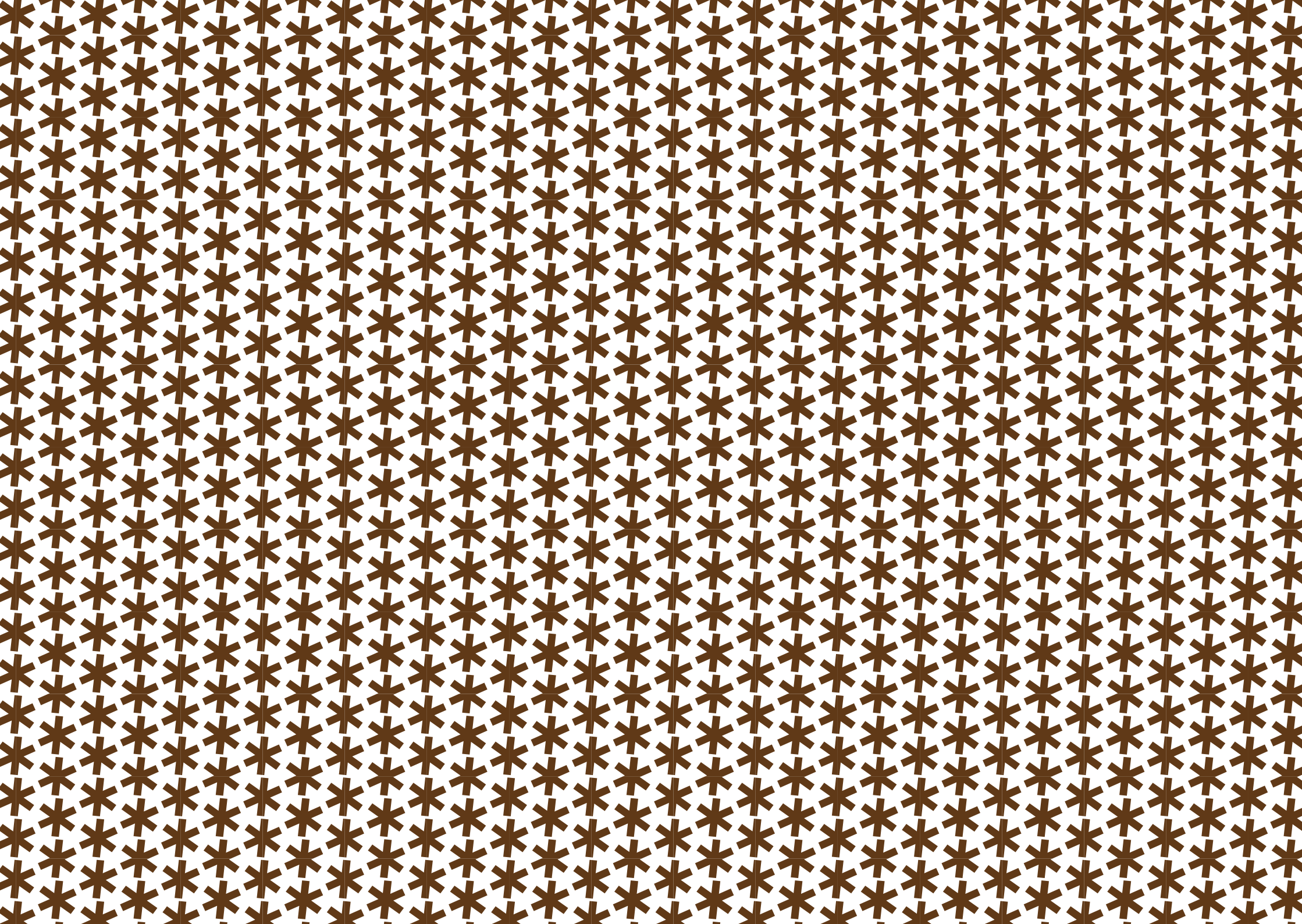


---

# PRZYWÓDZTWO Z MISJĄ

---





# PRZYZWÓDZTWO Z MISJĄ

# IDEA

Dookoła nas są osoby, które z powodzeniem realizują ambitne i ważne działania. Robią to skutecznie, zachowują entuzjazm i czerpią z tego satysfakcję. Ich przedsięwzięcia wzbogacają naszą rzeczywistość – dzięki nim powstaje światowej klasy katedra uniwersytecka kształcąca mądrych urzędników i analityków; interaktywna agencja kreatywna, która jest uznana globalnie; renomowany festiwal filmowy budujący markę miasta; innowacyjna instytucja teatralna; czy też mała gmina staje się marką rozpoznawalną w całej Polsce. Osoby te zmieniają bliski nam świat na lepsze. Może to brzmi nieco pretensjonalnie, ale tak właśnie jest!

Wszystkie te osoby łączy jedna ciekawa cecha. Realizują one swoje ambicje po to, żeby pozytywnie oddziaływać na otoczenie w którym funkcjonują. Być może czasem „mają duże ego” – które zwykle przypisywać się silnym jednostkom – jednak używają go jak narzędzia, żeby osiągać coś więcej; żeby realizować jakąś misję. Od tych osób można się wiele nauczyć, jednak ich historie często nie trafiają do głównego obiegu medialnego – lub kontekst ich wystąpień nie pozwala wyciągać uczących wniosków, bo często jest obciążony kontrowersją, emocjami, sprawami codziennymi.

Książka ta powstaje z chęci uchwycenia lekcji z doświadczeń „przywódców z misją”. Jak zachować entuzjazm, jak przekonywać innych, jak szukać sensu, jak delegować obowiązki i zarządzać innymi, jak poradzić sobie z szybko rosnącą organizacją, jak nie poddawać się mimo przeciwności losu, jak rozwijać zdolności interpersonalne? Innymi słowy – jak organizować grupę osób wokół wspólnego przedsięwzięcia, i jak robić to sensownie – czyli z pożytkiem dla społeczeństwa.

Różnorodność obszarów, w których działają bohaterowie tej publikacji daje szansę by spojrzeć na przywództwo z różnych perspektyw. Te różne historie pozwalają także na poszukiwanie cech wspólnych, które sprawdzają się bez względu na to czy podejmujemy działania w obszarze kultury, w administracji, czy w biznesie. Warto korzystać z ich doświadczeń i wiedzy, którą zgromadzili przez lata swojej działalności.

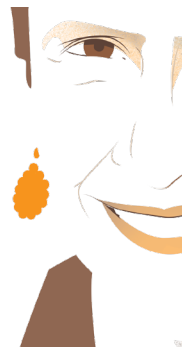
Zapraszamy do lektury!

Dawid Sobolak

Jan Strycharz



## NASI ROZMÓWCY



ELLEN  
GERMAIN

7



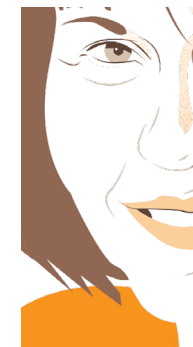
PROF. RYSZARD  
TADEUSIEWICZ

19



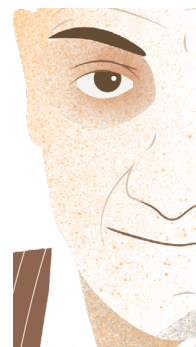
DAWID  
SZCZEPANIAK

33



ZOFIA  
OSZACKA

43



ANDREW  
HALLAM

53



ANNA  
TRZEBIATOWSKA

63



BARTOSZ  
SZYDŁOWSKI

75



PROF. JERZY  
HAUSNER

85





---

# ELLEN GERMAIN

---

## O znaczeniu języka – nie tylko w dyplomacji

Rozmowa z Ellen Germain to rozmowa o ciekawości świata, poszukiwaniu nowych wyzwań, doświadczeń i kultur. Opowieść Ellen to także wskazówka, by w codziennym życiu stale stawiać sobie pytania. Pytania, tak o niedostrzegalny wcześniej sens problemów, jak i o samego siebie. Tylko właściwie postawione pytanie daje szansę na znalezienie odpowiedzi, która prowadzi do rozwoju.

## ELLEN GERMAIN

Konsul generalna Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej na placówce w Krakowie. W latach 2008–2011 pracowała jako zastępca radcy do spraw politycznych w Amerykańskiej Misji Dyplomatycznej przy Organizacji Narodów Zjednoczonych w Nowym Jorku, gdzie była odpowiedzialna za sprawy dotyczące Bliskiego Wschodu, Azji oraz nierozprzestrzeniania broni atomowej. W latach 2007–2008 pełniła funkcję zastępcy radcy politycznego w Ambasadzie Stanów Zjednoczonych w Bagdadzie. Przed wstąpieniem do służby dyplomatycznej w 1995 roku, pracowała w charakterze programisty komputerowego oraz dziennikarki.

**Maciek Chart–Ołasiński: Ellen, przeszła Pani długą drogę zanim trafiła Pani do dyplomacji. Jak to się stało, że filolożka zajęła się informatyką, a informatyczka dyplomacją?**

Ellen Germain: No, tak, jak to się stało? Cóż, zawsze się interesowałam stosunkami międzynarodowymi, obcymi językami, chciałam mieszkać za granicą. Już od czasów liceum chciałam znaleźć zajęcie, które połączy moją pasję do nauk społecznych, literatury, historii z naukami ścisłymi. I tak z moją karierą podążałam za moimi zainteresowaniami, najpierw studiowałam inżynierię mechaniczną na Uniwersytecie Stanforda, lecz w pewnym momencie zdałam sobie sprawę, że to nie jest to, czym chciałabym się zajmować w życiu. Pracowałam później w IBM jako redaktor techniczny, co w jakiś sposób połączyło moje zdolności pisanania z technicznym myśleniem, a po roku zajęłam się tam programowaniem. Przez następne 10 lat szłam w jedną i drugą stronę: wróciłam na uniwersytet, gdzie skończyłam literaturę angielską, a następnie informatykę, jednak nie chciałam kontynuować kariery naukowej i zostawać na studia doktoranckie. W czasie, gdy studiowałam literaturę angielską, jednocześnie pracowałam w uniwersyteckim centrum komputerowym, w Nowym Jorku na Uniwersytecie Kolumbii. Więc równocześnie miałam literaturę średniowieczną, pracę w centrum komputerowym, a do tego zaczęłam się interesować sztuczną inteligencją, w szczególności systemami rozpoznawania mowy. Jak Pan widzi, wciąż szukałam tego połączenia pomiędzy literaturą, mową, a informatyką.

**Nie wiem czy Pani wie, ale aktualnie nad takimi systemami rozpoznawania mowy pracują na AGH'u. Może to być wykorzystywane przy automatyzacji rozmów telefonicznych np. w przychodniach. Oczywiście z językiem polskim nie idzie tak łatwo!**

No proszę! To naprawdę interesujące tematy i to naprawdę niesamowite, co można osiągnąć dzięki technice. Weźmy Google Translate – niebywałe! Kiedy studiowałam 20 lat temu, to było nie do pomyślenia, żeby program komputerowy robił to, co Google Translate robi teraz. Co prawda, to nie jest nawet namiastka sztucznej inteligencji, bo tłumaczenia dokonywane są na bazie pewnych schematów, statystyki – program nie stara się zrozumieć, co tak naprawdę zdanie oznacza, a my właśnie nad takimi inteligentnymi systemami pracowaliśmy. To było dla mnie na tyle zajmujące, że kolejny raz wróciłam na informatykę, tym razem na Uniwersytet w Cambridge. Tak minęło kilka lat, lecz znów nie było to to, z czym chciałam wiązać swoją przyszłość i ostatecznie wróciłam do Stanów i pracowałam jako dziennikarz naukowy. Wtedy właśnie przyjaciel opowiedział mi o egzaminie wstępnym do służby zagranicznej. Wow, zdałam sobie sprawę, że to było właśnie to, czym chciałam się zajmować, zanim zaangażowałam się w inne rzeczy. Więc również podeszłam do egzaminu, zdałam i powiedziałam sobie: musisz spróbować! Traktowałam to niemal jak przygodę, to było prawie 19 lat temu. Czuję, że wreszcie znalazłam coś dla mnie, że wreszcie jestem

we właściwym miejscu. To było idealne dla kogoś takiego jak ja! Nigdy nie mogłam wysiedzieć w jednym miejscu, a pracując w dyplomacji co 2–3 lata przenosisz się w inne miejsce. Poza tym ciągle uczysz się czegoś nowego, gdy przyjeżdżasz do nowego kraju czy zaczynasz zajmować się nowym problemem. Więc, jak Pan widzi, nie jestem standardowym przykładem dyplomaty, ale to, że miałam taki właśnie niestandardowy początek raczej mi pomogło, niż przeszkodziło.

**To które z wcześniej nabytych umiejętności przydały się Pani w dyplomacji i zadecydowały o sukcesie?**

Może Pana zaskoczę, ale przede wszystkim była to umiejętność dobrego pisania. Jestem przekonana, że w dzisiejszych czasach, umiejętność precyzyjnego i zrozumiałego pisania jest kluczowa, szczególnie w erze komputerów, kiedy email stanowi często jeden z podstawowych kanałów komunikacji. Ile razy się zdarza, że ktoś nie zrozumie do końca o co chodziło w wiadomości, co prowadzi do problemów i spięć? Nawet nie chodzi o oficjalne pisma, po prostu musisz wiedzieć jak przekazać to, co masz na myśli. To jest także część równie istotnych umiejętności interpersonalnych, obchodzenia się z ludźmi. No a z drugiej strony, choć w tak dużej mierze porozumiewamy się za pomocą komputera, telefonu, Skype, nie ma lepszej metody niż rozmowa twarzą w twarz. Wiec tak, umiejętność radzenia sobie z ludźmi, rozmawiania jest bardzo ważna.

„**Jest mnóstwo osób z wysokimi umiejętnościami technicznymi, ale znacznie mniej, którzy potrafią dobrze komunikować się z innymi ludźmi, którzy potrafią nimi zarządzać, inspirować i wyciągać to, co jest w nich najlepsze. Czyli bycie managerem, umiejętność słuchania i komunikowania są kluczowe. I na końcu – po prostu bycie otwartym.**”

**Jeśli to nie jest tajne, mogłaby Pani opowiedzieć jak wyglądał ten egzamin wstępny do służby zagranicznej?**

Nie, nie, to nie są tajne informacje (śmiech). Zawsze, gdy ktoś mnie pyta, jak przygotować się do tego egzaminu, odpowiadam jedno: weź New York Times albo The Economist i czytaj od deski do deski przez jeden rok. Tylko tyle i aż tyle! Czytaj wszystkie sekcje, wszystkie artykuły, nie tylko wiadomości ze świata, ale i sportowe, kulturalne, dodatek o historii, recenzje książek. Na tym egzaminie mogą się pojawić rzeczy dotyczące dosłownie każdej materii, bo jak jesteś Amerykańskim dyplomatą za granicą, nigdy nie wiadomo z jakim tematem będziesz musiał się zmierzyć, o co cię ludzie zapytają i w tym momencie ta wiedza

okazuje się bezcenna. Dużą część egzaminu stanowi test wielokrotnego wyboru właśnie z tych wszystkich tematów, o których mówiłam – historii, geografii, kultury, pop-kultury, stosunków społecznych, spraw zagranicznych. Jest też oczywiście część pisemna, bardzo wymagająca i część ustna – coś na wzór rozmowy kwalifikacyjnej, gdzie nie tylko sprawdzają Twoje referencje i doświadczenie, ale również umiejętności myślenia, stawiają w hipotetycznych sytuacjach kryzysowych, by zobaczyć jak sobie z nimi poradzisz.

**I co to na przykład było?**

Załóżmy, że pracujesz w konsulacie w Krakowie i dzwoni do ciebie policjant w środku nocy z informacją, że aresztowali obywatela USA. I pytają – co robisz?

**No właśnie, co?**

Dokładnie takie pytanie dostałam na egzaminie – czy zadzwoniłabyś w tej sytuacji do ambasadora? To, czego oczekują, to niekoniecznie właściwa odpowiedź, ale sposób rozumowania, reagowania, czyli czy po prostu masz zdrowy rozsądek. Ja odpowiedziałam, że oczywiście nie dzwonię w nocy do ambasadora, Polska jest europejskim, zachodnim krajem i wiemy bez najmniejszych wątpliwości, że taki aresztowany delikwent będzie traktowany tak, jak należy. Być może zadzwoniłabym na komisariat, żeby dowiedzieć się szczegółów zdarzenia albo pojechałabym na miejsce porozmawiać z aresztowanym, upewnić się, że wszystko jest ok, ale nie ma potrzeby budzić mojego ambasadora. Oczywiście mogłoby się to przedstawiać zupełnie inaczej, gdybym była w innym kraju np. ogarniętym wojną domową. Tak więc egzaminatorzy upewniają się, że masz zdrowy rozsądek, nie musisz od razu wszystkiego wiedzieć, ale mieć intuicję.

**Jakie były Pani początki w dyplomacji, co stanowiło problem? Czy wciąż napotyka Pani te same trudności?**

Dla mnie największą trudnością było codziennie mierzenie się z ogromną maszyną biurokratyczną, jaką niewątpliwie jest amerykański Departament Stanu. Jak się Pan domyśla, aparat urzędowy USA to naprawdę duża organizacja, w której nie wszystko posuwa się szybko do przodu. Pamiętam, że mniej więcej po dwóch pierwszych tygodniach szkolenia dyplomatycznego, rozmawiałam z jednym z kolegów i oboje zgodziliśmy się, że podoba nam się to, co robimy, to czego nas uczą, ale jeżeli jest coś, co by nas mogło ewentualnie zniechęcić, to „system”, w którym panuje spora biurokracja. Moja metoda na to była jedna: zawsze starałam się zachować krytyczne podejście, nie chciałam zostać „wciągnięta” w tę maszynę i kwestionowałam pewne czynności, zastanawiając się, czy na pewno wszystko robimy w sposób najbardziej efektywny. Oczywiście dużo z tego „systemu” jest konieczne, ale zdarza się, że niektóre sprawy można by załatwić szybciej, niż on na to pozwala.

„I myślę, że to jest podejście, które powinien w sobie mieć każdy – niezależnie czy prowadzi małą działalność, czy jest w korporacji – podchodzić krytycznie i zadawać pytania –”czy na pewno to wszystko jest konieczne”, ”czy nie można tego zrobić lepiej?””

#### **I czy coś się zmieniło przez te 20 lat w pracy dyplomaty?**

Największa zmiana dla dyplomatów jest taka, że teraz zdarza się, że musimy pracować w naprawdę niebezpiecznych miejscach – Iraku, Afganistanie. Kiedy ludzie wstępowali 20 lat temu do służby zagranicznej, nie spodziewali się, że będą musieli służyć na misjach w krajach ogarniętych wojną, o wysokim ryzyku dla osób zza granicy. Sama spędziłam rok w Bagdadzie na przełomie 2007 i 2008 roku. To był bardzo ciężki rok, ale także stanowiło to duże wyzwanie i niezależnie od tego jak było trudno, pozostaje satysfakcja, że pomagałam w odbudowaniu państwa po okresie wycieńczającej wojny i konfliktów wewnętrznych.

#### **A czy wymagania stawiane kandydatom do służby zagranicznej również się zmieniły?**

Tak, na pewno zmieniło się to, że konieczne są nowe umiejętności. Kiedyś dyplomaci zajmowali się negocjacjami, rozmawiali z przeróżnymi osobami – nie tylko z rządem, ale i z przedsiębiorcami, przedstawicielami organizacji pozarządowych i zwykłymi ludźmi na ulicy. To, co staramy się zrobić, to zrozumieć kraj, w którym jesteśmy, a następnie wytłumaczyć to pracownikom Departamentu Stanu w Waszyngtonie, by mogli podjąć najlepsze decyzje. Oczywiście nadal potrzebujemy tych wszystkich umiejętności, ale także wiedzy jak np. zorganizować wolne wybory – tym zajmowali się w Iraku, jak wspierać budowanie społeczeństwa obywatelskiego, demokracji. To nie były kiedyś standardowe zajęcia dyplomatów.

#### **A czy, gdyby Pani dziś zaczynała karierę w dyplomacji, byłoby trudniej czy po prostu inaczej?**

Myślę, że inaczej. Jedną z ciekawszych i atrakcyjniejszych rzeczy w amerykańskiej służbie zagranicznej, szczególnie dla mnie, jest to, że przykładą się dużą wagę do szkoleń. Do merytorycznego przygotowania kandydatów na dyplomatów do wszystkich specyficznych zagadnień, z którymi mogą się zetknąć. Tak jak mówiliśmy na początku, niekoniecznie szuka się ludzi, którzy mają wiedzę, ale którzy myślą w określony sposób i potrafią się uczyć, rozwiązywać problemy, kiedy zajdzie taka konieczność. Oczywiście, jak masz wykształcenie prawnicze, to będzie ci łatwiej rozmawiać np. z parlamentarzystą, bo lepiej zrozumiesz proces legislacyjny, ale z innym wykształceniem, korzyści pojawiają się gdzie indziej – ja np. bez problemu potrafię rozmawiać z naukowcami, a nie jest to takie łatwe! (śmiech)

**Zależy mi, aby zidentyfikować ważne cechy i umiejętności przyszłych liderów tak, by już dziś młodzi ludzie mogli zacząć nad nimi pracować. Jakie Pani zdaniem powinny to być kompetencje?**

Myślę, że wszyscy powoli zaczynamy sobie zdawać sprawę, że to, co jest najistotniejsze oraz to, czego szukają pracodawcy, to umiejętność myślenia i rozwiązywania problemów. To nie będą tylko twarde umiejętności, wiedza techniczna – choć oczywiście często jest ważna albo nawet niezbędna – ale z technologią rozwijającą się tak szybko, ze światem zmieniającym się na naszych oczach, to właśnie zdolność do dostosowywania się i ustawicznego uczenia będzie miała niebagatelne znaczenie. Wydaje mi się, że każdego można nauczyć wykonywania danej czynności, ale umiejętność myślenia o problemie, rozważania wad i zalet poszczególnych rozwiązań, logicznego podejścia do problemu, krytycznego myślenia – to jest coś, co naprawdę się liczy dla pracodawcy, a na pewno zwraca się na to uwagę w służbie zagranicznej.

#### **To w jaki sposób można rozwijać te kompetencje?**

Przede wszystkim poprzez edukację – te wszystkie umiejętności można rozwijać w szkole. Aktualnie w wielu krajach, w tym w Stanach, toczy się debata publiczna, czy na pewno robimy to dobrze. Jest coś, co moim zdaniem w szkolnictwie w Stanach działa świetnie od lat – to, że zachęcamy młodzież do stawiania pytań, do angażowania się w dyskusję, a nie tylko do biernego siedzenia podczas lekcji i przyjmowania tego, co mówi profesor. I to od najniższego szczebla – szkół podstawowych, chcemy by uczniowie pytali nauczyciela: ”Dlaczego robimy to w ten sposób”? ”Czy tego problemu nie można rozwiązać inaczej?”. Nieważne czy student, ma rację czy nie, chcemy stworzyć przestrzeń do krytycznego myślenia.

#### **Skoro już jesteśmy przy edukacji – czy Pani zdaniem w Polsce dobrze uczymy takich rzeczy?**

Zawsze byłam pod wielkim wrażeniem młodych ludzi w Polsce, niezależnie czy mówimy o uczniach podstawówki czy studentach. Są bystrzy, pełni energii i motywacji, by coś osiągnąć. To, na co zwróciłam uwagę rozmawiając z polskimi studentami, którzy wrócili z zagranicznych stypendiów, czy to ze Stanów czy z Europy, to właśnie sposób nauczania, angażowania w zajęcia, który jest inny niż w Polsce. Tak jak mówiłam – staramy się, by nauka działała bardziej w dwie strony, chcemy by to był dialog, podczas gdy u Was, wydaje mi się, jest to bardziej jednostronne: chłonięcie wiedzy przekazywanej przez nauczyciela.

**Sam byłem za granicą na studiach i muszę się tu z Panią zgodzić. Choć wydaje mi się, że ma na to także wpływ język – w polskim mamy oficjalne formy ”per pan/pani”, których używamy w komunikacji z profesorem, podczas gdy np. w angielskim wszyscy są „na ty”. Dla mnie to było automatyczne przekroczenie pewnej bariery i duże ułatwienie w rozmowie z wykładowcą.**

To bardzo interesujące, nie patrzyłam na to wcześniej w ten sposób. Co prawda w szkole używa się zwrotu „pani”, więc jeśli bylibyśmy w szkole podstawowej i podniósłby Pan rękę, to zapytałby Pan: „czy mogę zadać pytanie, pani Germain?”, a ja powiedziałabym wprost „tak, Maciek”. Ale faktycznie nie mamy innej formy czasownika i to sprawia, że ten kontakt, szczególnie na uczelniach wyższych, jest bardziej bezpośredni i ułatwia komunikację.

#### **Wracając do młodych liderów – jakie trudności przed nimi czekają?**

Myślę, że są to trudności, które nie dotyczą tylko młodych ludzi, ale nas wszystkich: na przykład to, że nie rozważamy wszystkich możliwości. Z natury staramy się unikać ryzyka i zmian; często nie do pomyślenia jest porzucenie pracy czy ścieżki edukacyjnej, którą obraliśmy, a która nam nie do końca pasuje. Ale świat się zmienia tak szybko i musimy być otwarci na te zmiany i potrafić je przyjąć. Wydaje mi się, że młodzi ludzie często czują, że są w pułapce, po 4 latach studiowania prawa, historii, architektury nie mogą sobie wyobrazić, że jeszcze wszystko jest do zmienienia. A przecież jest.

#### **No właśnie, świat się zmienia i chcemy się do tych zmian przygotować. Jak Pani zdaniem może wyglądać rzeczywistość społeczna za 20 lat?**

No cóż, jeżeli potrafiłabym to przewidzieć, zarabiałabym dużo pieniędzy jako konsultant! (śmiech) Po części już o tym rozmawialiśmy: to jest tak, moje zdolności programowania już dawno są nieaktualne, nie znam najnowszych języków, programów. Ale jeżeli bym potrzebowała, to byłabym w stanie nauczyć się najnowszej wersji C++ czy Javy, ponieważ wiem, jak podejść do tych problemów, poznałam pewne schematy myślowe, które nie zmieniają się tak szybko. Za 20 lat będzie jeszcze bardziej aktualne to, że liczy się nie „twarda wiedza”, a umiejętność jej przyswajania i myślenia.

#### **A jak Pani sądzi, jakie wyzwania w sferze społecznej będą stały przed Polską za 20 lat?**

Myślę, że to będzie – podobnie jak dla innych krajów europejskich czy Stanów Zjednoczonych – edukacja. Uczymy młodych – poza matematyką, przyrodą, historią – jak myśleć oraz jak się uczyć i adoptować, ale państwo zawsze reaguje z pewnym opóźnieniem na problemy i aktualne potrzeby rynku.

„**Nie jestem w stanie powiedzieć, jakie umiejętności będą potrzebne za 20 lat i przed jakimi wyzwaniami staniemy, ale ważne, żebyśmy przygotowywali następne pokolenia do większej otwartości i elastyczności – to są narzędzia, dzięki którym będą w stanie przezwyciężyć te trudności.**”

#### **Co chciałaby Pani przekazać młodym ludziom, przyszłym liderom?**

Najważniejsze jest zdać sobie sprawę z własnych mocnych stron i robić, to w czym jest się dobrym, niezależnie od tego, kiedy przyjdzie ten moment, gdy zdamy sobie z tego sprawę. Nie można oglądać się na to, czego oczekują od nas rodzice, nauczyciele, znajomi. To moja zasada: znajdź w życiu to, co kochasz robić i rób to, a osiągniesz sukces! ✨

Maciek Chart–Olasieński 

doświadczony trener i lider środowiskowy, z wykształcenia prawnik. Jego energia pozwoliła doprowadzić do powstania wyjątkowej, kreatywnej przestrzeni na mapie Krakowa – „Wytwórni”. Od lat angażuje się w pracę w organizacjach dobra społecznego: był koordynatorem małopolskiego zespołu edukacyjnego Amnesty International oraz współorganizował Święto Cykliczne w ramach współpracy z Kraków Miastem Rowerów.





---

# PROF. RYSZARD TADEUSIEWICZ

---

## W pogoni za cyfrowym marzeniem

Profesor Tadeusiewicz pokazuje swoim przykładem, że zajmowanie się „bzdurami” także może mieć głęboki sens. Rozmowa z nim to zagłębienie się w świat maszyn, cyfr i komputerów, które stanowią wyraz podążania w życiu za własnymi pasjami i marzeniami; często wbrew logice i naciskom otoczenia.

## PROF. RYSZARD TADEUSIEWICZ

Profesor Akademii Górniczo-Hutniczej, trzykrotny Rektor tej uczelni. Jest również Prezesem Krakowskiego Oddziału Polskiej Akademii Nauk. Biocybernetyk – autor ponad 100 książek, ponad 800 artykułów naukowych i ponad 500 prac popularnonaukowych. Promotor 70 doktoratów, recenzent ponad 300 rozpraw doktorskich, ponad 150 habilitacji i blisko 150 wniosków profesorskich. Doktor honoris causa 12 uczelni krajowych i zagranicznych.

### Wojciech Kowalik: Jak się rozpoczęła Pana kariera, jak to wyglądało na samym początku?

Prof. Ryszard Tadeusiewicz: Rozpoczęła się nieoczekiwanie. Nieoczekiwanie w podwójny sposób. Kończąc studia nie bardzo liczyłem na pracę na uczelni. Chciałem tego bardzo, ale ponieważ byłem z prowincjonalnego liceum w Myślenicach, więc nie miałem tutaj żadnych kontaktów, nie miałem żadnego poparcia. Wśród moich kolegów były osoby, których rodzice byli profesorami, czy na AGH czy na Politechnice Krakowskiej, i oni w tym wyścigu mieli „fory” – jakby parę metrów przewagi. Nie spodziewałem się więc tego, że zostanę na uczelni. Już nawet zacząłem sobie przygotowywać pracę w zakładzie przemysłowym. No i w dniu, w którym skończyłem obronę magisterską, Profesor Górecki, kierownik katedry, którą teraz po nim przejąłem, powiedział mi tak zupełnie mimochodem: „Panie Ryśku ja już potwierdziłem, że Pan się zgłosił”. A ja mówię, tak: „Panie Profesorze, ale gdzie ja się zgłosiłem?” „No do pracy”. Okazało się, że zostałem przyjęty do wymarzonej katedry zanim zdołałem o to poprosić! Ten pierwszy krok był więc zaskakujący. Profesor Górecki, mój mentor i wzór do naśladowania, był jednak silnie związany z przemysłem ciężkim, wydobywczym, natomiast mnie od samego początku fascynowały komputery, które jeszcze wtedy nie nazywały się komputerami tylko „maszynami cyfrowymi”. Interesowały mnie także zagadnienia, które obecnie się nazywają biocybernetyką. Budowałem różne modele matematyczne (a potem również komputerowe) systemów biologicznych, np. systemu nerwowego czy narządów zmysłu. Na przykład doktoryzowałem się z tego, że zbudowałem bardzo dokładny model systemu słuchowego czyli, ucha człowieka.

„**Krótko mówiąc, interesowały mnie rzeczy bardzo odległe od tego, co wtedy było takie mainstreamowe.**”

### Czyli Pana osobiste zainteresowania, niekoniecznie w tamtym czasie najpopularniejsze, nie stanęły na przeszkodzie w rozwoju naukowym?

Wszyscy zajmowali się ciężkimi maszynami napędowymi, jakimiś tam wyciągarkami kopalnianymi, czy walcarkami – a ja się interesowałem „bzdurami”. Na przykład tym, jak przebiegają sygnały w komórce nerwowej i jak to można zamodelować. Profesor Górecki trochę mnie strofował, mówiąc: „To nie ma perspektyw, to nie ma przyszłości! Tu Pan widzi: to jest maszyna, ona ma 400 kilowatów mocy! Zajął by się Pan tym, to jest temat na doktorat”. Ale ja się jednak trzymałem mojego zamiłowania. No i wyszło na moje! Ciężkimi napędami mało kto się dziś zajmuje naukowo, a o sieciach neuronowych mówi cały świat! Profesor Górecki nie podzielał moich fascynacji naukowych, ale mnie wspierał w ich realizacji. W 1971 roku skończyłem studia, a już w 1975 obroniłem doktorat. W tamtych czasach to był bardzo szybki awans naukowy. W dodatku zanim jesz-



cze zrobiłem doktorat zdarzył się pewien ewenement. Mianowicie została utworzona na AGH Samodzielna Pracownia Biocybernetyki i mnie zostało powierzone kierownictwo tej pracowni. Oczywiście formalnie byłem po kierownika, ale i tak byłem chyba jedynym magistrem na tej uczelni, który kierował samodzielną jednostką naukową.

#### **Jaka jest więc recepta na sukces?**

Zapytał mnie Pan, jak ja odniosłem sukces. Była to droga od jednej do drugiej niespodzianki. Najpierw niespodzianka miejsca pracy – wymarzonego, ale takiego na jakie nigdy nie liczyłem. Potem niespodzianka tego, że pozwalano mi się zajmować tym, czym się interesowałem, mimo że to wydawało się wtedy bez perspektyw. Po doktoracie z automatyki zacząłem studia medyczne, czego na AGH nie popierało (rektor odrzucił z oburzeniem moją prośbę o obniżkę pensum dydaktycznego) ale też mi nie zabraniano. Robiłem stale to co bardzo pragnąłem robić, w związku z tym wydaje mi się, że robiłem to dobrze i z przekonaniem. I to przynosiło owoce. Jednocześnie miałem to szczęście, że się „wstrzeliłem” w coś, co wtedy dopiero kielkowało. Informatyka się dopiero rozwijała, biocybernetyka była w jakichś tam „bocianich projektach”, a tymczasem potem to wszystko nagle okazało się bardzo ważne – i mnie wyniosło do góry.

**Czy w oparciu o własne doświadczenia mógłby Pan poradzić młodym ludziom, w co powinni inwestować, w jaki sposób powinni się zachowywać, jakich dokonywać wyborów, żeby się rozwijać?**

„**Na moim przykładzie mogę powiedzieć tylko jedno: warto się wsłuchiwać w siebie oraz warto iść za swoimi pragnieniami i marzeniami, nawet wtedy gdy się wydaje, że one są troszeczkę irracjonalne.**”

Nie warto się kusić obietnicami, że prawdziwa kariera czeka gdzie indziej. Nie warto, dlatego, że jeżeli coś się robi z sercem i z przekonaniem – to się to robi dobrze. A jak się coś robi dobrze, to na ogół ma się sukcesy. Nie zawsze, ale często. A jak się ma sukcesy, to zaczyna działać prawo, że sukces rodzi sukces, tworzy efekt kuli śnieżnej. Im więcej się ma, tym więcej da się dodatkowo nazbierać.

#### **A czy do tego potrzebna jest jakaś strategia, długoterminowy plan działań?**

Jeżeli miałbym wyciągnąć wnioski z mojej przeszłości, to wniosek byłby taki, że Ci którzy próbują przewidywać przyszłość na podstawie tego, co jest w tej chwili – najczęściej się mylą. Wiadomo, że były dziesiątki prognoz rozwoju cywilizacji, kierunków działań zapewniających ludziom szczęście i powodzenie. Żadna z tych

prognoz się nie sprawdziła! Wyrastały na potęgę rzeczy nieoczekiwane, a te które się wydawały szczególnie dobrze rokujące – nie sprawdzały się. Mocno racjonalne, a nawet wyrachowane budowanie swojej kariery, na bazie przewidywań, że skoro teraz jest tak i tak – to w przyszłości będzie to i to – jest bardzo zawodne. Świat współczesny zmienia się bardzo szybko, a zmiany te bywają bardzo radykalne. Wiarygodnej prognozy przyszłości nie da się zbudować poprzez antycypację na podstawie tego, co jest teraz. , Jeśli przez ekstrapolację pewnych aktualnie widocznych tendencji przewidujemy, że będzie tak a nie inaczej – i pod to budujemy swoją kompetencje, swoje wyposażenie intelektualne, to bardzo często okazuje się, że jest to piłka wykopnięta na aut. Przypomnę tu dwa fakty z historii informatyki. W historii tej, i to całkiem nieodległej, były co najmniej dwie spektakularne pomyłki, popełnione przez – wydawało by się – największych specjalistów. Najpierw firma IBM, która była kiedyś w informatyce niekwestionowanym liderem, zlekceważyła rynek komputerów osobistych. W tej firmie powstał legendarny IBM PC, kopiowany potem (legalnie, bo IBM nie zastrzegł swoich praw autorskich) w setkach firm na całym świecie. IBM pozwalał na to, żeby inni budowali i sprzedawali te komputery personalne według ich pomysłu, bo wierzył, że przyszłością informatyki są ogromne komputery Mainframe, w których produkcji przodował. Mylił się! „Potomkowie” IBM PC są dziś na każdym biurku a Mainframe są w muzeum... Drugi przykład pochodzi z firmy Microsoft, twórcy powszechnie używanych Windows i innych systemów dla informatyki personalnej. Twórca i prezes Microsoft Bill Gates i jego doradcy zlekceważyli w pewnym momencie Internet. Dla nich priorytetem był komputer – i dla maksymalnie wygodnego używania tego pojedynczego komputera tworzyli kolejne wersje oprogramowania, sprzedawane masowo na całym świecie. Ale nie zadbali wystarczająco o sferę komunikacji komputerów z Internetem. Dla nich to był mało znaczący dodatek. Pomylili się. W tej chwili Internet jest ważniejszy niż komputer. Istotą informatyki światowej jest właśnie Internet jako wszechobecna Sieć i miejsce dostępu do wielu zasobów, a komputer jest tylko wejściem tej Sieci. Zanim Microsoft zrozumiał tę prawdę – inni (Google, Facebook, Twitter) zagarnęli najbardziej smakowite kawałki tego tortu. Jak widać przy przewidywaniu kierunku rozwoju informatyki pomylili się nawet najmądrzejsi gracze na tym rynku. Nikt nigdy nie odmawiał kompetencji dyrekcji IBM czy Microsoftu, ale ich przygoda dowodzi, że nawet najmądrzejsi czasem popełniają błędy. I to nie przy planowaniu kariery pojedynczego człowieka, ale przy wyznaczaniu strategii wielkich firm. Firmy na skutek tych błędów tracą miliony, i prestiż, i pozycję na rynku. Pojedynczy człowiek pozornie traci mniej – ale jest to dla niego bardzo ważna strata. Chodzi czasem o całe przegrane życie... Dlatego powtórzę jeszcze raz:

„**trudno o jakąś gwarantowaną antycypację przyszłości w kontekście kariery indywidualnej osoby!**”

**Jak już ustaliliśmy, przyszłość jest nieprzewidywalna. Czyli Pan Profesor na samym początku ścieżki kariery raczej nie miał wizji tego, gdzie się znajdzie za 20–30 lat?**

Zdecydowanie nie. W moim przypadku, jeżeli Pan konkretnie o to pyta, to ja nie tylko nie przewidywałem tego, że społeczność mojej uczelni wyniesie mnie do godności jej rektora, ale ja bym nie ośmielił się sądzić, że w ogóle będę kiedyś tej uczelni pracownikiem. Rozpoczynając studia na AGH byłem przekonany o tym, że moje perspektywy i zakres tego co mogę a czego nie mogę osiągnąć – są dosyć ograniczone. Ukończyłem liceum w Myślenicach. Bardzo zacne liceum w bardzo miłej miejscowości, ale liceum prowincjonalne. My się jeszcze uczyliśmy łaciny, mieliśmy humanistyczne, bardzo klasyczne wykształcenie. Czytałem swobodnie Owidiusza czy Juliusza Cezara w oryginale, natomiast miałem ogromne braki w matematyce i fizyce. Moi koledzy, którzy byli po technikach, na pierwszym roku studiów brylowali. A ja nie potrafiłem narysować rysunku technicznego, bo nikt mnie tego wcześniej nie uczył. Przypominam sobie, że moje główne marzenie jak przyszedłem na studia to było takie, żeby mnie stąd nie wyrzucili. W związku z tym uczyłem się niesłuchanie zaciekle, bo miałem świadomość, że staruję z niższego poziomu, niż moi koledzy. Nie aspirowałem do tego żeby być najlepszym studentem, ale walczyłem o to przetrwanie. Robiłem to jednak na tyle wytrwale, że się okazałem najlepszym studentem w grupie, potem najlepszym na roku a potem mnie wybrali najlepszym studentem Krakowa.

**A już po studiach, na początku kariery zawodowej?**

Także nie śmiałem sądzić, że mam kwalifikacje i szansę na pracę na uczelni. Wszyscy moi koledzy także tego pragnęli, a to było niesłuchanie trudno osiągalne. Ja to dostałem w pewnym sensie w prezencie. Może profesor Górecki, wybierając mnie najpierw na swojego pracownika, a potem na swojego następcę w Katedrze, coś tam przewidywał, ale ja absolutnie nie. Potem, jak myślałem o następnych stopniach kariery naukowej, to też w życiu bym nie przypuszczał, że wyłuduję na fotelu rektorskim. Nie marzyłem o tym nawet, i to nie dlatego, że byłem skromny, tylko po prostu uważałem, że to jest poza zasięgiem moich możliwości. Z tego widać, że

„**bardzo trudno jest zaplanować swoją karierę, bo czasem ktoś intensywnie planuje i nic z tego nie wychodzi, a czasem ktoś nie planuje – i dostaje wszystko od losu w prezencie.**”

Jeśli trudno jest planować karierę, to jeszcze trudniej jest dobierać działania pod kątem tych ambitnych planów. Często podjęte działania przynoszą bowiem skutek odwrotny do zamierzonego. Nie twierdzę, że nie należy mieć ambitnych planów, ale podejrzewam, że Ci którzy je mają, potem bardzo często spalają się na skutek

frustracji. Rozczarowania wynikającego z tego, że oni zaplanowali sobie: „teraz osiągnę to, a teraz to, a teraz dojdę tutaj”, a takiego procesu nigdy nie da się do końca zrealizować skutecznie. Rezultat jest wobec tego taki, że ktoś bardzo mocno ukierunkowany, bardzo mocno zdeterminowany, żeby tę karierę koniecznie zrobić, jest już na starcie potencjalnym frustratem, bo JEMU SIĘ MUSI NIE UDAĆ.

„**Po prostu tak w życiu jest, że nie wszystko się udaje. Ktoś, kto jest przygotowany zarówno na powodzenia, jak i na niepowodzenia z radością przyjmie te pierwsze i ze zrozumieniem przyjmie te drugie.**”

Natomiast, ktoś kto sobie zaplanuje życie złożone z samych sukcesów, to MUSI wcześniej czy później doznać rozczarowania. Dla mnie było wielkim szczęściem, że ja zbyt wiele nie oczekiwałem i właściwie na każdym etapie mojego rozwoju osiągałem więcej niż mogłem marzyć – i to często w sposób zaskakujący dla mnie samego. Na każdym etapie miałem spory zapas: gdybym osiągnął mniej, to i tak byłoby to więcej niż ja sobie wymarzyłem. Więc nawet jako przegrany byłbym szczęśliwy.

**Trzeba po prostu mieć mniejsze oczekiwania od życia ale za to robić to co się lubi?**  
Głównie robić to co się lubi, bo wtedy będzie się to robiło dobrze.

**Czy Pan Profesor widzi z perspektywy czasu, że jakieś konkretne umiejętności albo kompetencje okazały się trochę pomocne lub też bardzo pomocne w rozwoju osobistym, w rozwoju organizacji, które Pan rozwijał, którymi zarządzał i zarządza?**

Jeżeli miałbym wskazać taki element, który w moim przypadku (i chyba nie tylko w moim), był czynnikiem takim bardzo karierotwórczym, to jest to CIEKAWOŚĆ. To jest taka nieumiejętność przejścia do porządku dziennego nad czymś co jest frapujące. To „coś” być może samo z siebie w tym momencie kariery nie buduje ale inspiruje do tego, żeby podjąć wysiłek. Żeby to „coś” zgłębić, zrozumieć, nad tym zapanować. Ktoś kiedyś powiedział, że ciekawość to pierwszy stopień do piekła.

„**Ja sądzę, że ciekawość jest pierwszym stopniem do kariery.**”

Ciekawość szeroko rozumiana. Ciekawość naukowa, ciekawość nowych doświadczeń. Ciekawość, która skłania do podejmowania nowych wyzwań. Ciekawość, która skłania do eksplorowania nowych obszarów – przestrzennych lub intelektualnych. I myślę, że ta ciekawość jest chyba cechą najbardziej mnie wyróżniającą.

Wszystko, co osiągnąłem, łącznie z tym, że jak mi zaczęło świtać, że mógłbym zamarzyć o tych gronostajach rektorskich, to też czynnikiem, który przekonał mnie do tego, żeby spróbować je zdobyć, była ciekawość. Chciałem się dowiedzieć, jak tam jest na samym szczycie. Teraz już wiem.

**Gdyby Pan Profesor teraz znalazł się u progu swojej kariery, to czy byłoby łatwiej, trudniej, czy po prostu inaczej dojść do tego miejsca, w którym Pan jest teraz?**

Z pewnością trafna, ale i niepełna odpowiedź jest taka, że byłoby INACZEJ. Myślę natomiast, że byłoby trudniej z jednego powodu. W czasach kiedy ja się kształciłem i rozpoczynałem karierę naukową nie było tego zjawiska, które dziś się potocznie nazywa „wyścigiem szczurów”. Nie było tego parcia na sukces za wszelką cenę i we wszelkich okolicznościach. Na sukces w dowolny sposób osiągany. My z moimi kolegami ze studiów w latach 60. oczywiście cieszyliśmy się każdym osiągnięciem, cieszyliśmy się z każdego sukcesu – ale to nie był dla nas sens życia. My obok dążenia do sukcesów robiliśmy mnóstwo innych rzeczy. Ja na przykład na drugim roku studiów ożeniłem się, chociaż powszechnie uważano, że to jest kres marzeń o karierze. Moi koledzy, którzy już wtedy znali mnie wtedy jako dobrego studenta, mówili: „No nie! Ty to teraz się Rysiek skończyłeś. Żona, dzieci, dom – a kariera naukowa na bok.” Ja się jednak ożeniłem wbrew tym wszystkim mądrym radom, bo tego pragnąłem. Bo tak się złożyło, że poznałem cudowną dziewczynę i wzięliśmy ślub najszybciej jak się tylko dało. Zrobiliśmy to – jak wspominałem – na moim drugim roku studiów. Rezultat był taki, że to nie tylko nie zahamowało mojej kariery, ale wprost przeciwnie! Moje małżeństwo spowodowało, że ja, będąc w zasadzie pozbawionym oparcia w jakiejś zamożnej rodzinie, która mogłaby finansować moje fanaberie bycia uczonym, mogłem realizować moje ambitne marzenia. Przeżyłem na głodowej pensji asystenta właśnie dzięki temu, że miałem żonę inżyniera, która zarabiała porządne i uczciwe pieniądze. Ze względu na fatalne wtedy (i wcale nie lesze obecnie) zarobki młodego naukowca – ja byłem właściwie na utrzymaniu żony. Ale ona zgadzała się na to, żebym ja – zamiast też robić uczciwe pieniądze – robił doktorat. Okazało się, że właśnie to „coś” co miało mi przeszkodzić w karierze, nagle stało się bardzo istotnym czynnikiem tę karierę umożliwiającym.

Zadał Pan też pytanie, czy dziś jest łatwiej czy jest trudniej niż za moich czasów? Wtedy było łatwiej, bo nie było tej ogromnej rywalizacji, takiej presji, która dzisiaj często ludzi niszczy. Komunizm miał bardzo wiele złych stron i nigdy nie będę próbował twierdzić, że to był dobry ustrój. Ale na pewno dwie rzeczy powodowały, że droga do kariery była wtedy spokojniejsza. Po pierwsze istniało poczucie bezpieczeństwa socjalnego. Wiadomo było, że każdy kto studia ukończy to jakąś pracę będzie miał, bo już się o to państwo postara. Wobec tego nie było tego, co obecnie przyprawia ludzi o bezsenne noce: zagrożenia, że jak się coś na tej drodze do kariery nie uda, to będą bezrobotni. Wtedy nie istniało coś takiego jak bezrobocie.

Każdy pracę dostawał, co najwyżej nie była to praca zgodna z jego marzeniami. Po drugie skala wynagrodzeń była bardzo płaska. Mój szwagier, brat żony, był robotnikiem, pracował w fabryce i zarabiał więcej niż ja, nawet jak już byłem docentem. W związku z tym sytuacja była taka, że na drodze do kariery nie było presji czynnika finansowego. Ci, którym się powiodło, zarabiali niewiele więcej od tych, którym się nie powiodło. W tej chwili, jeżeli chcę sobie zapewnić dobrobyt i odpowiednie warunki do życia swojej rodzinie – to muszę być najlepszy. A przedtem tak nie było. Wszyscy dostawali mniej więcej po równo, w sklepach było bardzo mało towarów, więc nawet jak już dostałem te zarobione pieniądze – to nie było co z nimi robić. To nie było dobre, bo nie było motywacji do dobrej, wydajnej pracy. Ale w związku z tym żyło się zdecydowanie spokojniej. Czynnikiem materialnym nie dominował wszystkiego. Można było bardziej skoncentrować się na wartościach duchowych. Nie było tej presji, że tu trzeba jakiś projekt, że tu muszę zdążyć na termin, że tu mogę zdobyć jakieś środki, ale muszę to i tamto. W tej chwili jest ten wyścig szczurów i jest ta silna presja. Jest to wielowymiarowa presja, bo to i prestiż, i pieniądze, i pozycja, i kontakty międzynarodowe. To powoduje dzisiaj bardzo liczne nerwice. Ja to obserwuję u swoich studentów. To są ludzie, którzy w wielu wypadkach są bardzo dobrzy intelektualnie ale czasem rozsypują się psychicznie. Właśnie z tego względu, że z jednej strony jest bardzo silna motywacja, ale z drugiej strony ten paniczny lęk przed niepowodzeniem. Niemal każdy pracownik naukowy zadaje sobie kilka razy dziennie zasadnicze pytanie: rany boskie a co będzie jak się nie uda? A za moich czasów było tak, że jak się uda – to się uda. A jak się nie uda – to nie, i też jakoś tam będzie.

**Zmieniły się warunki społeczne, kontekst gospodarczy i inne uwarunkowania. W obszarze nauki patrzymy na to, że ludzie są poddani większej presji, żeby sukces był podparty konkretnymi, wymiernymi osiągnięciami...**

Wyda mi się, że jeżeli mowa o ścieżce kariery naukowej, ale nie tylko – w ogóle o ścieżce dowolnej kariery, to w dużej mierze zaczyna ona teraz niestety wyrodnieć. Przez biurokratyzację. Ja sobie przypominam, że jak mnie powoływano na tego pierwszego i jedynego na Akademii Górniczo-Hutniczej magistra, któremu powierzono samodzielną placówkę naukową, to ja jeszcze takich ogromnych osiągnięć nie miałem. Natomiast ludzie, którzy byli wtedy decydentami, zwłaszcza prof. Górecki, mój zwierzchnik, doceniali mój potencjał. Dzisiaj panuje moda, żeby w nauce wszystko przeliczać na punkty. Pracownicy maniakcko je kolekcjonują, żeby je potem położyć na stół i powiedzieć: „o proszę, tu są moje punkty, więc to i to mi się NALEŻY”. A ja się temu sprzeciwiam, przecież wartości człowieka tak do końca wymierzyć punktami się nie da. Człowiek, zwłaszcza jako kandydat do pracy naukowej, to nie jest tylko skarbonka z punktami zebranymi w przeszłości. Taki kandydat musi być traktowany głównie jako zbiór pewnych możliwości na przyszłość. Owszem, trzeba brać pod uwagę, że on czegoś tam już mógł dokonać, oczywiście im więcej tym lepiej, ale niestety człowieka nie da się podsumować jakąś

jedną sumą punktów. I nie da się jakimś pojedynczym wskaźnikiem uszeregować kandydatów na linii: ten lepszy, tamten gorszy. Ludzie są wielowymiarowi, ludzie mają bardzo wiele różnych potencjałów. Nigdy nie wiadomo, który z nich okaże się najważniejszy, bo ta nie do końca określona przyszłość, o której rozmawialiśmy wcześniej, nie daje podstaw do tego, żeby określić dziś, co tak naprawdę będzie ważne i potrzebne jutro. Przyszłość jest naprawdę nieprzewidywalna, przyszły rynek pracy jest nieprzewidywalny, wobec tego ja się troszeczkę obawiam, że my uwikłani w te punktowe biurokracje gubimy ten element, który istniał dawniej: całościowej oceny człowieka przez pryzmat tego co on sobą reprezentuje, a nie wyłącznie poprzez rejestr tego co zrobił.

**A jakby Pan Profesor miał sformułować jakieś ostrzeżenia dla młodych, przyszłych liderów, to przed czym warto ich ostrzec?**

Główną pułapką jest próba wyobrażania sobie przyszłości na zasadzie prostego ciągu dalszego tego co jest dziś. Na początku filmu *Seksmisja* jest taki piękny cytat z pism Sławomira Mrożka: „jutro to dziś, tyle tylko, że jutro”. I właściwie ten sposób rozumowania jest ryzykowny, bo naprawdę jutro może być zupełnie inne niż dziś. Wobec tego chodzi o to, że nie można nadmiernie ograniczać, determinować, programować swojego życia, swojej kariery, swojego miejsca w przyszłym społeczeństwie – tym co jest dziś. Należy się wystrzegać naiwnego przedłużania obserwowanych aktualnie trendów w odległą przyszłość, bo one się nie sprawdzą. Dziś to są kwitnące i owocujące gałęzie drzewa rozwoju cywilizacji, ale one także kiedyś się skończą, uschną i odpadną. Drogi kariery związane z takimi efemerydami to ślepe uliczki!

**A czy możliwa jest w takim razie odpowiedź na pytanie, czy w chwili obecnej wyposażamy młodych ludzi we właściwe kompetencje do tego, żeby sobie radzili za dwadzieścia lat? Czy dobrze rozwijamy dziś tych młodych?**

Staramy się.

**A w takim razie jakie kompetencje będą niezbędne lub szczególnie ważne za te 20 lat?**

Nie powiem nic specjalnie odkrywczego, ale głęboko wierzę, że najważniejsza jest kreatywność. W świecie przyszłości – i tym bliższym i tym dalszym – będziemy mieli zapewne do czynienia z bardzo łatwym dostępem do wielu różnych zasobów. Do zasobów wiedzy przez Internet, do zasobów materialnych poprzez wypełnione sklepy, do zasobów rozrywki poprzez elektroniczne media nowej generacji. Będziemy mieli pełno wszystkiego. Wobec tego co w tej sytuacji, w sensie naukowym, gospodarczym, społecznym będzie miało wartość? NOWOŚĆ i INNOWACJA. Dlatego wśród cech osobowych ludzi najbardziej będzie się liczyła zdolność do dodania czegoś NOWEGO do zastanego stanu nauki, gospodarki czy świata. Próba uzyskania sukcesu poprzez powielanie rzeczy znanych będzie zawsze prowadziła na manowce.

Jeśli zaobserwuję, że ktoś jest bogaty bo robi buty, i jeśli wymyślę sobie, że zbuduję mój sukces na tym, że ja będę robił dwa razy więcej butów, to poniosę porażkę, bo okaże się, że zabraknie nóg dla tych butów. Natomiast sukces odniosę wtedy, gdy będę potrafił stwarzać innowacje. Prawdziwe innowacje, polegające na tym, że stworzę coś, czego do tej pory nie było – a ludzie, którzy wcześniej nie wyobrażali sobie, że coś takiego mogłoby istnieć nagle zaczną tego pragnąć.

**A jak rozwijać te kompetencje? Jaki proces jest potrzebny do tego, żeby Ci ludzie za 20 lat byli przygotowani na nowe wyzwania?**

Ja nie potrafię tego tak dokładnie tego powiedzieć, bo na to nie ma prostej recepty. Natomiast odpowiem w ten sposób: zwiększymy prawdopodobieństwo sukcesu, jeżeli zgodzimy się z poglądem, że studia wyższe nie służą tylko zdobywaniu praktycznie użytecznej wiedzy. Ten model lokowania w głowie studenta jak największych zasobów wiadomości – odchodzi już w przeszłość. Dzisiaj zaczynamy sobie uświadamiać, że kształcenie na studiach wyższych powinno wytwarzać w ludziach głód innowacyjności oraz zdolność do kreowania nowych rzeczy. Umiejętność wychodzenia poza to, co istnieje i przekraczania granic wyobraźni rzeczami, które wcześniej nie istniały ale dzięki temu, że zaistnieją, stworzą nową jakość na świecie. Tego da się nauczyć tylko w jeden sposób: na zasadzie partycypacji studentów w rzeczywistych procesach twórczych. WIEDZĘ można przekazać kredą na tablicy albo komputerową prezentacją. Kreatywności można się uczyć tylko aktywnie uczestnicząc w procesach twórczych u boku prawdziwie kreatywnych mistrzów. Dlatego jest tak ważne, by kadra nauczająca studentów w szkołach wyższych składała się z ludzi osobiście zaangażowanych w badania naukowe lub w innowacyjne projekty na rzecz gospodarki i społeczeństwa. Amerykanie mają takie słowo „serendipity”. Opisuje ono zdolność odkrywania nagle rzeczy nieoczekiwanych. Takiej zdolności nabywa się przy aktywnym uczestnictwie w procesie twórczym. Te studenckie odkrycia to mogą początkowo być rzeczy bardzo małe. Dlatego ja dużą rolę przypisuję studenckiemu ruchowi naukowemu i kołom naukowym. Dobrze prowadzone koło naukowe to nie jest szkołka służąca do uzupełniania wiedzy, tylko to jest możliwość partycypowania przez studentów w badaniach laboratoryjnych, udział w projektach, eksperymentach, pracach konstrukcyjnych. To jest najlepsza szkoła. Mistrz i uczeń. Obserwacja i naśladownictwo. Szacunek ale i dążenie do rywalizacji. My jako nauczyciele akademicki nie wszystkie elementy naszej wiedzy i kwalifikacji potrafimy zwerbalizować i przekazać na zasadzie dyrektyw: rób to, czy to, czy to. Najczęściej gdy uzyskuję jakieś niebanalne wyniki naukowe – to ja sam nie wiem jak osiągam te sukcesy. Ale jeżeli jest przy mnie zdolny, młody człowiek, ma szeroko otwarte oczy i towarzyszy mi w tym procesie odkrywania, to pomimo, że ja ani on tego nazwać nie potrafimy, to następuje przekazanie kwalifikacji do kreatywnej pracy. Wychowałem w tej mojej katedrze dosłownie „od szczeniaka”, od pierwszego roku studiów, kilku ludzi, którzy obecnie są już profesorami. Jeśli



czegoś ich nauczyłem, to właśnie na tej zasadzie. Oni mi po prostu towarzyszyli w laboratoriach. Formalnie ja ich nie uczyłem niczego, ale następowało formowanie intelektualne poprzez osmozę, przez kontakt mistrza i ucznia. I to działa! Wydaje mi się, że w sytuacji kiedy WIEDZA jako taka staje się coraz bardziej dostępna, (wykorzystując Internet i Google, można się dowiedzieć wszystkiego i na każdy temat), bardzo ważna staje się ta formacja intelektualna. Umiejętność ukształtowania człowieka myślącego, poszukującego i takiego, który poszukując – potrafi skutecznie znajdować. I to jest chyba największe wyzwanie.

**Czy Pan Profesor sądzi, że to będzie kierunek w którym będziemy szli wyposażając młode pokolenie w perspektywie kolejnych 20 lat?**

Wydaje mi się, że ciągle jeszcze kształcenie akademickie to nie jest szkołka, pomimo że nas do tego zmuszają nazywając to „procesem bolońskim”. I ciągle są ludzie po obu stronach katedry, ci którzy nauczają i którzy się uczą, którzy starają się nie tyle zgromadzić wiedzę – tylko uformować mądrość. I to należy rozwijać i chronić przed zapędami biurokratów, skłonnych wszystko zuniformizować.

Za 20, czy 50 lat będziemy musieli mieć zupełnie inną wiedzę. Natomiast mądrość ma tylko jedno imię. ✱

Wojciech Kowalik



socjolog, badacz, zatrudniony na Wydziale Zarządzania AGH. Jego zainteresowania naukowe skupiają się wokół socjologii starości, społeczno-kulturowych aspektów przemian wynikających z rozwoju nowych technologii oraz problematyki adaptacji osób starszych do tych zmian. Zajmuje się także zagadnieniem zarządzania partycypacyjnego – głównie w obszarze zarządzania instytucjami kultury. Brał udział w kilkunastu projektach badawczych. Autor licznych ekspertyz, raportów oraz artykułów naukowych.





---

# DAWID SZCZEPANIAK

---

Z entuzjazmem jest  
przynajmniej trzy razy  
łatwiej

Rozmowa z Dawidem to rozmowa o pewności siebie, umiejętności niepoddawania się, zabieganiu o realizację swoich własnych ambicji. Ale przede wszystkim jest to rozmowa o potrzebie entuzjazmu. Jeśli chcesz przekonywać innych do swoich marzeń, swoich planów, entuzjazm jest często brakującym ogniwem. A umiejętność jego wykrzesania pozwala podchodzić do trudnych spraw z łatwością i lekkością.

## DAWID SZCZEPANIAK

Dyrektor kreatywny polskiego oddziału globalnej firmy marketingowej VML. Wcześniej założyciel i właściciel Pride&Glory Interactive. Także wykładowca i pomysłodawca Interactive Day – festiwalu z pogranicza sztuki, marketingu i technologii. Od lat wyznacza trendy względem tego, jak wykorzystać proces twórczy w komunikowaniu marek w przestrzeni Internetu. Z wykształcenia teolog protestancki.

**Janek Strycharz:** Dawid – będziemy rozmawiać o umiejętnościach, o kompetencjach, które w Twojej ocenie przekładają się na skuteczność i odnoszenie sukcesów. Chciałbym się od Ciebie nauczyć, co takiego warto w sobie rozwijać, co pomaga w prowadzeniu przedsięwzięć, w zarządzaniu innymi, w byciu w tym dobrym. Duży temat...

Dawid Szczepaniak: Zacząłbym od tego, że znaczący wpływ na moje podejście do pracy zawodowej – nie tyle od strony „co”, ale bardziej od strony „jak” – miało wykształcenie. Z wykształcenia jestem teologiem protestanckim (sic!).

**(?)... a co ma teologia wspólnego z umiejętnościami przywódczymi, z rozwijaniem organizacji?**

No właśnie. Nie chodzi mi tu o samą znajomość teologii, a o fakt, że studiowałem na międzynarodowej uczelni w Niemczech. I też nie są tu najważniejsze takie twarde kompetencje, jak np. bardzo ważna dzisiaj umiejętność występowania przed tłumami, którą tam wykształciłem – bo przecież każdy protestancki pastor musi umieć wygłaszać charyzmatyczne kazania. W moim odczuciu potężna wręcz różnica między edukacją na Zachodzie, a edukacją polską jest taka, że ta zachodnia uczy dużej pewności siebie – takiej, która jest wręcz niezdrowa.

**„To, czym najbardziej nasiąknąłem podczas studiów, to takie przekonanie, że po prostu wszystko się da; że jak człowiek się uprze na zrobienie czegoś, to po prostu to zrealizuje – i tyle.”**

Ja pojechałem na studia tak naprawdę nie znając dobrze angielskiego i musiałem się odnaleźć w środowisku międzynarodowym wśród ludzi, z którymi nie umiałem się nawet dobrze komunikować. Pierwsze miesiące to było ostre zakuwanie, chodzenie ze słownikiem pod ręką. A pojechałem tam w zasadzie z przypadku, bo nie dostałem się na reżyserię do Łodzi, co było moim marzeniem. Nie miałem żadnego planu alternatywnego i załapałem się na stypendium teologiczne, które mi zaproponowano w Kościele, do którego wówczas uczęszczałem.

**To w zasadzie to była taka spontaniczna decyzja i tak sobie myślę – bo rozmawiamy tu o kompetencjach – czy spontaniczność to jest umiejętność?**

To jest takie filozoficzne pytanie. Ja przede wszystkim myślę, że spontaniczność, czy pewność siebie, to są też takie cechy, które się nabywa. Pamiętam, że rozpoczynając liceum byłem niesamowicie nieśmiały i zakompleksionym gościem. Dopiero z czasem, i w liceum, ale przede wszystkim na studiach, gdzie to wszystko się zintensyfikowało, stawałem się zupełnie innym człowiekiem. Więc są to – i mówię tu na podstawie mojego własnego doświadczenia – cechy nabyte.

Mam też wrażenie, że uczelnie w Polsce nie rozwijają miękkich umiejętności, skupiając się na tej twardej wiedzy. Nawet nie wiem, czy uczy się dziś czegoś takiego jak przedsiębiorczość...

### **...No może jedna godzina lekcyjna tygodniowo w trzeciej klasie...**

No właśnie. I teraz pozostaje pytanie, na ile to jest dołożenie czegoś do programu, co dobrze brzmi i wygląda dobrze w sprawozdaniach ministerialnych, a na ile to jest realny rozwój cech, które kojarzymy z człowiekiem przedsiębiorczym. A prawda jest taka, że uczelnie na Zachodzie, z którymi miałem styczność, podchodzą do tego bardzo programowo i mają na to konkretny pomysł.

### **A jak w takim razie człowiek się uczy np. pewności siebie? Można to tak rozłożyć na czynniki pierwsze?**

No w moim przypadku to były bardzo specyficzne studia – czyli studia teologiczne, które przygotowywały przyszłych pastorów protestanckich. Wrzucano nas tam na bardzo głęboką wodę. Taki student dostawał nagle zadanie głoszenia kazań w wielkich kościołach protestanckich w Niemczech. No i nagle chłopak z Polski, który ledwo mówi po angielsku i ma kompleksy, musi stanąć przed kilkuset osobami w kościele protestanckim w Stuttgarcie i powiedzieć kazanie – i to było konkretne doświadczenie. Czyli z jednej strony wrzucanie na głęboką wodę. Z drugiej strony, wielkim wsparciem było indywidualne podejście. Wykładowcy, których spotykałem naprawdę starali się rozwijać człowieka w oparciu o zrozumienie, jakie są jego mocne i słabe strony – dopiero na tej podstawie proponować pewne działania.

**I jak to się potoczyło po studiach? Bo od ukończenia studiów teologicznych w Niemczech do bycia współwłaścicielem jednej z ważniejszych agencji interaktywnych to przecież długa droga.**

„Zanim odpowiem na to pytanie, to chcę tylko powiedzieć, że w takiej rozmowie to wszystko może brzmieć w taki poukładany sposób – tak jakbym miał jakiś masterplan kariery ułożony, i który uporczywie realizowałem. A ja nie miałem żadnego ułożonego planu kariery.”

Wracając do Polski nie bardzo wiedziałem, co chcę w życiu robić i rozglądałem się na rynku pracy. Trochę wiedziałem, że chcę iść w stronę komunikacji i technologii, ale to też był przypadek, bo jeden z kolegów pokazał mi świetną stronę internetową – spodobało mi się. Wszedłem na stronę firmy, która była jej twórcą i zobaczyłem ogłoszenie, że poszukują menedżera projektów. Od razu też stwierdziłem, że nie mam rozwiniętej ani jednej twardej kompetencji, której na to stanowisko wymagano (chodziło

głównie o wiedzę z zakresu programowania), ale pomyślałem sobie, że czemu by nie spróbować. W jedną noc stworzyłem fajne cv (z którego teraz się śmieję, ale wtedy wydawało mi się ono dziełem sztuki), którym dałem do zrozumienia, że jestem bardzo zdeterminowany do tego, żeby szybko się uczyć i rozwijać w pożądanym kierunku. Szefowie tej firmy – którzy potem stali się moimi współnikami – stwierdzili, że dawno nie widzieli kogoś tak zdeterminowanego. Do dziś pamiętam ich cytaty, w zasadzie refleksję, którą podzielili się ze mną później, że zastanawiali się „czemu nie wbijałem do tvn-u na jakiegoś prezentera telewizyjnego”. Potem była kwestia warunków finansowych – ja chciałem 2 tysiące, a oni zaproponowali mi 800 złotych podstawy i możliwość wyrobienia reszty. Ale znów – ja się nawet przez chwilę nie zastanawiałem, że mogę nie wypracować tych pieniędzy. Byłem wręcz przekonany, że zarobię o wiele więcej, ale też myślałem o tym, że to jest ciekawe miejsce, w którym zdobędę fajne doświadczenie, w którym będę się mógł rozwijać i czułem, że to jest coś przyszłościowego. Wracając do poczucia pewności siebie – kiedyś rozmawiałem z moim kolegą z pracy i powiedziałem mu, że mam taką ambicję, żeby zarabiać w tej firmie 5 tysięcy, i że zrobię wszystko, żeby do tego doprowadzić. I ten mój znajomy odpowiedział mi „Dawid, ty to jakiś chyba chory jesteś. Ja to bym o sobie nigdy nie pomyślał, że mogę zarabiać piątaś. Przecież my nie jesteśmy na tyle utalentowani, dobrzy żeby tyle zarabiać.” Dla mnie to było nie do pojęcia, że mam przed sobą osobę pracującą w agencji interaktywnej, która może myśleć o sobie w taki sposób. Co ważne, dla mnie to był też tylko jakiś cel pośredni i miałem w sobie chęć przeskakiwania dalej. I muszę też powiedzieć, że ta pewność siebie była momentami trochę niezdrowa patrząc na to z perspektywy czasu – czasem przesadzałem, ale jest to taka cecha, która mnie pchała do przodu i pozwalała przełamywać pewne pozorne bariery.

### **OK. A wspominałeś również o takiej umiejętności szybkiego uczenia się...**

Tak, to jest oczywiście ważna umiejętność. Nie wiem, jak o niej powiedzieć bardziej szczegółowo, za to mam takie wrażenie, że to wszystko się sprowadza po prostu do entuzjazmu. Że wszystko w życiu sprowadza się do entuzjazmu tak naprawdę. Ja miałem szczęście trafiać akurat na polonistów, którzy mieli entuzjazm do przedmiotu i byli w stanie mnie nim zarażać. I potem w życiu zawodowym też ważna jest umiejętność wykrzesania w sobie chęci – prawdziwej wewnętrznej motywacji do tego, co się robi; co z resztą często jest bardzo trudne.

### **To jest bardzo ciekawy wątek – tak się zastanawiam, czy można rozwijać entuzjazm jako umiejętność.**

Mam za sobą okres skrajnego przemęczenia, przepracowania i wtedy budzenie w sobie entuzjazmu było dla mnie bardzo trudne. Gdzieś w okolicach 2012 roku doprowadziłem do takiej sytuacji, kiedy poza pracą nie widziałem w ogóle życia. Ta sytuacja wymagała ode mnie, żeby się nauczyć zupełnie czegoś innego – odpoczywania i odcięcia się od pracy. To z kolei jest związane z umiejętnością delegowania obowiązków i ufania, że inni dobrze się z nich wywiążą. A ja zawsze lubiłem

robić rzeczy sam od początku do końca, bo gdzieś głęboko tkwiło we mnie przekonanie, że jeśli coś ma być zrobione dobrze, to muszę zrobić to sam. I to było bardzo krzywdzące dla moich współpracowników, bo mam wokół siebie całą masę ludzi, którzy w swoich działkach biją mnie na głowę dwudziestokrotnie.

#### **A na czym polega to budzenie entuzjazmu u swoich współpracowników?**

Przede wszystkim ja jestem przekonany, że jeśli szefowie podchodzą do swojej pracy z zaangażowaniem i pewną lekkością, to pracownikom też jest dużo prościej budzić w sobie entuzjazm. To się wiąże z kilkoma elementami – po pierwsze stały kontakt z pracownikami i dawanie im regularnej ewaluacji. Ważnym aspektem tej układanki jest też dbanie o to, żeby dać możliwości rozwoju pracownikom. I nie mówię tu tylko o pewnej satysfakcji finansowej – jak prowadzisz 160-cio osobowe przedsięwzięcie to musisz stworzyć innym warunki do tego, żeby mogli wykazywać się swoją indywidualną inicjatywą.

#### **No dobrze, a co skłoniło Cię do tego, żeby zostawić pracę i zacząć rozwijać swoją organizację?**

W pewnym momencie poczułem, że moja praca nie oferuje mi już możliwości rozwoju w kierunkach, na których mi zależało. Ale myślę, że o wiele ważniejsze jest to, że poczułem realną siłę. Nabrałem przekonania, że naprawdę wiele rzeczy może zależeć ode mnie, i że mogę mieć większy wpływ na swoje życie i otaczającą mnie rzeczywistość; i chciałem tego spróbować. No i do tego poznałem odpowiednią osobę, z którą wspólnie zdecydowaliśmy się na dość szalony ruch założenia własnej firmy. A razem mieliśmy może ok. 5000 zł, czyli w ogóle nie dysponowaliśmy środkami finansowymi. Niemniej złożyliśmy wypowiedzenia, ponieważ stwierdziliśmy, że wtedy będziemy mieć silną motywację do pracy, do działania.

#### **I rozumiem, że mieliście pomysł na założenie agencji interaktywnej i szukaliście inwestorów? Na czym polega przekonywanie innych do tego, żeby ci zaufali – także swoimi pieniędzmi?**

Dokładnie tak – potrzebowaliśmy środków na start. A jeśli chodzi o przekonywanie innych do swojej sprawy, to znów odwołam się do entuzjazmu. Ja uważam, że jeżeli masz trochę, nawet niekoniecznie dużo, racjonalnych argumentów, które przemawiają za Twoimi dokonaniem, to jeśli dorzucisz do tego potężną dawkę entuzjazmu to możesz przekonać każdego, że warto realizować z tobą wspólne przedsięwzięcie. Teraz prowadzę interaktywną agencję reklamową, która została kupiona przez globalną markę – VML. Kiedy już po zrealizowaniu transakcji rozmawiałem z naszymi nowymi inwestorami to powiedzieli, że przekonało ich do nas to, że zobaczyli facetów, którzy z pełnym zaangażowaniem i sercem zajmują się firmą. Ta obserwacja pomogła im w podjęciu decyzji, ponieważ pozwoliła im nabrać przekonania, że nie szukamy tylko okazji do tego, żeby sprzedać firmę, zarobić i wycofać się z interesu, ale że nam na naszej pracy naprawdę zależy.

**Twoja firma przeszła drogę szybkiego wzrostu. Teraz zarządzasz przedsięwzięciem, w które na co dzień zaangażowanych jest ponad 160 osób. Z jakimi wyzwaniami dla lidera wiąże się taka zmiana i jakie umiejętności są potrzebne, żeby się dobrze w tej sytuacji odnaleźć?**

Podstawowe wyzwanie wiąże się z przyjęciem tego, że duże przedsięwzięcie nie jest już tylko twoim przedsięwzięciem. Mówiąc wprost – po to angażujesz tych wszystkich cudownych ludzi, żeby oni również mieli wpływ na wizję rozwoju firmy.

„Trzeba trochę odstąpić i oddać pola, żeby ludzie mieli realny wpływ na organizację; jeżeli tego nie zrobisz, to stracisz tych ludzi.”

I takie oddawanie pola musi się dziać na wielu poziomach – od spotkań strategicznych, po konkretne działania w poszczególnych projektach. Dla mnie to było bardzo trudne. Trzeba pamiętać o tym, że kiedy robisz ambitne przedsięwzięcie to robisz je po to, żeby móc siebie realizować. I musisz sobie zdać sprawę z tego, że inni też chcą siebie realizować. Że to nie jest fabryka, gdzie ludzie przychodzą tylko po to, żeby wykonać swoje zadanie i zniknąć. Druga sprawa, o której chciałem powiedzieć to ewaluacja. Bardzo ważna jest stała rozmowa ze współpracownikami i dawanie im informacji zwrotnej – szczególnie ważne są informacje krytyczne. Są one kluczowe do tego, żeby ludzie się po prostu rozwijali, ponieważ krytyka wskazuje na nowe możliwości. Także uczyć się ludzi zwalniać, co jest niełatwe. Ale prawda jest taka, że ciężko jest trafić za każdym razem – przy takiej skali to jest niemożliwe.

#### **A czego szukasz w ludziach?**

Oczywiście oprócz koniecznych kompetencji, powiedzmy, twardych związanych z danym stanowiskiem pracy, to zależy mi na takich osobach, które potrafią się dogadywać z innymi. Jestem przekonany, że kluczowe dla całej firmy jest to, żeby się pracowało w dobrej atmosferze. Nie chodzi o to, żeby było miło za wszelką cenę, ale żeby było przede wszystkim konstruktywnie. To się nam nie zawsze udawało. W relacjach, w rozmowach łatwo jest wskoczyć w duże emocje. Szczególnie, kiedy – tak jak my – pracuje się w skrajnie stresujących warunkach, jeśli chodzi o terminy. Trzeba ludzi, którzy potrafią moderować te emocje i przerabiać je na konstruktywne uwagi. Którzy potrafią radzić sobie ze stresem swoim i stresem innych; którzy potrafią zachować spokój. Można też powiedzieć inaczej – szukamy ludzi, którzy są po prostu dojrzały. Akurat w branży reklamowej ważna jest też umiejętność rezygnowania z własnego ego. Pracując u nas często będziesz doświadczał sytuacji, że klient ubija twój pomysł, który wydaje się być świetnym. I trzeba nad tym przejść do porządku dziennego i proponować następne, równie świetne rozwiązania.

**Na zakończenie chciałbym Cię zapytać o trochę szerszą perspektywę. Budujesz firmę kreatywną, która odnosi sukcesy. Jakie jest tego nieco szersze znaczenie**

#### – znaczenie społeczne, czy gospodarcze?

Wiesz, ja nie chciałbym tutaj twierdzić, że nasze przedsięwzięcie ma jakieś kluczowe znaczenie dla gospodarki, czy społeczeństwa. Szczególnie z takiego ekonomicznego punktu widzenia, to ja myślę, że każda pierwsza lepsza fabryka śrubek wnosi więcej do PKB, niż my. Ale odpowiadając na takie pytanie „o co w tym wszystkim chodzi?” to chciałbym posłużyć się pewną anegdotą. Kiedyś prowadziłem studia podyplomowe w Wyższej Szkole Europejskiej w Krakowie i spotkałem tam dziewczynę, która po skończeniu tych studiów dostała pracę w jednej z najlepszych firm marketingowych na świecie. I po jakimś czasie otrzymałem od niej wiadomość, w której napisała, że „Dawid – wielkie dzięki, bo Twoje zajęcia miały kluczowy wpływ na to, że jestem gdzie jestem, i że odnoszę sukcesy”. I to było to. Ja po prostu mam takie niedoparte wrażenie – choć zdaje sobie też sprawę, że może to brzmieć jak uproszczenie wszystkiego do jednego słowa – no ale kurczę tak trochę jest, że ten entuzjazm odgrywa kluczową rolę. Żyjemy w kraju, który nie jest najłatwiejszy, jeśli chodzi o takie wspieranie siebie nawzajem, kibicowanie sobie. Daleki jestem od narzekania, ale klimat nie jest najlepszy.

„**Także trzeba mieć umiejętność dążenia do realizacji swoich ambicji mimo różnych przeciwności losu. I entuzjazm jest takim brakującym ogniwem.**”

Jeśli go masz, to nie tylko jest łatwiej Tobie, ale też innym jest łatwiej w Twoim towarzystwie. Wystarczy zrobić prosty test – z kim wolisz iść na kawę? Ja z osobą, która wierzy w to, co robi i robi to z radością. ✱

Jan Strycharz 

ekonomista, dyrektor programowy Fundacji Warsztat Innowacji Społecznych, gdzie opracowuje i realizuje programy rozwoju dla liderów społecznych, politycznych i biznesowych. Pracuje na rzecz podnoszenia kompetencji analitycznych w zakresie rozwiązywania problemów, oraz stymuluje procesy kreatywne nastawione na generowanie innowacyjnych rozwiązań produktowych i procesowych.





---

# ZOFIA OSZACKA

---

## W służbie dla Wspólnoty

Rozmowa z Zofią Oszacką to historia pokazująca, jak wiele prawdy jest w powiedzeniu, że kropla drąży skałę. Jest to rozmowa o kształtowaniu się idei i krokach do jej realizacji. Opowieść Zofii Oszackiej to przykład, jak swoją codzienną pracą można zmieniać miejsce, w którym się żyje i które się kocha.

## ZOFIA OSZACKA

w latach 2002–2014 Wójt Gminy Lanckorona. Wielokrotnie wyróżniania za swoją działalność samorządową – została odznaczona Srebrnym Krzyżem Zasługi przez Prezydenta RP, otrzymała także tzw. Samorządowego Oskara, została wybrana Człowiekiem Roku Gazety Krakowskiej w 2010 r., a zarządzanej przez nią gminie przyznano tytuł Lidera Małopolski 2013 „za wypracowanie marki „Lanckorona”, której beneficjentami są wszyscy Mieszkańcy i Przedsiębiorcy działający na terenie samorządowej „Wspólnoty”. Zwolenniczka oddolnych inicjatyw, aktywnego uczestnictwa Mieszkańców w życiu Gminy, współpracy międzynarodowej, regionalnej i lokalnej.

### Wojciech Kowalik: Jak rozpoczęła się Pani działalność w organizacjach trzeciego sektora, a potem w samorządzie?

Zofia Oszacka: Tak naprawdę trzeba by sięgnąć do czasu, który spędziłam w Stanach Zjednoczonych, gdzie zachwyciła mnie zdolność ludzi do samoorganizacji i do brania spraw w swoje ręce, na poziomie wspólnot różnych wielkości. Będąc w Stanach Zjednoczonych kimś z zewnątrz, starałam się zrozumieć, jak to jest, że ludzie potrafią sami, w bardzo kulturalny, miły sposób organizować różne rzeczy w swoich społecznościach, dobrze się przy tym bawiąc. Pracowałam wówczas w liniach lotniczych i często w latach 1990–1993 bywałam w Polsce. Obserwowałam, jak szybko Polska zaczęła się wtedy zmieniać. Postanowiłam wrócić i zacząć działać na rzecz jej budowy czy też odbudowy, korzystając z dobrych wzorców amerykańskich. Ponieważ pracowałam w liniach lotniczych, te przyjazdy były bardzo częste. Kiedyś mój Tato przywiózł mnie do Lanckorony, żeby kogoś odwiedzić.

„Zobaczyłam Lanckoronę – prześliczną miejscowość, i dostrzegłam wielki, ukryty potencjał. Poczułam, że to miasteczko trzeba obdarzyć miłością i szczególną opieką po to, aby rozkwitło.”

Od tego momentu wszystkie działania i życiowe decyzje, które podejmowałam zogniskowały się w Lanckoronie, gdzie mieszkam i pracuję.

### Czyli to był impuls?

Tak. A potem pojawiła się możliwość kupna przez moich rodziców starego, zniszczonego domu i w roku 1991 rozpoczął się jego remont. Trwa do dziś...

### Często tak bywa.

To moje hobby. Jeśli spytać mnie o zainteresowania osobiste, to oscylują one wokół architektury, architektury wnętrz, ogrodów... To wszystko znalazłam właśnie w Lanckoronie. Mogłam realizować swoje pasje. Jako sposób na życie, założyłam wówczas, w 1994 roku, chyba pierwszą w Polsce wypożyczalnię rowerów górskich. Idea wypożyczalni rowerów była wtedy obca, ludzie dziwili się, a dochody nie były wysokie, natomiast dało to początek pewnego trendu. Społeczność powoli otwierała się na nowości. Potem przy wypożyczalni powstała przytulna kawiarenka, która stanowiła pewnego rodzaju centrum aktywności lokalnej. Równocześnie reaktywowało się Towarzystwo Przyjaciół Lanckorony, istniejące od lat 60-tych. Założył je Profesor Antonii Krajewski, któremu Lanckorona bardzo dużo zawdzięcza. Właśnie po transformacji, na fali zmieniającej się gospodarki i chęci ludzi zaangażowania się w sprawy lokalne, Towarzystwo Przyjaciół Lanckorony potrafiło zgromadzić krąg osób, które chciały działać na rzecz pięknego miasteczka i Gminy.

Jednym z pierwszych przejawów zaangażowania było założenie pisma „Kurier Lanckoroński”. Istnieje do dziś i w tym roku będziemy obchodzić jego 20-lecie. Nawet prasoznawcy uznają, że nie ma drugiego takiego pisma na świecie. Jego oryginalność polega przede wszystkim na szacie graficznej autorstwa pana Kazimierza Wiśniaka, jednego z założycieli Piwnicy Pod Baranami, reżysera, scenografa, artysty, malarza. Jest tam bogactwo wiedzy o historii Lanckorony i teraźniejszości. To swoista kronika losów Lanckorony, spisywana na bieżąco a równocześnie nawiązująca do czasów przeszłych. Pan Kazimierz Wiśniak spędza mnóstwo czasu w archiwach, bibliotekach wyszukując materiały o Lanckoronie. Myślę że gdyby nie pan Wiśniak, piśmko nie miałoby szansy, by tak długo przetrwać.

**A czy w tych pierwszych próbach zakorzenienia się i działania w ramach Towarzystwa Przyjaciół Lanckorony były jakieś punkty krytyczne, momenty, które zdecydowały, że Pani już w pełni się zaangażowała i weszła w to? Czy były jakieś czynniki, które zadecydowały o sukcesie?**

Te początki stanowiły dopiero punkt wyjścia do dalszych działań. Kawiarenka i wypożyczalnia były świetnym miejscem spotkań, ale nie przynosiły dochodów, które pozwalały na codzienne życie. Musiałam podjąć decyzję o rozpoczęciu pracy w Krakowie. Okazało się, że była to dobra decyzja, bo rozpoczęłam pracę w Fundacji Partnerstwo Dla Środowiska, gdzie wiele się nauczyłam. Jej działalność polegała na wspieraniu budowy społeczeństwa obywatelskiego w oparciu o lokalne projekty związane z ochroną miejscowych wartości przyrodniczych i kulturowych. Fundacja finansowała projekty angażujące lokalne społeczności, na partnerskich warunkach, w rozwiązywanie problemów ekologicznych. Chodziło o przygotowanie nas wszystkich do czasów, kiedy Polska stanie się członkiem Unii Europejskiej, kiedy konieczne będzie zupełnie nowe, inne podejście zarówno do warunków finansowania, jak i sposobu zaangażowania w projekty. Skończyłam wtedy dwuletnie Studium Zarządzania Funduszami Strukturalnymi przy Fundacji Edukacji Ekonomicznej w Warszawie. Fundacja powierzyła mi stanowisko Kierownika do spraw rozwoju. Zajmowałam się pozyskiwaniem funduszy na działalność samej fundacji jak i na projekty realizowane w małych społecznościach w całej Polsce. Mieliśmy wiele pracy i bardzo interesujące projekty, jednak pewnego dnia pojawiła się ciekawa sytuacja, która spowodowała decyzję o podjęciu kolejnego kroku w ramach mojego osobistego rozwoju. Zgłosiła się do nas pewna firma – duży, zagraniczny inwestor, który zapragnął budować w Krakowie centrum handlowe i miał duże problemy z protestami ekologów. Firma chciała abyśmy wystąpili w roli mediatora. Po wielu rozmowach okazało się, że organizacje sprzeciwiające się budowie, są równocześnie beneficjentami Fundacji. Znaleźliśmy się jako Fundacja w sytuacji konfliktu interesów i zmuszeni byliśmy się wycofać. Wtedy inwestor zaproponował mi pracę w strukturach firmy tak, abym samodzielnie wzięła na siebie kwestię rozwiązania

konfliktu. I tak z organizacji pozarządowej, która robi wspaniałe rzeczy, przesłam do biznesu, kierowana ciekawością i przekonaniem o konieczności mobilności, także, a może przede wszystkim – w sferze zawodowej. W tym momencie uważałam, że nauczyłam się w Fundacji tak dużo, że zdołam choć w niewielkim stopniu zaszcześcić pewne wartości także w biznesie, pracując na rzecz rozwiązywania konfliktów społecznych. Zostałam menadżerem Public Relations i rzecznikiem prasowym firmy. Najważniejsze zadanie, jakie wtedy postawiono przede mną, było spotkanie i rozmowa z mieszkańcami, którzy byli bardzo negatywnie nastawieni do inwestycji i negocjacja z organizacjami ekologicznymi w sprawie rozwiązania konfliktu. Intencje ekologów były kryształowo czyste i dlatego do dziś budzą oni mój szacunek. W wyniku tych negocjacji powstał fundusz, w partnerstwie firmy, Gminy i stowarzyszeń ekologicznych, którego celem było finansowanie małych projektów zieleni w całym mieście. Tęskniłam jednak za Lanckoroną. Przyszedł rok 2002 i pojawiła się możliwość wzięcia udziału w pierwszych bezpośrednich wyborach na wójta, a ja zdecydowałam się podjąć to wyzwanie. Uważałam, że moje doświadczenie w zarządzaniu funduszami, pozyskiwaniu środków itd., okaże się dla Gminy korzystne. Towarzystwo Przyjaciół Lanckorony zwróciło się z propozycją, abym z jego Komitetu Wyborczego została kandydatką na wójta. Pomyślałam – dlaczego nie? Byłam pełna energii i optymizmu. Podkreślałam znaczenie pozytywnego nastawienia.

**„Właśnie wewnętrzna pasja wraz z optymizmem to pierwszy warunek, aby w ogóle zacząć myśleć o pracy w samorządzie.”**

Kiedy dziś obserwuję, jak w wielu przypadkach motywacją do startu w wyborach jest bunt, zawiść i wściekłość, to takim kandydatom nie wróżę sukcesu. Podczas pierwszych wyborów udało mi się wygrać w drugiej turze. W kolejnych wyborach wygrywałam już w pierwszych turach, a przy kończącej się teraz kadencji, co zachęca do pewnych podsumowań, myślę sobie, że to były najwspanialsze lata w moim życiu. Dwanaście lat wójtowania – to nieprawdopodobnie satysfakcjonująca, ciekawa, angażująca praca, dająca możliwość samorealizacji przy równocześnie poczuciu, że robi się coś dobrego dla innych. To fantastyczne zajęcie, chociaż równocześnie bardzo trudne.

**Co według Pani spośród wszystkich doświadczeń i umiejętności zdecydowało o sukcesie, o tym, że znajduje się Pani w tym miejscu?**

Pytam sama siebie – co to jest sukces? Kojarzy się on z osiągnięciem jednego, założonego celu. W pracy samorządowca takiego jednego celu nigdy się nie osiąga, bo specyfika tej pracy to raczej droga dochodzenia do pewnych zamierzeń – droga wyznaczona wieloma celami, które świecą niczym drogowskazy.

„Ta praca i ta droga nigdy się nie kończy, więc sukcesem jest przede wszystkim podjęcie wyzwania ze świadomością, że wspomniana droga, oprócz celów – drogowskazów, usłana jest trudnościami i od czasu do czasu – małymi sukcesami.”

Myślę, że najistotniejsze jest własne pozytywne nastawienie do tego co się robi. Kompetencje – tak, ale to jest coś, czego można się nauczyć. Na początku takiej służby, bezpośrednio po wyborach, dostaje się ogromny kredyt zaufania, wręcz na wyrost, wszyscy czegoś oczekują, ale równocześnie w tym oczekiwaniu jest jakaś siła wznosząca, ona dodaje skrzydeł. Ludzie rzeczywiście chcą człowiekowi dobrze, żeby się wszystko udało. To jest na początku wspaniałe, ale to się kończy. Potem już są oczekiwania konkretnych rezultatów, a wiadomo, że nie wszystkie oczekiwania można spełnić. Pojawiają się pierwsze, bolesne upadki, konfrontacje. Wtedy pojawia się niebezpieczeństwo pod postacią rozgoryczenia, smutku. Temu nie wolno się poddać. Wartością okazuje się wówczas samoświadomość swoich mocnych i słabych stron, radzenie sobie w sytuacjach stresowych. Konieczny jest system wsparcia wśród rodziny, przyjaciół, współpracowników, bo to dodaje siły i sprawia, że łatwiej pokonujemy trudności.

**Czy Pani 25 lat temu miała wizję tego, gdzie się znajdzie za te 25 lat, albo jak będzie wyglądała ta kariera? Czy miała Pani jakiś plan, szkic, lub konkretną wizję?** W kontekście pracy samorządowca, słowo „kariera” jest nieodpowiednie. To służba. 25 lat temu miałam marzenia. Wszystko zaczęło się od marzeń i wewnętrznego pragnienia, że ma być pięknie. Mówimy o Lanckoronie. Na pewno kierowała mną fascynacja małymi miasteczkami, małymi wspólnotami, których zawsze w czasie podróży poszukiwałam i starałam się poczuć ich klimat. Widziałam ich wiele – w Stanach Zjednoczonych to były miejscowości w Nowej Anglii, w północnej Kalifornii, w Nowym Meksyku. W Stanach Zjednoczonych małe miasteczka odbiera się ze szczególnym zachwytem, bo stanowią znakomity kontrast w stosunku do większości kraju, który pokryty jest głównie prostymi drogami, skrzyżowaniami ze stacjami benzynowymi i nijaką zabudową. Najpiękniejsze jednak są miasteczka europejskie – w Toskanii, Prowansji, Bretanii, w całej Europie.

„Kiedy trafiłam do Lanckorony, poczułam, że tu też jest jakaś wyjątkowość, coś, czego nie ma żadne inne miasteczko w Polsce, że może tu być także „europejsko”, w najlepszym tego słowa znaczeniu.”

Takie były moje inspiracje i aspiracje. Postawiłam na zwiększenie atrakcyjności miejsca – nie tylko Lanckorony, ale całej Gminy. Potrzebne były duże inwestycje infrastrukturalne, skok cywilizacyjny, który podniósłby naszą Wspólnotę do rangi europejskiej i spowodował, że ludziom dobrze się tu żyje, a goście chętnie przyjeżdżają. Samorząd lokalny doprowadził więc do tego, że mamy gminny wodociąg, kanalizację w miasteczku, wyremontowany rynek, oświetlenie uliczne, zmodernizowane szkoły i przedszkola, rozwiązany problem odpadów komunalnych i wiele innych zrealizowanych projektów. Ten skok miał się dokonać przy poszanowaniu największych wartości, jakimi są tu dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze. Taką drogą nadal podążamy.

**Czy były jakieś szczególnie trudne sytuacje? Trudności na początku drogi?**

Ależ oczywiście, natychmiast – tak zwany kubel zimnej wody! To była przede wszystkim konfrontacja marzeń z ustawodawstwem – nie wszystkie marzenia i plany można zrealizować, bo ramy prawne są bezlitosne i nie każde działanie można podjąć. Moim zdaniem, do tej pory, to nie pieniądze są problemem, ale przepisy, które w wielu przypadkach ograniczają. Bardzo szybko zostałam ściągnięta na ziemię. Z konsultacjami społecznymi nie miałam większych problemów, bo tego nauczyłam się wcześniej. Potem przyszły dodatkowe nauki: że jeśli jest problem nie dźwigaj go sama, miej wokół siebie ludzi, z którymi wspólnie go rozwiązesz. Dobra współpraca z Radą Gminy, dobre relacje z pracownikami, rozmowy z ludźmi – to najlepsze, co można zrobić, by można było budować i tworzyć.

**A czy kiedyś było łatwiej bądź trudniej dojść do tego co Pani osiągnęła w porównaniu do dzisiejszych czasów?**

Nie wiem, czy jestem w stanie obiektywnie to ocenić dlatego, że ja sama w tym czasie również się zmieniłam. Jestem w tej chwili w mniejszym stopniu marzycielką, a bardziej realistką. Na początku wydawało mi się, że nie ma rzeczy niemożliwych. W tej chwili dostrzegam ograniczenia i nie wiem, czy jest ich więcej niż na początku, czy ja sama jestem bardziej dojrzała i doświadczona i przez to więcej widzę, trafniej pewne sprawy oceniam.

**Czy w takim razie ta zmiana to kwestia wyłącznie indywidualna, czy coś też zmieniło się w warunkach społecznych, gospodarczych?**

Zmieniło się na pewno – wszyscy to widzimy na co dzień. Polska wypiękniała, samorządy dokonały ogromnego skoku cywilizacyjnego i pod tym względem zmiany są pozytywne. Z drugiej strony, jest dużo trudniej, bo członkostwo w Unii Europejskiej i pragnienia społeczne wymagają przejrzystości i jawności procedur, co powoduje, że wszystko jest obwarowane do bólu. My się przeciwko temu buntujemy, my tego nie lubimy, to nam utrudnia życie, ale sami tego chcieliśmy. Procedury antykorupcyjne, które miały nas wszystkich zabezpieczyć, zapewnić, że procesy są szczelne na nieprawidłowości, że są jawne i przejrzyste spowodowały, że się potwornie usztywni-

liśmy i poniekąd sparaliżowaliśmy. Nasze ustawodawstwo skonstruowane zostało nie dla 99% uczciwych, ale dla 1% kombinatorów. Wydaje mi się, że na początku było rozpasanie postkomunistyczne, przeciwko któremu zbuntowaliśmy się, ale obecnie sprawy zaszły za daleko i uczciwi płacą ogromną cenę za ułamek działalności oszustów. Zbudowaliśmy system obronny, antykorupcyjny, który nie tylko odebrał nam swobodę i radość działania, ale i sparaliżował, ograniczył możliwość podejmowania słuszych decyzji. Czuję intuicyjnie, że stoimy obecnie na progu wytrzymałości w tej sprawie. Mam nadzieję, że pozytywne przesilenie pojawi się wraz ze wzrostem zaufania społecznego. Ono może powstać w wyniku dobrej współpracy pomiędzy różnymi środowiskami, pomiędzy ludźmi, pomiędzy klasą polityczną a społeczeństwem. Tylko wtedy zbędne obwarowania będzie można odrzucić. Społeczeństwo idealne dla mnie to takie, w którym ludzie sobie ufają. Kiedy inni dają komuś mandat do podejmowania decyzji w imieniu Wspólnoty, to wierzą, że te decyzje będą dobre, bez podejrzeń o złe zamiary. To jest problem ewolucyjny. Myślę, że jest to coś, do czego społeczeństwo w skali globalnej być może podświadomie dąży i kiedyś do tego dojdzie. Pięknie pisze o tym Prof. Piotr Sztompka w swojej książce o zaufaniu. To jest zdecydowanie temat do rozważań dla naszych przyszłych przywódców politycznych.

#### **A jak Pani widzi Polskę za 20 lat w obszarach, w których Pani działa?**

Obserwuję od pewnego czasu próby zredefiniowania tożsamości na każdym szczeblu. Jest to proces konieczny zarówno dla sektora publicznego, jak i dla organizacji pozarządowych i sektora przedsiębiorczości. Wszyscy mamy swoją rolę do spełnienia, ale w zakresie swoich kompetencji. Musimy pracować nad pojęciem partnerstwa, bo ono jest u nas bardzo niedojrzałe. Zbyt wiele jest postaw roszczeniowych – wszyscy w stosunku do wszystkich. Konieczna jest współpraca, ale bez zacierania tożsamości każdego z tych sektorów. Wszyscy mamy swoje role do spełnienia, ale efekty może przynieść jedynie synergia w działaniu i harmonijna współpraca, a nie wzajemne oczekiwania i pretensje. Moim zdaniem naturalnym – już teraz – partnerem samorządu, są organizacje pozarządowe, które mogą wypełniać wiele zadań specyficznych do tej pory tylko dla samorządu – np. zadania w zakresie kultury, edukacji, oświaty, pomocy społecznej itd. Brak jest struktury samorządu gospodarczego, który odgrywałby komplementarną rolę w takim trójkącie – samorząd–NGO–biznes. W obecnej chwili wszelkie relacje samorząd–biznes budzą wątpliwości i podejrzenia, które uniemożliwiają dobrą współpracę.

#### **W jakiego typu kompetencje powinniśmy wyposażyć tych, którzy dopiero za jakiś czas będą liderami? Czy patrząc z obecnej perspektywy my ich dobrze kształcimy, czy dobrze podchodzimy do kreowania nowych liderów?**

Myślę, że na pewno znakomitym punktem wyjścia do pracy w służbie publicznej jest działalność w organizacjach pozarządowych. One dają możliwość obycia w kwestiach społecznych, zdobycia rozległej, horyzontalnej wiedzy na temat mechanizmów zarządzania w sferze publicznej i rozwijania wrażliwości na kwestie spo-

łeczne. Konieczne są także techniczne umiejętności, na przykład w pozyskiwaniu środków na finansowanie działalności czy zarządzanie projektami. Tego też można się nauczyć w organizacjach. I to jest podstawa. Poza tym ważne jest zaangażowanie społeczne, praca z ludźmi.

### **„Młodzi liderzy szybko uczą się, że służba publiczna to nie zaszczyty i władza, ale ciężka praca z ludźmi.”**

Trzeba dużo rozmawiać, słuchać, trzeba ich rozumieć, wykazywać empatię. Przydaje się umiejętność powiedzenia „nie”, asertywność. To bywa przykre, ale nie zawsze można pomóc, nie każde oczekiwanie można spełnić. Rolą samorządu jest zabezpieczanie potrzeb zbiorowych, nie indywidualnych; często pozostają one ze sobą w konflikcie. Dlatego ważna jest także umiejętność mediacji.

#### **W takim razie rozumiem, że młodzi liderzy, którzy chcą się zaangażować w działalność publiczną powinni od najmłodszych lat zacząć działać wśród ludzi, w ogóle w sektorze pozarządowym i przechodzić przez proces naturalnej edukacji w działaniu – „learning by doing”. A może jest coś co można zrobić, żeby ci liderzy przyszłości byli odpowiednio wyposażeni?**

Temu służy praca w grupie. Często spotykamy się z zarzutem, że jako społeczeństwo nie mamy umiejętności pracy zespołowej i wspólnego dochodzenia do rozwiązania problemów. Bardzo pomocna jest także wewnętrzna zdolność i skłonność do mobilności, która kojarzy się z elastycznym podejściem zarówno do własnego osobistego rozwoju jak i do fizycznego przemieszczania się w miejsca, gdzie możemy się realizować. Taka postawa prędzej czy później przynosi satysfakcję i poczucie przynależności do świata i ludzi. ✱

Wojciech Kowalik 

socjolog, badacz, zatrudniony na Wydziale Zarządzania AGH. Jego zainteresowania naukowe skupiają się wokół socjologii starości, społeczno–kulturowych aspektów przemian wynikających z rozwoju nowych technologii oraz problematyki adaptacji osób starszych do tych zmian. Zajmuje się także zagadnieniem zarządzania partycypacyjnego – głównie w obszarze zarządzania instytucjami kultury. Brał udział w kilkunastu projektach badawczych. Autor licznych ekspertyz, raportów oraz artykułów naukowych.





---

# ANDREW HALLAM

---

## Szczęście sprzyja odważnym

Od producenta w BBC, przez tyniecką podstawówkę, aż do funkcji kierowniczej we wpływowym, globalnym stowarzyszeniu. Rozmowa Rafała Saneckiego z Andrew Hallamem to podane w pigułce rozważania o podejmowaniu trudnych decyzji, podążaniu za własną intuicją i roli ciężkiej pracy na drodze do osiągnięcia sukcesu, który nigdy nie nadejdzie.

# ANDREW HALLAM

jest Sekretarzem Generalnym i członkiem założycielem ASPIRE – stowarzyszenia firm z sektora IT i tych świadczących usługi dla biznesu w Krakowie. Mieszka i pracuje w Polsce od prawie dwóch dekad.

W latach 1998–2007 pracował dla Brytyjsko-Polskiej Izby Handlowej, początkowo jako Dyrektor Rozwoju Regionalnego, a później Dyrektor na Polskę Południową. W 2007 r. założył firmę South Poland Business Link, a następnie ASPIRE. Przed przyjazdem do Polski Andrew pracował w Wielkiej Brytanii m.in. dla BBC, Channel 4, BSkyB, Partii Pracy oraz jednostki zajmującej się rozwojem edukacji w Londynie.

ASPIRE powstało w 2009 r. Dziś Kraków jest na pierwszym miejscu w Europie i w pierwszej dziesiątce na świecie pod kątem lokacji centrów usług biznesowych. Pracuje w nich już ponad 35 000 osób. ASPIRE zrzesza ponad 130 podmiotów. Są to zarówno wielonarodowe centra technologii i usług biznesowych, jak i firmy je wspierające.

## Rafał Sanecki: Czy możesz opisać, jak rozpoczęła się Twoja kariera?

Andrew Hallam: Nigdy nie myślałem o rozwoju zawodowym w kategoriach robienia kariery. Jeśli by tak było, to prawdopodobnie nie podjąłbym 20 lat temu decyzji o przyjechaniu do Polski. Wydaje mi się, że decyduję opierając się na intuicji i poczuciu, że coś jest właściwe. Dlatego być może te decyzje często są odważne. Zawsze natomiast wiedziałem, że pójdę na uniwersytet, chociaż przede mną nikt w rodzinie nie studiował.

## Na jaką uczelnię i jaki kierunek?

Dostałem się na prawo na bardzo dobry University College London. Ale w międzyczasie zdecydowałem, że chcę studiować literaturę na Oxfordzie. To była odważna decyzja, bo żeby móc zdawać na Oxford musiałem oddać miejsce na prawie, nie wiedząc, czy zostanę przyjęty. Miałem szczęście, ale myślę, że szczęście sprzyja odważnym. Idąc tym tropem: podejmowanie decyzji zawsze zawiera element ryzyka. Można rozważać różne opcje, nigdy nie wiesz na pewno. W rzeczywistości, im więcej opcji rozważasz, tym trudniej podjąć decyzję. Inna ryzykowna decyzja w moim życiu to ta o przyjechaniu do Polski w 1995 r. Przyjechałem i zostałem mając 33 lata, czyli będąc jeszcze młodym. Byłem już wtedy żonaty i miałem 18 miesięcznego syna. Miałem tu znajomych, którzy namówili mnie do kupna tu domu. Wtedy było tak, że decydując się na budowę kilku domów cena jednostkowa była niższa, dlatego im zależało. Ja żyłem wtedy w Anglii, ale zgodziłem się.

**Jak to? Wyobraźmy to sobie – masz swoje życie w Wielkiej Brytanii, studiowałeś tam, pracujesz i nagle ktoś proponuje ci kupno domu w Polsce a ty się zgadzasz. Co chciałeś z nim zrobić, planowałeś się przeprowadzić do Polski?**

Nie planowałem.

## Czyli to było spontaniczne działanie?

Tak. Prawda jest taka, że gdy dom był zbudowany uświadomiłem sobie, że właściwie podjęliśmy już decyzję o przyjechaniu. To było tak: mamy dom, musimy tam teraz pojechać i mieszkać, tzn. nie musimy, ale to będzie trudne, jeśli tego nie zrobimy.

## Musiałeś przekonać żonę?

Jej ten pomysł się podobał. Właśnie urodziło nam się dziecko i nie chciała wracać do pracy, wcześniej pracowała na cały etat. Jeśli chodzi o moją karierę, to byłem freelancerem i nie zawsze miałem zlecenia. Pracowałem w telewizji jako producent. Ciągle szukałem nowych projektów. Bywało, że pracowałem przez 3 miesiące, a później miewałem dłuższą przerwę, gdy szukając nowych tematów nie zarabiałem. To nie było stabilne zatrudnienie.

### **Sytuacja w Polsce wtedy też chyba nie była bardzo stabilna?**

Chciałbym być absolutnie szczery – Polska wyciągnęła nas z naszego świata. W Anglii żyliśmy podobnie jak nasi przyjaciele i rówieśnicy, robiliśmy te same rzeczy. To nie był wyścig szczurów, ale wszyscy budowaliśmy nasze życia, wchodziliśmy na kolejne etapy.

## „**Pędziliśmy na bieżni i myślę, że postrzegałem Polskę, jako okazję do zeskoczenia z tej bieżni.**”

Nie chciałem mieć całkowitej wolności, tylko np. kredytu czy presji kariery. Pracując dla BBC zorientowałem się, że może powinienem już mieć tam pracę na pełen etat. Może zamiast rozglądać się za kolejnym ciekawym pomysłem powinienem traktować pieniądze bardziej poważnie? Można nawet powiedzieć, że więcej odpowiedzialności było w podjęciu decyzji o pozostaniu, niż o wyjeździe.

### **Więc Polska była wtedy lepszą opcją?**

To nie była lepsza opcja, ale coś niekonwencjonalnego, to na pewno. Nie zapominajmy że Polska i Wielka Brytania 20 lat temu to dwa zupełnie różne miejsca. Wtedy prawie nie było tu obcokrajowców.

### **Co robiłeś w Polsce?**

Kiedyś zrobiłem kurs, który umożliwiał mi nauczanie języka angielskiego. No i robiłem to po przyjechaniu tutaj, uczyłem angielskiego w wiejskiej szkole w Tyńcu, gdzie mieszkalem. Pracowałem tak przez rok i to był koszmar.

### **Dlaczego?**

Powtórzę, to był inny czas. Myślę, że dzieci mnie uwielbiały, ponieważ byłem egzotyczny. Ale wiesz, nikt wtedy w Tyńcu nie rozumiał, po co ma się uczyć angielskiego, jaki może być z tego kiedykolwiek pożytek. W dodatku klasy były podzielone osobno na chłopców i dziewczynki. Dziewczynki były zainteresowane nauką, chłopcy w ogóle.

### **To jest ciekawe, ponieważ rozmawiamy o kompetencjach, w które warto teraz inwestować, bo mogą być przydatne w przyszłości. Skąd więc wiadomo, co będzie potrzebne? Wtedy w Tyńcu ci, którzy zainwestowali w naukę angielskiego, wygrali, prawda?**

Możesz oceniać tylko na podstawie własnego doświadczenia. Wiadomo, można analizować to, co się dzieje w świecie i potem stwierdzić, że to jest ścieżka, którą trzeba iść. Ale żeby być szczerym, możesz to zrozumieć tylko na podstawie własnego doświadczenia. Ja to rozumiem tak, że musisz czuć, jaka będzie przyszłość. Musisz czuć, co trzeba zrobić. Powiedziałbym, że wtedy w klasie były dziewczynki, które czuły, że świat się otwiera, MTV, telewizja satelitarna, nowe produkty w sklepach. Ponieważ chciały być bliżej tego wszystkiego czuły, że drogą ku temu jest nauka angielskiego. Z kolei chłopcy mieli dużo mniejszą intuicję w tym względzie. Pamiętajmy, że mó-

wimy o Tyńcu. Przyszłość, jaką widzieli przed sobą była taka sama jak przyszłość którą widzieli ich ojcowie.

### **Jak można się otworzyć na to czucie, o którym mówisz?**

Oczywiście także wiele zależy od tego, kim chcesz być. Jeśli doktorem to musisz studiować medycynę, wiadomo. Jeśli prawnikiem, to prawo. To twarde umiejętności, które musisz mieć. Ale bardzo często trudno przewidzieć, które umiejętności będą przydatne w przyszłości. To, czego tak naprawdę potrzebujemy, to umiejętności miękkie. Chodzi o bycie otwartym na świat.

### **Czy to można wyćwiczyć?**

To chyba jest w kulturze, ale czy można to wyćwiczyć? Moim zdaniem tak. Ja się taki stałem dzięki studiom humanistycznym. A może to już było we mnie? Z pewnością gdybym wybrał studia inżynierskie, byłbym inną osobą.

## „**Moim zdaniem ludzie powinni studiować nie na studiach kierunkowych, ale ogólnych. Czyli np. zamiast dziennikarstwa lepiej iść na literaturę, która przy okazji nauczy cię, jak być dziennikarzem.**”

Ale świat idzie raczej w przeciwnym kierunku, bardziej specjalistycznym. Tak jakby istniał jakiś zestaw reguł, jak należy robić pewne rzeczy. Nie wierzę w to. Z mojego doświadczenia – ludzie mogą zapytać: Andrew, czy ty na pewno jesteś liderem? Przecież bardzo często nie mówię innym, jak mają postępować. A to się bierze stąd, że nie znam zasad postępowania. I chociaż są różni liderzy, także tacy, którzy pokazują krok po kroku, co należy zrobić, to ja jestem raczej takim, który pokazuje wizję.

### **Prowadzisz ASPIRE, miałeś przecucie, że to będzie taki sukces? Jak w ogóle wpadłeś na pomysł założenia takiego stowarzyszenia?**

Myślę, że miałem intuicję, że to może być okazja. Poza tym robiłem coś podobnego i bardzo to lubiłem – pracowałem dla Polsko-Brytyjskiej Izby Handlowej. Po jakimś czasie postanowiłem, że chcę robić coś, co ma większe znaczenie, czułem, że w tej pracy pewnych elementów brakowało. To nie jest krytyka izby, zachciałem robić coś bardziej międzynarodowego, ale jednocześnie bardziej lokalnego. Chciałem być pośrodkiem między międzynarodowym biznesem a lokalnym środowiskiem. Tworzyć coś swojego. Sądzę, że ludzie którzy tworzą rzeczywistość, bazują na własnym doświadczeniu. Nie wiem, czy ego to właściwe słowo, ale chcą tworzyć coś przez swoją percepcję, swoje postrzeganie świata.

**Właśnie, stworzyłeś byt, który skupia firmy zatrudniające 20% ludzi pracujących w prywatnym sektorze w Krakowie. Ten pomysł pojawił się 5 lat temu?**

Zaczęliśmy oficjalnie 5 lat temu, ale idea rodziła się stopniowo. I to nie tylko mój pomysł. Czulem, że coś się dzieje w tym temacie, coraz więcej osób o tym mówiło. I na pewno jest tu też element szczęścia.

**Rozmawialiśmy o ryzyku, szczęściu, tworzeniu ważnych rzeczy. Inne rady?**

Tak, ryzyko, szczęście, dążenie do robienia czegoś znaczącego. Jeszcze coś, co jest częścią tego ostatniego, czyli pragnienie zrobienia użytku ze swoich talentów. Myślę, że ja rozumiałem, że mam talent do tworzenia i do komunikacji z innymi. Myślę, że czulem, że mam rolę do odegrania w budowaniu pomostu między obcokrajowcami i Polakami. Czulem, że lepiej radzę sobie w tej przestrzeni, niż inni obcokrajowcy, których spotkałem. Czulem, że to będzie dobre wykorzystanie moich talentów.

**Skąd wiedziałeś, jakie masz talenty?**

Musisz być ze sobą szczery.

„**Coś jest twoim talentem, bo o to dbasz. Rozwijasz talent, bo dbasz o niego. To musi być bardzo trudne, żeby powiedzieć, że chcę ten talent i po prostu go zdobyć. To musi dotyczyć twoich emocji.**”

**Więc jak odkryć talent – trzeba się czymś pasjonować?**

Tak. I nie oczekuj, że poznasz odpowiedź nim zaczniesz coś robić. Inaczej nigdy się nie dowiesz. Tu też jest element ryzyka. Nie bój się tego, co cię powstrzymuje od działania. Jest jeszcze jedna rzecz, często niezrozumiana: nie wiesz, czego nie wiesz. Co to znaczy? Możesz myśleć, że jesteś świetny w organizowaniu ludzi i założymy, że zaczynasz to robić. I wtedy się okazuje, że jesteś w tym straszny. Ale nie dowiedziałbyś się tego bez spróbowania. Nie wiemy, czego nie wiemy, ale mimo to zachowujemy się tak, jakbyśmy wiedzieli. To jest ciekawe. Ludzie dobrze wykształceni nie są „gauche”. Wiedzą jak trzymać nóż i widelec. I są bardzo ostrożni, żeby nie popełnić żadnej gafy. Jeśli nie wiesz co robić, to zawsze możesz się rozejrzeć, co robią inni i robić dokładnie to samo. Albo możesz iść na żywioł. Myślę, że tu potrzebna jest równowaga. Nie możesz chcieć tylko robić rzeczy w poprawny sposób, bo wtedy to będzie kopia. Nie da się stworzyć czegoś chcąc robić rzeczy tylko tak, jak należy i patrząc tylko na innych ludzi. Dlatego nie lubię porównań.

**Dlaczego?**

Trzeba mierzyć, równoważyć – szukać złotego środka. Mówi się, że jeśli czegoś nie da się zmierzyć, to nie da się tym zarządzać. Jest w tym trochę prawdy. Porównywanie

to inna forma mierzenia. Chodzi tylko o to, żeby nie być niewolnikiem mierzenia. Jak mówi Ian Angell, nie da się zobaczyć przyszłości patrząc we wsteczne lusterko. Na codzień pracuję z korporacjami. Korporacje są zbyt duże by pozwolić sobie na brak procesów i brak pomiaru swoich działań.

**Czy praca z ludźmi, którzy mierzą prawie wszystko, nie jest dla ciebie wyzwaniem? Z twoim wizjonerski podejściem?**

Tak, to wielkie wyzwanie.

**Dla ciebie czy dla nich?**

Prawdopodobnie dla nich bardziej (śmiech).

**Jak pracujesz nad tym wyzwaniem, jeśli to robisz?**

Ciągle nad tym pracuję i ciężko tu znaleźć złoty środek. Jeśli będę zbyt pewny siebie mogę spędzić zbyt mało czasu nad myśleniem o nich i ich potrzebach. A ponieważ moją rolą jest być komunikatorem i nawigatorem muszę dbać o to, jak inni postrzegają rzeczywistość.

**Czyli chodzi o słuchanie ludzi?**

Chodzi o słuchanie i czasem zdarza mi się przegiąć w drugą stronę, ponieważ słucham za dużo. A jeśli tylko słuchasz, nie możesz przewodzić. A ludzie chcą być prowadzeni.

**Nawet prezesi i dyrektorzy?**

To jest interesujące, liderzy chcą być prowadzeni – ale prowadzeni w kierunku, który im umożliwi podjęcie decyzji. Być może potrzebne tu trochę lepsze sformułowanie, żeby oddać, o co mi chodzi. Mam na myśli pomoc w zbudowaniu dla nich argumentów, szczególnie gdy chodzi o coś takiego jak ASPIRE, które nie ma podobnych punktów odniesienia.

Moje doświadczenie jest takie, że jeśli spotykasz się z wieloma liderami naraz, najgorszą rzeczą w tej sytuacji jest próżnia. Jeśli nie będziesz im przewodził, oni wypełnią tę próżnię i nie będą mieć dla ciebie czasu.

**To jest w sprzeczności z tym, co powiedziałeś wcześniej, że jako wizjoner nie jesteś dobry w mówieniu ludziom, co mają robić. A oni najwidoczniej tego potrzebują. Coż, kto powiedział, że odnoszę sukces?**

**Przecież odnosisz.**

Myślę, że nie można powiedzieć, że się odniosło sukces. To jest ciągle stawianie się, proces. A kiedy pomyślisz, że to koniec i osiągnąłeś sukces, to będzie twoja porażka. To jest sprawa osobista i kulturowa. Opisałbym to jako bardzo protestancka wizja świata. Jestem niewierzący, ale przecież wywodzę się z kultury protestanckiej.



Protestanci nie mają tak naprawdę księży, nie ma pośrednika między protestantem i Bogiem. Nie ma nikogo, kto by mówił, co coś oznacza. Nie ma symboli. Tylko ty i Bóg. Co to oznacza? Ciągłe się rozglądasz dookoła siebie szukając potwierdzenia twojego przeznaczenia. "Czy robię dobrze czy też pójdę do piekła?". Co to oznacza? Że cały czas analizujesz.

#### **Czyli do cech, które wymieniliśmy możemy dodać analizę i samoświadomość?**

Tak, to idzie w parze z intuicją. I to jest bardzo różne od kultury katolickiej, która jest dużo bardziej społeczna, a ze społecznością pojawia się wstyd. Więc w kulturze katolickiej jest możliwe zawstydyzenie ludzi. A w protestanckiej nie, tam jest wina.

#### **Jeśli miałbyś dzisiaj zakładać ASPIRE, czy ono miałoby szansę odnieść taki sam sukces? Czy też czas ma znaczenie?**

Nie wierzę w bohaterów. Dla mnie chodzi o spotkanie się właściwego człowieka i czasu. Ktoś mógłby dzisiaj założyć ASPIRE, ale to na pewno nie byłbym ja, bo by mnie to nie interesowało. Jeśli ASPIRE powstałoby dzisiaj, to byłoby zupełnie inne, bo mamy inne czasy. I prawda jest taka, że to się wiąże z tą ideą ciągłego stawania się, doskonalenia.

### **„Musisz ciągle wymyślać się na nowo.”**

Trudne jest dla mnie mówienie teraz ludziom, czym jest ASPIRE. Wiesz dlaczego? Jeśli zapytałbyś mnie pół roku temu nie miałbym problemu z odpowiedzią. I za pół roku też nie będę miał problemu. A teraz jesteśmy pomiędzy tym, czym byliśmy, a czym będziemy. I to jest tak samo jak z tym, czym ASPIRE było rok i trzy lata temu. Jestem świadomy tego, że cały czas się zmieniamy i wymyślamy się na nowo. Nie ma zasad, planu, ale dlatego też odnosimy sukcesy. Oczywiście moglibyśmy być typowym stowarzyszeniem biznesowym, które zbiera ludzi i pracuje nad poprawieniem sytuacji. Ale nie możemy być jak artysta, który staje się sławny po własnej śmierci, chcemy zmieniać świat teraz. Wiele rzeczy, które robimy, nie wytrzymuje próby czasu, ale o wiele więcej odnosi sukces. Nigdy nie wiesz, co wypali, to zawsze jest ryzyko. Jest coś takiego, jak widzenie peryferyjne, myślę, że to bardzo ważne, żeby je mieć, czyli widzieć, co się dzieje dookoła. Ale jednocześnie trzeba mieć umiejętność patrzenia tunelowego, skupienia uwagi na tym, co jest przed tobą. I nie da się osiągnąć sukcesu i stworzyć czegoś tylko rozglądając się dookoła albo tylko skupiając się na tym, co przed tobą, potrzebna jest równowaga. Kiedyś rozmawiałem z synem czym jest sztuka. Wydaje mi się, że wystarczy, jeśli coś włożysz w jakieś ramy i to już jest sztuka. Jeśli tego nie zrobisz, to jest to po prostu element większej całości. I ja myślę, że powinniśmy mieć jakieś ramy i w nich się poruszać. Pomiędzy tymi ramami może być chaos, ja bym to nazwał ograniczoną niepewnością, do której trzeba przywyknąć.

#### **Co może być tymi ramami?**

Wszystko, cokolwiek wybierzesz.

#### **Czyli sam definiujesz te ramy?**

Tak.

#### **Czyli można mieć te ramy określone bardzo wąsko, np. niepewność co do tego, co będzie na kolację, albo bardzo szeroko, np. w jakim kraju mieszkać. Coś jeszcze?**

Jest coś takiego, jak mieć „flow”, czyli kompletnie się w czymś zatracić. Ponieważ rozmawiamy o pasji warto sięgnąć po Jamesa Joyce’a, ale myślę, że to pochodzi oryginalnie od Tomasza z Akwinu – wyobraź sobie, że jesteś ty i obiekt, który kontemplujesz. Joyce mówi, że zjawisko estetyki zachodzi wtedy, gdy ani nie pragniesz, ani nie boisz się tego obiektu. Strach odpycha cię, a pragnienie przyciąga. Estetyka to moment w którym wchodzisz w relację z dziełem, kontemplujesz go. To właśnie jest to flow. To umiejętność poświęcenia czemuś uwagi, to stan kiedy nie czujesz pragnienia ani strachu, kiedy po prostu jesteś, nie myślisz o tym, co robisz. To jest stan, który zdarza się tylko czasami i trzeba to zaakceptować. Mówi się, że sukces to 95% ciężkiej pracy, a 5% inspiracji, po angielsku to dobrze brzmi – 95% „perspiration” i 5% „inspiration”. Musisz naprawdę ciężko pracować, by dać sobie szansę na sukces i szczęście, tak robią ludzie sukcesu. Poza tym mają to flow. A jak je mieć? To chyba nie jest kwestia doświadczenia, ono potrafi być niekorzystne. Na pewno słyszałeś to wyrażenie o bagażu.

#### **Bagażu doświadczeń?**

Tak, zwykle złych doświadczeń. Więc doświadczenie samo w sobie to nie jest dobra rzecz. Myślę, że trzeba się uczyć ze swoich doświadczeń, ale nie można pozwolić, by one ściągały cię w dół. Widzimy to na przykładzie historii Polski, która jest negatywna. To obciążenie.

#### **Czy to się może zmienić w kolejnych latach?**

Już się zmieniło. Młodzi ludzie coraz mniej uwagi poświęcają historii. \*

Rafał Sanecki 

prowadzi bloga [miastamaniak.pl](http://miastamaniak.pl) o lepszym życiu w mieście, studiował dziennikarstwo na Uniwersytecie Jagiellońskim, foresight na Collegium Civitas i badania społeczne i marketingowe na WSE. Pracuje w Seed – startupie IT, wcześniej prowadził kampanie reklamowe w Onecie i zajmował się relacjami z otoczeniem w Stowarzyszeniu ASPIRE. Współorganizuje TEDxKraków.





---

# ANNA TRZEBIATOWSKA

---

## Zarażać pasją na co dzień

Off Plus Camera to jeden z najbardziej prestiżowych festiwali filmowych w Polsce. Rozmowa z jego współtwórczynią – Anną Trzebiatowską – pokazuje jak można zarażać innych własną pasją i z jakimi pułapkami się to wiąże. Jest to lektura-wskazówka dla przyszłych liderów pozarządowych i biznesowych chcących realizować inicjatywy o dużej skali.

# ANNA TRZEBIATOWSKA

Dyrektor Artystyczny Krakowskiego Festiwalu Filmowego Off Plus Camera. W 2014 roku pełniła funkcję jurora konkursów filmowych festiwalu Sundance i Rome Independent Film Festival. Absolwentka Filmoznawstwa na Uniwersytecie Jagiellońskim i Digital Culture and Technology King's College w Londynie. W przeszłości związana zawodowo m.in. z BBC.

**Jagoda Komusińska: Jak zaczęła się Twoja kariera? Czy od zawsze chciałaś stworzyć swój festiwal filmowy i dążyłaś do tego, czy zdobywałaś najpierw inne doświadczenia?**

Anna Trzebiatowska: Zawsze, kiedy ktoś mnie pyta, czy to jest praca moich marzeń odpowiadam, że nie, bo nawet nie przypuszczałam, że można pracować w ten sposób. Robię coś, co kocham i mogę nazywać to swoją pracą. Mam szczęście. Ale faktem jest, że już w pierwszej klasie liceum wiedziałam, że chcę studiować filmoznaństwo. Większość moich rówieśników wybierała się na prawo, medycynę czy filologię, w związku z czym mój plan był, łagodnie rzecz ujmując, mało popularny. Nauczyciele pytali, co zamierzam po takich studiach robić, a ja nie potrafiłam im na to pytanie odpowiedzieć, bo tak daleko mój plan nie sięgał. Na szczęście moi rodzice odnieśli się do tego pomysłu z dużym zrozumieniem i zawsze mnie w moich wysiłkach wspierali. Udało mi się dostać na wymarzone krakowskie filmoznaństwo i trafiłam na fantastycznych ludzi. Tak poznałam kolegów, którzy później wymyślili festiwal: Michała Oleszczyka i Szymka Miszczaka.

**Angażowałaś się w projekty poza tokiem studiów?**

Mniej więcej na trzecim roku studiów zauważyłam, że ludzie zaczynają szukać miejsc pracy, pomysłów na siebie. Jedni stwierdzili, że chcą pracować w telewizji, inni, że chcą robić filmy, a nie o nich rozmawiać. Ja chciałam pisać, jako że w liceum recenzowałam filmy dla lokalnej gazety. Miałam nadzieję, że studia mnie do tego zmobilizują, ale tak się nie stało. Postanowiłam więc wyjechać i spróbować czegoś nowego. Dostałam się na Erasmusa do Londynu, a że zajęć nie mieliśmy tam zbyt wiele, zaaplikowałam na kurs dziennikarstwa filmowego, Postgraduate Certificate in Film Journalism, organizowany przez moją mekkę, British Film Institute oraz magazyn „Sight&Sound”. Zostałam przyjęta i nie mam wątpliwości, że był to jeden z momentów zwrotnych w moim życiu. Musiałam udowodnić, że potrafię pisać o filmie na konkretnym poziomie, a do tego, że pod względem możliwości językowych w niczym nie ustępuję pozostałym uczestnikom kursu, „native speakerom”. Nie trudno się domyślić, że byłam przerażona. Ale też podekscytowana nowymi możliwościami i ludźmi, od których miałam okazję się uczyć. Uznałam, że więcej nauczę się w praktyce, niż tylko zaliczając kolokwia. W tym czasie dowiedziałam się też, że zostałam przyjęta na praktyki do BBC, więc pomyślałam, że jeśli uda mi się dostać indywidualny tok nauczania w Polsce, to zostanę na dłużej. I zostałam prawie siedem lat. Skończyłam magisterium w Polsce, zrobiłam też kolejne w Anglii. Tym razem postanowiłam spróbować kierunku, o którym mówiło się, że jest „przyszłościowy” i wybrałam Digital Culture and Technology na King's College. Wiedziałam, że chcę pracować w branży filmowej, ale nie wiedziałam jeszcze w jakiej roli.

**Wtedy zrezygnowałaś z pisania?**

Nigdy świadomie nie zrezygnowałam z pisania o filmie, ale krytyka jest bardzo

specyficznym zajęciem i być może nie był to dla mnie odpowiedni moment żeby się na niej skupić. Chciałam spróbować czegoś nowego, więc po BBC przyszedł czas na post-produkcję, zafascynował mnie montaż. To był bardzo ciekawy i pouczający czas, ale ostatecznie doszłam do wniosku, że nie wyobrażam sobie pracy w tym zawodzie przez resztę życia. Szukałam więc dalej.

#### **A dla wielu osób zupełnie wystarczającym sukcesem byłoby dostanie się do BBC...**

Jeśli chodzi o moją „karierę” w Anglii, to myślę, że to jest trochę kwestia szczęścia i tzw. „timingu”: trzeba być we właściwym miejscu, we właściwym czasie i z właściwymi ludźmi. Miałam sporo szczęścia zwłaszcza podczas mojej przygody z BBC. Trafiłam do fantastycznych działów tej stacji, Arena i Storyville, które specjalizują się w realizacji dokumentów na najwyższym poziomie. Spotkałam mądrych ludzi, którzy kochali swoją pracę, prawdziwie oryginalne osobowości, których nigdy się nie zapomina. Do tego byłam w mieście, w którym nieustannie coś się działo. W Krakowie czasem brakowało mi zróżnicowanej oferty kulturalnej, to były inne czasy, więc nierzadko naprawdę nie było z czego wybierać. A w Londynie oferta ta była niemal zbyt bogata, tam co chwilę coś się działo. Musiałam wręcz oswoić się z faktem, że mogłam pójść na projekcję filmu Francois Ozona, z udziałem reżysera, i że w żadnym wypadku nie była to ekstrawagancja. I choć to pewnie zabrzmiało banalnie to wtedy po raz pierwszy zdałam sobie sprawę, że znani ludzie kina tak naprawdę w niczym się od zwykłych śmiertelników nie różnią i tak też trzeba ich traktować.

#### **A jednak zdecydowałaś się wrócić do Polski?**

W połowie 2008 roku Michał Oleszczyk, który właśnie założył z Szymkiem Miszczakiem festiwal Off Camera, zapytał czy nie chciałabym pojechać na festiwal do Edynburga i poszukać dla nich filmów na październikową, inauguracyjną edycję imprezy. Zgodziłam się oczywiście, a potem przyjechałam na Off Camerę do Krakowa. Po festiwalu Michał postanowił wyjechać na stypendium naukowe do Nowego Jorku, a że nie był w stanie pogodzić wyjazdu z pracą dla festiwalu, zasugerował kilka osób, które mogłyby go zastąpić, w tym mnie. I jakimś cudem zostałam przyjęta. To był splot okoliczności, ale na pewno bardzo ważny był fakt, że znamy się z Michałem i Szymonem od lat. A ludzie i znajomości to podstawa, bo tego typu praca opiera się na wzajemnym zaufaniu. Od zawsze wychodzę z założenia, że jeśli spotykamy na swojej drodze kogoś, z kim znajdujemy wspólny język, to trzeba taką relację szanować i o nią dbać.

#### **Po pierwszej edycji stwierdziłaś, że warto porzucić BBC, Londyn, i zająć się tylko festiwalem?**

Nie chciałam się przeprowadzić na stałe do Polski, bo miałam w Londynie całe swoje życie, ale też nie było takiej potrzeby. Musiałam być w Polsce parę miesięcy przed festiwalem, ale poza tym mogłam mieszkać i pracować z Londynu. Druga

edycja była szalona, bo z października została przesunięta na kwiecień – kiedy o tym teraz myślę, to włos mi się jeży na głowie, to było czyste szaleństwo! Ale od początku wierzyłam, że to ma sens i że inicjatywa jest godna zachodu – więc nie mogło się nie udać. Ale działaliśmy metodą prób i błędów. Pierwsze dwa festiwale były dla mnie prawdziwą szkołą życia. Organizacja tak dużej imprezy to ogromna odpowiedzialność, o której nie miałam tak naprawdę pojęcia. Dobór filmów to jedno, ale do tego dochodzi wiele innych obowiązków. Wydaje mi się, że gdyby nie ten naturalny rozwój wypadków, to sama nie wpadłabym na to, że można wykonywać taką pracę. Zajęcie programera festiwalowego w Polsce w ogóle wtedy nie funkcjonowało. Myślałam, że festiwale programują ich szefowie, osoby takie jak Roman Gutek czy Krzysztof Gierat. Na studiach nikt nas o tym nie uczył, sama bym się na coś takiego nie porywała. To by dopiero była szkoda... ta praca to najlepsze co mnie w moim profesjonalnym życiu spotkało.

#### **Jak Twoje doświadczenie zagraniczne wpłynęło na rozwój festiwalu?**

Myślę, że wyjście poza kontekst polski na pewno dodaje pewności siebie, co nie jest bez znaczenia w wypadku tego typu pracy. Za granicą musiałam wejść do środowiska, które jest dość trudne, hermetyczne, a na dodatek zrobiłam to bez przygotowania. Chociaż akurat to mnie jakoś nigdy nie przerażało.

„**Zawsze wiedziałam, że jeśli będę robić coś, co lubię z przekonaniem, i będę robić to najlepiej jak potrafię, to prędzej czy później coś z tego wyniknie.**”

Przywykłam też do myśli, że wszystkich zadowolicić się nie da. A doświadczenia zagraniczne ułatwiły mi późniejsze kontakty z branżą, sprawiły, że pewne rzeczy nie były już problemem. Do biura BBC, w którym pracowałam przychodzili różni fantastyczni filmowcy, wielkie sławy, które dotychczas widziałam tylko w telewizji. Często okazywało się, że to bardzo otwarci, mili ludzie, żadne gwiazdy. Myślę, że to dla mnie była ważna lekcja. Dzięki temu nie miałam już tremy, kiedy podczas mojej pierwszej edycji do Krakowa przyjechała Anna Karina. Ikona kina, która zgodziła się przyjechać do Krakowa, i z którą miałam szansę porozmawiać, wypić kawę. Niesamowite, ale to nie jest aż takie skomplikowane, jakby się mogło wydawać. Oczywiście potrzebna jest determinacja i nierzadko zaplecze finansowe. Ale nie jest to niewykonalne.

#### **W miarę jak festiwal się rozwijał, zauważyłaś jakiś kluczowy czynnik, który można wyróżnić, bez którego by Wam się nie udało?**

Myślę, że są dwa czynniki: determinacja i ludzie.

## „Najważniejsze było to, że my sami uwierzyliśmy w to, że może się udać.”

Na pewno niezwykle ważna była determinacja Szymona, który od początku walczył o dofinansowanie festiwalu, a mnie powierzył kwestie programowe i obdarzył dużą dozą zaufania. Wierzył, że uda mi się realizować ten specyficzny plan festiwalu, który polega na przywożeniu do Krakowa znanych twórców kina niezależnego. Nam od samego początku chodziło o kino autorskie. W Polsce mówi się „offowe”, ale to pojęcie nie jest kojarzone we właściwy sposób. My przez kino niezależne rozumieliśmy filmy autorskie, czyli takie które rzadko gościły na ekranach polskich kin, albo stanowiły wyzwanie dla dystrybutorów. Tu nie chodzi o kino amatorskie, to coś zupełnie innego. Ale tego typu wątpliwości oznaczały też trudności w znalezieniu partnerów i sponsorów. Szymonowi należą się wielkie brawa za to, że wytrwał w tym wszystkim, bo na pewno nie było to łatwe. Ale pomógł znakomity zespół. Zawsze mieliśmy szczęście do ludzi i bardzo to doceniam. Świadomość, że członkowie festiwalowej ekipy znają się na swojej pracy, że nie trzeba im niczego tłumaczyć, ponieważ jest to ich kolejny festiwal, bardzo pomaga. Mamy mocno nienormowane godziny pracy i styl życia, który jest czasami trudny, więc ludzie, na których można polegać to podstawa. Inną kwestią kluczową dla rozwoju festiwalu była bez wątpienia nagroda w konkursie głównym. Tego typu pieniędzy nie sposób zignorować, a fakt, że jest to nagroda przeznaczona na kolejne produkcje laureatów sprawiła, że zaczęto nas traktować poważnie.

### **Czy zauważyłaś, że większym stresem były dla Ciebie pierwsze edycje, czy raczej z czasem rosła oczekiwania, wyzwania, i presja?**

Jeśli chodzi o stres to zdecydowanie początki były najgorsze. Mogę mówić tylko za siebie – ale ja nie wiedziałam, czego się tak naprawdę spodziewać, wszystko było nowe. Oczywiście, ignorancja bywa zbawienna, ale w tym przypadku nie uchroniła mnie przed stresem. Teraz stres też jest, to nie ulega wątpliwości, ale już wiem, jak sobie z nim radzić, próbuję też przewidywać jego źródła i im zapobiegać. Cóż, presja rośnie. Szymek odczuwa ją w związku z finansami, ja muszę dostarczyć publiczności atrakcji na konkretnym poziomie. Na pewne czynniki nie mam wpływu, ale wychodzę z założenia, że najważniejsze jest to, żeby tak dobrać program i gości, żeby wszystko było spójne i uzasadnione.

### **Kiedy nastąpił przełom w rozwoju festiwalu? Czy teraz macie innego rodzaju problemy niż na początku?**

Po raz pierwszy pomyślałam, że jest dobrze, że coś się zmienia, kiedy zobaczyłam różnicę w kinowej frekwencji, seanse zaczęły się wypełniać. Wcześniej najbardziej martwiło mnie to, że trzeba było przekonać do siebie widzów. To jest największy test, który chyba zdałam i miałam poczucie, że zdobyliśmy czyjeś zaufanie. Teraz jest coraz lepiej. Przede wszystkim stajemy się bardziej rozpoznawalni jako marka.

Myślę, że to się zmieniło po tej nieszczęsnej edycji, która odbyła się w cieniu wybuchu wulkanu. Wtedy była z nami Jane Campion, rok później przyjechał Tim Roth i wtedy zaczęło być o nas głośniej. Co nie oznacza, że o sponsorów nadal nie jest trudno. Nawet jeśli sponsorzy są zadowoleni, to w wypadku niepowodzenia w biznesie to jest pierwszy wydatek, z którego się rezygnuje, bo to nie jest konieczne dla funkcjonowania firmy. Smuci mnie to, ale oczywiście rozumiem. Podtrzymywanie relacji sponsorskich jest bardzo trudne. Jeśli chodzi o obecne wyzwania, to utrzymanie poziomu nie jest takie proste jak to się może wydawać. Ja chciałabym przywozić do Krakowa więcej twórców, którzy mają w Polsce publiczność, ale nie są zbyt medialni, a to jest problematyczne. Wierzę jednak, że wszystko można ze sobą pogodzić, jeśli tylko robi się to dobrze i w sposób wiarygodny.

## „Może warto zacząć od przedsięwzięcia na mniejszą skalę, wyspecjalizować się w czymś i robić to dobrze, a tym samym przybliżyć nowe zjawiska lokalnej społeczności.”

### **Jeśli miałabyś ocenić swój wkład w rozwój festiwalu, powiedziałabyś, że liczą się tylko kompetencje? Jak istotne były umiejętności miękkie, czy jakieś cechy Twojego charakteru, bez których nie dałabyś rady postawić tak dużej imprezy na nogi?**

Przypomina mi się, jak jeździliśmy na studiach na Camerimage, który do tej pory jest jednym z moich ulubionych festiwali, bo tam zjeżdżają się ludzie z pasją. To nie jest festiwal, na który ludzie przyjeżdżają się pokazać, tylko dlatego, że mogą spotkać tam ludzi, z którymi normalnie nie mieliby kontaktu, mogą podziwiać prace niezwykle operatorów, dyskutować. Pamiętam, że moi znajomi patrzyli na mnie zawsze z lekkim zdziwieniem, bo siedziałam w kinie od 9 rano do północy i oglądałam po pięć czy sześć filmów dziennie. Oni wychodzili po dwóch czy trzech, namawiali żebym poszła z nimi, ale dla mnie to była jedyna w swoim rodzaju okazja do zobaczenia filmów, do których nie miałam wcześniej dostępu. Myślę, że to jest jakaś ważna umiejętność, żeby umieć pracować w tych specyficznych warunkach i na konkretnych zasadach. To nie jest praca od 9 do 5, bo festiwale (również te, na które jeździmy) to jest niezwykle wyłożony okres pracy, gdzie trzeba być nie tylko na pokazach, ale przede wszystkim na spotkaniach. Nie można się nie integrować. To jest bardzo konkretny styl życia, który nie wszystkim by pasował. Ja mam zdolność do adaptacji do takich ekstremalnych różnic w tempie pracy. Jest mi łatwo się oswoić z nowymi miejscami, nie boję się, kiedy muszę jechać w nieznane, kiedy mam sobie radzić sama w nowym środowisku. Myślę, że cierpliwość też robi swoje. Pomogło mi, że trochę pojeździłam po świecie. Uważam, że umiejętności takiego brytyjskiego „small talk” są nieocenione. Jak się okazuje, to bardzo pomaga. Nie da się tej pracy wykonywać, jeśli się nie lubi ludzi.



### **Uzupełniacie się w zespole czy decyzje podejmujecie raczej kolegalnie?**

Szymon i ja na pewno się uzupełniamy, inaczej nic by z tego nie wynikło dobrego. Szymek woli być w świecie finansowo-biznesowym, to jego mocna strona. Ja nie mam problemu z kontaktami z ludźmi, pewnych rzeczy po prostu się nauczyłam. Sposoby podejmowania decyzji są różne, w zależności od okoliczności. Ale pomaga fakt, że zespół jest bardzo kompatybilny i kompetentny. Znakomicie się uzupełniamy.

### **Czy gdyby Off Plus Camera nie było, byłoby Ci łatwiej zaczynać ją jeszcze raz? Czy myślisz, że osobom, które chcą teraz robić jakieś zupełnie nowe wydarzenie popularyzujące kulturę jest łatwiej, czy raczej trudniej?**

Rozpoczynanie takiego przedsięwzięcia jest zawsze skomplikowane. Wydaje mi się, że to nie byłoby łatwe nawet teraz i nawet jeśli ktoś miałby pieniądze, co jest bardzo mało prawdopodobne. Na pewno są jeszcze nisze w rynku, ale szczerze mówiąc ja mam wrażenie, że festiwal jest już teraz trochę za dużo i chyba sama bym się teraz nie zdecydowała na rozkręcanie nowej imprezy. Chyba, że dalej nie byłoby filmów, które chciałabym oglądać! W ciągu ostatnich kilku lat pojawiło się w Polsce bodaj 5 nowych festiwali, takich o których wiem. Podziwiam determinację ich organizatorów, bo wiem, że to szczególnie na początku jest droga przez mękę. Ale powiem szczerze, przypuszczam, że gdyby nie Off, pewnie nie byłoby mnie w Polsce. Zostałabym w Londynie, gdzie tak jak wspominałam, działa się więcej i było stosunkowo łatwiej.

### **Czy od początku przykładaliście dużą wagę do promocji, do komunikacji ze społeczeństwem?**

Na początku mieliśmy złą reklamę. Ludzie bardzo nas krytykowali, zresztą faktycznie organizacja dwóch pierwszych festiwali pozostawiała wiele do życzenia. Potem bardzo się napracowaliśmy, żeby wyrobić sobie dobrą markę, żeby zasłużyć na zaufanie widzów. Ale nie można zmusić dziennikarzy, żeby pisali, więc to oni sami musieli się nami zainteresować. To się zaczęło zmieniać przy 3–4 edycji i to była ogromna satysfakcja. Ale teraz w kwestii wydarzeń, którymi może zainteresować się prasa, jest ogromna konkurencja, ciągle się coś dzieje, a media mają ograniczoną przepustowość. Musiałam nauczyć się mówić w mediach o bardzo konkretnych sprawach i w określony sposób. Pogodziłam się z tym, że nie mogę wiecznie opowiadać o moim ukochanym filmie festiwalu, bo ludzie, którzy będą chcieli go zobaczyć na pewno go znajdą, a są inne tytuły, o których powinnam mówić, bo te będą kojarzone. Bardzo wiele się w tej kwestii nauczyłam, jeśli chodzi o marketing – co się sprzedaje, a co nie.

### **Mieście od początku jakąś wieloletnią wizję rozwoju? Czy pracujecie w perspektywie rocznej, z edycji na edycję, próbując poprawić każdą kolejną?**

Teraz już mamy długoterminowy plan. Kiedyś to była bardziej walka o przetrwanie. Mieliśmy tylko nadzieję, że będzie kolejna edycja, ale nie było to oczywiste. Mieliśmy oczywiście pomysły, co chcielibyśmy robić w przyszłości, ale trudno było o konkret-

ne plany. Teraz już myślimy w kategoriach trzech kolejnych lat, żeby wiedzieć mniej więcej co mamy zrobić, bo wszelkie ambitne plany wymagają czasu.

### **Gdybyś zaczynała swoją karierę jeszcze raz, zrobiłabyś to samo? Było warto angażować się w promocję kultury autorskiej?**

„Nie żałuję niczego, uważam, że wszystko dzieje się po coś. Jestem bardzo szczęśliwa, że udało mi się pracować w różnych dziedzinach filmu, poznać wiele jego aspektów.”

Dzięki temu wiem, w czym jestem dobra, a czego powinnam unikać. Kilka lat temu spróbowałam produkcji, i choć to było fantastyczne doświadczenie, nie wiem, kiedy uda mi się je powtórzyć. Nie dlatego, że nie miałam z tego satysfakcji, ale dlatego, że bycie producentem to nie tyle praca, co sposób na życie. Musiałabym się temu w pełni poświęcić, a chwilowo nie jest to możliwe. Robię coś, co bardzo, bardzo kocham i chcę się skupić wyłącznie na tym.

### **Młodym, ambitnym osobom jest w Anglii łatwiej dzięki rozwiniętej gospodarce, czy też przez struktury nauczania?**

Dla mnie dużym szokiem był mój pierwszy kontakt z systemem szkolnictwa wyższego w Anglii. Tam studiowanie ma zupełnie inny charakter. Studenci nie są na bieżąco testowani czy odpytywani, ponieważ wykładowcy wychodzą z założenia, że indywidualna praca jest we własnym interesie studentów i podczas egzaminów końcowych okaże się, kto co sobą reprezentuje. Zajęcia były bardziej zróżnicowane, możliwości większe. Ale teraz te granice zacierają się, więc nie rozumiem dlaczego podobne mechanizmy organizacyjne nie mogłyby funkcjonować w Polsce. Ale chcę też podkreślić, że mam duży szacunek do tego, czego miałam okazję nauczyć się chodząc do polskich szkół. Uważam, że pod kątem poziomu nauczania w pierwszych latach edukacji na pewno przewyższamy większość krajów Europy. Widać to szczególnie wyraźnie w różnicach w tzw. wiedzy ogólnej. Ale w kwestii studiów, mam dużą słabość do zachodnich metod profilowania zajęć, tego, że można wybrać sobie tok studiów, żeby nie tracić czasu na te rzeczy, z których nigdy nie będziemy dobrzy, które nas nie interesują. Uważam, że lepiej, żeby wszyscy mieli solidne podstawy, ale potem wybierali tylko te przedmioty, z których czerpią korzyści, które najpewniej im się przydadzą. Na pewno nie ma powodu, żebyśmy mieli kompleksy. Uważam, że mamy świetnych wykładowców i dobrych studentów.

### **Młodzi ludzie wiedzą o tym, co można w Polsce poprawić? Korzystają z doświadczeń starszych?**



W Off Plus Camera prowadzimy wolontariat, który traktujemy bardzo poważnie. Wolontariusze mają odpowiedzialne zajęcia, więc muszą najpierw udowodnić, że mają zapał i że coś potrafią. To są nieprawdopodobnie ambitni młodzi ludzie, którzy często znają kilka języków i mają wiele zainteresowań, jeżdżą na wymiany, sami tworzą kontakty międzynarodowe, pracują wieczorami. Jestem pod dużym wrażeniem ich zapału i energii. Wiele osób, które teraz pracują w biurze festiwalowym zaczynało właśnie jako wolontariusze. Korzystają z doświadczeń zdobywanych na świecie i nierzadko sugerują nowe rozwiązania. Jest dobrze i myślę, że będzie jeszcze lepiej.

#### **Off Plus Camera ma lepszych wolontariuszy niż inne festiwale?**

Nie mnie to oceniać, ale wielokrotnie spotkałam się z opiniami naszych gości, że wolontariusze OPC są fantastyczni. Wiedzą, że muszą się wykazać inicjatywą i zdrowym rozsądkiem i zawsze próbują pomóc. Brakuje mi natomiast czegoś, co obserwuję na zagranicznych festiwalach – zainteresowania wolontariatem ze strony nieco starszych mieszkańców miasta. Sundance, Toronto czy Cannes zatrudniają ludzi 40+, bo mieszkają w tych miastach, interesują się kulturą, chcą zrobić coś nowego, poznać ludzi, zobaczyć dobre kino. W Polsce wolontariat kojarzy się wyłącznie z młodymi ludźmi, a szkoda. Myślę, że dojrzałym wiekiem wolontariusze byłiby fantastyczni. Ale nie narzekam, bo nasi wolontariusze są klasą samą w sobie, to bardzo budujące.

#### **Czy w ciągu 10 lat Twojej kariery zauważyłaś jakieś istotne trendy w obszarze filmu, czy wydarzeń kulturalnych, które będą rozwijać się w przyszłości?**

Studia w Londynie wybrałam pod kątem zdobycia większej wiedzy technologicznej i praktycznej, bo wydawało mi się to przyszłościowe. Kwestie związane z digitalizacją świata filmu już wtedy były powszechnie dyskutowane. Teraz wiem, że istotne jest ciągle pogłębianie wiedzy na temat swojej dziedziny, nie można stać w miejscu. W kontekście festiwalu niezwykle istotne są nowe technologie i sposoby dystrybucji filmów oraz fakt, iż kina muszą się do nich dostosowywać. Pojawiło się przede wszystkim VoD, które jest coraz bardziej popularne, i bez którego trudno byłoby o dystrybucję niezależnych filmów na świecie.

#### **Od początku rozwoju Twojej ścieżki jako programera, czy zaskoczyło Cię, że musiałaś się jeszcze doszkolić z czegoś niezwiązanego bezpośrednio z Twoim zajęciem?**

Nie przypuszczałam, że dość nudna praca biurowa, dzięki której utrzymywałam się na studiach w Londynie, kiedyś okaże się pomocna. Biuro projektowe, w którym wtedy pracowałam wymagało ode mnie dobrej znajomości Microsoft Office i całe dnie spędzałam w excelowskich arkuszach, co teraz procentuje. Większość nowych umiejętności zdobywam po prostu decydując się na coś, co mnie trochę przeraża, kiedy wychodzę poza swoją „comfort zone”. Dobrze działa na mnie moty-

wujący stres i to, że okoliczności, a nie jakieś konkretne kursy, sprawiają, że muszę się czegoś nauczyć. Zwłaszcza, że ze względu na nienormowany tryb życia i pracy byłoby mi trudno zapisać się na jakieś dłuższe szkolenia.

#### **Czy popełniłaś jakieś błędy, których wiesz, że dało się uniknąć? Mogłabyś ostrzec osoby rozpoczynające budowę nowatorskich organizacji przed jakimiś pułapkami, które gdzieś zauważyłaś?**

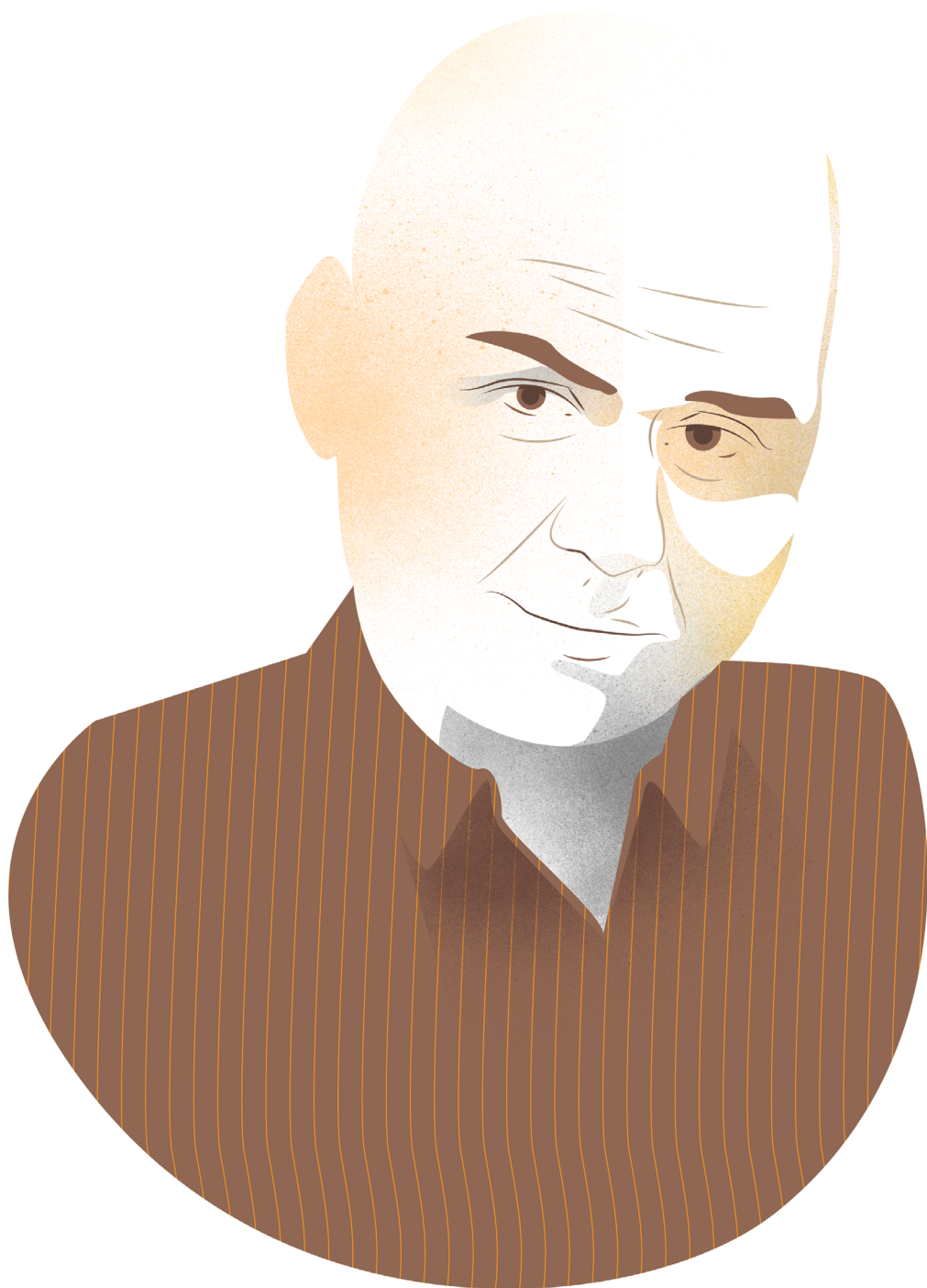
Myślę, że na pewno dużym błędem, który obserwuję, jest chęć zrobienia wszystkiego na raz, za dużo za szybko. Gdybym sama miała zacząć raz jeszcze, to chyba skupiłabym się na mniejszych rzeczach, a nie porywałabym się od razu na wielkie przedsięwzięcia, bo te początki są bardzo stresujące. Myślę, że na pewno błędem jest niedocenianie relacji międzyludzkich. Trzeba bardzo, bardzo szanować ludzi. Bez względu na to czy jest to wolontariusz, czy dozorca w centrum festiwalowym. Wychodzę z założenia, że nigdy nie wiadomo, co osoba, którą spotykam dzisiaj, będzie robić za 10 lat. I nigdy nie wiadomo, co z tej znajomości może wyniknąć. To w końcu procentuje, szczególnie w branży kultury, a często, zwłaszcza młodzi ludzie, o tym zapominają. Pułapką jest też liczenie na szybką karierę – jeśli ktoś chce zarobić szybko duże pieniądze, mieć od razu efekty, to raczej niech nie idzie w kierunku kultury.

„Ja uważam, że pasja i zaangażowanie i wyszukanie sobie czegoś, w czym się jest dobrym i skupienie się na tej jednej działce jest bardzo ważne. Potem można zarażać swoją pasją. Nie ma nic lepszego.”

To działa, ludzie to widzą i doceniają. Nawet jeśli mnie coś nie interesuje, to mogę posłuchać, jak ktoś opowiada o tym, co kocha, bo tego się dobrze słucha. Nic tak nie cieszy jak to, że ktoś kocha to, co robi. \*

Jagoda Komusińska 

współpracownik Fundacji Warsztat Innowacji Społecznych, doktorantka Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Ukończyła Kulturoznawstwo: Filmoznawstwo na Uniwersytecie Jagiellońskim i Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze na UEK. Dzięki stypendiom Erasmus i Erasmus Practice część studiów odbyła we Włoszech, w Umbrii, Wenecji i na Sycylii. Autorka publikacji z zakresu ekonomii sektora publicznego i ekonomii kultury.



---

# BARTOSZ SZYDŁOWSKI

---

**Nie zatracić ciekawości, nie  
stać się wszechwiedzącym,  
odwracać zasady gry**

Bartosz Szydłowski przekonuje, jak ważna jest wiara w powodzenie swoich przedsięwzięć. Pozwala ona budować silną motywację do działania mimo trudności. Ważna jest też umiejętność słuchania – po to, aby zrozumieć swoją rolę, jako lidera w danym środowisku. Dzięki tej wrażliwości udało mu się zbudować instytucję kultury, która stale wsluchuje się w potrzeby osób z jej bliskiego otoczenia dając im możliwości twórczego rozwoju.

# BARTOSZ SZYDŁOWSKI

Dyrektor krakowskiego Teatru Łaźnia Nowa, który rozwija od 1996 r. początkowo w formie Stowarzyszenia Teatralnego „Łaźnia”. W 2007 laureat krakowskiej nagrody Allianz – srebrna Nike w kategorii kultura. W 2009 odebrał Złoty Laur za mistrzostwo w sztuce, za mistrzostwo w reżyserii i zrealizowanie ważnego projektu w Krakowie – Nowej Hucie. Reżyser teatralny – w teatrze debiutował w 1997 roku Słowami Bożymi Ramóna Valle Inclána w krakowskim Teatrze im. Juliusza Słowackiego. Zaangażowany w realizację projektów kulturalnych o charakterze społeczno-edukacyjnym.

## **Dawid Sobolak: Chciałbym żebyśmy zaczęli od początków Pana działalności. Od czego zaczęła się historia Łaźni?**

Bartosz Szydlowski: Zaczęło się od .... Przypadku. Na drugim roku studiów, na wydziale reżyserii, zszedłem sprawdzić połączenia rur kanalizacyjnych w pracowni, którą żona otrzymała od miasta. Znalazłem się w zrujnowanej piwnicy, ok 240 metrów kwadratowych na Paulińskiej 28 – błądząc po kilku pomieszczeniach ze świeczką w ręku. No i tak się zachwyciłem tym labiryntem, że zobaczyłem w nim niezależną republikę artystyczną, miejsce alternatywne do tego, co w tym czasie w Krakowie się działo. To miało być miejsce nieustającego eksperymentu, który nakłuwa rzeczywistość. Miałem ambicje fundamentalnych pytań, przewartościowań i głód obserwacji i analizy świata z czujnością i wrażliwością, które zabijają wielkie instytucje.

## **Czyli pojawiła się przestrzeń i pomysł, a co było dalej?**

Skrzyknąłem grupę przyjaciół. Zrobiliśmy pierwsze spotkanie remontowe i czyszczenie tej przestrzeni, z pieśnią na ustach, w ekstazie Nowego Świata. W krótkim czasie okazało się, że z kilkunastu entuzjastów zostało kilku, a w efekcie odpowiedzialność za prowadzenie wszystkich spraw przyziemnych spadła tylko na mnie i na moją żonę Małgorzatę. Co prawda powstało stowarzyszenie, które było niezbędne, aby ten budynek otrzymać, ale była to konieczność formalna. Nawet nie miałem żalu, jakoś wydawało mi się to normalne, to był skok na głęboką wodę. Tak bez strategii i zastanawiania się, po prostu do przodu i po sprawę. Ważne jest jednak to, że czułem cały czas dużą życzliwość różnych ludzi, wsparcie środowiska szkoły teatralnej i samych teatrów. Pojawili się sponsorzy, którzy ofiarowali nam kable, czy cement., jakiś kolega fundnął futryny do toalet, ojciec kolegi aktora podarował 2 kubiki styropianu. Wielka Improvizacja.

Łaźnia zaczęła funkcjonować na początku w zupełnie zamkniętym obiegu. To nie było miejsce publiczne. Odbывały się tam spotkania, próby czy pokazy spektakli ale tylko i wyłącznie w kręgu szkoły teatralnej. W momencie kiedy pojawił się zewnętrzny inwestor – spółka, która była zainteresowana prowadzeniem knajpy, weszliśmy w pewien rodzaj aliansu i zaczęliśmy podnajmować tę przestrzeń na bar. Dzięki temu pojawiła się perspektywa dokończenia remontu i tym samym otworzenia tego miejsca dla szerszej publiczności. Mogliśmy zacząć sprzedawać bilety i wejść w tryb repertuarowego grania. To oczywiście było mocnym skokiem do przodu ale sytuacja finansowa dalej była trudna. Nie zdawałem sobie wtedy sprawy, że są jakieś formy grantów w mieście, choć i tego w tych czasach nie było dużo, a struktura finansowania podmiotów kulturalnych była bardzo ograniczona. Był to początek lat dziewięćdziesiątych i właściwie wszystkie pieniądze dostawały wielkie instytucje i nazwiska. To mnie nie zrażało. Ciężka sytuacja tylko bardziej mnie napędzała. Chciałem udowodnić, że można dokonać rzeczy niemożliwej i to przyświecało Łaźni jako miejscu.

Starałem się za wszelką cenę udowodnić, że możemy stworzyć miejsce żywe, artystyczne na Kazimierzu, który wtedy był kompletnie pustą dzielnicą. Pamiętam, słowa innych, że jest to nierealne. Był to czas przełamywania mentalnej bariery, która zatrzymywała się na granicy plant. Krok po kroku nam się to udawało. Po zakończonej początkowej fazie w Łażni, gdzie stworzyliśmy pewne nieformalne joint-venture, w końcu przejęliśmy bar, po tym jak poprzedni inwestor się wycofał widząc, że nie zarobi na nim wielkich pieniędzy. To uruchomiło bardzo konkretne myślenie nie tylko w kategoriach wizji prowadzenia miejsca artystycznego ale też tego jak to miejsce utrzymać, co zrobić aby miało to perspektywę rozwoju. To był niezły poligon. W Łażni pojawił się pierwszy clubbing kulturalny, tam były popularne imprezy o nazwie „Niekontrolowane Artystyczne Spotkania”, gdzie wielkie autorytety przychodzili z wykładami a dookoła lało się piwo. Chorały Gregoriańskie były śpiewane na tle baru z wódkami. Odwiedzał nas Lupa, Prokopiuk, Kłoczowski, Obirek, i różni profesorowie. Odbywała się ciągła debata o sprawach wysokich, ale w aurze dość popularnej.

„**To był pomysł, aby stworzyć miejsce, które jest bardzo bezpośrednie, a które cały czas utrzymuje pewnego rodzaju ambicję rozmawiania o sprawach istotnych.**”

**Czy taki pomysł przyświecał od samego początku, czy on ewoluował?**

Apetyt na sprawy niebanalne był od zawsze. Pomysły konkretne zawsze ewoluują.

**Czy można więc powiedzieć, że była konkretna wizja tego miejsca?**

Ja bym nie przesadzał i tak tego nie nazywał. My mamy w tej chwili czas układania strategii, planowania dochodów i wydatków ale to jest bardzo często skazane na niebyt, bo ma w sobie pewnego rodzaju mechanikę urzędniczego myślenia. Wizja jest czymś nieobliczalnym i zawsze jest czterokrotnie większa niż to, co się udaje zrobić. Ja miałem w ogóle wrażenie, że tworzę centrum świata, a była to naprawdę skromna piwnica ze sporadycznie pojawiającymi się spektaklami. Z pewnością miejsce absolutnie kultowe, które miało swój okres fantastycznego kwitnienia w 1999–2001, kiedy imprezy mieszały się z teatrem, koncertami i innymi wydarzeniami. Wizja przede wszystkim budowana była w oparciu o moje przekonanie podzielane przez osoby, które ze mną współpracowały, że warto tworzyć miejsce, które jest w jakiś sposób dyskutujące czy negujące ustalony, monotematyczny porządek. Propozycje teatralne były wtedy głównie klasyczne, nie było wtedy nowoczesnego dramatu. Brakowało takiego rozszczelnienia, które było autentyczną potrzebą młodych ludzi. Celem było stworzenie miejsca, które nie buduje barier dla twórców i widza, umożliwia poczucie pewnej nieodpowiedzialności i wolności, co jest bardzo ważne, zwłaszcza w początkowej fazie rozwoju artysty.

**Na czym polegał pomysł partnerstwa z biznesem, o którym mówił Pan na początku?**

Wziąłem na siebie odpowiedzialność za utrzymanie całej infrastruktury. Przez jakiś czas prowadziłem też knajpę, która miała wtedy najlepszy czas. Pozwoliło nam to na spłacenie wszystkich inwestycji, robienie projektów artystycznych oraz na opłacenie czynszów i urzędów. Po pewnym czasie jednak przestało to działać, a ja sam byłem już tym zmęczony i oddałem to innym osobom.

**Myślę, że był to pomysł nietypowy jak na tamte czasy.**

Był to jeden z pierwszych takich pomysłów. Podobny funkcjonował w Teatrze Bückleina na zapleczu Hotelu Europejskiego jakieś 2–3 lata przed nami. Jednak nie udawały się tam sprawy finansowe i właściciel hotelu ich wyrzucił. Oni zaczęli, ale Łażnia miała po pierwsze jakość artystyczną, a po drugie konsekwencję. W końcu to było 8–9 lat działania z bardzo szerokim środowiskiem twórców. Prowadząc taką działalność były też momenty pokusy, zwłaszcza przy propozycji zrobienia urodzin Mrożka. Musieliśmy się wtedy pilnować aby zachować swoją autentyczność. Ostatecznie zrobiliśmy fajną, nieformalną imprezę. Takie wydarzenia podnosiły rangę miejsca, dzięki czemu zaczęło ono być zauważalne w różnych gremiach. Postrzegano Łażnię jako miejsce rozsadzające system od środka. Potem jednak ten bum kazimierzowski, który poszedł za Łażnią i któremu na pewno daliśmy duży impuls, spowodował, że właściciel kamienicy przestał widzieć możliwości współpracy z nami mając inną wizję inwestycyjną i wyobrażenie o wielkiej kasie, której przy małym teatrze nie mógł wyciągać. Na bazie tych konfliktów musieliśmy odejść.

**Czy można powiedzieć, że posiadał pan jakieś szczególne umiejętności, które wtedy Panu pomogły?**

Uważam, że jedyną umiejętność jaką na pewno posiadałem, to była obrona sprawy, pewnej idei – nie pójsia w swój własny interes. Budowałem wartość i markę tego miejsca. Nie chciałem doprowadzić do sytuacji, do której często dochodzi w podobnych instytucjach, że szef zaczyna być osią i każdy inny artysta staje się tylko trybikiem. Mi zależało na podmiotowości wszystkich uczestników łażniowego projektu. Na pewno ważna jest również umiejętność przekonania do swojej wizji. To była moja autentyczna karma, że potrafiłem uwierzyć w idee fix, a później okazywało się, że wiele osób w nią wierzy. Na pewno mogę powiedzieć, że ważny jest jakiś element umiejętności skoczenia w tryb odpowiedzialności za to, że tworzysz pewnego rodzaju miejsce, które buduje szersze konteksty i służy innym. Ta świadomość bardzo też obciążała, bo powodowała, że zajmowałem się wieloma rzeczami, którymi artysta tworzący projekt nie chce się zajmować. Artysta chce zapomnieć o sprawach przyziemnych, a ja właśnie tym się zajmowałem, dzięki czemu Łażnia przetrwała. Większość moich przyjaciół, próbując rozpocząć podobne inicjatywy w Krakowie, po prostu po pierwszych dwóch miesiącach poddawała się, bo widzieli jak dużo zaangażowania to wymaga. Mówi się o tym w kategoriach pew-



nego jakby mitu ale było to 90% potu, krwawicy, męki, walki z wiatrakami i 10% satysfakcji z uczestniczenia w tym świecie realizowanego projektu. Jest to kwestia konsekwencji i naświetlenia sobie celu bardzo ambitnego., ale i długofalowego. Potrafiłem też być krytycznym bez krytykanctwa. Nie potrzebowałem wroga, aby wygenerować z siebie energię. Nawet jak polemizowałem z propozycjami w innych teatrach, czy też z wizjami tych miejsc, to miałem szacunek dla ludzi, którzy tam pracowali. Nie czułem się lepszy, wybrany i obce mi były jakieś pogardliwe gesty. Ze zjadliwej energii nie da się zbudować nic trwałego. W pewnej chwili trzeba mieć też umiejętność schowania swojego ego do kieszeni, bo inaczej nie posunie się takiego projektu do przodu. Poza tym wycucie rytmu i tematu ulicy. Siłą Łaźni było to, że się wstrzeliwała w pewnego rodzaju napięcia, które wszystkich dotyczyło i aktywizowało w omawiane przez nas tematach.

#### **Opowiadał Pan, że był uważnym obserwatorem rzeczywistości...**

Tak mi się wydaje, że bez tego ani rusz. Rzeczywistość, ludzie wokół nas są darem, szansą i okazją. Obserwacja jest ważna, by ich nie podeptać. Jeśli chce się załatwić jakąś sprawę, to trzeba umieć lubić ludzi – autentycznie, a nie traktować ich instrumentalnie.

„**Moją drogę charakteryzuje nie roszczeniowa postawa, tylko rozumienie czasami niemocy wsparcia z drugiej strony. Ludzie, którzy nie dawali mi wsparcia nie byli moimi wrogami.**”

Ważniejszy był proces realizacji projektu niż to jak jest się uzależnionym od warunków. Działanie w stanie pewnej naiwności, nieświadomości może mieć potencjał do tego, aby wszystko, co jest zrationalizowane i policzalne, zostało rozbite. Człowiek dojrzewa i zaczyna więcej wiedzieć i rozumieć, ma trochę za dużą świadomość, bo wraz z nią paradoksalnie znika nieokiełznane przełożenie, które pamiętam, że miałem wtedy. Nie było rzeczy niemożliwych. Oczywiście jednego przepisu nie ma. To kwestia predyspozycji, indywidualności, autentyczności i wiary w to co się robi. Moim zdaniem wszelkie elementy cynizmu, kalkulacji, które się pojawiają w działaniach – bardzo źle wpływają na współpracę z innymi. Trzeba się postrzegać jako kogoś w roli Don Kichota, zaakceptować to biorąc z tego siłę i nie za szybko aspirować do roli większej, czy ambicji bardziej realnego wpływu na rzeczywistość. Wydaje mi się, że umiejętność radości z niewielkich rzeczy bardzo dodawała siły. Gdybyśmy tego nie umieli to taka działalność byłaby pełnym kłębiskiem frustracji i nie rozwijałibyśmy się dalej.

#### **To poznaliśmy trochę historii...**

To był dopiero przedsmak historii. Mamy przed sobą kolejne dziesięć lat Łaźni tutaj.

#### **Właśnie i rozumiem, że był to już zupełnie inny etap...**

Tak, kiedy traciliśmy to stowarzyszenie i możliwość bycia na Kazimierzu dostałem sygnał, że jeżeli chcemy kontynuować tę działalność w Nowej Hucie, to dostanę przestrzeń. Ta decyzja była bardzo trudna, ponieważ przenoszenie centrum życia towarzyskiego do Nowej Huty oznaczało postawienie poprzeczki dużo wyżej. Wiele osób wieszczyło koniec Bartosza Szydlowskiego – jakiejś jego drogi artystycznej i koniec łaźniowej idei. Ale ten sceptycyzm stał się stymulującym mnie impulsem, chciałem udowodnić, że dam radę i że to możliwe. Impulsem na tak było znalezienie tej powarsztatowej, niezwyklej przestrzeni, w której moja żona od razu zobaczyła teatr ogromny. Gigantyczna hala /4000 m kw/ dawała perspektywę na rozwój wizji i inną skalę działań niż w małej piwnicy. Ponadto decyzja przenosin była podszyta historią osobistą, bo ja wychowywałem się w Nowej Hucie. Kiedyś z tej Nowej Huty uciekałem, a teraz do niej wróciłem.

#### **To oznaczało budowanie, w pewnym sensie, zupełnie nowego miejsca.**

Uważam, że jest bardzo ważne dla każdego młodego lidera aby nie rezygnować z fundamentalnych pytań. Ważne żeby nigdy nie zapominać: „Po co to robisz?”, „Dla kogo to robisz?”, „Co to oznacza?” i „Jakie są tego konsekwencje?”. Wydaje mi się, że ważna była moja znajomość Nowej Huty. Miałem świadomość, że ludzie tutaj są bardziej przytłumieni, zniechęceni przez naddatek zewnętrznych narracji, opresyjnych, które mówią kim są i co powinni robić. Przytłumieni stereotypami, jakimś sztucznym i nieprawdziwym wizerunkiem, dystansują się do sfery publicznej, do tego co przychodzi z zewnątrz. Bo historia nowohucka to historia rozczarowań i kłamstw jakich ludzie doświadczali od różnych form systemów. Pierwsze co chciałem zrobić, to stworzyć miejsce, które nie będzie jak statek kosmiczny – wylądować z propozycją jak wszystkich uszczęśliwić. Raczej chciałem się wsłuchać w tę rzeczywistość, dać sygnał, że ona jest dla mnie ważniejsza niż ja sam z własną narracją. Chciałem aby ludzie uwierzyli w dobre intencje tworzenia tego miejsca, które jest dla nich, by uwierzyli też, że funkcjonujemy w rzeczywistości lepszej od tej, która jest pokazywana w mediach. Chciałem pokazać, że wcale w Nowej Hucie nie jest tak tragicznie i że można tu robić fajne rzeczy.

#### **Jaki to miało wpływ na kształt nowego miejsca?**

Uruchomiło wielofunkcyjność Łaźni, która nie chciała być teatrem z nazwy, bo od razu zostałaby odrzucona. Na początku była to praca bardziej niż od podstaw. To była prawie dziura w ziemi, ruina. Były tylko idee i wiara, że można przenosić góry i że ludzie rzeczywiście potrzebują miejsca w którym uwolnią się od codzienności albo to miejsce stanie się wehikułem, który przenosi codzienność w zupełnie inną pozytywną krainę wyobraźni. Instytucyjność tego miejsca była schowana.

#### **Gdyby miał Pan zaczynać dzisiaj myśli Pan, że było by trudniej czy łatwiej?**

Nie umiem udzielić odpowiedzi. Podejrzewam, że na pewno możliwości jest wię-



cej, ale konkurencyjność też jest większa. Chociaż mam wrażenie, że zwiększenie konkurencyjności polega też na tym, że dużo przeciętnych ludzi próbuje zrobić coś nieprzeciętnego i to im nie wychodzi. Oczywiście nie ma w tym nic złego. Sam proces zmierzania się z rzeczywistością czy tworzenia projektów ma wymiar edukacyjny i bardzo dobrze, że tak się dzieje. Dobre pomysły, autentycznie realizowane się bronią, wychodzą, zaskakują.

Jest łatwiej dlatego, że w tej chwili pojawiło się silniejsze zjawisko obywatelskiego zaangażowania, organizacje pozarządowe zaczęły lepiej funkcjonować i są coraz bardziej rozpoznawalną siłą. Rynek i popyt na to, też wydaje się w tej chwili bardziej naturalny. Myślę, że zawsze jest tak samo trudno. Po prostu okoliczności są drugoplanowe. Pamiętam gdy miałem spotkanie z liderami projektów z bardzo małych miejscowości i ja z taką radością opowiadałem o sukcesie swoim własnym i wywołałem pewnego rodzaju niezadowolenie, że przyjeżdżam tutaj z Krakowa i jeszcze się tak chwale, a my tu nie mamy nawet na długopis i tu chyba jest nieporozumienie, bo wydaje mi się, że ograniczenia fizyczne nie są takie istotne. W gruncie rzeczy jeśli naprawdę wiesz co chcesz zrobić, to żadne ograniczenia nie utrudniają ci tego, co jest najważniejsze w twoim poście. Ideę można zorganizować nawet w bardzo małym wymiarze, a ona nadal ma taką samą siłę, naprawdę nie potrzeba dookoła piór czy reflektorów. Generalnie chodzi o taką wewnętrzną, duchową satysfakcję, doprowadzenie pewnej myśli do kształtu. Uderzenie w materiał, który musi ulec przeformułowaniu i ważny jest ten proces, a skala jest tu drugoplanowa i czy to będą 3–4 osoby.

„**My dzisiaj jesteśmy czasami zbyt nastawieni na natychmiastowy efekt. Ta kultura efektu powoduje, że niektóre projekty nawet nie dochodzą do realizacji, bo zdaje się, że jeśli nie będą miały wielkiej skali to nie mają sensu.**”

Wyda mi się, że to specyfika dzisiejszych czasów, że często dyskurs jest ważniejszy niż sama rzeczywistość. Mamy liderów projektów, które nigdy nie powstały, które są bohaterami knajp i o których ciągle opowiadamy. Realizowanie działań to kwestia motywacji, budowania relacji, uwiarygodnienia co chce się zrobić z ludźmi, przekonaniem ich do tego i to jest niezmiennie.

**Czy zatem kiedyś były potrzebne inne kompetencje niż teraz, czy są to cały czas te same?**

Jest mnóstwo rzeczy narzędziowych, które są w tej chwili, a których kiedyś nie było. Ja jestem osobą, która jest sceptyczna, jeśli chodzi np. o studia o zarządzaniu. Uważam, że przejście przez system kursów i innych możliwości zdobywania narzędzi nie jest konieczne. Liczy się indywidualność, siła przebiecia wynikająca

z wiary w projekt i to jest cały czas to samo. Ważny jest brak koniunkturalizmu, który zabija projekty niezależne. Powiedziałbym, że ta skala różnych możliwości kształcenia kompetencyjnego nie przeszkadza ale czy aż tak pomaga, to nie wiem. Cała sztuka polega na tym, co jest poza kompetencją, to pomiędzy jest najbardziej istotne. Wydaje mi się, że postawy moralno-etyczne, wrażliwość na drugiego człowieka są fundamentalne. Relacja człowiek–człowiek ma być, elementem na bazie którego się startuje. Trzeba lubić ludzi, kochać ludzi, traktować drugiego jakby był ważniejszy od siebie w pewnym aspekcie i wtedy otwiera się ta furtka przez którą można przejść dalej.

**Wspomniał Pan o koniunkturalizmie, a czy są jeszcze jakieś inne pułapki czy-hające na młodych ludzi?**

Nie chciałbym wystąpić w roli wujka dobrej rady, bo młode pokolenie wychowało się w innych warunkach i nie jest skażone różnymi rzeczami np. komunizmem. Koniunkturalizm to jest na pewno jedna rzecz na którą warto uważać. Zbyt mocne parcie na sukces zewnętrzny. Choć powiedzmy sobie szczerze, że bardzo często na polu kultury indywidualnościami są ludzie, którzy chcą po prostu się pchać i mogą mieć różne motywacje. Jednym wyjdzie, drugim nie ale też ten rodzaj pędu, na tak zwane szkło, nie jest taki zły, bo jest to też motor napędowy. To kwestia złapania balansu w pewnym momencie, aby nie stać się dla samego siebie punktem odniesienia. Żeby nie zatracić w sobie ciekawości i nie stać się wszechwiedzącym. Być gotowym oddawać swoją władzę, bo często w ten sposób wzmacnia się swoją pozycję, zamiast za wszelką cenę próbować ją utrzymać. Proszę mi wierzyć, że również zarządzanie projektami artystycznymi, musi się rządzić fantazją a nie tylko i wyłącznie prostymi zasadami. Najlepsi liderzy to tacy, którzy potrafią o 180 stopni odwrócić nagle zasady i pchnąć wszystko w nieoczekiwanym kierunku. ✨

Dawid Sobolak 

prezes Fundacji Warsztat Innowacji Społecznych. Od wielu lat projektuje i koordynuje działania na rzecz dobra publicznego, m.in. Media Lab Innowacji Społecznej. Doświadczenie zawodowe zdobywał również w biznesie, rozwijając kompetencje analityczne m.in. w agencji konsultingowej Sedla&Sedlak, a także w State Street Bank.



---

# PROF. JERZY HAUSNER

---

## Doświadczenie i generowanie zmiany

Rozmowa z Profesorem Jerzym Hausnerem to opowieść o życiu dziecka, studenta, naukowca, a w końcu także wybitnego polityka i ekonomisty. Jest to wywiad pokazujący drogę życiową człowieka, który poprzez swoje działania wpływał i wciąż wpływa na życie Polaków. Były Wicepremier, a dziś członek Rady Polityki Pieniężnej opowiada o czynnikach, jakie zadecydowały o tym, że osiągnął sukces. Wskazuje także wyzwania, jakie stoją przed liderami przyszłości.

## PROF. JERZY HAUSNER

Profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Członek Rady Polityki Pieniężnej od 2010 r. W latach 2001–2005 poseł na Sejm RP IV kadencji. W latach 2001–2003 był ministrem pracy i polityki społecznej; po zmianach strukturalnych w administracji rządowej od stycznia 2003 r. minister gospodarki, pracy i polityki społecznej, a od czerwca 2003 r. także wicepremier. Od maja 2004 r. wicepremier i minister gospodarki i pracy. Autor planu naprawy finansów publicznych (tzw. plan Hausnera). Autor około 300 publikacji z zakresu ekonomii politycznej oraz zarządzania publicznego. Odznaczony Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski; laureat Nagrody Kisiela w 2004 r.

**Łukasz Maźnica:** Panie Profesorze, jest Pan osobą, która miała i wciąż ma duży wpływ na otoczenie społeczne, życie polityczne i świat nauki. Można by długo wymieniać – wicepremier dużego europejskiego kraju, minister zarządzający potężną instytucją, jaką było wówczas Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, twórca i kierownik Katedry Gospodarki i Administracji Publicznej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, w końcu spiritus movens wielu innych inicjatyw społecznych i kulturalnych. Czy da się Pana zdaniem wskazać jakiś jeden czynnik, który pozwolił osiągnąć tak wiele w mocno zróżnicowanych dziedzinach?

Prof. Jerzy Hausner: Tego się nie da wprost wyjaśnić. Pewne predyspozycje bierze się od rodziców. Po pierwsze genetycznie, a po drugie kulturowo, przez rodzinne wychowanie. Moi rodzice byli relatywnie młodymi ludźmi. Ojciec był ode mnie niecałe dwadzieścia lat starszy, moja mama była trochę starsza od ojca. Byli ludźmi, którzy sami dopiero co stanęli na własne nogi. Oczywiście mieli swoje rodziny, ale ich kontakty z nimi były przez pewien czas zerwane. Potem je odbudowywali. Ojciec jako 17-latek uciekł z domu, a w przypadku mojej mamy, zerwanie nastąpiło w wyniku wojny. Jej mama z bratem zostali wywiezieni do Związku Radzieckiego, ona przez przypadek jakoś się od tego uchroniła i wojnę spędziła w Warszawie. Potem, po Powstaniu Warszawskim, trafiła do obozu Birkenau, następnie była w obozie pracy w Niemczech. Po wyjściu stamtąd, musiała sama sobie poradzić. Los zrządził, że rodzice spotkali się w Świnoujściu, mimo, że pochodzili z zupełnie innych krańców Polski. Ojciec z Krakowa, mama z Kresów. Więc urodziłem się w Świnoujściu, potem rodzice przenieśli się do Szczecina, gdzie urodził się mój brat, potem siostra już w Opolu, gdzie ojciec dostał kolejną pracę.

### Okres dynamicznych zmian...

To były lata pięćdziesiąte – dla nich zupełnie nowy powojenny świat. Rodzice byli dwudziestolatkami i ludźmi czynu, można powiedzieć aktywistami. Nie tylko w sensie politycznym, ale także jeśli chodzi o rolę społeczną. To wyniosłem z domu. Rodzice uważali, że są uczestnikami wielkiej i korzystnej zmiany, współtworzyli Ludową Polskę. Pełnili role urzędnicze i byli kompetentni. Angażowali się w to, co robili. To było dla nich ważne. Jako dzieci byliśmy przez nich dobrze zadbani.

### Taka postawa – aktywna, przywódcza – od młodości była cechą Pana działań?

Już w szkole podstawowej byłem w strukturach samorządu uczniowskiego. Jakoś się wyróżniałem, choć byłem dzieckiem trudnym i upartym. Regularnie obniżano mi zachowanie. W liceum wstąpiłem do ZMS i szybko zostałem przewodniczącym zarządu szkolnego. Wtedy też wyszedłem pierwszy raz poza swoje szkolne i rodzinne środowisko. To mnie wciągało. Chciało mi się, choć części moich szkolnych kolegów, to się za bardzo nie podobało. Często słyszałem z wyrzutem, że jestem zbyt ambitny. Ambitny wyrażało dezaprobatę. A ja z przekory, demonstrowałem to, że jestem i chcę być ambitny.

Nigdy nie ustępowałem, jeśli do czegoś byłem przekonany. Działalem jak każdy młody w sposób pochopny, ale nie działać nie mogłem. Takie młodzieńcze adhd. Później przyszły czasy studenckie.

#### **Zapewne schemat był podobny...**

Na uczelni jedną z pierwszych – właściwie oczywistych rzeczy – było dla mnie włączenie się w działalność uczelnianej organizacji ZMS, która była duża i relatywnie silna. Wstąpiłem też do ZSP. Dzisiaj ze znacznego już dystansu dostrzegam, że stopniowo moje spojrzenie na świat i jego rozumienie się zmieniało.

„**Wiele z tego, co uważałem wtedy za mądre i słuszne, dziś dla mnie już takie nie jest. To nie znaczy, że się wyrzekłem młodzieńczych ideałów, ale inaczej widzę drogę ich spełnienia.**”

Nie wszystkie prawdy, które wydawały mi się wtedy oczywiste, wydają mi się dzisiaj w ogóle rozsądne. Nauczyłem się krok po kroku, aby nie rozumieć otaczającego świata jako czegoś oczywistego, bo jest i zawsze był bardzo złożony, niesie w sobie wiele możliwości, także tych prowadzących na manowce. Wtedy świat bardzo upraszczałem, bo młody człowiek zawsze w pewien sposób upraszcza to, co dostrzega. A jeszcze w tamtych czasach – bez pluralizmu politycznego i demokracji – skłonność do uproszczenia była silniejsza. Zawsze jednak miałem przekonanie, że świat może być lepszy i warto podejmować działania, które będą go zmieniać na lepsze.

**Proszę powiedzieć, czy to młodzieńcze upraszczanie świata, o którym Pan mówi, odnosiło się też do wizji kariery? Czy te trzydzieści, czterdzieści lat temu miał Pan Profesor wizję tego co wydarzy się później, jakiś zawodowy cel, do którego Pan zmierzał?**

Oczywiście, że nie. Wyobrażenie i ukierunkowanie mojej drogi zawodowej co najmniej kilkukrotnie się zmieniało. W czasie studiów byłem nastawiony na pójście do przedsiębiorstwa. Miałem wówczas tzw. stypendium fundowane, finansowane przez Fabrykę Armatury z Głuchołaz, małej miejscowości na Opolszczyźnie i wyobrażałem sobie, że po studiach pójdę pracować do tej fabryki. Tam byłbym jednym z dwóch uniwersytecko wykształconych ekonomistów. Upraszczając, w mojej głowie była dyrektorska kariera.

**Zatem pierwotny plan był zupełnie inny niż dalsza rzeczywistość. Co sprawiło, że życie potoczyło się jednak w inną stronę?**

W pewnym momencie, gdy zbliżał się koniec studiów, tak jak prawie każdemu absolwentowi żal mi było Krakowa. Zacząłem myśleć, czy się tu jednak nie zatrzymać. W głowie zaczęło świtać, że może by tak zostać na uczelni. Tym bardziej,

że otrzymałem taką wstępną niezobowiązującą propozycję. Pewnym bodźcem był wysiłek, który włożyłem w pisanie pracy magisterskiej. Studia wówczas były jednostopniowe, zatem pierwszą poważną akademicką pracą, którą napisałem była właśnie praca magisterska. Poświęciłem jej sporo czasu. To była praca analityczna i jej wykonanie wymagało jeżdżenia po kraju i zbierania danych w kilku przedsiębiorstwach. „Fizycznie” je wyciągałem i ręcznie spisywałem, potem przeliczałem. I to mnie wciągnęło. Uświadomiłem sobie, że ten typ pracy mi odpowiada: siedzi się w bibliotece lub za swoim biurkiem, myśli się, pisze, tworzy. Wtedy zacząłem się już głębiej zastanawiać, co zrobić, aby pójść w tę stronę. Uczelnia się wtedy – na początku epoki gierkowskiej – szybko rozwijała. Na staż asystencki przyjęto około 20 osób z mojego roku. Wydawało się, że nie będzie problemu z miejscem dla mnie. Byłem dobrym studentem, napisałem naprawdę dobrą pracę magisterską, którą później mój promotor Profesor Emil Luchter pokazywał następnym seminarzystom jako wzór. Jednak z niejasnych do końca dla mnie powodów zaczęła być prowadzona wokół mnie dziwna zakulisowa gra. Ci, którzy proponowali mi asystenturę, wycofali się z tego. Bardzo długo czekałem, bo ponad trzy miesiące, na recenzję pracy i ku mojemu zdumieniu nie była ona bardzo dobra, chociaż taka ocena była uczelnianym standardem. Ocena „dobra” była traktowana jako obniżona. Wtedy pojawił się znowu mój upór i chęć postawienia na swoim. Myślę, że to zdecydowało – „Nie chcecie mnie, to wam pokażę”.

„**Przeciwność wzmacnia mój wysiłek. Nie wycofuję się, nie uciekam, nie rezygnuję, walczę.**”

**Rozumiem, znając dalsze losy Pana Profesora, że finał tej historii był pozytywny. Jakie były dalsze zawodowe kroki?**

Tak, w końcu zostałem na uczelni. Pierwsze cztery lata pracy były trochę pogubione. Stosunkowo szybko pojawiła się rodzina, urodziła się córka i musiałem utrzymać nas trójkę. Wszystko szybko się stało w 1972 r., a miałem wtedy 22 lata. Potrzebowałem to jakoś przetrwać, przemyśleć, ułożyć. Właściwie cały czas zastanawiałem się, czy ścieżka, na którą wszedłem jest właściwa. To, że naprawdę chcę być na uczelni, chcę być nauczycielem akademickim i że jest to moja podstawowa rola zawodowa, odkryłem dopiero pracując nad doktoratem. Przez pierwsze cztery uczelniane lata nie potrafiłem się w ogóle nad tym skoncentrować. Warto dodać, że wtedy na uczelni jeśli nie obroniłeś doktoratu w ciągu ośmiu lat, to nie było dyskusji – odchodzisz. Nagle zdałem sobie sprawę, że poniosę porażkę, zmarnuję tyle lat. Wtedy ponownie zadziałał mój upór i ambicja. Musiałem zrobić doktorat, nie mogłem zawieść siebie i swoich bliskich, zwłaszcza żony, która we mnie wierzyła.

**Rodzina, obowiązki dydaktyczne – przypuszczam że nie było to zadanie łatwe.** Praca nad doktoratem to były dla mnie ciężkie lata. Ale było to coś, co znowu bardzo mnie wciągnęło, wtedy już całkowicie na poważnie. Co roku, aby przysto-



wać doktorat, jechałem na staż do Warszawy, do jednego z kluczowych ośrodków badawczych, śłęczałem w bibliotekach i studiowałem angielskojęzyczną literaturę. Stykałem się z różnymi zespołami badawczymi. Spotykałem ludzi w moim wieku lub niewiele starszych, którzy już coś osiągnęli, sporo potrafili, byli dla mnie tacy jakby więksi. Ocierałem się o wyższy akademicki świat. Ci ludzie mi imponowali – jeździli zagranicę, swobodnie posługiwali się angielskim, publikowali. To mnie też mobilizowało. Nie chciałem być gorszy. W końcu udało mi się doktorat napisać i obronić. Dzisiaj nadal mogę uznać, że to wartościowa i przydatna praca, choć pewnie tylko parę osób ją przeczytało. Bardzo ważne było też w tym okresie to, że stworzyłem sobie własny warsztat badawczy.

### **Wiemy już zatem, jakie były początki drogi naukowej. A jak wyglądały początki polityczne?**

Jeszcze pod koniec studiów wstąpiłem do PZPR. Później niż o tym myślałem, ale kazano mi czekać. To echo mojego uczestnictwa w wydarzeniach marca 1968 r., kiedy zostałem zatrzymany i miałem postępowanie dyscyplinarne, które na szczęście nie skończyło się dla mnie relegowaniem z uczelni, bo trafiłbym do karnej kompanii wojskowej. Parę osób mnie wtedy ochroniło, a szczególnie jestem wdzięczny Profesor Czesławie Żuławskiej, która będąc rzecznikiem dyscyplinarnym broniła mnie a nie oskarżała. Pomógł też Profesor Wiktor Boniecki, przewodniczący Komisji Dyscyplinarnej. Dobrą rolę odegrał też w mojej sprawie ówczesny Rektor Profesor Władysław Bieda. To, co się wydarzyło w 1968 r. miało przez wiele lat istotne dla mnie konsekwencje. Dla jakiejś grupy osób stałem się czarną owcą. Nieufnie na mnie patrzono. Przez jakiś czas byłem samotnikiem, wbrew charakterowi. Wycofałem się z organizacyjnej działalności. Dopiero po jakimś czasie ponownie się uaktywniłem. Ale uważnie mnie obserwowano, z czego zdawałem sobie sprawę. Najtrudniejsze było jednak to, że na skutek tych marcowych zdarzeń moja mama została zmuszona do odejścia z zajmowanego stanowiska. Kłopoty zawodowe miał też ojciec. Oboje byli członkami PZPR i zostali ukarani za moje „złe wychowanie”. Kolejny ważny polityczny epizod wiąże się już z okresem Solidarności. Pod koniec 1980 r., już po obronie doktoratu, zostałem wybrany na ogólnym zebraniu uczelnianej organizacji PZPR I sekretarzem Komitetu Uczelnianego. To były autentyczne rzeczywiste wybory. Rywalizowałem z późniejszym Profesorem i Rektorem – wówczas doktorem – Ryszardem Borowieckim. Było to zaskakujące, na ogół funkcję tę pełniły osoby co najmniej czterdziestoparoletnie, a ja miałem wówczas 30 lat. Pełniłem ją społecznie przez 4 lata, czyli również przez cały okres stanu wojennego. Potem zrezygnowałem z ponownego kandydowania.

### **Czy mógłby Pan Profesor przybliżyć, jakie były obowiązki osób pełniących funkcję sekretarza komitetu uczelnianego? Nie będę ukrywał, że jest to dla mnie dość niejasne stanowisko.**

Do PZPR na naszej uczelni należało pod koniec lat 80. blisko 300 osób, głównie

nauczyciele akademicki, ale także sporo studentów. Stanowiliśmy istotną i wpływową część naszego środowiska. Władze uczelni były zobowiązane konsultować z władzami uczelnianej organizacji partyjnej kluczowe decyzje dotyczące rozwoju uczelni. Nie rodziło to na ogół konfliktów, bo najczęściej Rektorem był ktoś należący do tej partyjnej organizacji. Mnie jednak przyszło współpracować z Profesorem Janem Małeckim, który do partii nigdy nie należał i był związany z Solidarnością. Jego wybór był całkowicie demokratyczny i wolny. Nasza współpraca była potrzebna, aby w trudnych czasach zapewnić uczelni w miarę normalne warunki funkcjonowania. Nikt na uczelni w tym czasie nie ucierpiał. Najbardziej kontrowersyjna była kwestia opiniowania przez uczelnianą organizację partyjną wniosków o zatrudnienie nauczycieli akademickich oraz wniosków awansowych, w przypadku samodzielnych pracowników nauki. To była sformalizowana procedura, która często służyła do blokowania osób nastawionych opozycyjnie. Akurat na naszej uczelni takie sytuacje w latach 1980–1984 nie miały miejsca.

### **Jak długo sprawował Pan tę funkcję? Chyba nie było to łatwe, szczególnie w tak burzliwym okresie historii.**

Moja kadencja skończyła się w 1984 r. Wcześniej, w 1981 r. miał miejsce ważny dla mnie epizod. Po wprowadzeniu stanu wojennego, na mój wniosek, uczelniana organizacja partyjna (już w połowie mniejszym składzie) przyjęła – zaraz po wydarzeniach w Kopalni Wujek – uchwałę, stanowisko nawołujące do odwołania stanu wojennego, rozpoczęcia rozmów z udziałem przedstawicieli władzy, Solidarności i Kościoła w sprawie powołania Rządu Ocalenia Narodowego. Oczywiście nie spodobało się to wojewódzkim władzom partyjnym. Sądzone, że zostaną wyrzuczone. Nie zrobiono tego, więc na dalsze lata zostałem w partii, ale byłem uznawany za partyjnego dysydenta. Później zaczęto mówić – reformatora.

### **Takie wydarzenie to był jak przypuszczam koniec przygody z aparatem partyjnym.**

Na jakiś czas tak. Przez parę lat koncentrowałem się wyłącznie na pracy akademickiej. Zająłem się sfinalizowaniem rozprawy habilitacyjnej. Ale ku mojemu zdziwieniu, zaproponowano mi w 1986 r. objęcie stanowiska sekretarza komitetu wojewódzkiego. Podobno byłem dziewiątym rozważanym kandydatem, bo ośmiu odmówiło. Zdecydowałem się. Zachowałem jednak etat uczelniany i systematyczny kontakt z uczelnią. W Komitecie Krakowskim PZPR zajmowałem się oświatą i nauką. To trwało do 1989 r. kiedy rozwiązano PZPR. Byłem w niej do końca. Pomagałem też tworzyć nową formację lewicową – SDRP. Przyszły lata 90. i z działalności politycznej wycofałem się. Na uczelni też przyszły nowe czasy. Nikt mnie specjalnie nie atakował, ale okazywano mi, że się powinienem jakoś usunąć, odbyć pokutę, pokajać. Jeszcze w latach 70. przenieśliem się z Zakładu Ekonomii Politycznej Kapitalizmu do Studium Nauk Politycznych, namówiony przez serdecznego przyjaciela – Jurka Indraszkiewicza. Teraz się okazało, że nie ma w programie nauczania zajęć z tego przedmiotu, zaliczanego



do grupy przedmiotów ideologicznych. Tak też zresztą potraktowano wówczas filozofię, która była u nas prowadzona na wysokim poziomie. Ówczesny Rektor Profesor Jerzy Altkorn, chciał, abym wrócił do instytutu ekonomii, ale nie bardzo mnie tam chciano, a ja nie chciałem, aby mnie Rektor przenosił tam z urzędu. Musiałem znaleźć dla siebie jakieś miejsce.

### **I jak tym razem się to skończyło?**

Jakoś tak się złożyło, że na początku lat 90. mój znajomy z UJ polecił mi zaproszenie na uczelnię trzech Skandynawów, dwóch Duńczyków i jednego Szweda. Chcieli się zająć badaniem pokomunistycznej transformacji. Razem zaczęliśmy realizować duży projekt europejski. Przez nich zostałem włączony do europejskiego środowiska heterodoksyjnych ekonomistów. Otrzymałem wysokie stypendium badawcze. Siedziałem w Danii lub w Anglii. Jeździłem po całej Europie na różne konferencje. Poznawałem wielu świetnych badaczy, chłonałem ich wiedzę, dyskutowałem, pisałem, wykladałem. Szybko wyciągałem się na dobry akademicki poziom. I byłem całkowicie niezależny. Ten okres zaowocował belwederską profesurą. W 1994 r. dyplom wręczał mi ją Lech Wałęsa. W kwietniu 1994 r. Grzegorz Kołodko został wicepremierem i ministrem finansów. Zaproponował mi objęcie stanowiska szefa zespołu swoich doradców. Byłem jedynym człowiekiem jego zespołu spoza warszawskiej ekipy. Stałem się jego ważnym ogniwem. Kołodko miał ogromny wpływ na działania rządu, a ja – jak sam mówił – byłem częścią jego mózgu. Uczestniczyłem wówczas w projektowaniu wielu strategicznych rozwiązań.

### **To był impuls do dalszej kariery politycznej?**

Wydaje mi się, że dałem się wtedy poznać jako człowiek z otwartą głową i inicjatywą, potrafiący rozmawiać z ludźmi i ich zjednywać dla dobrych rozwiązań. Ta praca bardzo mnie cieszyła. Wymyślałem i opracowywałem wtedy wiele systemowych rozwiązań ważnych dla rozwoju Polski. Przykłady to koncepcja nowej polityki regionalnej oraz polityki strukturalnej. Trzeci raz wszedłem do polityki, ale co ważne, nie było to tym razem wejście partyjne, ale eksperckie. Znowu zachowałem uczelniany etat. Uzyskałem od Kołodki zgodę na układ – w tygodniu cztery dni w Warszawie, trzy dni w Krakowie. To był mój twardy warunek. Bo już jesienią 1993 r. powstał Samodzielny Zakład Gospodarki i Administracji Publicznej. Zaczęła się moja przygoda z „GAP-em”. I nie chciałem dać się od tego odsunąć. Już wtedy dobrze wiedziałem, że tu na uczelni jestem zakorzeniony, tu jest moje miejsce i stąd pochodzi moja siła. A polityka... to nie jest twój zawód. To jest pasja, ważna, ale nie najważniejsza.

### **Pasja, ale chyba bardzo angażująca. Udawało się pogodzić rolę naukowca, akademika z rosnącą aktywnością polityczną?**

Zawsze jakoś starałem się to godzić, ale już szczególnie od kiedy zająłem się tworzeniem GAP. To był mój pomysł i to jest moje najważniejsze życiowe zawodowe przedsięwzięcie. GAP-u nie odpuszczam. Wszystko zaczęło się od rozmowy z kolejnym Rektorem – Profesorem Jerzym Mikułowskim Pomorskim. Namawiał mnie, abym coś zrobił na uczelni i dla uczelni. Odpowiedziałem – „dobrze Panie Rektorze, przyjdę do pana z konkretną propozycją”. To był właśnie pomysł na nowy kierunek studiów i badań – Gospodarka i Administracja Publiczna. Rektor to zaakceptował, powołał mnie na kierownika nowego, początkowo jednoosobowego, zakładu w 1993 roku. Rok później powstała Katedra, a w 1995 r. byli już pierwsi studenci i moje życie zawodowe zaczęło się układać wokół tego.

### **Doszły zupełnie nowe obowiązki?**

Miałem czterdzieści cztery lata i uznałem, że GAP jest moim głównym projektem. Postanowiłem stworzyć coś zupełnie nowego i akademicko znaczącego, coś o wysokim uniwersyteckim statusie. Przyjąłem, że mam mniej więcej 30 lat do emerytury i ten czas poświęcę na rozwój GAP-u. Kiedy w 1997 r. SLD poniosło wyborczą porażkę i rząd tworzył AWS, skończył się mój blisko 4-letni okres pracy dla rządu. W końcowym okresie byłem pełnomocnikiem rządu ds. reformy systemu zabezpieczenia społecznego, a konkretnie uruchamiałem niektóre elementy reformy emerytalnej. W sumie zdobyłem ogromne doświadczenie w działalności publicznej i to była moja ewidentna przewaga względem moich krajowych i zagranicznych kolegów-badaczy. Oni mówili, co wiedzieli, a ja wiedziałem, co mówię. Nie gorzej od nich opanowałem teorię, a jeszcze miałem osobistą praktykę. I dopiero to czyniło ze mnie eksperta w kwestiach szeroko rozumianych relacji polityki i gospodarki. Uważam, że to jedna z bardzo ważnych cech samorozwoju – racjonalnie oceniać swoje kompetencje i polegać na swoich przewagach.

„**Mówię sobie: „nie próbuj być inny niż jesteś, zachowuj swój autentyzm, ale przede wszystkim patrz na to jakie masz przewagi. Jeśli ich nie masz, to je zbuduj w oparciu o to, co już potrafisz.”**

Staraj się być inny niż pozostali, ale nie tak w ogóle lepszy, a lepszy w czymś; czymś ważnym i potrzebnym innym.

**To bardzo ważna uwaga. Szczególnie teraz, kiedy konkurencja – ta między firmami i między ludźmi – jest tak duża. Czy to właśnie budowanie na przewagach pozwoliło kilka lat później wrócić Panu do rządu?**

W tamtych czasach – po 1997 r. – wszyscy, którzy byli związani z SLD, przez nowy rząd byli traktowani jako ludzie, których trzeba odsunąć. Nie widziano w nas wrogów, ale dla wielu ludzi z ówczesnego solidarnościowego obozu władzy to był dyshonor, że postkomuniści wrócili do władzy. W tym okresie ponownie wiele pisałem, jeździłem na różne konferencje, brałem udział w badaniach. Odbudowałem swoją pozycję aktywnego badacza, w kraju i zagranicą. Ale cały czas pilnowałem rozwoju GAP-u. W 2001 r., gdy SLD znów wygrało wybory, zostałem ministrem pracy i polityki społecznej. Przez kolejne cztery lata znów zajmowałem się polityką, ale polityką publiczną a nie partyjną. I jak zwykle utrzymałem swoje obowiązki uczelniane. Nie zrezygnowałem też z pracy naukowej. Choć dużo, dużo mniej, to jednak pisałem i publikowałem. Kiedy w 2005 r. odszedłem z rządu, a była to już moja czwarta przygoda z polityką, dokonałem istotnego wyboru. Powiedziałem sobie, że już nigdy więcej nie zaangażuję się w działalność partyjną. To było dokładnie po nieudanej próbie utworzenia Partii Demokratycznej. Postanowiłem – chcę być osobą zaangażowaną w sprawy publiczne, ale nie w partyjną walkę o władzę.

**To chyba nie była łatwa decyzja. Władza potrafi ponoć uzależniać.**

Zdałem sobie mocno sprawę z tego, jakie są możliwości i ograniczenia władzy. Będąc jedną z bardziej znaczących osób w państwie, osiągnąłem znacznie mniej, niż wydawało mi się to początkowo konieczne i możliwe. Doszedłem w końcu do wniosku, że można działać dla rozwoju kraju inaczej. Pomyślałem, że może będę miał znacznie większy wpływ na życie polityczne i społeczne, jako osoba publiczna, ale zarazem nie uczestnicząca w grze o władzę. Postanowiłem, że będę działał w sferze publicznej, ale innymi metodami – nie władczymi. Dziś mam przekonanie, że to nie jest tak ważne, jakie stanowisko sprawuje się – ma to znaczenie, ale nie podstawowe. Rzeczywiste i trwałe oddziaływanie nie zależy wprost od tego, jakie zajmuje się miejsce w hierarchii władzy. Ważniejszy jest publiczny autorytet, społeczne uznanie, które zyskuje się przestrzegając zasad, wykazując się wiedzą i mądrością oraz odwagą wyrażania krytycznego, ale nie agresywnego, osądu. Zawsze chciałem coś zrobić, aby – uważając, że świat nie jest najlepszy z możliwych, ale też nie jest zły – zmienić coś po swojemu.

**Po swojemu? Czy może Pan Profesor powiedzieć kilka słów, jak to rozumie?**

Ważne, aby „po swojemu” nie rozumieć jako „samemu”. Dla przykładu GAP, który uważam za swoje życiowe osiągnięcie, to wynik starań kilkudziesięciu osób. A jakby zobaczyć, z czego się składa, to okaże się, że stoi za tym łącznie kilka tysięcy osób. Wszystkie one wpłynęły na stworzenie czegoś unikalnego i niepowtarzalnego. Zawsze jest tak, że tworząc coś ważnego wspólnie z innymi ludźmi możemy też rozwijać siebie, odnajdywać sens swojej obecności i aktyw-

ności. Nie należy porzucać swoich idei, ale z drugiej strony trzeba nauczyć się czerpać je od innych, w tym od tych, którzy mogą mieć odmienne od naszych przekonania i wyobrażenia.

**„To ważne, aby nie uważać, że jest się nieomylnym i nie utrzymywać, że zawsze wie się lepiej. Choć trzeba w siebie wierzyć i łatwo ze swych racji nie ustępować.”**

Najłatwiej ocenić, co są warte różne przekonania, jeśli się coś praktycznie robi, kierując nimi. Nawet mocno ugruntowany pogląd musi podlegać próbie praktyki i podlegać krytycznej interpretacji. To zresztą nieuniknione w zwrotnych momentach życia, których jest co najmniej kilka.

**Wydaje mi się że takie zwrotne momenty uczą też bezcennej pokory. U Pana Profesora było co najmniej kilka takich momentów przełomowych.**

Ważne dla mnie jest, że nigdy nie wypieram się swojego życiorysu. Potrafię swoją życiową historię spokojnie i szczerze opowiedzieć każdemu. A to czyni mnie wiarygodnym. Nie zacieram za sobą śladów. Chciałbym, aby od wieku chłopięcego i młodościowych ambicji aż do teraz była to opowieść tego samego człowieka, który się nieraz mylił, popełniał błędy, ale zawsze był fundamentalnie sobą. Niesforny, niepokorny, czasami niesprawiedliwy, ale nie na tym polega mądrość, że się siebie wyrzekam. Człowiek mądry rozumie swoje błędy i koryguje swoje działania, dzięki doświadczeniu pomyłek. Jak w każdym życiu, w moim są wzloty i upadki, momenty, w którym Czas mnie niesie i momenty, kiedy Czas spycha. Poradzenie sobie z jednym i drugim czyni człowieka silniejszym, życiowo mądrym.

**Upór, gotowość do zmian, budowanie na przewagach, autentyzm, pokora – sporo cech, które mogą być przydatne dla przyszłych liderów. Czy są jeszcze jakieś kompetencje, na które szczególnie warto zwrócić uwagę dążąc do rozwoju? Czym w ogóle jest Pana zdaniem dzisiaj rozwój?**

Dziś, kiedy myślę o rozwoju, to uważam, że odbywa się on w pewnych cyklach. Są pewne fazy cyklu, w których koncentrujemy się na tym, co materialne, na infrastrukturze działania. Aby nastąpił rozwój, do tego, co materialnie musimy dodać część duchową, czy – jak wolę ją nazywać – kulturową. Wartość tego „co materialne”, tak naprawdę zależy od tego, co potrafimy z tym zrobić. Wartość komputera nie polega na tym, co ten komputer potrafi, a od tego, co potrafi zrobić osoba, która ma komputer. Jak go potrafi użyć, aby wytworzyć to, do czego jest on potrzebny. Analogicznie, wartość miejskiego układu komunikacyjnego nie zależy tylko od tego, jaka jest przepustowość ruchu, ale od tego, jak potrafimy zarządzać ruchem. Może się okazać, że przy większej infrastrukturze komuni-

kacyjnej płynność ruchu jest mniejsza, bo nie potrafimy nią zarządzać. Rozwój indywidualny i wspólnotowy wynika z tego, czy potrafimy się kulturowo pracować, przestawić.

#### **Przestawić kulturowo? Jak należy to rozumieć?**

„Przepracowanie kulturowe” jest konieczne, aby móc lepiej wykorzystać to, co wytwarzamy i posiadamy materialnie. Jeżeli to zrobimy, to jesteśmy w stanie dokonać kolejnego materialnego ruchu. Wtedy też ten ruch materialny ma sens, bo będziemy w stanie wykorzystać to, co potrafimy wytworzyć. I to się nie obróci przeciw nam. Po osiągnięciu określonego poziomu cywilizacyjnego, materialnego (i nie mówię tu o dochodach), dalszy rozwój zależy od tego, co potrafimy zrobić kulturowo. Na to się składa: wiedza, nauka, nasze postawy względem siebie, poziom zaufania – wszystko to co miękkie. Jestem przekonany, że współcześnie to głównie kapitały miękkie dają nam otwarcie do kolejnej fazy cywilizacyjnego awansu. Dzisiaj – w sensie przywódczym – fundamentalne znaczenie ma, czy ludzie posiadający władzę są w stanie, nie tyle zbudować kolejną kosmiczną rakietę, ale raczej spowodować, że potrafimy kulturowo przepracować firmę, uniwersytet bądź państwo tak, aby mając tak duże możliwości materialne, jakie mamy, umieć je sensownie spożytkować dla dobra pojedynczych ludzi i ludzkości.

#### **W takim razie jak je pomnażać? Jak dokładnie kapitały miękkie o tym decydują?**

Dziś przepracowanie kulturowe nie następuje, jak kiedyś, za sprawą wielkich ideologów, wielkich myśli filozoficznych. Ten proces odbywa się inaczej.

**„Zmianę generują dziś ludzie, którzy potrafią wykreować interaktywne społeczne interfejsy. Potrafią połączyć w konkretnym działaniu ludzi różnych środowisk, odmiennych sposobów myślenia.”**

Połączyć po to, aby coś, co potrzebne zrobić inaczej, lepiej. A potem potrafią rozwiązania wypracowane w jednych miejscach czy obszarach przenieść do innych. Tacy ludzie – dzisiejsi liderzy zmian społecznych – przyspieszają proces przepracowania kulturowego. Wydaje mi się więc, że: kompetencje komunikacyjne, kompetencje polegające na przekonywaniu za pomocą miękkich środków, umiejętność kojarzenia, wyjaśniania i interpretowania różnych rzeczy czy w końcu umiejętność współpracy z różnymi ludźmi – to są dziś kompetencje kluczowe. I to niezależnie od tego, czy dyskutujemy o małej organizacji, społeczności lokalnej, wielkiej korporacji czy uniwersytecie.

**Wydaje mi się, że wiele cennych rad dla młodych liderów padło w tej rozmowie.**

#### **Czy coś jeszcze chciałby Pan Profesor dodać?**

Bardzo ważne jest – i to chciałbym podkreślić – aby jako wtórne traktować to, na jakim jest się stanowisku. Mogę dziś powiedzieć – byłem wicepremierem. I co z tego? Jeśli się zacznie liczyć wszystkich wicepremierów od 1989 r., to będziemy mieć ich już tyle, że nikt ich nie jest w stanie spaści. W życiu mniej ważne jest pytanie: „kim byłeś?”, ważniejsze jest „co zdołałeś zrobić?”. Jedni trafiają na dobry moment i wtedy zyskują pewnie instrumenty władzy, ale są także ludzie, którzy nie osiągnęli żadnej władzy, a mieli wielki wpływ na nasze życie. Jednocześnie mnóstwo jest osób, mających kiedyś dużą władzę, a którzy są dziś jedynie symbolami niepowodzeń i zmarnowanych możliwości. W końcu to się liczy, czy potrafimy wykorzystać swój potencjał, sensownie spożytkować dany nam czas. \*

Łukasz Maźnica 

ekonomista, doktorant na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, zawodowo związany z Fundacją Warsztat Innowacji Społecznych, gdzie odpowiada za rozwijanie działalności badawczej. Jego zainteresowania naukowe skupiają się wokół ekonomii kultury i zarządzania publicznego. Autor i współautor kilkudziesięciu artykułów naukowych, raportów i publikacji z tego zakresu.

## Przywództwo z misją

Copyright © 2015 by Fundacja Warsztat Innowacji Społecznych. All rights reserved

Copyright © 2015 by Fundacja Konrada Adenauera. All rights reserved

wydawcy: Fundacja Konrada Adenauera, Fundacja Warsztat Innowacji Społecznych



Konrad  
Adenauer  
Stiftung



warsztat  
innowacji  
społecznych

Fundacja Konrada Adenauera to fundacja polityczna założona w roku 1955 w celu wspierania demokracji i społeczeństwa obywatelskiego. Wartością nadrzędną działań Fundacji jest człowiek ze swoją niezbywalną godnością, swoimi prawami i obowiązkami.

Dzięki projektom prowadzonym w ponad 120 państwach, Fundacja wspiera rozwój demokracji, państwa prawa i społecznej gospodarki rynkowej. Ponadto promuje dialog w polityce wewnętrznej i międzynarodowej, jak i porozumienie między kulturami i religiami.

Fundacja – wśród licznych innych działań – aktywnie wspiera rozwój wyjątkowych osób, które chcą odgrywać pozytywną rolę w życiu społecznym.

Warsztat Innowacji Społecznych to niezależna organizacja pozarządowa, tworzona przez osoby, które wierzą, że mocne więzi społeczne oraz innowacyjne wykorzystywanie istniejących zasobów, w oparciu o zasadę otwartości, gwarantują skuteczne rozwiązanie wszelkich problemów, wpływając pozytywnie na jakość życia.

Rozwijanie kapitału społecznego i kreatywnego, podnoszenie jakości przedsiębiorczości, a także wdrażanie innowacji, stanowią główny obszar działalności Warsztatu.

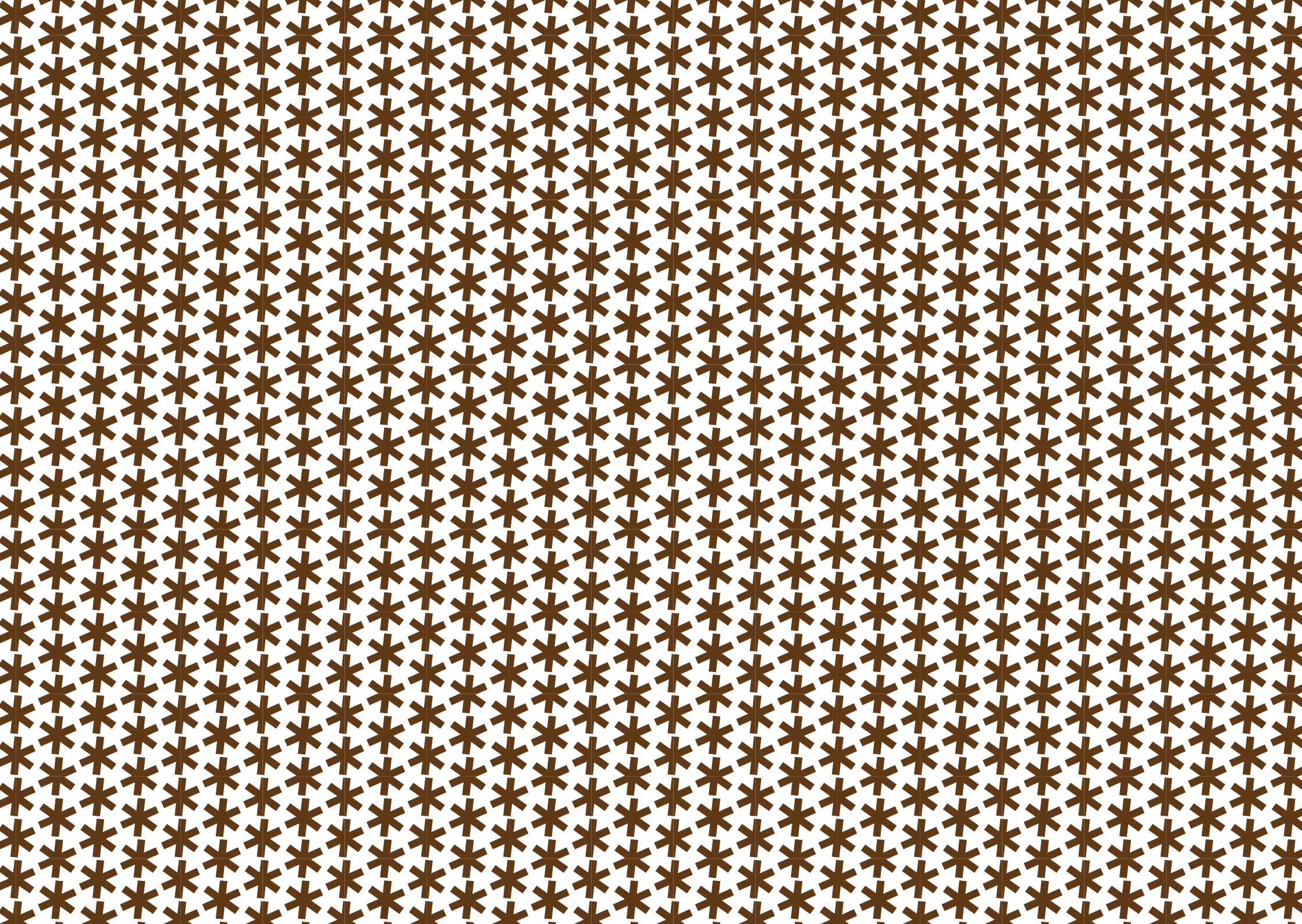
Warsztat realizuje m. in. szereg projektów szkoleniowych – w 2013 i 2014 roku beneficjentami tego typu działań było ok. 400 młodych i ambitnych liderów środowiskowych, mających ambicję wywierania wpływu na swoje środowisko. Ponad 90% z nich zauważyło u siebie wzrost kompetencji będących przedmiotem szkoleń – wszyscy wyrazili zadowolenie z uczestnictwa w tych przedsięwzięciach.

autorzy tekstów: Wojciech Kowalik, Maciek Chart-Ołasiński, Jagoda Komusińska, Rafał Sanecki, Jan Strycharz, Dawid Sobolak, Łukasz Maźnica

projekt graficzny, ilustracje, skład: Weronika Kuc

ISBN 978-83-941250-0-4







Książka „Przywództwo z misją” powstała w ramach realizacji szerszego przedsięwzięcia o nazwie „Liderzy kompetencji”. „Liderzy kompetencji” to spotkania dla osób zaangażowanych we wspieranie rozwoju młodych ambitnych osób, którzy w przyszłości będą kształtować naszą polską rzeczywistość w polityce, w biznesie i na polu społeczeństwa obywatelskiego. Spotkania te odbywają się raz w roku i są organizowane przez Warsztat Innowacji Społecznych i polskie przedstawicielstwo Fundacji Konrada Adenauera. Ze szczegółami przedsięwzięcia można zapoznać się pod adresem internetowym: [liderzykompetencji.pl](http://liderzykompetencji.pl).

