

Nowe  
perspe-  
kty-  
wy



## **Nowe perspektywy**

Nauki społeczne dla gospodarki

Publikacja została przygotowana w ramach projektu „B+R = €. Nauki społeczne dla gospodarki”, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Działanie 4.2 Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym.

Tytuł: *Nowe perspektywy. Nauki społeczne dla gospodarki*

ISBN 978-83-60005-18-7

Redakcja naukowa: Seweryn Rudnicki

Wydawca: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera  
31-033 Kraków, ul. Westerplatte 11  
[www.wse.krakow.pl](http://www.wse.krakow.pl)

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**WYŻSZA SZKOŁA  
EUROPEJSKA**  
IM. KS. JÓZEFA TISCHNERA

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Spis treści

|   |    |
|---|----|
| <b>Wstęp</b> .....  | 7  |
| <i>Seweryn Rudnicki</i>   |    |
| <b>Między światami: współpraca nauk społecznych z gospodarką w Polsce</b> ..... | 11 |
| <i>Agnieszka Otręba-Szklarczyk, Dariusz Szklarczyk</i>                          |    |
| <b>Streszczenie raportu</b> .....   | 13 |
| <b>O projekcie</b> .....  | 21 |
| Cele projektu „B+R=€. Nauki społeczne dla gospodarki” .....                     | 21 |
| Działalność badawczo-rozwojowa (B+R) .....                                      | 23 |
| Przebieg działań badawczych .....   | 25 |
| <b>Uwagi wstępne</b> .....  | 29 |
| <b>Wyniki badania</b> .....   | 33 |
| Motywacje .....   | 33 |
| Rozwiązania organizacyjne .....   | 36 |
| Sposoby łączenia dwóch światów .....  | 43 |
| Finansowanie .....  | 46 |
| Rozwój działalności, ciągłość, trwałość .....                                   | 54 |
| Rola lidera .....   | 62 |
| Promocja .....  | 66 |
| Trudności i bariery .....   | 68 |
| Czynniki sukcesu .....  | 76 |
| <b>Podsumowanie</b> .....   | 83 |
| <b>Postscriptum: metafory działalności B+R</b> .....                            | 90 |
| <i>Seweryn Rudnicki, Jan Strycharz</i>  |    |
| <b>Studia przypadków</b>  |    |
| <b>Profesor i jego drużyna</b> .....  | 93 |
| <i>Wojciech Przybylski</i>  |    |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Jak przekonać do siebie przedsiębiorców,<br/>czyli opowieść o Centrum Etyki Biznesu (CEB) .....</b>     | <b>104</b> |
| <i>Agnieszka Otręba-Szklarczyk</i>   |            |
| <b>Bon na innowacje .....</b>  | <b>112</b> |
| <i>Agnieszka Otręba-Szklarczyk</i>   |            |
| <b>Spin-out w naukach społecznych,<br/>czyli przedsiębiorczość akademicka na Plus .....</b>                | <b>121</b> |
| <i>Dariusz Szklarczyk</i>  |            |
| <b>Sondaż deliberacyjny .....</b>  | <b>133</b> |
| <i>Andrzej Bukowski</i>  |            |
| <b>„Znam się na Polsce” .....</b>  | <b>148</b> |
| <i>Monika Sitarz</i>   |            |
| <b>Centrum Aktywności Lokalnej (CAL),<br/>czyli jak połączyć wierność ideałom z profesjonalizmem .....</b> | <b>158</b> |
| <i>Katarzyna Kubat</i>   |            |
| <b>GT Mentor: firma szkoleniowa na styku biznesu i nauki .....</b>   | <b>174</b> |
| <i>Łukasz Leszczyński</i>  |            |
| <b>Czytając Lévi-Straussa .....</b>  | <b>182</b> |
| <i>Katarzyna Kubat</i>   |            |
| <b>Jarosław Marek Spychała „ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ” .....</b>  | <b>195</b> |
| <i>Katarzyna Kubat</i>   |            |
| <b>Nézópont Intézet - szybki sukces po węgiersku .....</b>   | <b>208</b> |
| <i>Wojciech Przybylski</i>   |            |
| <b>Tandem. Decision Institute w Berlinie .....</b>   | <b>216</b> |
| <i>Wojciech Przybylski</i>   |            |
| <b>Kształtowanie rzeczywistości - szkockie badania nad kulturą .....</b>                                   | <b>226</b> |
| <i>Jan Strycharz</i>   |            |

# Wstęp

Jak pisał Tim O'Reilly, jeden z twórców koncepcji Web 2.0, wiele ważnych idei i pojęć nie ma wyraźnych granic, lecz raczej coś w rodzaju punktu ciężkości. Wydaje się to prawdą także w odniesieniu do rozumienia działalności badawczo-rozwojowej (B+R, R&D, Research and Development), które przyjęliśmy w tym opracowaniu.

*Podręcznik Frascati*, definiujący światowe standardy w tej dziedzinie, obejmuje nazwą B+R badania podstawowe, stosowane oraz prace rozwojowe. My oparliśmy się na tym ostatnim pojęciu, przyjmując B+R jako taką działalność, w której wiedza naukowa przyczynia się do wytworzenia istotnej innowacji w świecie gospodarki. Założyliśmy jednocześnie bardzo szerokie (naszym zdaniem właściwe) rozumienie gospodarki - nie tylko jako sfery aktywności biznesowej i nastawionej głównie na zysk finansowy, ale jako wszelkiej działalności mającej na celu wytwarzanie dóbr i dostarczanie usług dla

podmiotów indywidualnych i zbiorowych. Takie ujęcie pozwala uwzględnić obok biznesu także sektor publiczny (w tym administrację centralną i samorządy) oraz pozarządowy jako wchodzące w skład gospodarki.

Przede wszystkim chodziło nam o zbadanie i opisanie przypadków takiej działalności, w której dochodzi do przerzucania mostów i przełamywania barier między światem nauk społecznych i światem gospodarki. Byliśmy bowiem przekonani, że takie bariery istnieją. Dość powszechnie uświadamiane są przecież możliwości praktycznego wykorzystania badań z zakresu nauk przyrodniczych, medycznych czy technicznych, podczas gdy nauki społeczne włącza się raczej w obręb „humanistyki” i w konsekwencji kojarzy raczej z „czystą teorią” niż praktycznymi zastosowaniami. Naszym zdaniem jest to pogląd bardzo uproszczony, mający jednak istotne konsekwencje. Wpływa bowiem nie tylko na dystrybucję środków przeznaczonych na wspieranie B+R, ale także na sposób, w jaki sami przedstawiciele nauk społecznych się postrzegają i jak definiują swoją rolę. A stereotyp często okazuje się samospełniającym się proroctwem.

Spróbowaliśmy zatem odnaleźć przykłady takiej działalności, w której wiedza z zakresu nauk społecznych jest rzeczywiście wykorzystywana w gospodarce. W świetle wiedzy piszącego te słowa jest to jedyna publikacja tego typu w Polsce. Przebadaliśmy ponad 20 polskich przypadków takiej działalności (wybranych z większej bazy), w tym 10 zaprezentowanych (w postaci *case studies*) w tej publikacji. Jako punkt odniesienia dla nich mogą służyć trzy przypadki zagraniczne (z Wielkiej Brytanii, Niemiec i Węgier). Opisywane przykłady są bardzo zróżnicowane pod względem formy organizacyjnej, dyscypliny naukowej, dostarczanych „produktów”, sposobów finansowania czy przebiegu rozwoju. Obejmują pracownie czy centra powstałe przy uczelniach publicznych i niepublicznych (także prowadzące działalność bardziej komercyjną niż naukową), przedsiębiorczość akademicką (typu *spin-out*), think tanki, stowarzyszenia, „zwyckie” przedsiębiorstwa oraz projekty realizowane w konsorcjach łączących różne podmioty. Opisywane przypadki reprezentują także różne dziedziny nauki: socjologię, politologię, ekonomię, pedagogikę społeczną, psychologię, zarządzanie, prawo, antropologię, a nawet filozofię (która - choć nie jest nauką społeczną - została uwzględniona, by pokazać, że nawet tak z pozoru „teoretyczna” dyscyplina może być wykorzystana nie tylko jako źródło refleksji ogólnej, ale także działalności biznesowej).

Dlaczego studia przypadków? Bo jesteśmy przekonani, że w tej dziedzinie nie ma prostych przepisów na sukces, tak jak nie ma ich ani w nauce, ani w biznesie. Dlatego prezentowane studia przypadków prezentują realne wydarzenia i postacie.



Wszystkie oparte są na specjalnie w tym celu przeprowadzonych wywiadach z bohaterami wydarzeń (niektóre także oparte są na dodatkowych materiałach) i ich relacjach. Prezentują zatem fragmenty złożonej rzeczywistości - zgodnie z harwardzką szkołą *case study* ujęte w formie historii - wieloznacznej i otwartej na interpretację. Ich lektura i analiza wymaga włączenia indywidualnego doświadczenia Czytelniczek i Czytelników. Nie podajemy gotowych rozwiązań (raport i komentarze kończące każde studium mają jedynie zachęcać do własnych interpretacji), ale zachęcamy do samodzielnego poszukiwania odpowiedzi na pytania o przyczyny opisywanych sukcesów i porażek, ich mechanizmy i konsekwencje. Uczymy się przecież najskuteczniej, nie asymilując prostych recept, ale analizując realne zdarzenia i włączając w ten proces własną wiedzę i doświadczenie.

Książka ta nie powstałaby gdyby nie wysiłek całego zespołu. Autorzy poszczególnych *case studies* samodzielnie znajdowali przypadki, przeprowadzali wywiady i pisali teksty. Spotykaliśmy się często i zastanawialiśmy się nad każdym z nich. Wreszcie, publikacja nie doszłaby do skutku gdyby nie wysiłek redakcyjny, jaki podjęły Agata Anacik (kierowniczka projektu) i Anna Szwed (odpowiadająca za promocję) - obydwie były zresztą aktywnie zaangażowane także w prace merytoryczne.

Zaznaczmy jeszcze na koniec, że celowo pominęliśmy tutaj kontekst instytucjonalny, a więc także system nauki i szkolnictwa wyższego w naszym kraju. Celem, któremu ma służyć ta publikacja, jest bowiem uczenie i inspirowanie inicjatyw oddolnych, a nie rekomendacje zmian systemowych, na które mamy najczęściej bardzo ograniczony wpływ.

Ta książka uświadamia, uczy i inspiruje. Nie jest kolejnym raportem stwierdzającym niedostatki rzeczywistości, ale pokazuje jak ją zmieniać. Nie jest listą pobożnych życzeń, ale serią realnych przykładów. Nie jest apologią nauki ani praktyki, ale opisem pragmatycznych rozwiązań. Otwiera nowe perspektywy.

Seweryn Rudnicki



**Między światami:**  
współpraca nauk społecznych  
z gospodarką w Polsce.

# Raport



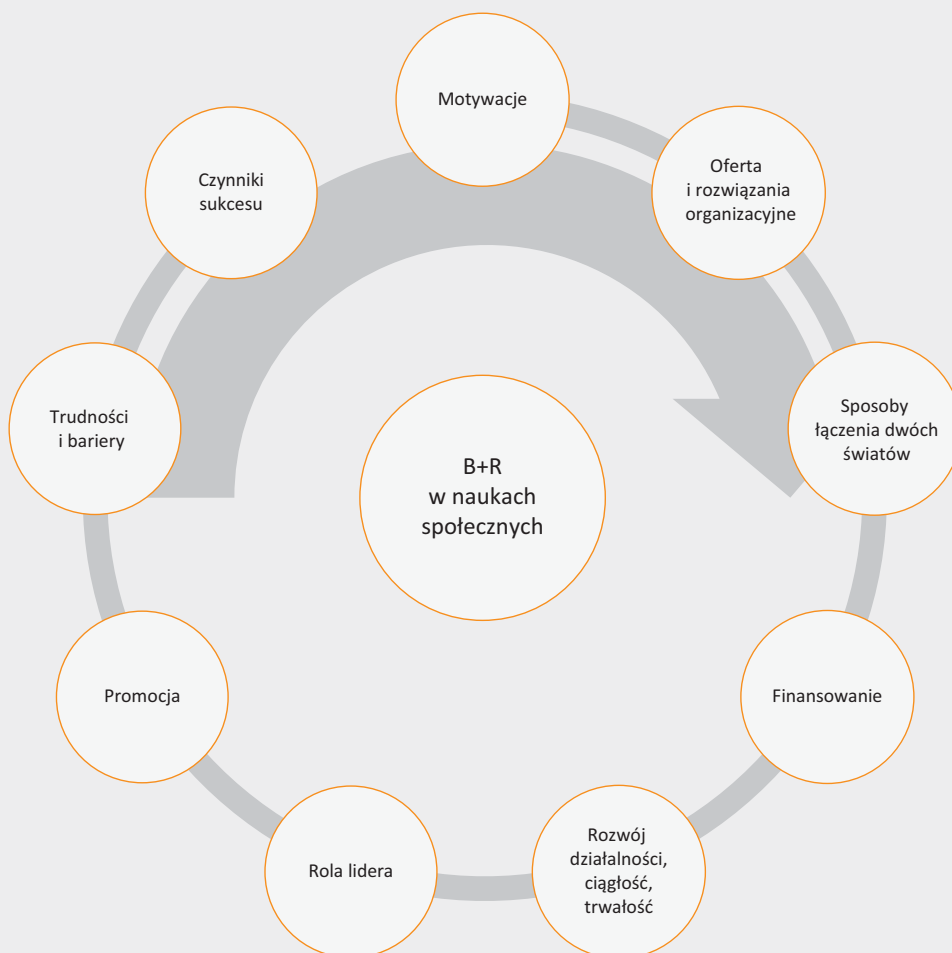
# Streszczenie raportu

Projekt „B+R=€. Nauki społeczne dla gospodarki” jest realizowany w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie w ramach Działania 4.2 (*Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym*) Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Europejskiego Funduszu Społecznego. Jest on kierowany w pierwszej kolejności do młodych przedstawicieli nauk społecznych, doktorantów i doktorów pracujących w instytucjach naukowych i badawczo-rozwojowych lub współpracujących z nimi. Najważniejszymi celami projektu są, po pierwsze, przekonanie jego odbiorców, że współpraca nauk społecznych z szeroko rozumianą gospodarką jest możliwa, po drugie, zarówno zademonstrowanie możliwych sposobów prowadzenia takiej współpracy i korzyści z niej płynących, jak i potencjalnych trudności.

W ramach projektu przeprowadzono 40 wywiadów z przedstawicielami różnego typu

inicjatyw i instytucji, m.in. jednostek uczelnianych, organizacji pozarządowych czy przedsiębiorstw. Na ich podstawie dokonano analizy działalności B+R w naukach społecznych pod względem różnych wymiarów, np. motywacji dla takiej działalności, stosowanych rozwiązań organizacyjnych czy czynników decydujących o powodzeniu przedsięwzięcia. Poszczególne wymiary analizy prezentuje poniższy schemat.

**Rysunek 1. Analizowane wymiary prowadzenia działalności B+R w naukach społecznych**



Oto najważniejsze wnioski, jakie można wyciągnąć na podstawie przeprowadzonych wywiadów:

## Motywacje

Trudno sobie wyobrazić zaangażowanie w wymagającą dodatkowego wysiłku działalność bez ważnych, osobistych motywacji. Badani podkreślali korzyści, jakie dla rozwoju osobistego i naukowego przynosi możliwość przełożenia wiedzy teoretycznej na praktykę. W dziedzinie nauk społecznych posiadanie praktycznego doświadczenia znacznie podnosi jakość pracy naukowej, zwłaszcza badawczej. Dla młodych pracowników nauki współpraca z gospodarką jest również inwestycją podnoszącą ich wartość na rynku pracy w przypadku rezygnacji z kariery naukowej. Każdy kontakt z inną rzeczywistością, np. biznesem lub administracją, jest szansą poznania odmiennych reguł funkcjonowania, innych standardów pracy, a doświadczenie to może procentować w przyszłych kontaktach. Łatwiej akademikowi zdecydować się np. na współpracę z biznesem lub założenie własnej działalności gospodarczej, gdy okazuje się, że przedmiot jego zainteresowań naukowych zbiega się z określonymi potrzebami po stronie gospodarki. Robić coś zgodnego z zainteresowaniami i jednocześnie mieć szansę na finansowy zysk to silny bodziec motywujący wejście naukowców na rynek. W przypadku uczelni prywatnych motywacja taka jest często fundamentem prowadzenia działalności w ogóle. Muszą współpracować z biznesem i administracją, by przetrwać i móc się rozwijać. Dzięki współpracy z otoczeniem zyskują markę i rozpoznawalność. Praca w uczelni prywatnej, która pragnie się rozwijać jako instytucja, oznacza dla zatrudnionych w niej naukowców konieczność uwzględnienia w codziennej działalności perspektywy „biznesowej”.

## Oferta i rozwiązania organizacyjne

Przedstawiciele nauk społecznych swoją ofertę kierują przede wszystkim do jednostek administracji rządowej i samorządowej, a także biznesu. Są to przeważnie usługi w postaci doradztwa, konsultingu, analiz, ekspertyz oraz szkoleń. Oferta tego typu powstaje w ramach różnego rodzaju jednostek działających na uczelni lub przy niej (centra, instytuty, pracownie itp.), we współpracy z uczelnią (tzw. „spółki odpryskowe”, *spin-out*) czy w prywatnych podmiotach gospodarczych korzystających z kapitału (ludzkiego, rzeczowego) uczelni. Pracownicy naukowcy reprezentujący poszczególne dyscypliny nauk społecznych współpracują również z organizacjami pozarządowymi, w tym z uznanymi ośrodkami badawczo-analitycznymi (*think tanks*). We współpracy z różnymi podmiotami realizują projekty, które w ostatnich latach stały się, m.in. dzięki wykorzystaniu funduszy europejskich, popularnym i ważnym ogniwem łączącym środowisko akademickie z biznesem czy administracją. Miejscem spotkania się tych dwóch światów mogą być również studia podyplomowe.

Jednostki naukowe współpracujące z gospodarką mogą funkcjonować w strukturach uczelni. Najczęściej przyjmują wówczas nazwy takie, jak „centrum” (badań), „instytut”, „pracownia” itp. Mogą posiadać samodzielność w określaniu profilu działalności i definiowaniu celów, ale nie posiadają niezależności w sensie prawnym. Często otrzymują wsparcie uczelni w zakresie infrastruktury technicznej i administracji, w zamian przynosząc uczelni zysk. Cechą charakterystyczną takich jednostek jest brak etatów *stricte* badawczych - ich członkowie są zatrudnieni na uczelni w ramach etatu dydaktycznego, co oznacza konieczność łączenia obowiązków badawczych z dydaktyką. Jedną z konsekwencji takiego stanu rzeczy jest to, że jednostki opierające się na stałym zespole pracowników należą do rzadkości. Dominuje projektowy tryb pracy pozwalający na większą elastyczność w zarządzaniu. Jednostki działające poza strukturami uczelnianymi również mogą korzystać z wsparcia i kapitału związanego z uczelnią. Pracownicy naukowcy są np. zapraszani w charakterze ekspertów do wybranych przedsięwzięć biznesowych na zasadzie indywidualnych umów czy kontraktów. Są również zapraszani do stałej bądź okresowej współpracy w ramach luźno zorganizowanych think tanków. W przypadku spółek typu *spin-out* zakładający je pracownicy naukowcy stają się jednocześnie przedsiębiorcami, zyskują odrębną osobowość prawną, lecz ściśle współpracują z uczelnią. Zdarzają się również przypadki zakładania przez pracowników naukowych fundacji lub stowarzyszenia.

### Sposoby łączenia dwóch światów

W stosunku do naukowców nastawionych na praktyczne zastosowanie zdobywanej wiedzy można użyć określenia „łącznicy dwóch światów” - świata akademickiego, zorientowanego na poszerzanie dostępnej wiedzy, i świata praktyki, zorientowanego na wykorzystanie tej wiedzy.

Współpracujący ze sobą przedstawiciele „dwóch światów” odnoszą obopólne korzyści: praktycy otrzymują zgodne z najnowszym stanem wiedzy rozwiązania wzmacniające ich pozycję konkurencyjną i/lub skuteczność działań, akademicy zaś mają okazję skonfrontować swoje pomysły i idee z rzeczywistymi problemami oraz potrzebami praktyków. Współpraca „na styku” dwóch światów często prowadzi do powstania innowacyjnych produktów i usług. Wymaga jednak przyjęcia odpowiedniej strategii współdziałania podyktowanej w przypadku naukowców zobowiązaniami wobec uczelni oraz koniecznością rozwoju naukowego. Choć zdarza się, że przedstawiciele dwóch światów współpracują ze sobą w „naturalny”, harmonijny sposób, to często decyzja o współpracy wymaga świadomego



dostosowania się jednej strony do drugiej lub selektywnego angażowania się jedynie w takie inicjatywy, które spełniają ściśle określone kryteria (np. dają możliwość wykorzystania zdobytego doświadczenia w formie publikacji).

## **Finansowanie**

Pieniądze ułatwiające czy wręcz umożliwiające komercjalizację badań pochodzą z różnych źródeł. Często „na start” w zupełności wystarczą środki własne. Przedstawiciele nauk społecznych zazwyczaj nie potrzebują zaawansowanych technologicznie laboratoriów i urządzeń czy rozległych powierzchni biurowych. Przeważnie do pracy wystarczy jakieś pomieszczenie, komputer z oprogramowaniem, dostęp do literatury. W tym zakresie mogą uzyskać wsparcie np. ze strony uczelni lub inkubatora przedsiębiorczości. Środki finansowe umożliwiające prowadzenie prac badawczych, których efekty mogą następnie być sprzedawane, można zdobywać też w formie grantów przyznawanych przez krajowe i zagraniczne instytucje finansujące bądź wspierające naukę. Popularnością cieszą się również konkursy organizowane w ramach funduszy europejskich, np. programy ramowe Unii Europejskiej. Zarówno jednostki uczelniane, jak i osoby fizyczne spełniające wymagane kryteria mogą przystępować do przetargów organizowanych przez jednostki administracji rządowej i samorządowej. Bardziej aktywna strategia działania polega na ukierunkowanym poszukiwaniu sponsora, inwestora czy patrona, który z różnych względów (np. wizerunkowych) chciałby wesprzeć finansowo lub organizacyjnie prace badawcze. Niekiedy wymaga to wielu rozmów, spotkań, telefonów, maili itp. Uwagę zwracają też wskazywane przez badanych korzyści ze współpracy z innymi podmiotami: uczelniami, instytucjami. Współpraca przy projektach i wymiana doświadczeń podczas konferencji naukowych w kraju i za granicą pozwalają na systematyczną rozbudowę sieci kontaktów, która z czasem dostarcza coraz to nowych informacji m.in. o możliwościach pozyskania środków finansowych na realizację przedsięwzięcia. W przypadku zajmowania się problematyką, która może się stać ważna dla gospodarki, wystarczy robić to z zaangażowaniem i na wysokim poziomie merytorycznym. Wówczas zleceniodawcy mogą znaleźć się sami. Zarówno biznes, jak i administracja coraz częściej dostrzegają szansę na rozwiązanie swoich problemów we współpracy ze światem nauki.

## **Rozwój działalności, ciągłość, trwałość**

Jednym z bardzo ważnych elementów powodzenia przedsięwzięcia opartego na współpracy z gospodarką jest wykorzystanie szansy i energii związanej z pozyskaniem pierwszego zlecenia, projektu itp. Badani wspominali również o przyjęciu

na początku działalności kryteriów sukcesu i porażki – decyzja o kontynuacji lub wycofaniu się z działań może wynikać z oceny bilansu ekonomicznego w „okresie próbnym”. Rozwój oznacza zbieranie kolejnych doświadczeń i stopniowe tworzenie marki (indywidualnej lub instytucji). To także świadome określenie celów na początku działalności lub sformułowanie misji i jej konsekwentna realizacja. Świadomość celów i misji tworzy tożsamość danej jednostki i pomaga jej przetrwać w trudnych momentach, np. gdy nikt nie jest zainteresowany jej ofertą. Wspólne poczucie tożsamości wpływa korzystnie na utrzymanie i rozwój zespołu współpracowników, co jest szczególnie trudne ze względu na projektowy rytm pracy. Oznacza on, że zespoły projektowe tworzone są w sposób elastyczny m.in. przez kooptację poszczególnych pracowników naukowych (z uczelni i spoza niej) zgodnie z ich kompetencjami i bieżącym zapotrzebowaniem. Jednostki funkcjonujące poza strukturami uczelnianymi mogą sobie w tym względzie pozwolić na większą stabilizację kadrową. Istnieją różne strategie rozwoju jednostki komercjalizującej wyniki badań naukowych. Jedną z nich jest wąska specjalizacja umożliwiająca odróżnienie się na tle innych podmiotów tego typu. Wspierać może ją ustawiczny rozwój i pogłębianie wiedzy w danej dziedzinie, czyli uczenie się. Może ono jednak oznaczać również otwarcie się na nowe kierunki rozwoju w sytuacji, gdy jest to korzystne z punktu widzenia koniunktury i znalezienia nowych odbiorców usług. Badani, w kontekście rozwoju, podkreślali także kluczowe znaczenie współpracy i wymiany informacji z innymi podmiotami. Równie istotną rolę w udanym połączeniu dwóch światów odgrywa etyka związana ze standardami pracy naukowej. Etos naukowca może ustrzec, zdaniem badanych, przed „zagubieniem się” w trudnej sytuacji działania na styku dwóch światów.

### **Rola lidera**

Liderami przedsięwzięć polegających na komercjalizacji badań w naukach społecznych są zarówno profesorowie, jak i młodzi pracownicy nauki. Choć niektóre zespoły oparte są mocno na autorytecie i profesorskich kompetencjach merytorycznych, nie mniej ważną rolę odgrywają liderzy cechujący się takimi cechami charakteru, jak upór i konsekwencja w dążeniu do celu, odwaga czy asertywność. Podjęcie współpracy z gospodarką i jej rozwój wymagają też odpowiedniego wyczucia popytu na usługi naukowe, dostrzegania szans, uchwycenia odpowiedniego momentu na działanie. Konieczny jest też „zmysł organizacyjny”, a więc m.in. umiejętność skompletowania zespołu współpracowników i zarządzania nim. Wymaga to od lidera wysokich kompetencji komunikacyjnych i otwartości na pomysły oraz inicjatywy współpracowników. Nierzadko lider musi „przecierać szlaki” np. w celu pozyskania aprobaty dla przedsięwzięcia ze strony władz

uczelnii. Pomaga w tym pasja i wiara, że obrany kierunek jest słuszny. Pewne obawy wśród badanych budziła, w dłuższej perspektywie, kwestia sukcesji po liderze, tj. znalezienie osoby, która posiadałaby zbliżone do niego cechy i mogłaby dzięki nim podołać dalszemu kierowaniu jednostką.

## Promocja

Istnieją jednostki naukowe, których oferta tak ściśle odpowiada zapotrzebowaniu innego typu podmiotów, że nie muszą one podejmować specjalnych działań promocyjnych. Częściej jednak „pokazanie się światu” jest decydujące dla powodzenia przedsięwzięcia. Przykładem są zarówno nowe jednostki uczelniane, które muszą zapracować na swoją renomę, jak i think tanki, których opiniotwórcza siła musi być budowana również za pośrednictwem mediów. Promocji sprzyja bowiem udział w debacie publicznej. Jeśli problematyka jest bardzo specjalistyczna, to do promocji wykorzystuje się każdą okazję polegającą na wspólnych spotkaniach z przedstawicielami własnego środowiska, np. konferencje naukowe. Dają one sposobność, by zaprezentować się w roli eksperta w danej dziedzinie. Do udziału w konferencjach można również zaprosić potencjalnych klientów. Ważną rolę w świecie nauki pełnią też wydawnictwa (broszury, biuletyny, czasopisma) podnoszące prestiż jednostki i wpływające na jej rozpoznawalność. Z perspektywy biznesu, jak podkreślano, jest konieczne, aby naukowcy otwarcie prezentowali swoje możliwości i przedstawiali korzyści, jakie może odnieść gospodarka, zacieśniając współpracę ze światem nauki.

## Trudności i bariery

Osoby, które wzięły udział w badaniu, stanowią pozytywny przykład możliwości współpracy nauk społecznych z gospodarką. Często jednak za sukcesem stoi wytrwałość, żelazna konsekwencja, ale też nadludzki wysiłek, poniesiony by przedsięwzięcie mogło się powieść. Jak zaznaczano, wciąż jest dużo barier systemowych, instytucjonalnych, utrudniających działalność na pograniczu dwóch światów. Brakuje informacji, które mogłyby ułatwić początki współpracy. Uczelnie nie zawsze dają naukowcom wsparcie, które zmniejszyłoby ich obciążenie sprawami biurokratycznymi i pozwoliło skupić się na działalności badawczej. Istotnym problemem jest też brak zachowania proporcji pomiędzy badaniami a dydaktyką. To między innymi dlatego nie każdy chętny do współpracy z gospodarką pracownik naukowy radzi sobie z ograniczeniami czasowymi, stając przed koniecznością wyboru określonej ścieżki: dydaktyka - nauka - biznes. Procedury ułatwiające współpracę z biznesem i administracją, a jednocześnie zwiększające

przejrzystość działań, nie wszędzie są obowiązującym standardem. Problematyczna bywa również organizacja współpracy pomiędzy różnymi podmiotami, np. w ramach konsorcjów projektowych lub w zakresie tworzenia i podpisywania umów z zamawiającymi. Pojawiają się też trudności finansowe (np. momenty przestoju, brak zleceń) oraz nieodłączne w przypadku urynkowienia działalności ryzyko gospodarcze. Wreszcie różnice pomiędzy światem nauki a innymi światami (biznesu, urzędów, polityki) w zakresie obowiązujących standardów i wartości czy stosowanego języka powodują, że ich przedstawiciele postrzegają się wzajemnie w krzywdzący, stereotypowy sposób, co nie służy rozwojowi współpracy międzysektorowej.

### Czynniki sukcesu

Ludzie, zdaniem badanych, są najważniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie. Chodzi tu zarówno o posiadających szczególne cechy liderów, jak i całe zespoły ludzkie. W wypowiedziach podkreślano, że sukcesy w nauce przestały być już domeną wybitnych jednostek - coraz częściej są efektem działań wielu osób połączonych wspólnym celem i uzupełniających się wzajemnie. Do czynników sukcesu należy zaliczyć również takie cechy ludzkie, jak upór, konsekwencja i determinacja. Dla osób rozpoczynających przygodę z gospodarką ważnym wskazaniem jest odpowiednie „przygotowanie terenu”, a więc analiza popytu, dopracowanie produktu i stworzenie oferty odpowiadającej na zapotrzebowanie rynkowe. Pieniądze, wbrew pozorom, choć ułatwiają start, nie przesądzają wcale o sukcesie przedsięwzięcia. Ważniejsze jest działanie, aktywność, wyzwolenie w sobie energii. Poza atrybutami, które można przypisać konkretnym osobom, liczy się również sprzyjająca współpracy kultura organizacyjna rozumiana np. jako przemyślany i zaplanowany w ramach uczelni sposób wspierania inicjatyw polegających na komercjalizacji badań, w tym ich promocja. Wśród czynników pozostających poza możliwością oddziaływania ludzkiego badani wymieniali bieżącą koniunkturę oraz szczęście.

# O projekcie

Prezentowany raport jest jednym z produktów projektu „B+R=€. Nauki społeczne dla gospodarki” realizowanego w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie w ramach Działania 4.2 (*Rozwój kwalifikacji kadr systemu B+R i wzrost świadomości roli nauki w rozwoju gospodarczym*) Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Europejskiego Funduszu Społecznego. Zestawienie działalności badawczo-rozwojowej z naukami społecznymi w tytule projektu prowokuje do postawienia następujących pytań: Czy nauki społeczne stanowią (podobnie jak nauki ścisłe) dziedzinę dla prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej? W jaki sposób jest lub może być realizowana taka działalność? Jaki potencjał współpracy z gospodarką mają nauki społeczne? W jaki sposób można go rozwijać?<sup>1</sup>

## Cele projektu „B+R=€. Nauki społeczne dla gospodarki”

Projekt „B+R=€. Nauki społeczne dla gospodarki” kierowany jest w pierwszej kolejności do młodych przedstawicieli nauk społecznych, doktorantów i doktorów pracujących w instytucjach naukowych i badawczo-rozwojowych lub współpracujących z nimi. Najważniejszym celem projektu jest przekonanie jego odbiorców, że współpraca nauk społecznych z gospodarką jest możliwa oraz pokazanie sposobów prowadzenia takiej współpracy, korzyści z niej płynących oraz potencjalnych trudności.

Relacjonowane w tym opracowaniu wyniki przeprowadzonych wywiadów indywidualnych wpisują się w realizację działań informacyjnych i promocyjnych

---

<sup>1</sup> Podręcznik Frascati 2002. Proponowane procedury standardowe dla badań statystycznych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej, OECD 2002.

upowszechniających ideę komercjalizacji badań w naukach społecznych. Poza wartością poznawczą, wynikającą ze zgromadzenia unikatowego obecnie materiału badawczego, mają również wartość dydaktyczną, oferując przegląd różnorodnych form i możliwości współpracy nauk społecznych z gospodarką.

Pozostałe działania projektowe obejmują m.in.:

1. przygotowanie dwóch ogólnodostępnych baz instytucji badawczo-rozwojowych oraz instytucji pośredniczących między nauką a gospodarką na terenie Polski,
2. przygotowanie publikacji (casebooka) zawierającej 10 polskich i 3 zagraniczne *case studies* związane z komercjalizacją badań naukowych i nawiązywaniem współpracy pomiędzy światem nauki a gospodarką,
3. szkolenia z wykorzystaniem metodyki *case studies* skierowanych do przedstawicieli instytucji badawczo-rozwojowych w dziedzinie nauk społecznych,
4. opracowanie kursów e-learningowych (m.in. z zakresu zarządzania projektami badawczymi, komercjalizacji badań, własności intelektualnej), które zostaną zamieszczone na stronie internetowej oraz będą udostępnione uczestnikom szkoleń.

Produkty będące efektem wymienionych wyżej działań projektowych mają za zadanie pomóc przedstawicielom nauk społecznych w dostrzeżeniu i rozwinięciu praktycznej strony ich działalności naukowej. Opracowane w ramach projektu studia przypadków odpowiadają na pytania, które mogą nurtować młodych pracowników nauki, np. z kim i w jakiej formie mogą nawiązać współpracę, a szkolenia i kursy e-learningowe pozwalają na zdobycie podstawowej wiedzy umożliwiającej samodzielne kroki w dziedzinie komercjalizacji nauki. Materiały powstające w wyniku realizacji kolejnych etapów projektu są dostępne na stronie internetowej [www.bepluser.pl](http://www.bepluser.pl).

Mimo że w wielu środowiskach znane są jednostkowe przypadki współpracy nauki z gospodarką (np. wykonywanie ekspertyz, doradztwo na rzecz podmiotów gospodarczych itp.), wśród przedstawicieli nauk społecznych systemowe myślenie o możliwości, a wręcz konieczności otwarcia się na współpracę ze światem pozaakademickim jest wciąż słabo rozpowszechnione. Sama zaś współpraca - jej formy, zakres, możliwości i bariery - nie została w Polsce poddana

badaniom, które umożliwiłyby choćby wstępną diagnozę jej stanu i pozwoliłyby zarysować jej zręby. Poważną trudność stanowi w tym kontekście różnorodność i złożoność przedmiotu badań, często wymykająca się funkcjonującym pojęciom i kryteriom opisu. Dlatego, zanim przybliżony zostanie przebieg działań badawczych, warto zapoznać się z najważniejszymi pojęciami stosowanymi w projekcie.

## Działalność badawczo-rozwojowa (B+R)

Zgodnie z metodologią Frascati **działalność badawcza** (*research*) i **prace rozwojowe** (*development*), czyli B+R, obejmują pracę twórczą podejmowaną w sposób systematyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie, oraz wykorzystanie tych zasobów do tworzenia nowych zastosowań. W ramach tej pracy możliwe jest prowadzenie trzech rodzajów badań/prac. Są to:

- badania podstawowe (*basic research*), czyli działalność eksperymentalna lub teoretyczna podejmowana przede wszystkim w celu zdobycia nowej wiedzy na temat podłoża zjawisk i obserwowalnych faktów bez nastawienia na konkretne zastosowanie lub wykorzystanie,
- badania stosowane (*applied research*) zorientowane przede wszystkim na konkretny cel praktyczny,
- prace rozwojowe (*experimental development*), czyli systematyczna praca opierająca się na wiedzy uzyskanej w wyniku działalności badawczej oraz/lub doświadczeń praktycznych i mająca na celu wytworzenie nowych materiałów, produktów lub urządzeń, inicjowanie nowych lub znaczące udoskonalenie już istniejących procesów, systemów i usług.

Podstawowym kryterium pozwalającym określić działalność B+R jest obecność elementu nowości i wyeliminowanie elementu niepewności w sferze nauki i/lub techniki, tzn. gdy rozwiązanie problemu nie jest natychmiast widoczne dla osoby posiadającej podstawowy zasób wiedzy i znającej techniki powszechnie wykorzystywane w danej dziedzinie.

Wytyczne płynące z metodologii Frascati są ze względu na znaczną złożoność zagadnienia sformułowane w ogólny, szeroki sposób. Brak jednoznacznych rozstrzygnięć terminologicznych dotyczących sfery B+R oznacza konieczność



doprecyzowania, jak w opisywanym projekcie rozumiana jest „współpraca nauk społecznych z gospodarką” oraz sama „gospodarka”.

Gospodarka w ramach projektu została zdefiniowana szeroko - obejmuje sektor prywatny (biznes), publiczny (administracja centralna i samorządowa) i pozarządowy (fundacje, stowarzyszenia). Rozumiana jest zatem jako działalność mająca na celu wytwarzanie dóbr i dostarczanie usług zarówno dla podmiotów indywidualnych, jak i organizacji, a nie tylko działalność, której celem jest maksymalizacja zysku finansowego. Takie ujęcie gospodarki pozwala na wyjście poza standardowe postrzeganie transferu wiedzy między nauką a gospodarką.

Współpraca nauk społecznych z gospodarką może przyjmować rozmaite formy. W projekcie szczególna uwaga została poświęcona:

- działalności wyspecjalizowanych jednostek akademickich (zakładów, katedr, zespołów, pracowni) prowadzących badania mające zastosowanie w gospodarce lub świadczących dla niej usługi,
- projektom badawczo-eksperymentalnym realizowanym z przeznaczeniem dla gospodarki - w tym realizowanym przez konsorcja, w skład których wchodzi podmioty gospodarcze,
- działalności think tanków oraz mających formę instytucjonalną zespołom skupiającym przedstawicieli świata nauki, biznesu, sektora publicznego czy pozarządowego, w których działaniach istotny jest komponent stosowania wyników badań lub naukowych metod badawczych,
- sprzedaży wyników badań, narzędzi, metodologii, których dotyczy prawo o ochronie własności intelektualnej,
- działalności komercyjnej prowadzonej przez jednostki akademickie, np. prowadzenie badań na zlecenie, świadczenie usług, konsulting itp.
- działalności komercyjnej (głównie eksperckiej), w której wiedza z zakresu nauk społecznych pozwala na osiągnięcie istotnego poziomu innowacyjności lub konkurencyjności.

W praktyce różne formy współpracy mogą się ze sobą łączyć na różne sposoby, tworząc jeszcze inne kategorie. Możliwa jest również zmiana charakteru tej współpracy w czasie, np. w historii rozwoju danej instytucji lub w życiorysie jej lidera. Z punktu widzenia projektu ważne jest, by przedstawiciele nauk społecznych zdali sobie sprawę z bogactwa i różnorodności form współpracy i mogli je wykorzystać jako źródło inspiracji.



## Przebieg działań badawczych

Wykorzystany w raporcie materiał badawczy został zgromadzony w 40 wywiadach indywidualnych z przedstawicielami instytucji (naukowych, badawczych, NGO) zakwalifikowanych do projektu jako współpracujące z gospodarką oraz przedstawicielami podmiotów gospodarczych wykorzystujących w praktyce swej działalności wiedzę z zakresu nauk społecznych. Wywiady zostały zrealizowane w okresie wrzesień-grudzień 2010 roku. Najpierw zostało wybranych 20 instytucji/jednostek, gdzie realizowane były wywiady „rozpoznawcze”. Następnie, kierując się kryteriami selekcji materiału badawczego na potrzeby opracowania casebooka, wybrano do pogłębienia badanych zagadnień 10 instytucji/jednostek. Pogłębienie polegało na przeprowadzeniu w przypadku każdej z nich dwóch wywiadów: z jej przedstawicielem, partnerem lub klientem. Wywiady miały charakter swobodny i w pierwszej fazie badawczej (20 wywiadów) za podstawę przyjęto wspólny zestaw tematów do poruszenia. Przebieg i tematyka wywiadów przeprowadzanych w drugiej fazie były uzależnione od decyzji badaczy o rozwinięciu i pogłębieniu wybranych zagadnień poruszonych w fazie pierwszej.

Wybór każdej instytucji/jednostki był celowy ze względu na konieczność zapewnienia odpowiedniego zróżnicowania dyscyplin naukowych, form współpracy i dydaktycznego potencjału przypadku (musiała to być instytucja/jednostka, która w rzeczywisty, udokumentowany sposób współpracuje bądź współpracowała z gospodarką; nie wystarczyła np. sama deklaracja takiej współpracy). Poszczególne przypadki w większości zostały dobrane z przygotowanej uprzednio bazy instytucji współpracujących z gospodarką. Kilka instytucji, które pierwotnie nie zostały uwzględnione w bazie danych (ze względu na konieczność przyjęcia wąskich kryteriów poszukiwania), trafiło do badania wyłącznie dzięki wiedzy o ich działalności zdobytej indywidualnie przez badaczy. Świadczy to o niskim poziomie instytucjonalizacji działalności B+R w naukach społecznych.

Zróżnicowanie badanych instytucji/jednostek pod względem dyscypliny naukowej i formy organizacyjnej przedstawia poniższy schemat.

**Rysunek 2. Różnorodność analizowanych przypadków pod względem dyscypliny nauki i formy organizacyjnej**

| Dyscypliny nauki ujęte w projekcie | Formy organizacyjne ujęte w projekcie  |
|------------------------------------|--|
| Socjologia                         | Jednostki uczelni publicznej           |
| Filozofia                          | Jednostki uczelni prywatnej            |
| Ekonomia                           | Think tank                             |
| Pedagogika                         | NGO                                    |
| Antropologia społeczna             | <i>Spin-out</i>                        |
| Nauki prawne                       | Inicjatywa indywidualna                |
| Psychologia                        | Jednostka biznesowa (przedsiębiorstwo) |
| Nauki o zarządzaniu                | Projekt                                |
| Urbanistyka                        |  |
| Geografia społeczna                |  |
| Kulturoznawstwo                    |  |

Przyjęta typologia form organizacyjnych wymaga komentarza. Po pierwsze, jednostki uczelniane zostały podzielone zgodnie z publicznym lub prywatnym statusem macierzystej uczelni, co było konieczne ze względu na istotne różnice w organizowaniu współpracy z gospodarką. Po drugie, organizacje pozarządowe występują w projekcie pod dwiema postaciami (NGO i think tank). Szczególnym i osobnym przypadkiem organizacji pozarządowych są bowiem instytucje posiadające formę prawną stowarzyszenia lub fundacji i pełniące jednocześnie funkcje think tanku, a więc takie, których celem i misją jest udział w debacie publicznej dotyczącej ważnych społecznie kwestii poprzez wykonywanie i publikację badań, analiz, ekspertyz itp. Po trzecie, wśród różnego typu podmiotów gospodarczych ujętych w projekcie należy wyróżnić spółkę uniwersytecką, czyli *spin-out* (można się spotkać również z nazwą „spółka odpryskowa”). Na tle pozostałych przedsiębiorstw wyróżnia się ona uregulowanym umową stosunkiem firmy do macierzystej uczelni. Po czwarte, jako osobny typ została wyróżniona „inicjatywa indywidualna” rozumiana jako działalność gospodarcza wykorzystująca autorski, innowacyjny pomysł przedsiębiorczego naukowca. Inną formą jest jednostka biznesowa (przedsiębiorstwo). Różnica pomiędzy tymi formami polega m.in. na tym, że w przypadku inicjatywy indywidualnej całość działalności koncentruje się wokół jednej idei, pomysłu czy produktu stworzonego przez naukowca, w przypadku

zaś jednostki biznesowej jej związek z nauką opiera się przede wszystkim na wykorzystywaniu wiedzy naukowej do rozwoju i ulepszania oferowanych produktów i usług. Wreszcie, po piąte, jako zupełnie inny typ organizacji pracy został wyróżniony projekt badawczy. Realizacja projektu badawczego może odbywać się zarówno w ramach konsorcjum różnych instytucji, jednostki uczelnianej, przedsiębiorstwa, jak i stworzonego *ad hoc* zadaniowego zespołu ekspertów.

Zaprezentowane w dalszej części opracowania wyniki badań świadczą o tym, że nauki społeczne mogą stanowić istotne wsparcie dla realizacji celów gospodarczych, a współpraca świata akademickiego z gospodarką, pomimo trudności jakie napotyka, przynosi partnerom obustronne korzyści. Nie chodzi tylko o - czasem niedoceniane, a niekiedy nadmiernie eksponowane - korzyści finansowe, ale również korzyści poznawcze, psychologiczne (związane z rozwojem osobistym) czy społeczne. Choć prezentowany materiał ma na celu zarysowanie ogólnego „pejzażu” współpracy nauk społecznych z gospodarką, trzeba przyznać, że ideą przyświecającą autorom niniejszego opracowania było śledzenie „wartości dodanej” wynikającej z takiej współpracy.

Po przybliżeniu głównych założeń projektu „B+R=€. Nauki społeczne dla gospodarki” można przystąpić do przedstawienia wyników fazy badawczej. W następnych rozdziałach opracowania omówione zostały kolejno: główne wnioski z badań, uwagi do struktury prezentowanych wyników, szczegółowe wyniki badań oraz podsumowanie. Dyskusję nad wynikami badań wieńczą rozważania dotyczące przyszłości rozwoju współpracy pomiędzy naukami społecznymi a sferą gospodarki.



# Uwagi wstępne

Badanie mechanizmów współpracy świata nauki - w tym przypadku nauk społecznych - z gospodarką, choć bardzo ciekawe i inspirujące, jest jednocześnie niezwykle trudne ze względu na bardzo duże zróżnicowanie przedmiotu badań. Niniejsze opracowanie jest próbą przybliżenia tej różnorodności przedstawicielom nauk społecznych i może być traktowane jako swoista „mapa” pokazująca istotne wymiary współpracy.

O wiele łatwiejszym zadaniem byłoby opisanie współpracy świata nauki z gospodarką w sytuacji już istniejących i funkcjonujących mechanizmów, instytucji, rozwiązań organizacyjnych i prawnych. Wówczas jednak utracona zostałaby możliwość obserwowania, opisu i komentowania bieżących procesów i aktualnie zachodzących zjawisk. Realizacja projektu „B+R=€. Nauki społeczne dla gospodarki” przypada akurat na okres, w którym możemy obserwować intensyfikację działań o charakterze współpracy międzysektorowej pomiędzy uczelniami a biznesem, biznesem i samorządem, uczelniami i rządem etc. Ponadto podejmowane w projekcie działania mają na celu aktywne oddziaływanie na toczące się procesy. Mamy tu na myśli m.in. tworzenie nowych jednostek prowadzących taką współpracę lub ją promujących (spółek typu *spin-out*, jednostek badawczo-rozwojowych, centrów transferu technologii itp.), jak również podnoszenie kwestii prawnych wiążących się z prowadzeniem współpracy międzysektorowej czy, patrząc szerzej, powstawanie modeli współpracy z biznesem lub administracją w efekcie prowadzenia świadomej polityki rozwojowej uczelni.

Można zatem powiedzieć, że postawiony jako cel tego raportu ogólny „zarys sytuacji” stawia autorów w szczęśliwej sytuacji bycia we właściwym miejscu i we właściwym czasie z gotowym do użycia aparatem fotograficznym (badawczym). W konsekwencji wiąże się to z przywilejem prezentowania zdjęć w wybranej przez autorów konfiguracji i kolejności. Trzeba przy tym wyraźnie podkreślić, że

aktywny, zaangażowany charakter projektu determinuje pozytywny charakter prezentacji. Przedstawione przykłady są wybranymi „dobrymi praktykami” wyróżniającymi się na tle skatalogowanych jednostek pod względem pomysłowości lub intensywności współpracy z gospodarką.

Aby zaprezentować doświadczoną w trakcie prac terenowych różnorodność i jednocześnie nie rezygnować z możliwości scharakteryzowania na podstawie zgromadzonego materiału badawczego współpracy nauk społecznych z gospodarką, dokonano wyboru 9 zagadnień, tworzących dziewięciowymiarową przestrzeń opisu:

### 1. Motywacje

Co skłoniło naukowców do komercjalizacji wyników prowadzonych badań? Czym się kierowano, powołując do życia jednostkę badawczą? Czy inicjatywa płynęła od badacza, czy władz uczelni? Jak zrodził się pomysł na działalność? Wymiar ten gromadzi i podsumowuje historie, które potencjalnie mogą stać się zaczynem nowych *success stories*.

### 2. Oferta i rozwiązania organizacyjne

Co mogą zaoferować gospodarce nauki społeczne? Kto konkretnie dostarcza produkty i usługi odbiorcom po stronie gospodarki? Rzadko kiedy realna współpraca pomiędzy różniącymi się pod wieloma względami środowiskami może się odbywać się w amorficznym otoczeniu. Większość inicjatyw prędzej czy później potrzebuje organizacji. Zaprezentowane zostaną różne rozwiązania administracyjne i sposoby prowadzenia współpracy na uczelni, z uczelnią, przy uczelni i poza uczelnią.

### 3. Sposoby łączenia dwóch światów

Zagadnienie to dotyczy korzyści płynących z takiego połączenia oraz strategii współpracy świata nauki z jednostkami nieakademickimi różniących się między sobą np. pod względem intensywności współpracy, jej trwałości i relacji pomiędzy usługodawcą a klientami.

### 4. Finansowanie

Świetny pomysł nie oznacza jeszcze sukcesu. Czasem wystarczy sprzyjająca koniunktura na rynku, innym razem decyduje łut szczęścia. Zazwyczaj jednak znalezienie źródła finansowania nowej inicjatywy wymaga pracy i podjęcia stosownych działań. Respondenci odpowiedzą na pytanie: „jakich?”.

### **5. Rozwój działalności, ciągłość, trwałość**

Równie ważny, jak początek, jest rozwój inicjatywy. Może się to wiązać np. z ekstensywnym pozyskiwaniem kolejnych zamówień, klientów czy kontrahentów, a może przybrać również formę intensyfikacji działań w ramach wąsko zakrojonej specjalizacji czy projektu. Może oznaczać zatrudnienie dodatkowych osób do współpracy lub, przeciwnie, budowę zespołu opartego na luźnej sieci kontaktów. Wreszcie, w trakcie rozwoju inicjatywy różne czynniki mogą decydować o jej ciągłości i przetrwaniu: może to być np. poczucie misji lub silnie odczuwana tożsamość, innym razem strategia otwartości na nowe kierunki rozwoju i uczenie się.

### **6. Rola lidera**

O wielu instytucjach, projektach, inicjatywach mówi się, że nie byłoby ich, gdyby nie osoba lidera. Kim są liderzy, co ich wyróżnia, jakie mają cechy i umiejętności - informacje tego typu, nawet jeśli w dużej mierze zgadzają się z powszechną intuicją, są istotnym wzmocnieniem uniwersalnego przesłania o talentach, których nie powinno się zakopywać.

### **7. Promocja**

Podejmując działalność na rzecz innych, obojętnie jakie środowisko reprezentują, tworzymy własną markę. Każda usługa, projekt, ekspertyza, jakich się podejmujemy na rzecz innych, buduje nasz wizerunek. Budowa ta może być mniej lub bardziej świadoma. W tym wymiarze przedstawione zostaną sposoby budowania wizerunku w kontekście współpracy międzysektorowej.

### **8. Trudności i bariery**

Co utrudnia wyjście poza mury uczelni? Jakie zagrożenia czyhają na przedstawicieli świata nauki? Z czym wiąże się ryzyko podejmowania współpracy oraz w jaki sposób je minimalizować? Wnioski płynące z analizy materiału badawczego dotyczą zarówno trudności doświadczanych w trakcie współpracy na zewnątrz, jak i wewnątrz świata akademickiego.

### **9. Czynniki sukcesu**

Przyjemny, ale trudny temat. Często trudno jednoznacznie wskazać, co zdecydowało o sukcesie. W takich sytuacjach lubimy szukać wyjaśnień w stereotypach i zdroworoządkowych mądrościach. Dlatego ważna jest uważna analiza wypowiedzi respondentów i szczególne ukierunkowanie na czynniki, które mogą być niedoceniane, a odgrywają decydującą rolę w powodzeniu przedsięwzięcia.

Całość została podsumowana, na podstawie wypowiedzi respondentów, ogólną oceną korzyści i rodzajów ryzyka związanych z podejmowaniem przez akademików współpracy z gospodarką. Bardzo często odpowiedź na proste pytanie: „czy warto?” ujawnia nie tylko blaski, ale i cienie takiej działalności. Przy okazji omówione zostały możliwości poniesienia porażki, które powinny uczulić partnerów na szczególnie newralgiczne elementy współpracy.

Analiza została poprowadzona wzdłuż dwóch osi. Pierwszą stanowią typy badanych jednostek (rozpatrywane ze względu na dyscyplinę naukową i formę organizacyjną), co zostało uwzględnione m.in. w oznakowaniu przytaczanych fragmentów wypowiedzi respondentów. Druga to partie materiału podzielone na osobne zagadnienia wyrastające w obrębie opisywanych dziewięciu wymiarów (np. w wymiarze czynników sukcesu zagadnienia takie, jak „lider”, „zespół”, „koniunktura”). Rozwiązanie takie pozwala na wykorzystanie treściowego bogactwa materiału badawczego przy jednoczesnym uporządkowaniu pod względem dostrzegalnych prawidłowości.



# Wyniki badania

## Motywacje

Komercjalizacja badań połączona z ich prowadzeniem i innymi obowiązkami naukowca wiąże się zazwyczaj z dodatkowym wysiłkiem do podjęcia. Rodzi się zatem pytanie, co sprawiło, że naukowcy postanowili komercjalizować wyniki swoich badań naukowych? Jak doszło do nawiązania współpracy? W tym rozdziale zostały przedstawione impulsy, które skłoniły naukowców do rozpoczęcia tej działalności.

Czynnikiem najbardziej motywującym do komercjalizacji badań naukowych jest, jak wynika z wypowiedzi badanych, rozwój osobisty. Mając na względzie perspektywę własnego doskonalenia się i podnoszenia kwalifikacji, łatwiej stawić czoło okolicznościom zewnętrznym. Można wyróżnić następujące motywy, które są podporządkowane rozwojowi osobistemu:

*Postawić  
na rozwój  
osobisty*

**Dążenie do zdobycia praktycznego doświadczenia.** Jego brak wiąże się z pewnym dyskomfortem (odczuwanym np. przy okazji prowadzenia zajęć dydaktycznych), który silnie motywuje do poszukiwania okazji, by przełożyć wiedzę teoretyczną na praktykę. Praktyczne doświadczenie, zdobywane we współpracy z biznesem lub administracją, niewątpliwie wzbogaca prowadzone zajęcia, a dzięki poszerzeniu i uzupełnieniu wiedzy daje także dużo satysfakcji. Ponadto zlecenia komercyjne są świetnym uzupełnieniem badań naukowych, gdyż pozwalają na doskonalenie warsztatu metodologicznego. Dzięki temu młody naukowiec znacznie wzbogaca swój życiorys zawodowy, co ma duże znaczenie w przypadku odejścia z uczelni.

*Być praktykiem*

*Widzę, że w pewnym momencie dochodzi się do pewnych granic, chociażby w prowadzeniu samych zajęć. Taki podkład, powiedziałbym, praktyczny zaczyna być mankamentem szczególnie na studiach zaocznych, gdzie jest dużo osób, które pracują, mają bardzo bogate doświadczenie zawodowe.*

[nauki prawne, ekonomia; jednostka uczelni prywatnej]

„Ogląda”  
biznesowa

**Dążenie do zdobycia doświadczenia biznesowego.** Doświadczenie zdobyte w biznesie przydaje się szczególnie wtedy, gdy dochodzi do współpracy biznesu z uczelnią. Jest tym bardziej cenne, że świat biznesu rządzi się innymi prawami niż świat akademicki, a poznanie go od strony teoretycznej (np. na zajęciach z marketingu) nie gwarantuje skuteczności w praktycznym stosowaniu.

*Z drugiej strony jest szansa, żeby i tutaj, na miejscu, nabrać pewnej oglądy w kontaktach biznesowych, które są zupełnie inne niż w świecie nauki.*  
[nauki prawne, ekonomia; jednostka uczelni prywatnej]

Zainteresowania  
i środki finansowe

**Dążenie do pracy przynoszącej zysk i jednocześnie zgodnej z zainteresowaniami.** To bardzo ważny motyw skłaniający respondentów do rozpoczęcia własnej działalności poza uczelnią czy do rozpoczęcia starania się o utworzenie jednostki w obrębie uczelni. Możliwość prowadzenia badań w dziedzinie, która jest dla respondenta interesująca i daje perspektywę uzyskiwania z tego tytułu środków finansowych, jest bardzo atrakcyjnym rozwiązaniem dla młodego naukowca. Nie zawsze jednak jest to możliwe w ramach pracy wykonywanej na uczelni (np. ze względu na uciążliwości administracyjne lub brak zainteresowania władz uczelni prowadzeniem określonej działalności pod jej szyldem) i konieczne jest wtedy uniezależnienie się: rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej, utworzenie organizacji pozarządowej itp. Możliwe jest jeszcze jedno rozwiązanie - zdobycie zatrudnienia w firmie, która jest przychylnie nastawiona do tego typu działalności i pozwala na realizację zainteresowań pracowników.

*To ja wyszedłem z pomysłami, opracowałem koncepcję Instytutu. Wcześniej konsultowałem ją z władzami uczelni i bardzo się cieszę, że od samego początku miałem poparcie dla tej inicjatywy.*  
[ekonomia; jednostka uczelni prywatnej]

*Stwierdziłszy, że może warto coś zrobić... Byliśmy też przekonani, że droga, z której dotychczas korzystaliśmy, świat akademicki nie miał nam już nic do podpowiedzenia. Oczywiście działały ośrodki badania młodzieży, dysponowaliśmy literaturą, ale podstawowy problem był taki, że publikacje były oparte na badaniach sprzed na przykład czterech lat. No i co zrobić z czymś takim? Można sobie poopowiadać o czymś, co już jest historycznie, ale...*  
[antropologia społeczna; przedsiębiorstwo]

Fascynacja

**Fascynację** można nazwać najwyższym stopniem zainteresowania. W przypadku jednego z badanych zainteresowanie tematem i innowacyjnym produktem, który

wymyślił, było tak duże, że początkowo popularyzował go bez struktury organizacyjnej. Swoją nowatorską metodę szkoleniową upowszechniał na własną rękę, co wymagało od niego sporej dozy przedsiębiorczości i samozaparca.

*Jak to się działo... Najważniejszym impulsem była fascynacja tym, co sam zrozumiałem, co zrobiłem, co wymyśliłem... Poszedłem za tym impulsem. I uczyłem wszędzie... we wszystkich możliwych miejscach...*

[filozofia; inicjatywa indywidualna]

W kontekście rozwoju osobistego warto jeszcze dodać, że niekiedy motywem powołania do życia danej jednostki/organizacji było dobre rozeznanie rynku i konstatacja, że przedsięwzięcie ma szansę powodzenia. Tak było w przypadku respondenta, który przez pół roku przed powołaniem do życia firmy prowadził szczegółowe badania i rozmowy z osobami z branży. Niewątpliwie nie bez wpływu na taki sposób postępowania było to, że dziedziną, w której się kształcił, była ekonomia. To przykład myślenia w kategoriach rynku, świadomego planowania i minimalizowania ryzyka, a także kierowania się motywem opłacalności ekonomicznej.

*Minimalne  
ryzyko wejścia*

*Najpierw przez pół roku przygotowywaliśmy się do otwarcia firmy, robiąc badania, sondaże, przeprowadzając wywiady, rozmawiając. Na tej podstawie powstała decyzja o rozpoczęciu działalności. Zyskaliśmy przekonanie, że znajdujemy odpowiedź na potrzeby rynku.*

[nauki o zarządzaniu; inicjatywa indywidualna]

Niektóre badane jednostki uczelniane zostały utworzone na skutek inicjatywy odgórnej, wychodzącej ze strony władz uczelni. Respondenci, włączając się w takie działania, kierowali się perspektywą rozwoju osobistego, zdobycia doświadczenia czy perspektywą finansową. Z punktu widzenia władz uczelni natomiast była to szansa rozwoju, zyskania dodatkowego źródła przychodu i zdobycia przewagi konkurencyjnej uczelni związanej m.in. z przygotowaniem ciekawej oferty praktyk studenckich, dostosowaniem oferty edukacyjnej do potrzeb gospodarki. Najważniejsze, jak się wydaje, było przekonanie o korzyściach płynących z otwarcia na gospodarkę i dostosowania oferty uczelni do zmieniających się warunków na rynku.

*Bodziec  
od władz uczelni*

*Doszliśmy do wniosku, że jako uczelnia niepubliczna musimy być konkurencyjni i stwierdziliśmy, że programy, które są oferowane na rynku, bardzo często daleko odbiegają od praktyki. Zaczęliśmy więc szukać sposobów integracji sfery naukowej i biznesowej.*

[nauki prawne, ekonomia; jednostka uczelni prywatnej]

Inicjatywa może też wypłynąć z otoczenia zewnętrznego organizacji, np. ze strony ministerstwa pragnącego stworzyć jednostkę badawczą w określonej dziedzinie, ze strony biznesu, który zgłasza się do danej jednostki z zapytaniem ofertowym czy od instytucji poszukującej partnera do realizacji projektu.

## Rozwiązania organizacyjne

Przebadane instytucje, reprezentujące różne formy organizacji, łączy fakt komercjalizacji badań naukowych. Łączy je również rola uczelni wyższych, które nie tylko dostarczają „zasobów ludzkich”, ale udzielają wsparcia w innych dziedzinach, np. w zakresie pomocy administracyjnej czy infrastruktury. To, co świat nauki może zaoferować gospodarce, różni się w zależności od dyscypliny naukowej oraz przyjętej formy organizacyjnej. Ten sam rodzaj działalności może być jednak realizowany przez różne formy organizacyjne. Poniższy rozdział omawia rozwiązania organizacyjne, które przyjęły badane jednostki z uwzględnieniem podobieństw i różnic między nimi. Zawiera też opis oferty kierowanej przez naukowców do przedstawicieli świata biznesu i administracji.

*Centra i instytuty  
jako część uczelni*

Poszczególne jednostki uczelni wyższych, zarówno państwowych, jak i prywatnych, funkcjonują najczęściej pod nazwą „centrum” lub „instytut”.

Centra/instytuty formalnie są częścią uczelni i zależnie od jej wielkości „umocowane” w różny sposób - niektóre działają w obrębie wydziałów i wówczas podlegają dziekanom wydziałów, inne podlegają prorektorowi lub rektorowi uczelni. Centra/instytuty nie mają osobowości prawnej, a więc ich kierownicy nie mogą w imieniu uczelni podpisywać wszystkich umów (co jest pewną barierą w działalności tych jednostek). Mogą natomiast decydować w sprawie kierunków działalności i podejmowanych inicjatyw. Główną cechą wielu zespołów jest elastyczność - niewielu pracowników zatrudnionych jest na etatach naukowych lub badawczych (większość z nich ma etaty dydaktyczne na uczelni macierzystej), a dodatkowe osoby, gdy jest taka potrzeba, rekrutowane są spośród pozostałych pracowników lub doktorantów. Autorzy poszczególnych opracowań czy ekspertyz z reguły zachowują prawa autorskie, a uczelnia prawa majątkowe.

*Instytut jest wyodrębnioną jednostką naukowo-badawczą. Ma swój statut. W strukturze organizacyjnej ja, jako dyrektor instytutu, podlegam prorektorowi do spraw*

*nauki i oczywiście rektorowi. Moi pracownicy oprócz tego, że są przypisani do odpowiednich katedr, są też przypisani do Instytutu.*

[ekonomia; jednostka uczelni prywatnej]

Jednostki uczelniane charakteryzowały się zróżnicowaną ofertą kierowaną do świata biznesu i administracji. Głównym rodzajem działalności było przede wszystkim świadczenie doradztwa, konsulting i wydawanie ekspertyz dla administracji centralnej i samorządowej. Były to usługi świadczone m.in. na zlecenie konkretnego ministerstwa lub realizowane w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego pod nadzorem ministerstwa. Jednostki uczelni wyższych są również bardzo ważnym partnerem dla biznesu. Jest to widoczne szczególnie w przypadku tych jednostek, które mogą się pochwalić znaną marką lub świadczą usługi doradcze w bardzo wąskim i specjalistycznym zakresie.

*Inne oblicza  
uczelni:  
doradztwo,  
konsulting  
i ekspertyzy*

*Trzonem naszej działalności są różnego rodzaju analizy czy ekspertyzy, które przygotowujemy dla rozmaitych podmiotów – zarówno biznesowych, jak i samorządowych.*

[nauki prawne, ekonomia; jednostka uczelni publicznej]

Również z myślą o biznesie uczelnie wyższe przygotowują kierunki studiów podyplomowych, na które zgłaszane jest zapotrzebowanie, np. społeczna odpowiedzialność biznesu czy strategiczne zarządzanie finansami). Szczególnie w przypadku uczelni prywatnych jest to ważny i dobrze rozwinięty aspekt ich działalności. Innym sposobem wykorzystania potencjału dydaktycznego uczelni są szkolenia organizowane dla różnych grup odbiorców w zależności od dziedziny naukowej jednostki (np. szkolenia dla nauczycieli, urzędników, pracowników sfery biznesowej).

Bardzo ważną formą współpracy w zakresie komercjalizacji nauk jest współpraca, często w formie partnerstwa, z innymi jednostkami naukowymi. Niektóre z badanych jednostek uczelnianych rozwijały się bardzo prężnie w tym zakresie, wygrywając granty międzynarodowe umożliwiające im finansowanie różnego typu projektów wiążących się z obszarem ich zainteresowań naukowych. W dwóch przypadkach funkcjonowanie takiego ośrodka opierało się w całości na realizacji jednego dużego projektu.

Uczelnie czerpią zyski z działalności centrów/instytutów, ponieważ od wartości każdego realizowanego projektu/zlecenia odprowadzany jest odpowiedni procent na rzecz uczelni. Tylko w przypadku dwóch uczelni (prywatnych) było inaczej. Wynikało to z polityki władz uczelni, które jako organ inicjujący powstanie

*Centra /instytuty  
generują zyski  
dla uczelni*

jednostek były żywo zainteresowane ich losem. Pieniądze ze zrealizowanych projektów wpływały na konto uczelni, a kierownik centrum/instytutu w porozumieniu z władzami uczelni dysponował nimi, przyznając ustalone wcześniej kwoty wynagrodzeń członkom zespołów projektowych. Warto odnotować, że współdziałanie kierowników jednostek badawczych z władzami uczelni pozwala ustalić konkurencyjną cenę za realizację określonego projektu np. w przypadku przystępowania do przetargu.

*Instytut to nie jest moja czy wiceprezydenta działalność biznesowa, z której czerpiemy korzyści. (...) To jest wkomponowane w struktury uczelni, która może zarabiać dzięki narzutom i jeżeli wygra przetarg czy zdobędzie klienta, to będzie miała np. 20 procent więcej (...) Ale obecnie nikt już nie wymyśla dodatkowych narzutów, tylko przeprowadza się kalkulację, jaką cenę zaproponować, aby przetarg wygrać. [nauki prawne, ekonomia; jednostka uczelni prywatnej]*

Wsparcie  
ze strony uczelni

Uczelnie udzielają swoim jednostkom wsparcia w różnej formie. Zarówno uczelnia, jak i instytut/centrum przynoszą sobie zatem wzajemne korzyści. Przede wszystkim centra/instytuty działające w obrębie uczelni mają możliwość korzystania z jej sal i sprzętów. Jest to oczywiście duża pomoc, bowiem nie muszą opłacać kosztów wynajmu powierzchni biurowej. Innego rodzaju korzyścią jest skojarzenie jednostki z nazwą i marką uczelni, co pomaga tworzyć przewagę na rynku. Tutaj jednak kończą się podobieństwa w zakresie wsparcia udzielanego jednostkom badawczym przez uczelnie prywatne i publiczne.

Przyczyną tego stanu rzeczy jest to, że w przypadku jednostek objętych badaniem właśnie władze uczelni prywatnych były inicjatorami utworzenia w ich obrębie centrów/instytutów. Natomiast centra/instytuty działające przy uczelniach publicznych powstały z inicjatywy pracowników dydaktycznych, doktorantów lub studentów. W pierwszym przypadku uczelnia zainteresowana jest losem swych jednostek i aktywnie udziela im pomocy, w drugim przypadku są one zdane na siebie, przy czym muszą działać zgodnie z regułami prawnymi i organizacyjnymi przyjętymi na uczelni. Wygląda więc na to, że z reguły centra/instytuty działające przy uczelni prywatnej mogą liczyć na różnego typu wsparcie: administracyjne, rozliczeniowe, prawne i marketingowe/promocyjne, a uczelnie publiczne raczej nie. Na przykład na wszystkich uczelniach działają jednostki zarządzające zdobytymi funduszami unijnymi, ale tylko na uczelniach prywatnych pomagają one np. przygotować wnioski konkursowe.

*Mamy wsparcie marketingowe, czyli dział marketingu, który zajmuje się głównie sprawami uczelnianymi. Zawsze można też liczyć na pomoc innych jednostek administracyjnych, na przykład naszych radców prawnych, jeżeli chodzi o sporządzanie umów czy zweryfikowanie innych spraw.*

[nauki prawne, ekonomia; jednostka uczelni prywatnej]

W przypadku pewnej uczelni państwowej zdarzyło się, że pomogła ona w podtrzymaniu inicjatywy swoich pracowników. Tak było w przypadku respondentki, która straciła zewnętrzne źródło finansowania dla wydawania swojego pisma. Władze uczelni zdecydowały wówczas udzielić jej pomocy poprzez fundację uczelni - otrzymała stanowisko pracy, m.in. komputer, na którym powstały dwa numery pisma, a sekretarz redakcji otrzymał etat asystenta na uczelni, co zapewniło ciągłość wydawniczą pisma.

*Robiliśmy to w sali ogólnej czytelnii... na jednym stołku. Ja dochodziłam, była jeszcze sekretarz redakcji. Uczelnia pomogła: zapewniła miejsce w bibliotece, dała komputer, etat asystenta na rok. To była ważna pomoc, można było nadal wydawać pismo.*

[kulturoznawstwo; jednostka uczelni publicznej]

Następną różnicą, której źródło tkwi między innymi z odmiennej logice powstania jednostek, jest to, że na uczelniach publicznych, w przeciwieństwie do uczelni prywatnych, podjęcie decyzji zajmuje dużo czasu, co wynika z rozrośniętej struktury organizacyjnej. W przypadku uczelni prywatnych często od momentu pojawienia się inicjatywy do uzyskania zgody rektora na jej wdrożenie upływa jeden dzień.

Wsparcie  
a rozmiar  
struktury

*Rano idę do rektora: „Szefie, przyjacielu, jest taki i taki pomysł”. „Ile na tym możemy stracić?” „Moim zdaniem, na razie, dajcie nam wolną rękę”. „Budżet jeszcze jakiś tam mam, nie ma potrzeby, by coś wydzierać, tylko trzeba napisać dobry wniosek”. „Ale będzie się to wiązało z 15-proc. udziałem finansów naszej uczelni”.*

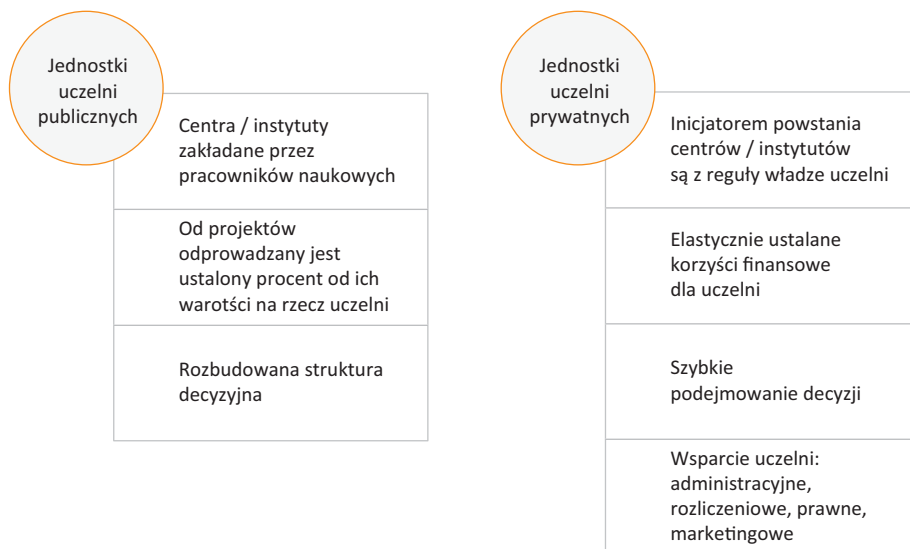
*I w ten sposób robi się budżet i albo się go obroni, albo nie.*

[ekonomia, urbanistyka; jednostka uczelni prywatnej]

Podsumowanie różnic pomiędzy jednostkami uczelni publicznych i prywatnych przedstawia poniższy schemat.



**Rysunek 3. Różnice pomiędzy analizowanymi jednostkami uczelni publicznych i prywatnych**



*Projekty mają zielone światło*

Na uczelniach publicznych podobne wsparcie jak centra/instytuty na uczelniach prywatnych otrzymywały indywidualne projekty realizowane przez badanych. Uczelnie dawały „zielone światło”, czyli przyzwolenie na realizację, a różne działy - obsługi badań, finansów, prawne - zapewniały wsparcie przedsiębiorczym naukowcom. Trzeba jednak zaznaczyć, że były to projekty duże, prestiżowe, wieloletnie i z komponentem międzynarodowym, a więc takie, które przydawały uczelni znaczenia.

*Wsparcie dla pozostałych jednostek*

Pozostałe formy organizacyjne: think tanki, inicjatywy indywidualne, organizacje pozarządowe oraz *spin-out* posiadają własną osobowość prawną i funkcjonują samodzielnie, niemniej utrzymują bliskie kontakty z uczelniami, które często udzielają im wsparcia, m.in. kadrowego (np. współpraca przy projektach), merytorycznego (np. konsultacje eksperckie), lokalowego (użyczenie pomieszczeń) czy marketingowego (możliwość powoływania się na macierzystą uczelnię, patronat). Najczęściej taka pomoc jest efektem starań ze strony naukowców łączących pracę na uczelni z działalnością pozauczelnianą.

*Ekspercki status think tanków*

Ciekawym przykładem formy organizacyjnej są think tanki. Ich działanie opiera się na własnej strukturze organizacyjnej tylko w niewielkiej części składającej się z pracowników etatowych. Pozostałą część stanowią eksperci, czyli zwykle doktorzy lub profesorowie różnego typu uczelni, którzy na zlecenie organizacji opracowują ekspertyzy adresowane do polityków, administracji i opinii publicznej. Zadaniem pracowników etatowych jest przede wszystkim dbanie o to, aby eksperci prezentujący swoje prace pod szyldem organizacji publikowali regularnie w ciągu roku.



*Czasami jest to po prostu zobowiązanie wynikające ze statusu eksperta, konieczność napisania raz w roku jakiejś pracy. Przy większej liczbie ludzi daje to pokaźny zbiór opracowań.*

[nauki prawne, ekonomia; think tank]

Badani przedstawiciele inicjatyw indywidualnych i przedsiębiorstw wykorzystują swoją wiedzę do świadczenia usług doradczo-konsultingowych oraz do organizowania specjalistycznych szkoleń dla biznesu, administracji lub pracowników uczelni (np. szkolenia z zakresu zarządzania projektami, szkolenia „team buildingowe”). Od innych firm świadczących podobne usługi odróżnia te jednostki wykorzystanie aktualnej wiedzy naukowej, która decyduje o ich przewadze konkurencyjnej. Jakość usług oferowanych przez takie jednostki jest wyższa niż ofert standardowych, często są też one lepiej dostosowane do potrzeb klientów.

*Luźna współpraca*

*To jest nasza przewaga konkurencyjna, „wypustki” w świecie naukowym są dokładnie tym, o co panu chodzi, czyli naszą przewagą konkurencyjną.*

[psychologia; przedsiębiorstwo]

*My odpowiadamy na potrzeby konkretnej branży, ale z produktu „Przygotowanie do certyfikacji” może skorzystać właściwie każda firma. Szkolenia odbywają się po bardzo dokładnym zbadaniu potrzeb i dopiero w odpowiedzi na te potrzeby tworzymy konkretny program, nigdy odwrotnie.*

[psychologia; przedsiębiorstwo]

Kontakty z uczelnią przynoszą korzyść w postaci dostępu do pracowników lub współpracowników potrzebnych do realizacji różnego typu projektów. W przypadku jednej z „inicjatyw indywidualnych” wsparcie uczelni polegało na objęciu patronatu naukowego nad jej działalnością. Innej jednostce uczelnia użyczyła pomieszczenia do prowadzenia szkolenia.

Również tzw. spółki odpryskowe (*spin-out*), choć posiadają niezależną od uczelni strukturę organizacyjną, korzystają z jej wsparcia. Zazwyczaj przyjmuje ono formę oficjalnego patronatu, w zamian za który uczelnia otrzymuje udział w wypracowanych przez spółkę dochodach. W badaniu wzięła udział jedna spółka tego typu wynajmująca przestrzeń w akademickim inkubatorze przedsiębiorczości. Respondenci będący jednocześnie pracownikami naukowymi uczelni bardzo chwalili sobie takie rozwiązanie, ponieważ dzięki niemu mają zapewnioną obsługę biurową, telefon, faks i miejsce, w którym można załatwić formalności. Ponieważ spółka jest niezależna, nie posiada zwierzchników, a wspólnicy mogą sami dysponować

*Pod patronatem  
uczelni*

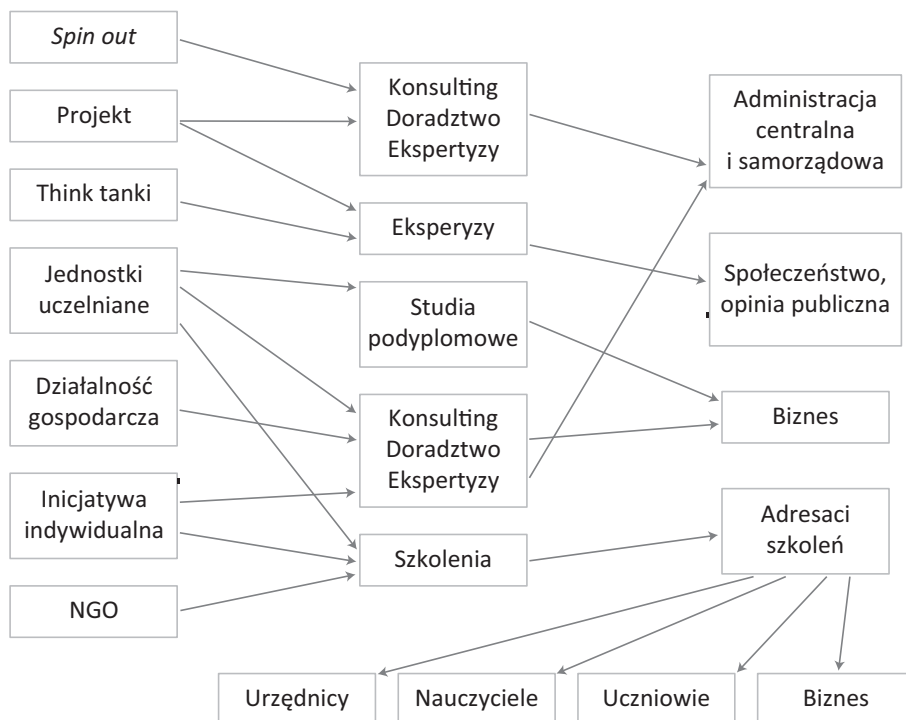
własną pracą i jej efektami (o ile nie zrzekają się praw autorskich na rzecz zamawiającego). Ofertę spółki tworzą różnego typu ekspertyzy, badania i opracowania o charakterze doradczym adresowane głównie do administracji samorządowej.

W trzecim  
sektorze

W przypadku organizacji pozarządowej współpraca z uczelnią polegała na organizowaniu różnych wspólnych inicjatyw. Pracownicy uniwersytetu dzielili się przy takich okazjach merytorycznym i organizacyjnym *know-how*. Podstawowa forma działalności to prowadzenie szkoleń w formie warsztatów, których efektem jest wypracowanie wspólnych rozwiązań dotyczących np. standardów pracy określonej grupy zawodowej. Grupą docelową tych działań są uczelnie wyższe, pracownicy urzędów, społeczność lokalna.

Charakterystykę produktową współpracy nauk społecznych z gospodarką przedstawia poniższy schemat. Wszystkie typy usługodawców (badane formy organizacyjne) zostały przedstawione po lewej stronie schematu, a ich klienci po prawej. Łączącymi je elementami są produkty (usługi).

**Rysunek 4. Formy organizacyjne działalności B+R w naukach społecznych, usługi i ich odbiorcy**



## Sposoby łączenia dwóch światów

Przykłady współpracy nauk społecznych z gospodarką, opisywane w raporcie, świadczą nie tylko o tym, że jest ona możliwa, lecz również o tym, że może być efektywna. Jak rozumieć tę efektywność? Najprostszym kryterium, jakie można wskazać, jest sytuacja, gdy obydwie strony odnoszą z takiej współpracy korzyści (nie nazwalibyśmy efektywną np. takiej współpracy, w wyniku której dobrze zapowiadający się naukowiec przestaje godzić różne obowiązki i przerywa karierę naukową). Wydaje się, że sekret udanej współpracy tkwi m.in. w doborze odpowiedniej w określonych warunkach strategii działania. W tym rozdziale zostaną przedstawione korzyści wynikające z „połączenia sił” dwóch światów, jak również najważniejsze zasady i strategie współpracy świata nauki z gospodarką.

Najczęściej występującą formą połączenia dwóch światów jest uzupełnienie - nie raz abstrakcyjnej - wiedzy teoretycznej o przykłady praktycznego zastosowania. Taka sytuacja jest charakterystyczna zwłaszcza dla jednostek uczelnianych. Zarówno w gospodarce, jak i w świecie nauki istnieje bowiem przekonanie, że wiedza naukowa zyskuje na wartości wówczas, gdy zostanie sprawdzona czy przetestowana w praktyce. Tego rodzaju konfrontacja jest konieczna, by nauka mogła się rozwijać. Solidny materiał empiryczny umożliwia np. przygotowanie wysokiej jakości publikacji zamieszczanych w prestiżowych czasopismach i zabranie głosu w debacie naukowej. Dobra jakość tego materiału uzależniona jest od jakości realizowanych przedsięwzięć badawczych, z czego należy wyciągnąć wniosek, że do projektów czy ofert współpracy trzeba podchodzić w sposób selektywny, wybierając problemy godne uwagi. Przyjęcie takiej strategii umożliwia osiągnięcie pożądanej, w odniesieniu do współpracy, komplementarności. Komplementarność polega na tym, że partnerzy biznesowi w wyniku współpracy uzyskują rozwiązanie istotnych problemów wymagających wiedzy eksperckiej, a naukowcy zdobywają doświadczenie, możliwość aplikacji wiedzy teoretycznej do praktyki oraz bezcenny z punktu widzenia rozwoju naukowego materiał empiryczny. Obydwie strony odnoszą korzyści, pod warunkiem że poznają wzajemnie swoje cele i będą konsekwentnie dążyć do ich realizacji. Nie zawsze jest to możliwe, stąd konieczna jest selektywność.

Praktyka  
wzbogaca

*Jestem naukowcem, ponieważ to lubię... Lubię analizować, czytać, drążyć wiedzę. Sprawia mi to przyjemność. Ale również lubię sprawdzać, czy teoria działa w praktyce, i próbować ją wykorzystywać. Myślę, że to tak właśnie działa.*

[nauki o zarządzaniu; inicjatywa indywidualna]

*Przyjmując jakieś zlecenia z zewnątrz, muszę pilnować, żeby mnie nie zwiodły z głównej drogi. Najważniejsze jest dla mnie publikowanie. Nie podejmuję się niczego, co zagrażałoby temu głównemu celowi.*

[psychologia; jednostka uczelni prywatnej]

Posiadanie wiedzy praktycznej przydaje się także bardzo w prowadzeniu zajęć dydaktycznych, bowiem bardzo je wzbogaca. Obecnie dobry wykładowca to taki, który potrafi połączyć wiedzę teoretyczną z licznymi przykładami z życia codziennego. Uważa się, że dzięki takiemu podejściu do nauczania studenci są lepiej przygotowani do życia zawodowego.

#### Partnerstwo

Współpraca może odbywać się na zasadach partnerstwa. Obie strony relacji traktowane są według tych samych zasad, a więc żadna z nich nie znajduje się w pozycji uprzywilejowanej. Przykładem takiej współpracy może być (choć nie zawsze jest) partnerstwo projektowe, ale jest ona możliwa wszędzie tam, gdzie strony poświęcają odpowiednią ilość czasu na wzajemne zrozumienie swoich potrzeb i możliwości. Opisywane poniżej strategie, które można było zaobserwować w trakcie badania, często uniemożliwiają spełnienie postulatów partnerstwa, co wcale nie oznacza, że są nieefektywne.

#### Selektywność

Wspomniana wcześniej zasada selektywności polega na tym, że jednostki naukowe nie realizują wszystkich zleceń, jakie do nich spływają, lecz dokonują wyboru. Oprócz wyboru projektów pod kątem możliwości wykorzystania materiału empirycznego w publikacjach naukowych można wyróżnić kilka innych kryteriów selekcji. Po pierwsze, wybiera się to, co jest interesujące. Po drugie, wybiera się projekty wartościowe z punktu widzenia budowania marki jednostki. Po trzecie, wybierane są tylko takie przedsięwzięcia (np. przetargi), których realizacja jest bardziej pewna (np. cena nie jest głównym kryterium w rozstrzygnięciu przetargu). Po czwarte, wybiera się projekty, których realizacja jest możliwa, np. biorąc pod uwagę czas ich trwania, zasoby ludzkie itp.

*Selekcjonujemy zlecenia, zwracając przede wszystkim uwagę na to, czy pozwolą wykorzystać naszą wiedzę, a nawet ją rozwinąć, i zaowocują publikacjami.*

[psychologia; jednostka uczelni prywatnej]

Kryterium selektywności może odnosić się również do wyboru konkretnych osób do współpracy. Dotyczy to w pewnym stopniu procesu kompletowania zespołu np. na potrzeby realizacji projektu badawczego, przede wszystkim jednak przejawia się ono w działaniach podmiotów biznesowych i jednostek

administracji, które zabiegają o współpracę z konkretnymi osobami, np. znanymi profesorami będącymi specjalistami w swej dziedzinie. Tak było w przypadku jednego z badanych przedsiębiorstw - reprezentujący je respondent nie nastawiał się na szeroko rozumianą współpracę ze środowiskiem akademickim, jakkolwiek wymienił kilka nazwisk, które darzy estymą i chętnie, w razie potrzeby, zaprasza do współpracy.

Inną ciekawą zasadą łączenia dwóch światów, jaką udało się zaobserwować, jest zasada dostosowania. Można wyróżnić dwa sposoby dostosowania: jednostronne i obustronne. Zdarza się na przykład, że jednostki naukowe muszą się dostosować do wymagań świata biznesu - do innych standardów pracy (np. prezentacja wyników w formie pozwalającej na podjęcie trafnych decyzji), języka (prostota i zrozumiałość bezwzględnie na pierwszym miejscu!) oraz czasu działania (wszystko „na wczoraj”). Jeszcze innego dostosowania wymaga współpraca z administracją, co widać bardzo dobrze na przykładach tych spośród badanych organizacji, które świadczą usługi na rzecz administracji. Nieco rzadziej - ale jednak - zdarza się również, że to klient biznesowy musi dostosować się do możliwości usługodawcy. Niektóre badane jednostki cieszyły się tak wysokim prestiżem i dobrą marką w swoim środowisku, że zleceniodawcy musieli czekać w kolejce, aby ich projekt mógł być zrealizowany.

*Dostosowanie  
jednostronne  
i dwustronne*

*Niekiedy ktoś, kto oczekują od nas pomocy, musi poczekać na możliwość jej zrealizowania. Współpraca nie jest tak intensywna, jak mogłaby być, gdyby możliwości były większe. Ale możliwości są takie, jakie są (...) Jak ktoś chce mieć ciasto z zakalcem, to może wyjąć ciasto z pieca przed czasem upieczenia, ale nie wiem, czy to jest smaczne ciasto.*

[filozofia; jednostka uczelni prywatnej]

Czasami przedstawiciele dwóch światów muszą dostosować się do siebie nawzajem. Z jednej strony naukowcy dostosowują się do standardów pracy i języka biznesu, z drugiej strony świat biznesu do czasu akademickiego (płynącego, w opinii badanych, trochę wolniej). Warto przy tym nadmienić, że w chwili obecnej trudno wyobrazić sobie obustronne dostosowanie naukowców i administracji (m.in. ze względu na sztywne procedury i terminy).

Obustronne dostosowanie może mieć charakter bardzo sformalizowany, może też przybrać formę relacji partnerskich. Niektórzy przedstawiciele biznesu uznają odmienność świata akademickiego rządzącego się innymi prawami. Biorą pod uwagę np. to, że pracownik dydaktyczny ma obowiązek zorganizować egzaminy i zaliczenia czy przeprowadzać obrony prac magisterskich oraz licencjackich, co

może spowodować, że oddanie na czas wysokiej jakości produktu nie będzie możliwe. W jednym z badanych przypadków w podobnej sytuacji partner biznesowy był skłonny odstąpić od rygorystycznego traktowania warunków umowy i poczekać kilka dni, licząc na to, że dzięki temu uzyska lepszy efekt końcowy. Oczywiście tego typu sytuacje nie są regułą - wiele zależy od wzajemnego zaufania nabytego we wcześniejszych kontaktach.

## Finansowanie

W momencie zetknięcia się z praktyką przedstawiciele świata nauki stają przed trudnym problemem pozyskania środków finansowych (lub klientów) czy to w przypadku zakładania własnej działalności gospodarczej, czy np. ubiegając się o zdobycie grantu ministerialnego lub wygranie innego konkursu. Choć są to dwie odmienne sytuacje na początku kariery akademickiej i jedna, i druga często wydają się równie trudne. Z upływem czasu, gdy zdobywa się kolejny grant, procedura wnioskodawcza wydaje się przejrzysta i zrozumiała, a po kilku latach prowadzenia firmy trudne momenty z jej początków mogą wydawać się błahe, są więc do pokonania. Doświadczenia zebrane podczas wywiadów z przedstawicielami badanych instytucji pozwalają zarysować spektrum możliwości zdobycia finansowania. Wbrew pozorom nie jest ich mało.

*Wiele nie trzeba -  
środki własne*

Przedstawiciele nauk społecznych, jeśli chodzi o „kapitał początkowy” pozwalający na rozpoczęcie przygody z gospodarką, mają pewną przewagę nad przedstawicielami nauk ścisłych - to co mogą zaoferować, przeważnie nie wymaga bogato wyposażonych laboratoriów, drogiego sprzętu czy rozbudowanego zaplecza technicznego. Powołując do życia nową jednostkę, instytucję czy rozpoczynając projekt, mogą korzystać z infrastruktury uczelni (np. pomieszczeń) bądź, w przypadku działalności niezależnej od uczelni, skorzystać z pomocy instytucji wspierających komercjalizację (np. inkubatory przedsiębiorczości). W ostateczności można wykorzystać zasoby prywatne: żeby zacząć, nie trzeba nawet posiadać własnego biura (np. analizowany przykład spółki *spin-out* opłacającej miejsce w inkubatorze przedsiębiorczości czy poniższy przykład firmy szkoleniowej).

*Najłatwiej uruchomić firmę szkoleniową. Nie jest potrzebny kapitał, nakłady mogą być minimalne.*

*A: Jakież inwestycje w infrastrukturę?*

*R: Niewielkie. Potrzebne są materiały, jak jest projektor to dobrze, jak nie, to też można sobie dać radę. Ryzyko jest minimalne.*

[psychologia; przedsiębiorstwo]

W przypadku uczelni środki własne przeznaczane na działalność statutową umożliwiają prowadzenie prac badawczych, które niejednokrotnie, ze względu na samą tematykę, mogą zainteresować praktyków np. ze środowiska biznesu lub administracji.

Trzeba też zauważyć, że posiadanie przez organizację środków własnych zwiększa zakres możliwości zdobycia finansowania np. poprzez wejście we współpracę z innym podmiotem lub jako warunek ubiegania się o dofinansowanie (np. z funduszy unijnych). W pewnym sensie więc wstępna akumulacja środków ułatwia przejście z roli beneficjenta w rolę partnera.

*Wygląda to tak: my pozyskujemy jakieś granty, fundusze i po prostu, gdy mamy już część pieniędzy, idziemy do kogoś z propozycją - my mamy połowę, wy macie połowę, możemy zrobić coś fajnego. Tak to się u nas odbywa.*

[socjologia; projekt]

Oczywiście - można powiedzieć - wszystko zależy od rozmachu planowanego przedsięwzięcia. Jeżeli jednak istnieją przed rozpoczęciem współpracy z gospodarką obawy natury finansowej, warto zadać sobie pytanie, co jest niezbędne i konieczne, by zacząć?

W odniesieniu do konkursów np. o granty naukowe można sformułować nieco żartobliwą hipotezę, że nawet jeśli ubieganie się o środki w tym trybie nie zakończy się sukcesem, to nie powinno zaszkodzić. Wspomniano już dwa powody, dla których warto - poza innego rodzaju finansowaniem - starać się również o fundusze z tego źródła: po pierwsze, mogą one po prostu zapewnić odpowiednie warunki rozwoju naukowego na uczelniach i w jednostkach badawczo-rozwojowych, bez którego akademicy nie mieliby co zaoferować praktykom, po drugie, mogą one podnosić atrakcyjność inicjatywy z punktu widzenia potencjalnych partnerów, tworzenia konsorcjów itp. Dodatkową korzyścią, widoczną m.in. na poziomie funduszy unijnych, jest budowanie sieci kontaktów, również międzynarodowych, właśnie poprzez wspólne aplikowanie o grant (np. programy ramowe Unii Europejskiej), co zasadniczo wzmacnia kapitał społeczny instytucji i osób z nią związanych.

*Oswojenie  
z grantami*



Za skutecznymi działaniami tego typu stoi, jak się wydaje, określona strategia - nie są one prowadzone zupełnie spontanicznie chociażby dlatego, że złe rozpoznanie charakteru konkursu czy grantu może skutkować zmarnowaniem wysiłku włożonego w przygotowanie aplikacji. Nawet w przypadku popularnego, mogłoby się здаwać, w świecie akademickim grantu ministerialnego warunkiem *sine qua non* jest wiedzieć, co chce się zrobić, rozpisać wszystkie działania i określić, które z nich mogą zostać sfinansowane z środków zewnętrznych. Łatwiej wówczas znaleźć stosowne źródło finansowania. Ułatwieniem może być rozszerzenie zakresu poszukiwań np. na inne kraje.

*Przez pierwsze pięć lat opieraliśmy się głównie na środkach amerykańskich... Fundacja Forda, Motta, Rockefellera, więc bardzo odległe od naszego rynku, lecz tam znajdowaliśmy zrozumienie dla myślenia o aktywizacji, rozwoju społeczności lokalnej, bo tam taki sposób myślenia jest bardzo silnie zakorzeniony.*

[pedagogika; NGO]

Przetargi  
nie tylko  
na budowę  
autostrad

Jeśli oferta jest kierowana do administracji samorządowej lub rządowej, zdobycie zlecenia często oznacza udział w przetargach publicznych. Taki sposób pozyskiwania funduszy czy prowadzenia działalności ma równie dużo zalet, co i wad. Ważną zaletą jest na przykład to, że w przypadku powodzenia oprócz środków finansowych zyskuje się jednocześnie klienta (czego brak w przypadku grantów, dotacji czy sponsoringu). Stwarza to okazję do nawiązania trwałej współpracy i budowy własnego wizerunku zarówno w przypadku pojedynczej osoby (reputacja eksperta), jak i instytucji (marka). W przetargach mogą brać udział zarówno zespoły oparte na trwałej strukturze, jak i budowane *ad hoc*.

Niekorzystną stroną procedur przetargowych jest z pewnością konstrukcja kryteriów wyboru ofert, gdzie cena bardzo często odgrywa największą rolę. Zwykle osłabia to pozycję naukowców, którzy przewagę mogą zdobywać przede wszystkim dzięki kryteriom merytorycznym.

*(...) wielokrotnie mieliśmy okazję brać udział w przetargach, ale prawdę mówiąc, nie zawsze chcemy to robić, bo często jest tak, że poświęcaliśmy wiele czasu, by przygotować rzetelną ofertę, która potem przegrywała z jakąś firmą-krzakiem. Na szczęście to się trochę zmienia, ewoluuje w tym kierunku, że nie tylko cena jest najważniejsza.*

[socjologia; jednostka uczelni publicznej]

Na szczęście przedstawiciele wszystkich badanych podmiotów, które mają za sobą doświadczenia przetargowe, zauważyli, że sytuacja powoli zmienia się na



korzyść kryteriów merytorycznych. Może to w najbliższym czasie uczynić przetargi bardziej atrakcyjnymi i zachęcić do brania w nich udziału.

Mając określony cel do zrealizowania, można próbować znaleźć sponsora – osobę, instytucję, jednostkę administracji – który będzie potencjalnie zainteresowany wsparciem inicjatywy. W badaniu liczba tego typu przypadków była niewielka, co z jednej strony może wskazywać na trudności ze znalezieniem odpowiedniego sponsora, z drugiej zaś na większą atrakcyjność innego typu działań. Są jednak takie okoliczności, w których aktywne poszukiwanie sponsora wydaje się co najmniej uzasadnione.

Sponsor,  
inwestor:  
(nie)pilnie  
poszukiwany

*Niedawno wystąpiliśmy z wnioskiem do NBP o dofinansowanie specjalnego wydania pisma, którego temat przewodni byłby zawarty w tytule: „Rentowność, ryzyko i wartość przedsiębiorstwa w studiach teoretycznych i empirycznych”. Chodziło o to, żeby wykorzystać wiedzę i doświadczenie, które mają pracownicy Instytutu.*

[ekonomia, finanse; jednostka uczelni prywatnej]

Oparcie finansowania inicjatywy wyłącznie na sponsorze na dłuższą metę jest jednak ryzykowne, o czym zaświadcza poniższy cytat.

*(...) zdawaliśmy sobie sprawę, że gdy wprowadzimy odpłatność, to liczba firm, które się zgłoszą, może się znacznie zmniejszyć. Z kalkulacji wynikało, że aby zrealizować zamiar, musimy znaleźć poważnego sponsora. Niestety, nie udało się nam go znaleźć i idea upadła.*

[nauki o zarządzaniu; projekt]

Inną logikę, choć również wymagającą aktywności, mają bezpośrednie działania marketingowe, np. mailowe rozsyłanie propozycji ofertowej do potencjalnie zainteresowanych podmiotów.

*Jeżeli mamy jakiś pomysł i konkretny – nazwijmy to – produkt, który możemy zaoferować, usiłujemy go zareklamować za pośrednictwem typowego marketingu bezpośredniego: telefony, umawianie się na spotkania, wysyłanie e-maili ofertowych i tym podobne.*

[nauki prawne, ekonomia; jednostka uczelni prywatnej]

Wśród badanych podmiotów taka strategia postępowania była rzadka. Przyczyny można upatrywać w możliwościach czasowych i organizacyjnych – prowadzenie akcji sprzedażowo-marketingowych, szczególnie powtarzających się, wymaga zarówno czasu, jak i personelu. Dlatego, jak można sądzić na podstawie obserwacji,

częściej poprzestaje się na jednorazowym przygotowaniu oferty i zamieszczeniu jej na stronie internetowej jednostki pełniącej rolę wizytówki. Ogólnie, rozważając aktywne i zaplanowane formy poszukiwania źródeł finansowania, trzeba uwzględnić ograniczenia wynikające z łączenia ról: naukowca, dydaktyka, eksperta, przedsiębiorcy itd. (zostały szerzej opisane w rozdziale poświęconym trudnościom). Wówczas jaśniejsze się staje, czemu jedne sposoby zdobywania funduszy dominują nad pozostałymi.

*Robić swoje,  
być gotowym  
i... cierpliwym*

Jak wynika z opisu oferty kierowanej przez przedstawicieli nauk społecznych „na zewnątrz”, w tej dziedzinie nauki często powstają idee i rozwiązania atrakcyjne dla gospodarki. Wielu naukowców, m.in. K.R. Popper, mawiało: „nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria”, zwłaszcza że ostateczna forma rozwiązań nie musi być oferowana jako gotowy „produkt” – może powstawać jako wynik współpracy z praktykami. W dziedzinie nauk społecznych zajmowanie się zagadnieniami, które – choćby potencjalnie – mogą znajdować zastosowanie w praktyce, zwiększa szansę na zainteresowanie ze strony odbiorców, którzy odczuwają potrzebę np. skonsultowania problematycznych kwestii z naukowcem. Kluczowe w takiej sytuacji jest otwarcie się na zainteresowanie z zewnątrz i ukonkretnienie oferty.

*Institucje komercyjne same zaczęły się do nas zgłaszać. Nie podejmowaliśmy szczególnych zabiegów, tylko z tamtej strony się pojawiło się – tak jak to powinno być w normalnych państwach gospodarki rynkowej – zapotrzebowanie na analizy, ekspertyzy, doradztwo strategiczne... Nasza aktywność jest konsekwencją zapotrzebowania ze strony biznesu.*

[nauki prawne, ekonomia; think tank]

Niekoniecznie bowiem inicjatywa musi wychodzić ze strony świata akademickiego. Szczególnie w krajach zachodnich biznes, szukając nowych dróg rozwoju, a administracja publiczna, szukając rozwiązań dla problematycznych kwestii społecznych, same kierują kroki ku bramom uczelni. Trzeba tylko potrafić to dostrzec i w odpowiedni sposób zareagować. Jako pierwsze zrozumieniem tego zapotrzebowania wykazały się – jak się wydaje – uczelnie prywatne.

*(...) część firm, które widzą szansę, by rozwinąć działalność i zarabiać we współpracy z uczelnią publiczną, przynosi się do nas, bo my im nie odmawiamy. Mówimy OK, jeżeli jest pomysł, to czemu nie, możemy to robić. Okazało się, że uniwersytety czy inne uczelnie nie były w ogóle zainteresowania podjęciem tego typu współpracy albo nie było osób, z którymi można na ten temat porozmawiać.*

[nauki prawne, ekonomia; jednostka uczelni prywatnej]

Niekiedy więc, żeby pozyskać zainteresowanie ze strony świata praktyki, wystarczy z jednej strony robić swoje - rozwijać badania, tworzyć nowe pomysły, idee, z drugiej zaś być przygotowanym na to, że ktoś może zainteresować się tym, co robimy. Warunkiem koniecznym jest oczywiście wpisanie się w potrzeby „drugiej strony”, zrozumienie i umiejętność podtrzymania kontaktu.

*Pojawiły się szkoły, które chciały czymś zainteresować swoje dzieciaki (...) to jest oferta handlowa, tak zwane usługi edukacyjne. Droga rozwoju była bardzo prosta: najpierw były dzieci, potem się pojawiła młodzież, chociaż bywa, że proces przebiega równoległe, ale zainteresowali się tym też rodzice, pytali, czy nie mógłbym zrobić takich zajęć dla nich. Czemu nie? Przygotowałem ofertę dla rodziców, spodobało im się i zaproponowali: „A może by dla naszej firmy coś takiego zorganizować?”.*

[filozofia; inicjatywa indywidualna]

Nie oznacza to, że nie warto w sposób świadomy tworzyć własnego wizerunku czy marki. Płynące z tego korzyści opisane zostały w dalszej części raportu. W tym miejscu warto jednak skupić się na fakcie „samoczynnego” zbliżenia dwóch światów w wyniku naturalnego rozwoju świata gospodarki, powstania zapotrzebowania czy określonej koniunktury bądź mody. Bywa i tak, że na „swoje pięć minut” trzeba czasem długo poczekać. Na pewno jednak ważną rolę odgrywa intuicja, przeczucie mówiące o tym, co jest ważne i - nawet jeśli nie budzi zainteresowania w danym momencie - to prędzej czy później powinno zostać dostrzeżone.

*O kapitale społecznym mówiliśmy już piętnaście lat temu. Wtedy pojęcie to nie było jeszcze „modne”, teraz „kapitał społeczny” jest już odmieniany we wszystkich przypadkach przez przedstawicieli administracji publicznej, zresztą nie przekłada się to jeszcze na praktykę. Teraz tym, co oferujemy, administracja zaczyna być zainteresowana, dlatego proponują nam projekt systemowy. Wydaje się, że partycypacyjna polityka publiczna staje się ważnym sposobem uprawiania polityki i zarządzania. Nasza oferta z animacją okazała się interesująca dla bardzo różnych środowisk - od ekologicznych po... Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.*

[pedagogika; NGO]

Cierpliwość w nauce popłaca. Na szczęście nie jesteśmy na nią całkowicie „skazani”. W tym czasie warto rozbudowywać sieć kontaktów i współpracę.

Szeroko rozumiana współpraca pojawiała się najczęściej w kontekście rozmów o pozyskiwaniu środków i możliwości finansowych. Współpraca ta w dużej mierze jest efektem osobistej znajomości między kooperantami. Znajomości zaś niekoniecznie

*Współpraca -  
dobra na początek,  
dobra i później*

muszą być atrybutem przypisanym do danej osoby, zasobem wnoszonym przez tę osobę do zespołu czy jednostki (choć zdarza się i tak, np. gdy zespół skoncentrowany jest wokół posiadającego rozliczne kontakty, „usieciowionego” lidera). Mogą być efektem aktywnych działań i starań, np. udziału w konferencjach naukowych, sympozjach, międzynarodowych programach badawczych itp. Jeżeli takie przykłady uznać za naznaczone zbyt dużą przypadkowością czy łutem szczęścia, to warto przywołać przykład instytucji, która – nie zdając się na przypadek – postanowiła ściągnąć potencjalnych partnerów do siebie. Jak widać, budowa sieci kontaktów, kapitału społecznego, może i powinna być prowadzona w sposób świadomy.

*Jesteśmy uczelnią niezbyt dużą, ale spójną, i uczestniczymy w różnych programach jako partnerzy, ciesząc się, mam nadzieję, renomą, która płynie z tego, że jesteśmy obecni poprzez nasz udział w konferencjach międzynarodowych, przez organizowanie konferencji na terenie uczelni. W zeszłym roku odbyła się konferencja z okazji dziesięciolecia centrum etyki biznesu, ogólnopolski kongres etyki, społecznej odpowiedzialności biznesu, organizowaliśmy w 2004 roku doroczne kolokwium European Academy of Business in Society EABIS.*

[filozofia; jednostka uczelni prywatnej]

„Network”, czyli sieć zorganizowana wokół konkretnego zagadnienia, w dłuższej perspektywie czasowej zapewnia dostęp do bieżących informacji o możliwościach „spieniężenia” wiedzy (czasem konkretnych zleceń) oraz pośredniczy pomiędzy potencjalnymi partnerami. W związku z tym współpracę można wykorzystywać zarówno w sytuacji, gdy inicjatywa jest już rozwinięta, jak i na początku działalności (o czym zaświadczał również opisywany wcześniej przypadek wchodzenia w partnerstwo, by podzielić się kosztami działań). Niektórzy respondenci stwierdzili wprost, że jeżeli brak jest środków własnych na rozpoczęcie działalności, to trzeba szukać szansy we współpracy i współdziałaniu z innymi podmiotami. Zarówno w kraju, jak i zagranicą, w bliższym lub dalszym otoczeniu są ludzie, którzy pozwolą się zainteresować naszym pomysłem i przekonać się do niego. Trzeba pytać, spotykać się z ludźmi i rozmawiać. Jak wskazują respondenci, takie kontakty potrafią zaowocować czasem po roku, czasem po kilku latach, innym razem zaś skutek może być natychmiastowy.

*R1: Nie wziął żadnego wynagrodzenia, a świadczy na przykład usługi doradcze budującym stadiony.*

*R2: Za ciężkie pieniądze.*

*R1: Za bardzo duże pieniądze, nie wiem konkretnie jakie, ale to jakieś kosmiczne kwoty.*

*A: Co go skłoniło do tego, żeby tak się zachować?*

R2: Wiesz co...

R1: Rozmowa z naszej strony.

[socjologia; projekt]

Z punktu widzenia zespołu czy jednostki badawczej pytać i rozmawiać o możliwościach znalezienia odpowiedniego kontaktu trzeba również ze sobą nawzajem. Instytucja „poczty pantoflowej”, jak to zostało określone przez jednego z respondentów, pozwala na ominięcie ewentualnych barier związanych z początkowym brakiem zaufania, brakiem punktu zaczepienia. Szczególnie dobrze funkcjonuje współpraca przy realizacji projektów finansowanych np. z funduszy unijnych. Sprawdzonej sieci partnerów może skuteczniej zabiegać o kolejne środki, a każda udana realizacja projektu buduje przyszły potencjał tej sieci. W tym czasie, co ma również duże znaczenie, kontakty i współpraca pozwalają na poszerzanie własnych horyzontów i ułatwiają osobisty rozwój na wielu płaszczyznach. A tego naukowiec zaniedbać nie może.

Poniższy schemat przedstawia podsumowanie różnych strategii pozyskiwania źródeł finansowania przez badane podmioty.

**Rysunek 5. Strategie pozyskiwania środków finansowych przez organizacje objęte badaniem**



## Rozwój działalności, ciągłość, trwałość

Nie mniej interesującą kwestią niż przegląd elementów istotnych na początku działalności (motywacje, oferta, finansowanie, rozwiązania organizacyjne), odtworzonych w fazie badawczej projektu, jest kolejny krok, jaki trzeba uczynić, by w naukach społecznych z powodzeniem komercjalizować wyniki pracy. Analiza w tym przypadku skierowana została ku czynnikom zapewniającym, po początkowym etapie, przetrwanie inicjatywy i rozwój działalności. Omówione zostały również strategie zwiększające szanse powodzenia. Większość z nich nie jest wcale specyficzna dla pogranicza światów nauki i gospodarki, choć są i takie, które pozwalają lepiej w sytuacji pogranicza funkcjonować.

Chwycić wiatr  
w żagle

Dobrze będzie zacząć od omówienia czynników, które sprawiają, że inicjatywa „dostaje wiatru w żagle”. Ważnym elementem jest „mit założycielski” obrosły wokół wydarzenia, które dało początek przygodzie ze światem gospodarki, np. pierwsze „poważnego” zlecenie czy projektu. Jeżeli pierwsza próba zakończy się sukcesem, daje to siłę i motywację do podjęcia kolejnych prób. Bardzo pomaga w tym pozytywna informacja zwrotna.

*(...) uzyskanie dużych kontraktów, dla dużych firm, nadaje dynamizmu rozwojowi, za każdym razem jest dla nas zastrzykiem energii. Takim wyzwaniem na przykład było dla nas certyfikowanie Siemens na poziom C czy tłumaczenie książki z zarządzania projektami dla Stowarzyszenia. Ta książka, w nakładzie chyba 2000 egzemplarzy, już się sprzedaje. Takim wydarzeniem było również zrobienie dla Stowarzyszenia dofinansowanych szkoleń, gdzie nasza skuteczność była w granicach 99 procent. To są dla nas informacje zwrotne, że to, co robimy, ma sens.*

[nauki o zarządzaniu; inicjatywa indywidualna]

Sukces (względnie: jego brak) liczy się podwójnie jako argument na rzecz kontynuacji lub zakończenia działalności: ostatecznie na pograniczu dwóch światów potencjalne ryzyko jest również podwójne. Jeżeli pracując na uczelni, ktoś na przykład decyduje się na założenie działalności gospodarczej, to ponosi ryzyko jako biznesmen (np. finansowe) i jako naukowiec (np. spowolnienie rozwoju naukowego). Dlatego słuszna wydaje się strategia założenia określonej ilości czasu jako „okresu próbnego”, po którym należy podjąć decyzję: co dalej?

*(...) tak, na pewno chcemy się rozwijać, bo gdybyśmy nie chcieli, to może trzeba by to zwijać? Weszliśmy na terytorium, które było dla nas zupełnie nieznanne, nie mieliśmy doświadczenia. Potraktowaliśmy ten rok eksperymentalnie, miał nam pokazać, czy*

*się uda. Gdybyśmy go zakończyli bez żadnego projektu, to mielibyśmy pewność, że nie ma sensu tego kontynuować, no, ale udało nam się zrobić kilka projektów...*

[geografia społeczna; spin-out]

Twardym wskaźnikiem, który pomaga w takiej sytuacji, jest więc rachunek ekonomiczny: zwrot kosztów, zysk czy zdobycie odpowiedniej liczby klientów. Respondenci podkreślali, że naukowiec współpracując np. z biznesem, musi kierować się rentownością przedsięwzięcia, w przeciwnym wypadku dodatkowy wysiłek włożony weń zostanie zmarnowany. Pozostając w obrębie metafory żeglarskiej, można powiedzieć, że najpierw trzeba postawić żagiel, czyli przyjąć pewne kryteria sukcesu i ewentualnej porażki. Gdy kryteria już są, warto czerpać satysfakcję z udanych przedsięwzięć i przemieniać ją w energię do dalszych działań.

Pozytywną energię należy odpowiednio spożytkować. Opinie, zarówno wśród objętych badaniem przedstawicieli uczelni, jak i innego rodzaju jednostek, są tu zgodne. W sposób świadomy i konsekwentny trzeba zbierać kolejne doświadczenia i budować swoją markę. Strategia ta niczym nie różni się zatem od praktyki biznesowej, ale przecież nie jest obecnie niczym obcym w świecie akademickim. Na swoją markę pracują całe uczelnie, zespoły badawcze i indywidualni badacze czy eksperci.

*2M, czyli misja  
i marka*

*(...) to doświadczenie, to tworzenie takich jakby-brandów. Na przykład pojęcie „rewitalizacji”, które jest silnie kojarzone z naszą uczelnią. Jednym tchem, mówiąc o rewitalizacji, ma się na myśli naszą uczelnię. Ta marka jest w obiegu zaledwie od paru lat, lecz bardzo intensywnie PR-owsko podkreślana, wykorzystywana, i już chyba wyczerpywana.*

[ekonomia, urbanistyka; jednostka uczelni prywatnej]

Markę można ujmować jako produkt dwustronnej interakcji pomiędzy jej posiadaczem a odbiorcą (nabywcą). Z jednej strony jest ona współtworzona przez zadowolonych i niezadowolonych odbiorców produktów, którzy komunikują się między sobą, z drugiej wymaga od jej posiadacza określenia - na własny użytek - celów działania lub misji. Marka ułatwia zatem komunikację, zbliżenie dwóch światów.

Najważniejszym punktem wyjścia wydaje się jednak namysł nad celami, jakie mają być osiągnięte dzięki współpracy z gospodarką.

*Warto zadawać pytanie: „po co to robimy?”. Zaczyna się wówczas wychodzić poza samą sferę działania, aktywności. Pojawia się świadomość, że to, co robię, musi być*



*ułożone w jakiś porządek: „O co tak naprawdę chodzi?”, „Co chcę zmienić?”, „Dlaczego?”, „Czym się kieruję?”, „Co na to ma wpływ?”.*

[pedagogika; NGO]

Określenie celów i konsekwencja w ich realizacji jest potrzebne każdej jednostce podejmującej działanie. Na pewno pomaga również w sformułowaniu misji, która, jeśli tylko zostanie odczytana na zewnątrz, może dodatkowo zasilac potencjał marki, a w trudnych dla organizacji chwilach pomaga utrzymać jej tożsamość. Poczucie misji jest cechą przynależną wielu przedstawicielom świata nauki i może wyphywać m.in. z prospołecznych motywacji oraz chęci niesienia bądź współtworzenia zmiany. I tak np. respondent zajmujący się zarządzaniem mówił o konieczności podnoszenia poziomu zarządzania w kraju poprzez „pracę u podstaw”, a przedstawiciele podmiotów realizujących projekty dla administracji publicznej o ustanawianiu nowych standardów. O tym, jak ważna dla rozwoju jest misja i jakie zagrożenia niesie jej brak, zaświadcza poniższy cytat.

*(...) dzisiaj tworzy się ośrodki tylko dlatego, że są jakieś granty unijne. Czyli odwraca się kolej rzeczy i jak kończą się granty to likwidowane są ośrodki, bo ludzie nie wierzą w to, co robią. Trzeba mieć silne przekonanie do tego, co się robi. Pieniądze takiego przekonania moim zdaniem nie wytworzą, a jeżeli wytworzą, to tylko po to, żeby je skonsumować, a nie po to, aby to utrzymać.*

[nauki prawne, ekonomia; think tank]

Misja i cel są również elementami zapewniającymi spójność zespołu współpracowników lub partnerów.

Uwzględniając różne doświadczenia badanych, można pokusić się o uproszczony, graficzny model podsumowujący kolejne etapy prowadzące do rozwoju organizacji współpracujących z gospodarką.

#### **Rysunek 6. Model rozwoju organizacji wykorzystujących nauki społeczne w świadczeniu usług na rzecz gospodarki**

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>1</b> „Mit założycielski” i pozytywna energia: pierwsze zlecenie</p> | <p><b>2</b> Okres próbny: bilans korzyści i strat</p> |
| <p><b>3</b> Określenie misji i konsekwentna realizacja celów</p>           | <p><b>4</b> Wypracowanie marki</p>                    |



Ludzie to najcenniejszy kapitał organizacji. Nie inaczej jest w przypadku jednostek komercjalizujących swą działalność naukową. Jak tworzone są zespoły, jak dobierani współpracownicy? Wśród badanych podmiotów dominował elastyczny sposób budowy zespołu. W przypadku uczelni często tworzą go najbliżsi współpracownicy lidera przedsięwzięcia albo zespół jest tworzony *ad hoc*, w zależności od potrzeb, spośród pracowników różnych jednostek uczelnianych. Think tanki z kolei opierają się głównie na mniej lub bardziej intensywnej współpracy z zewnętrznymi ekspertami. Trwalsze sposoby budowy zespołu są domeną jednostek prowadzących samodzielną działalność gospodarczą (inicjatywa indywidualna). Poszukują pracowników i prowadzą rekrutację na nieobsadzone stanowiska bądź planują podjęcie takich działań. Nie stronią jednak, jak np. w analizowanym przypadku spółki *spin-out*, od wsparcia pracowników naukowych uzyskiwanego dzięki kontaktom zdobytym na uczelni.

W przypadku elastycznego sposobu budowania zespołu możemy mówić raczej o zaproszeniu do współpracy niż byciu członkiem lub pracownikiem jednostki. Ważnym momentem, definiującym w pewnym stopniu trwałość zespołu, jest przynajmniej częściowe zatrudnienie stałego personelu, np. osoby zajmującej się rozliczeniami projektów czy księgowością. Jeśli chodzi o jednostki uczelniane, sytuacja taka należy jeszcze raczej do rzadkości (choć oczywiście się zdarza).

*To wszystko jest struktura zadaniowa, czyli jeżeli ktoś chce realizować projekt i ma do dyspozycji strukturę, to musi sam to zorganizować. Nie ma natomiast personelu. Jest spora grupa współpracowników i wolontariuszy (...).*

[nauki prawne, ekonomia; think tank]

Można się domyślać, że sytuacja taka wiąże się z dwiema kategoriami problemów: pierwsza dotyczy wydzielenia etatów dydaktycznych i badawczych, co przy istniejącym sposobie finansowania nauki jest trudne. Druga dotyczy konieczności godzenia wielu ról (np. dydaktyka, badacza, konsultanta), czemu sprzyja właśnie elastyczna forma współpracy. Elastyczność wiąże się przede wszystkim z realizacją działań o charakterze projektów. Jeżeli natomiast działalność jednostki polega na stałym prowadzeniu badań w ściśle określonym kierunku, klucz tworzenia zespołu może być inny.

*Oczywiście podstawowym kryterium jest prowadzenie badań. W tej szkole, jak zresztą w każdej innej, jest wielu ludzi, którzy zajmują się dydaktyką, ale centrum ma produkować przede wszystkim publikacje, książki, artykuły, referaty konferencyjne,*

*więc kluczem doboru ludzi jest aktywność w tym zakresie. Dlatego tu zmiany nie następują często...*

[psychologia; jednostka uczelni prywatnej]

W zasadzie poza dyskusją jest to, że zespół musi być tworzony w przemyślany sposób. Ważne jest jednak umiejętne zarządzanie nim. Potrafi to robić doświadczony bądź utalentowany lider, który wprowadzi do współpracy mniej doświadczone osoby, w przypadku uczelni doktorantów i studentów zdobywających przy takich okazjach cenną praktykę. Rozwój jednostki wymusza czasem podjęcie decyzji o charakterze organizacyjnym, ważnej z punktu widzenia dalszego funkcjonowania zespołu. Mowa tu zarówno o kwestiach personalnych, np. powołaniu formalnych stanowisk i przypisaniu do nich obowiązków, jak i technicznych, związanych np. z optymalizacją czasu pracy czy usprawnieniem komunikacji.

Poza kompetencjami zespołu mogącymi decydować o sukcesie przedsięwzięcia, a które zostały szerzej omówione w dalszej części raportu, warto w tym miejscu wspomnieć jeszcze o wskazywanej przez respondentów kluczowej roli zaufania do osób odpowiadających za finanse i rozliczenia. Ich fachowa pomoc jest nie do przecenienia zarówno z perspektywy nowo powstałej inicjatywy, jak i w dalszym rozwoju, gdy osiągnięcie pierwszych rezultatów wiąże się siłą rzeczy z ograniczeniem budżetu czasu.

*Przepis  
na rozwój*

Wydaje się, że w zróżnicowanym świecie nauk społecznych, tworzonym przez mozaikę różnych motywacji, zainteresowań, pasji i osobowości trudno byłoby wskazać jednoznacznie strategię umożliwiającą rozwój czy utrzymanie się danego przedsięwzięcia. Badanym respondentom udało się jednak zarysować trzy strategie, które wydatnie mogą w tym pomóc. Są to: specjalizacja, uczenie się i otwartość na nowe kierunki rozwoju. Interpretując ten fakt w sposób optymistyczny, można mieć nadzieję, że jest to sygnał tworzenia się wśród części przedstawicieli świata akademickiego pewnego wspólnego stylu myślenia o sferze B+R w naukach społecznych (choć co najmniej równie prawdopodobne jest to, że nasi rozmówcy, jako jednostki nieprzeciętne, posiadają pewne cechy wspólne, co wpływa na podobne postrzeganie rzeczywistości).

*Znajdź niszę*

Strategię specjalizacji organizacji można rozumieć jako sposób rozwoju poprzez coraz większe różnicowanie się, wewnętrzny podział o coraz wyższym poziomie komplikacji. Ponieważ proces podziału i specjalizacji w równym stopniu

dotyczy nauki, jak i potrzeb potencjalnych odbiorców, odpowiedzią może być przy planowaniu rozwoju danego przedsięwzięcia poszukiwanie, a następnie zajęcie własnej niszy czy „działki”. Korzyścią z takiej strategii jest m.in. wyróżnienie się na tle konkurencji.

*W którymś momencie stwierdziliśmy, kierując się przesłankami marketingowymi i biznesowymi, że warto stworzyć osobny podmiot. W tym czasie wyspecjalizowaliśmy się w kilku typach niestandardowych badań, czyli przede wszystkim w badaniach etnograficznych, później przeprowadzaliśmy analizy behawioralne czy, mówiąc precyzyjniej, analizy zachowań plus wirtualna etnografia.*

[antropologia społeczna; przedsiębiorstwo]

*Jeśli coś wiesz,  
użyj tej wiedzy*

Strategię specjalizacji można odnieść zarówno do podmiotów ujmowanych jako całość, jak i do poszczególnych członków zespołów badawczych (i w takim kontekście była ona przez badanych przywoływana).

Strategia uczenia się odnosi się do osobistego rozwoju i wiąże z pozostałymi dwiema strategiami. Specjalizacja nie może bowiem oznaczać spoczęcia na laurach po znalezieniu odpowiedniej niszy - można szybko utracić to, co się zyskało, i zostać prześcigniętym przez konkurencję. Trzeba zdobywać nową wiedzę i nie bać się nią dzielić z innymi. Współpraca i wymiana informacji oraz wykorzystanie dobrych praktyk są konieczne do systematycznego rozwoju.

*(...) ten kontekst międzynarodowy był o tyle dobry, że wnosił pewne nowe elementy, ale i nowe spojrzenie na sprawę... Byliśmy - uczestnicy projektu - na szkoleniu w Holandii i właśnie tam dowiadywaliśmy się o różnych relacjach pomiędzy ośrodkami naukowymi a biznesem, o instytucjach, które coś robią na rzecz biznesu, o firmach konsultingowych (...)*

[nauki o zarządzaniu; projekt]

*Bądź otwarty  
na nowe*

Uczenie się oznacza również rozpoznanie i akceptację popełnionych błędów. Tylko w ten sposób można je naprawić i odnieść dodatkową korzyść w postaci doświadczenia czy udoskonalonego „produktu”.

*Byliśmy otwarci na krytykę i stwierdziliśmy, że zanim efekt naszej pracy trafi do ludzi, będzie publicznie dostępny, to najpierw zapytajmy interesariuszy, do czego się ewentualnie mogą przyczepić. Niech się do nas przyczepią, może to będzie coś, co my jeszcze uznamy za wartę przebudowy.*

[socjologia; projekt]

Trzeba przy tym pamiętać, że korzyść jest tym większa, im większa konsekwencja towarzyszy aplikowaniu nowej wiedzy lub doświadczenia do bieżących problemów. Konsekwencja ta zapewnia odpowiedni rytm rozwoju.

Trzecią strategią jest otwartość na nowe kierunki rozwoju. Oznacza ona gotowość na zmianę profilu działalności, opracowanie nowej oferty czy otwarcie na nową grupę docelową. W kategoriach teorii systemów można to nazwać gotowością do adaptacji do nowego środowiska. Nowe kierunki rozwoju mogą oznaczać rozszerzenie zakresu dotychczasowej działalności lub bardziej zdecydowany zwrot. W obu tych sytuacjach celem może być zarówno zapewnienie ciągłości i trwałości przedsięwzięcia, jak i dążenie do zwiększenia uzyskiwanych korzyści. Warto podkreślić, szczególnie w przypadku jednostek uczelnianych, że takie otwarcie często jest naturalną reakcją na rozwój naukowy poszczególnych członków instytucji czy zespołu. A - jak stwierdził jeden z respondentów - rozwój takiej jednostki to przede wszystkim rozwój ludzi ją tworzących, pojawianie się nowych pomysłów i idei.

*To nie jest tak, że robimy tylko to, co zostało umieszczone w planie, bo stale pojawia się coś nowego, życie cały czas się toczy i pojawiają się nowe możliwości, co chwila komuś coś nowego przychodzi do głowy i poddaje to pod dyskusję.*

[ekonomia, finanse; jednostka uczelni prywatnej]

Tożsamość  
pomiędzy  
dwoma światami

Jak twierdzą respondenci, pierwszą rzeczą potrzebną, by się we współpracy z gospodarką nie pogubić, jest pamięć o tym, skąd przychodzimy. Wiąże się to z podtrzymywaniem etosu naukowca czy badacza społecznego w codziennej pracy. W naukach społecznych można to odnieść zarówno do etyki np. badań socjologicznych, psychologicznych, jak również do utrzymywania wysokiego standardu usług. Tak rozumiany etos może być kompasem wskazującym słuszny wybór w trudnej sytuacji, a także cechą dystynktywną, wyróżniającą naukowca. Wyróżnienie to nie polega na zbieraniu zaszczytów, lecz zmusza do zwiększonej odpowiedzialności. By nie brzmiało to zniechęcająco, można dodać, że jednocześnie podnosi to wartość oferty, której przygotowanie opiera się na standardach naukowych. „Zatracenie się” może natomiast przynieść bolesne konsekwencje.

*Tak, mam takie przypadki. (...) Ktoś - co zresztą jest bardzo pożyteczne - nauczył się sprawnie zdobywać granty czy zamówienia, lecz łatwo wtedy zapomnieć, do czego to zmierza. Przestrzegam, a jak to nie odnosi skutku, to gość kończy karierę.*

[psychologia; jednostka uczelni prywatnej]

W kontekście rozwoju został podniesiony przez przedstawicieli jednostek uczelnianych oraz spółki *spin-out* wątek uczciwości i lojalności względem uczelni. Chodzi m.in. o to, żeby będąc związanym/ą z uczelnią, swoimi działaniami budować jej potencjał i nie działać na jej szkodę. Jeżeli np. powstaje przy uczelni spółka odpryskowa, to przyciągnięcie klientów powinno odbywać się wysiłkiem pracowników spółki, w oderwaniu od uczelni. Respondenci przestrzegali zarówno przed „przechwytywaniem” projektów adresowanych do uczelni jako takiej, jak i zjawiskiem „drenażu” kadry odpływającej do biznesu, a formalnie zatrudnionej na uczelni.

*To jest działanie fair – jeśli jestem zatrudniona na uniwersytecie, to chciałabym budować jego potencjał. My nie chcemy być przedsiębiorcami, nie chcemy być autonomiczną firmą, chcemy być naukowcami, którzy współpracują z biznesem, z administracją. Nie myślimy w kategoriach zamiaru wyjścia poza uniwersytet. Nie chcemy przestać być naukowcami.*

[socjologia; jednostka uczelni publicznej]

To co charakterystyczne i co pozwala utrzymać naukowcom współpracującym z gospodarką spójność działań, a także osobowości, to przesunięcie akcentu w jedną bądź drugą stronę: określenie się jako „bardziej jednak naukowiec” lub „bardziej jednak praktyka”. Strategia taka ma charakter pragmatyczny i nie oznacza braku wiary w możliwość, a nawet konieczność łączenia dwóch biegunów rzeczywistości. Może natomiast pomagać w sytuacji podejmowania ważnej decyzji, określaniu priorytetów. Wydaje się to szczególnie ważne w przypadku osób związanych z jednostkami uczelnianymi, gdyż muszą one godzić wiele ról, z których każda jest bardzo wymagająca: prowadzić badania, realizować pensum dydaktyczne itd. Jeśli jednak uznać, że taka umiejętność samookreślenia jest pochodną posiadania w odniesieniu do własnego rozwoju jasno określonych celów, to zawsze lepiej te cele precyzyjnie wyartykułować i ich strzec.

*Uważam, że w świecie nauki bez tej sfery praktycznej niewiele mam do zaproponowania, to nie jest moje środowisko... W środowisku pozarządowym bez podejścia teoretycznego też bym się dobrze nie czuł, więc chyba jedną nogą tu, drugą tam, ale jednak być może bardziej z akcentem na praktykę...*

[pedagogika; NGO]

## Rola lidera

Można powiedzieć, że dobry lider, to połowa sukcesu. Poszczególne przedsięwzięcia ujęte w badaniu nie doszłyby do skutku, gdyby nie osoba lidera. Jakie cechy lidera decydują o sukcesie projektów z zakresu B+R? W tym rozdziale zostanie udzielona odpowiedź na to pytanie.

W toku analizy okazało się, że można wyróżnić dwa typy lidera: typ „profesorski”, a więc znana i szanowana osoba z tytułem profesora, oraz typ „młody, zdolny”, reprezentowany w przypadku jednostek uczelnianych przez ambitnych doktorantów lub doktorów, a w przypadku pozostałych jednostek również przez magistrów lub osoby nieposiadające formalnie wykształcenia wyższego magisterskiego.

W pierwszym przypadku profesor stoi najczęściej na czele jednostki utworzonej w ramach uczelni, w drugim przypadku doktor lub doktorant zakłada własną jednostkę poza uczelnią (niekiedy, choć rzadko, osoba taka staje na czele centrum/instytutu należącego do uczelni prywatnej). Obydwa te typy liderów zarówno łączą pewne cechy wspólne, jak i dzielą pewne różnice.

Cechy lidera to nie tylko kompetencje merytoryczne, ale także właściwości charakteru. Wśród nich warto wyróżnić w szczególności:

*Uparty,  
konsekwentny,  
asertywny,  
otwarty*

**Upór i konsekwencja w dążeniu do celu.** W sferze B+R realizacja założonych celów nie jest łatwym zadaniem i wymaga uporu oraz konsekwencji. Największym uporem wykazała się osoba (w stopniu doktora), która z własnych środków pokryła podróż do Stanów Zjednoczonych, aby spotkać się z jednym ze znanych profesorów i porozmawiać o możliwości nieodpłatnego wykorzystania wypracowanej przez niego metodologii konsultacji społecznych w Polsce.

*Tak, domagając się jego uwagi i rozmowy z nim oraz dyskusji. W ten sposób go poznała (...) Asertywna to dobre określenie. Przy tym jest bardzo konsekwentna, aż do granic upartości w tym co robi.*

[socjologia; projekt]

**Asertywność** to bardzo ważna cecha osób kierujących zespołami ludzkimi, ale też własnymi, indywidualnymi przedsięwzięciami. To podstawa w kontaktach z otoczeniem zewnętrznym. Asertywność może przejawiać się np. poprzez odmowę udziału w projekcie, który jest pozbawiony wartości naukowej. Asertywnym

trzeba być również w kontaktach z partnerami, zwłaszcza wtedy gdy chcą oni realizować pewne działania niezgodnie z tym, co było ustalone wcześniej. W asertywności przejawia się bowiem dbałość o konsekwentne dążenie do wyznaczonych celów.

*(...) ona jest osobą bardzo asertywną, wie, czego chce, spotyka się z różnymi autorytetami, na przykład profesorami, i rozmawia z nimi o tym, co by chciała robić, jak oni to widzą...*  
[nauki o zarządzaniu; projekt]

**Otwartość na nowe inicjatywy i na ludzi.** Otwartość lidera przejawia się na kilka sposobów. Przede wszystkim jest to otwartość na inicjatywy i potrzeby członków własnego zespołu. Wyraża się również w interdyscyplinarnych zainteresowaniach, które często są motorem rozwoju osobistego. Lider, choć może być specjalistą w wąskiej dziedzinie, nie powinien być skoncentrowany wyłącznie na niej. Musi być otwarty na świat zewnętrzny, zwłaszcza na biznes oraz na pomysły osób przychodzących „z zewnątrz”.

*My jesteśmy otwarci, słuchamy uważnie, gdy ktoś przychodzi z dobrym pomysłem. Wiele instytucji, z którymi współpracujemy, i wiele projektów pozyskaliśmy dzięki osobom, które przychodziły do nas z pomysłami, prosiły, żeby pomóc w jakiś sposób je zrealizować.*

[ekonomia, urbanistyka; jednostka uczelni prywatnej]

Obok cech osobowych bardzo ważne jest, aby lider posiadał odpowiednie kompetencje. Wspólne kompetencje dla lidera - profesora, doktora czy doktoranta to:

**Wycucie popytu.** Obserwowanie rynku i umiejętność znalezienia na nim miejsca dla siebie znacznie przybliżają do sukcesu. Wiąże się to ze znalezieniem niszy rynkowej, niekiedy z wyspecjalizowaniem w dziedzinie, która daje duże prawdopodobieństwo powodzenia przedsięwzięcia. Dzięki tej umiejętności liderzy nie tylko nie tracą związku z nauką, ale przenoszą swoją wiedzę i umiejętności do gospodarki, niewątpliwie przyczyniając się do jej rozwoju.

*Żyłka  
biznesowa*

*Tak, to jest profesor z żyłką biznesową, zorientowany na to, żeby z jednej strony prowadzić badania naukowe, ale z drugiej potrafi dostrzegać potrzeby rynku.*

[socjologia; jednostka uczelni publicznej]

*Rynek daje możliwości, a my rozwijamy plany.*

[psychologia; przedsiębiorstwo]



*Komunikatywność*

**Komunikacja z otoczeniem.** Wiąże się to zarówno z wyczcuciem popytu, jak i zarządzaniem zespołem. Odpowiednie umiejętności komunikacyjne pozwalają lepiej rozumieć rynek i odpowiadać na jego potrzeby, ale są również podstawą pozytywnych relacji w zespole i pomagają w przewycięzeniu wielu trudności np. o charakterze administracyjnym.

*My - zespół*

**Zarządzenie zespołem.** Tak ambitne inicjatywy jak te, które są przedmiotem tego opracowania, byłyby niemożliwe bez odpowiednio dobranej grupy ludzi skupionych wokół lidera. Umiejętność zbudowania zespołu i odpowiednie nim zarządzanie należą zatem do kompetencji kluczowych. Dobry lider potrafi wydobyć wiele ciekawych pomysłów od członków swojego zespołu i pobudzić do myślenia, zmotywować, ale też zdyscyplinować do systematycznej pracy. Wszystko to sprawia, że lider może polegać na swoim zespole. Niektórzy liderzy cechowali się szczególną troską o zespół wyrażającą się między innymi przez „reklamowanie” walorów współpracowników w kontaktach z innymi osobami oraz myśleniem o zabezpieczeniu przyszłości członkom zespołu.

*Nie chodzi tylko o działania symboliczne. Ważne jest też to, że on myśli o tym, jak zapewnić pracę, etat... zresztą nie chodzi tylko o etat, chodzi o finansowanie. O stabilność zespołu. I to jest genialne.*

[socjologia; jednostka uczelni publicznej]

*Nie jest zazdrosna o swój dorobek, chętnie się nim dzieli, oddaje nie tylko wiedzę, ale również praktyczne umiejętności i kontakty, pcha nas do różnych działań i, co bardzo istotne, wymaga od nas nie tylko inwencji twórczej, ale również niekiedy ogromnej odwagi.*

[socjologia; projekt]

„Drugą stroną medalu” w przypadku lidera profesora, jest sytuacja, gdy nagle z jakichś powodów (np. odejście na emeryturę) go zabraknie. Wówczas, jeżeli w zespole nie ma naturalnego zastępcy, jego trwałość staje pod znakiem zapytania.

*Odwaga*

Oprócz cech wspólnych liderzy poszczególnych typów mają również cechy swoiste. Młodych doktorów i pracowników naukowych wyróżnia odwaga. Odwagi wymaga już samo podjęcie dodatkowego wysiłku, który, zwłaszcza na początku, nie musi od razu przełożyć się na sukces. Nie boją się zaryzykować, stawiać czoła trudnościom administracyjnym i organizacyjnym. Odwaga młodych liderów przejawia się również w kontaktach interpersonalnych, np. w tym, że nie boją się rozmawiać na partnerskich zasadach z autorytetami, uznanymi profesorami



czy innymi osobami sprawującymi ważne funkcje. Co więcej, sami inicjują takie kontakty, spotkania.

*Nigdy nie próbowaliśmy się na to porwać. Natomiast [imię i nazwisko] jest bardzo odważna i szuka takich możliwości. Okazało się, że mamy jakieś pieniądze, które pozwolą nam rozpocząć działalność, jeżeli znajdziemy partnerów społecznych, zredukujemy koszty, uda nam się przekonać Amerykanów, żeby nie pobierali opłat licencyjnych.*

[socjologia; projekt]

W przewycięzaniu wspomnianych wcześniej trudności bardzo pomocna jest pasja. To ona w dużej mierze motywuje do działania. Zdaniem respondentów brak pasji jest równoznaczny z brakiem powodzenia każdego przedsięwzięcia. Podążanie za pasją daje satysfakcję i pozwala czerpać przyjemność z tego, co się robi, motywując do dalszego rozwoju. Ostatecznie, według relacji wielu profesorów, pasja jest tym czynnikiem, który wywindował ich na szczyty kariery naukowej.

Z pasją

za pan brat

*Myślę, że przede wszystkim trzy rzeczy: dobry pomysł, entuzjazm, pasja - i to jest coś, czego nie można przeliczyć na pieniądze. Znam wielu ludzi, którzy zajmują się tym samym co ja lub działają w innych sferach, ale brak im pasji. Nie sprzedają się. Nie są wiarygodni.*

[filozofia; inicjatywa indywidualna]

Tym, co wyróżnia profesorów, jest oczywiście rozległa wiedza, nieraz wykraczająca poza określoną dyscyplinę naukową. Jest ona wysoko ceniona nie tylko przez współpracowników, ale również przez potencjalnych klientów: środowisko biznesowe, administrację. Wiedza profesorska wpływa niewątpliwie na atmosferę panującą w zespole i na jakość pracy członków zespołu, będąc źródłem inspiracji i motywacji. Młodszy liderzy również posiadają rozległą wiedzę w swoich dziedzinach, ale na pewno nie tak szeroką i nie tak łatwo rozpoznawalną przez otoczenie zewnętrzne.

Wiedza

*To są przede wszystkim kompetencje merytoryczne, które profesor zbudował wcześniej, na pewno podczas studiów, ale też później, pracując w [nazwa firmy], zajmując się konsultingiem, współpracując z [nazwa firmy], którą zresztą współtworzył. Posiada wyjątkowe kompetencje analityczne, które wyznaczyły jego pozycję ekspercką w różnych środowiskach administracyjnych i biznesowych. To jest jego zaplecze i kapitał.*

[socjologia; jednostka uczelni publicznej]

## Promocja

Komercjalizacja badań naukowych wymaga jeszcze innego rodzaju aktywności, tzn. promowania dokonań własnych i swojej instytucji. Właściwa promocja może decydować o sukcesie przedsiębiorstwa na rynku, a jednostkom uczelnianym i innego typu organizacjom działającym w sferze B+R może pomóc w zdobyciu uznania, partnerów i klientów. W rozdziale tym zostały opisane dwie strategie promocji odnoszące się do biznesu i szeroko pojętego świata naukowego.

*Nauka  
wartością  
dodaną*

Wiele spośród opisywanych w raporcie form organizacji nie jest w pierwszym momencie kojarzonych ze światem nauki. Aktywnie podkreślając naukowy aspekt swojej działalności, mogą one budować swoją przewagę wobec pozostałych usługodawców działających w tej samej branży. Z tego też powodu niektórzy badani podkreślali znaczenie autopromocji, mówiąc wprost o „pokazywaniu się” w różnych miejscach i okolicznościach, „lansowaniu się”. Bierność nie jest dobrą strategią – trzeba pokazywać innym swoją wiedzę i kompetencje w danej dziedzinie. Jednostki uczelni prywatnych i publicznych nie muszą w stosunku do pozostałych form organizacyjnych podejmować tak dużych wysiłków, aby podkreślić walory naukowe, jakimi dysponują. Mimo wszystko stosują pewne zabiegi służące podkreśleniu naukowości przedsięwzięcia stanowiącej „wartość dodaną” oferty.

*Instytut nazywa się instytutem, bo chcemy - ze względów marketingowych - wysłać sygnał, że to jest coś, co z jednej strony ma charakter trochę naukowy, a z drugiej też biznesowy.*

[nauki prawne, ekonomia; jednostka uczelni prywatnej]

*Produkty  
budują  
markę*

Rola promocji jest niekiedy decydująca, np. dla organizacji typu think tank. W ich sytuacji brak rozgłosu, nieobecność w mediach czy na różnego typu konferencjach oznacza porażkę. Jednostki, których sposobem działania jest docieranie do opinii publicznej, pracują na swoją markę poprzez wystąpienia publiczne ekspertów, opracowania, raporty i ekspertyzy, które muszą zostać zauważone w debacie publicznej.

*Naszą markę budowały publiczne wystąpienia, opracowania, raporty, konferencje...*

[nauki prawne, ekonomia; think tank]

*Specjalizacja*

W przypadku objętej badaniem organizacji pozarządowej strategia promocji wyglądała jeszcze inaczej. Jej przedstawiciele chcieli, by organizacja była postrzegana jako posiadająca własne wartości i czytelną misję, a jej znakiem rozpoznawalnym

miał być brak hierarchicznej struktury (formuła działania w formie warsztatów współtworzonych ze społecznościami lokalnymi) i wąska specjalizacja. Promowanie wyspecjalizowanego przedsięwzięcia wiąże się z wyborem odpowiedniej grupy docelowej i kanału promocji. Badane podmioty wykorzystywały do tego celu m.in. specjalistyczne konferencje i sieci tematyczne zorganizowane wokół określonego zagadnienia. Warto pamiętać, że specjalizację wyraża już sama nazwa jednostki.

*Firma potrzebowała jakiejś precyzyjnej etykiety dla swojej działalności niezwiązanej ze studiami transatlantyckimi, tylko z problematyką gender. Stworzyliśmy ten „label”, Ośrodek mógł działać.*

[kulturoznawstwo; jednostka uczelni publicznej]

Swoją drogą konferencje pełnią wiele istotnych ról w życiu badanych jednostek uczelnianych. Oczywiście przy tej okazji mogą one korzystać z afiliacji kojarzącej je z macierzystą uczelnią. Wpływa to niewątpliwie na pierwszy odbiór jednostki i przeniesienie pozytywnych i negatywnych cech marki uczelni. Aktywna promocja jednostek uczelnianych z reguły polega na uczestnictwie w różnego typu konferencjach, w tym międzynarodowych. Pożądana jest również organizacja konferencji naukowych, która pozwala gospodarzom imprezy nawiązać dobre kontakty. Sam fakt organizacji konferencji, pod warunkiem przyciągnięcia odpowiednich uczestników, podnosi rangę ośrodka naukowego. Takie zabiegi procentują też czasami zawianiem partnerstwa krajowego lub międzynarodowego (np. w projektach finansowych ze środków unijnych czy innych źródeł międzynarodowych). Dla jednostek uczelnianych jest to bardzo ważne, gdyż umożliwia rozwój w pożądanym kierunku naukowym.

Bywanie  
na konferencjach

*Jesteśmy uczelnią niezbyt dużą, ale spójną, i uczestniczymy w różnych programach jako partnerzy, ciesząc się, mam nadzieję, renomą, która płynie zarówno z tego, że jesteśmy obecni w konferencjach międzynarodowych, jak i organizujemy konferencje na terenie uczelni.*

[filozofia; jednostka uczelni prywatnej]

Sposobem na zaistnienie w świadomości społecznej może być również organizowanie specjalnych wydarzeń posiadających walor medialny. Jedna z badanych wymieniła w tym kontekście coroczną (w zamierzeniu) organizację uroczystej gali, na której były wręczane statuetki i wyróżnienia dla przedsiębiorstw rywalizujących w konkursie o tytuł przyjaznego pracodawcy.

Prestiż  
wydawniczy

W budowaniu renomy i prestiżu ośrodka ważną rolę odgrywają również czasopisma redagowane przez członków zespołu (często przez lidera). Tak było w przypadku dwóch centrów, których profesorowie redagowali i wydawali pisma ze swojej dziedziny, również za granicą, np. w Stanach Zjednoczonych. Czasopisma te odznaczały się dużą renomą i cieszyły wysokim poziomem czytelnictwa wśród naukowców zajmujących się daną dziedziną.

## Trudności i bariery

Trudności, zwłaszcza nieoczekiwane, mogą zdławić w zarodku nawet najbardziej obiecującą inicjatywę. Czego zatem powinni się spodziewać przedstawiciele nauk społecznych podejmujący współpracę z gospodarką? Na co powinni się przygotować? Jakie są sposoby radzenia sobie z pojawiającymi się problemami? Większość badanych wymieniała zgodnie trzy główne kategorie trudności: a) instytucjonalne i organizacyjne, b) związane z zarządzaniem budżetem czasu oraz c) związane z różnicami pomiędzy światem nauki a gospodarką.

Potrzeba zmian  
w świecie nauk  
społecznych

Trudności o charakterze instytucjonalnym związane są m.in. z niedopasowaniem istniejących struktur i procedur do wymogów innowacyjnych przedsięwzięć łączących nauki społeczne z gospodarką. Respondenci podkreślali, że o ile przedstawiciele nauk ścisłych zrozumieli potrzebę współpracy z otoczeniem i skutecznie wprowadzili zmiany organizacyjne, o tyle z „humanistami” jest większy problem.

*Gdy patrzę na to, co się dzieje na uniwersytecie, odnoszę wrażenie, że przypomina to niekiedy skostniałą feudalną strukturę. Bardziej jest to chyba widoczne na wydziałach humanistycznych niż na kierunkach ścisłych. Inaczej przebiega wymiana informacji. Na naukach ścisłych błyskawiczna wymiana informacji to oczywiście podstawa ich działania. W naukach humanistycznych niekoniecznie, a przecież to może być bardzo fajne, motywujące i wnoszące właśnie pozytywny ferment intelektualny.*

[kulturoznawstwo; jednostka uczelni publicznej]

Poza usprawnieniem wymiany informacji naukowcy pracujący na uczelniach (zwłaszcza publicznych) oczekują większego wsparcia administracyjnego w obsłudze grantów, projektów itp. Konieczność jednoczesnego zajmowania się sprawami merytorycznymi i biurokratycznymi, przy dodatkowych

obowiązkach na uczelni, budzi wśród pracowników naukowych niechęć i opór przed aktywnymi zabiegami o dodatkowe pieniądze na działalność. Brak istniejących i sprawdzonych w praktyce procedur wewnętrzuczelnianych skutecznie utrudnia konkurowanie o środki finansowe z innymi, bardziej sprawnymi organizacyjnie jednostkami. Na szczęście są już uczelnie, które starają się zmierzyć z tym problemem. Poniższy, dłuższy fragment wypowiedzi jednego z respondentów tłumaczy powody pojawiającej się niekiedy frustracji naukowców.

*Przeegraliśmy wtedy, bo nie złożyliśmy na czas papierów, w których trzeba było podać informację, że Uniwersytet nie zalega z podatkami i o niekaralności rektora. Byliśmy oburzeni, że żądają takiego zaświadczenia... Ja sam wziąłem faksymile upoważnienia w rektoracie, bo rektor był za granicą, i poszedłem z tym do rejestru skazanych. Traciłem czas. A profesor z innego uniwersytetu powiedział mi, że oni mają komplet takich dokumentów w szufladzie w sekretariacie, a poza tym mówili, że przecież gdyby rektor był karany, to nie byłby rektorem. I zabawne, w rejestrze odmówiono mi - na podstawie tego pisma - wydania zaświadczenia o niekaralności. Poszedłem do jakiegoś kierownika, a on mówi: „No jak to? No to pan bada takie rzeczy i nie wie pan, że takie pismo, bez oryginału podpisu, jest nieważne?”.*

[socjologia; jednostka uczelni publicznej]

Starania nawet mocno zdeterminowanych osób mogą w przypadku braku stosownych procedur rozbić się o brak przychylności i zrozumienia. Również szybkość reagowania i podejmowania decyzji cierpi w takiej sytuacji. Podejmując własną nową inicjatywę, warto zapoznać się z obowiązującymi procedurami, by uniknąć stresu i rozczarowania. Jeżeli procedur takich nie ma, warto się zorientować czy być może wcześniej były „przecierane szlaki”.

Brak rozwiązań organizacyjnych, które ułatwiałyby uczelniom komercjalizację badań, jest elementem szerszego problemu, tj. źle wyważonej polityki naukowej państwa. Pomimo apeli ekspertów o doinwestowanie sfery B+R, w przypadku uczelni nacisk kładziony jest, w odczuciu badanych, na inną sferę aktywności.

*Nie jest to regułą. Wydaje mi się jednak, że główny nacisk jest kładziony na dydaktykę, natomiast w mniejszym stopniu na współpracę z biznesem czy instytucjami pozauczelnianymi. To jest kwestia pewnych rozwiązań, chyba o charakterze instytucjonalnym, jak to wyważyć. Jak umożliwić pracownikom, by poza dydaktyką mogli się włączać w proces badawczy, w różne projekty zarówno przynoszące materiał empiryczny,*

*umożliwiający publikacje, pisanie książek i artykułów na poziomie innowacyjnym, jak i projekty przynoszące szkole pieniądze. Bo to też są ważne sprawy.*

[nauki o zarządzaniu; projekt]

Usprawnienie zarządzania polską nauką jest więc konieczne, tym bardziej że, jak skwitował jeden z respondentów (sam będący pracownikiem naukowym):

*Rządzenie naukowcami jest jak wypasanie kotów w stadzie. To trudna rzecz.*

[psychologia; przedsiębiorstwo]

Trudności o charakterze instytucjonalnym, takie jak biurokracja, są istotnym problemem nie tylko dla jednostek powstających przy uczelniach, ale również dla osób zakładających własną działalność gospodarczą. Mało przyjemnym doświadczeniem na starcie są m.in. wydłużające się procedury związane z rejestracją spółki w sądzie. Pomóc może tutaj doświadczenie np. wspólnika czy współpracowników z zespołu.

Ważna  
organizacja  
współpracy  
między  
instytucjami

Problemy natury bardziej organizacyjnej niż instytucjonalnej mogą pojawić się również w momencie rozpoczynania współpracy z partnerami, np. w ramach realizacji projektu. Ważne jest wypracowanie jednoznacznego podziału ról, zadań i kompetencji. Jedna z badanych osób wspominała projekt, którego była (w ramach swojej uczelni - partnera projektu) koordynatorką, natomiast w zakresie jej kompetencji usiłowali ciągle wkraczać przedstawiciele organizacji będącej liderem projektu. Reakcja w takiej sytuacji powinna być zdecydowana.

*Później raptem [nazwa instytucji] zaczęto się kontaktować bezpośrednio z tymi ekspertami i organizować coś poza mną. Ostro się sprzeciwiłam i powiedziałam, że albo biorę na siebie pełną odpowiedzialność, albo w ogóle rezygnuję z koordynowania. Powinam organizować pracę ekspertów, ustalać spotkania, mówić im, jakie są wobec nich oczekiwania, i nie chcę, żeby [nazwa instytucji] mi w tę ścieżkę wchodziło (...)*

[nauki o zarządzaniu; projekt]

Brak uzgodnienia szczegółów współpracy na początku może skutkować konfliktami o charakterze zarówno kompetencyjnym, jak i personalnym. We współpracy z innymi partnerami, jak i światem gospodarki w ogóle, zabezpieczeniem przed pojawieniem się kwestii spornych jest formalizacja relacji i odpowiednie przygotowanie umowy. I jakkolwiek współpracując z danym podmiotem, np. klientem, po raz kolejny pojawia się możliwość drobnych odstępstw za porozumieniem

obydwu stron, to z przygotowaniem i podpisywaniem umów naukowcy – dla własnego bezpieczeństwa – powinni się oswoić.

*Trzeba bardzo precyzyjnie ustalać pewne warunki, bo nieformalne zasady wzajemnego zaufania obowiązujące na uczelni niestety w biznesie nie zawsze się sprawdzają.*

[nauki prawne, ekonomia; jednostka uczelni prywatnej]

Do trudności organizacyjnych można zaliczyć również problemy finansowe. Parafrazując powiedzenie: „ryba psuje się od głowy”, można stwierdzić, że problemy te zaczynają się na najwyższym szczeblu – finansowania nauki z budżetu państwa. Większa ilość środków przeznaczanych na badania powinna bowiem zwiększać aktywność badawczą naukowców, co z kolei powinno się przekładać na wzrost intensywności współpracy nauki z gospodarką. Jeżeli intensywność współpracy jest niska, choć naukowcy mają wolę współpracy z gospodarką (i *vice versa*), wówczas winy za niską intensywność współpracy można szukać przede wszystkim w niewydolnym systemie finansowania nauki. Występowanie deficytu tego typu samo w sobie nie blokuje jednak możliwości działania – świadectwem są m.in. opisywane przypadki jednostek prowadzących taką współpracę. Inna sprawa, że część badanych relacjonowała własne doświadczenia związane z problemami finansowymi. W jednym przypadku problemy te doprowadziły do zaprzestania kontynuacji projektu, częściej wpływały na modyfikację planów i zamierzeń.

Finanse,  
finanse...

*Wpasowanie naszego „Laboratorium...” w ten większy projekt było problematyczne. Kilkakrotnie trzeba było okroić budżet. Okazało się, że rozwiązanie w postaci wyposażonej sali laboratoryjnej nie będzie spełniać standardów, które na początku założyliśmy. Są więc takie trudności, które wynikają z dynamiki samych projektów.*

[ekonomia (finanse); jednostka uczelni prywatnej]

W sumie więc problemy finansowe okazały się, w porównaniu np. z trudnościami instytucjonalnymi, nie tak istotne.

Godzenie wielu ról wymaga ogromnego nakładu czasu i odpowiedniego zarządzania nim. Sądząc po wypowiedziach badanych, to prawdziwie spiżowe prawo komercjalizacji. Przy biznesowym zaangażowaniu problemy pojawiają się bardzo wcześnie, już na etapie studiów magisterskich. Dwójka badanych innowatorów – bo za takich należy uznać zdecydowaną większość

Człowieka  
nie zmienisz,  
czasu  
nie rozciągniesz



respondentów - która podjęła decyzję o pracy w biznesie w trakcie studiów (branża badawcza), nie ukończyła studiów magisterskich do dziś. Choćby ten przykład zaświadcza, że prawdziwe zaangażowanie w to, co się robi, oznacza podjęcie decyzji „albo, albo”. Pomimo zastrzeżeń, że radzenie sobie z dodatkową aktywnością jest kwestią indywidualną i zależy od predyspozycji danej osoby, zarówno wśród młodych, jak i starszych pracowników naukowych przeważały głosy, że nie da się być jednocześnie „pierwszoligowym naukowcem” i prowadzić „doskonale prosperującą” firmę. Dostępnego budżetu czasu nie da się rozciągnąć i za każde dodatkowe zaangażowanie trzeba odpowiednio „zapłacić”.

*Minusem jest ograniczona pula czasu. Zamierzam pisać doktorat, lecz zamiast codziennie się tym zajmować, zagłębiać, czytać i studiować, robi się to raczej zrywami, kiedy jest wolniejszy okres, wakacje. Trudno to traktować jak systematyczną pracę naukową.*

[nauki prawne, ekonomia; jednostka uczelni prywatnej]

Wydaje się, że w takiej sytuacji lepsza organizacja czasu czy usprawnienie koordynacji działań nie są środkami zaradczymi, ale koniecznością. Jeśli firma się rozwija, a oprócz tego mamy jeszcze obowiązki uczelniane, trzeba podjąć ogromny wysiłek, by funkcjonować.

*Nie mam życia prywatnego, nie mam życia kulturalnego, pracuję na okrągło, dwa tygodnie wolnego w czasie wakacji, to wszystko. To cena, którą się płaci, przejeżdżam 50 tys. km rocznie samochodem. Tyle co taksówkarz w małym miasteczku.*

[psychologia; przedsiębiorstwo]

Cały czas jednak, co podkreślali badani, jest to własny wybór. Rzecz polega na tym, by poniesione koszty były rekompensowane przez subiektywnie określone korzyści. Ponadto podany wyżej przykład nie musi wskazywać, że własna firma jest najbardziej angażującą i wymagającą formą współpracy z gospodarką, generującą największe koszty po stronie rozwoju naukowego. Z punktu widzenia prowadzenia prac badawczych i rozwoju naukowego równie angażująca, ze skutkiem zaprzepaszczenia kariery naukowej włącznie, może być dydaktyka. Kilku respondentów podjęło taki wątek.

Przewagę w sferze łączenia różnych ról mają te jednostki, które z różnych względów (np. wymiennosc w zarządzaniu spółką pomiędzy partnerami) są



bardziej elastyczne. Elastyczność wynika również z wolności wyboru, która jest podstawą wzmiankowanej wcześniej strategii selekcji. Otwarcie się na odbiorców ze świata biznesu czy administracji nie oznacza akceptacji wszystkich zamówień czy zleceń ani nie zobowiązuje do udziału w każdym konkursie czy przetargu. Robi się tyle, ile się może. Regułą jest więc zdrowy rozsądek.

W sytuacji, gdy trzeba ogarnąć wiele aspektów otaczającej rzeczywistości, czasu jest mało, a poziom stresu wysoki, łatwo popełnić błąd, czegoś nie dostrzec, czegoś (lub kogoś) nie dopilnować lub nie wytrzymać presji i załamać się. Można powiedzieć, że zawodzi „czynnik ludzki”. Badani wymieniali w tym kontekście różne przykłady: niedopilnowanie pracowników odpowiedzialnych za szczegóły organizacyjne przedsięwzięcia, momenty zwątpienia, brak dyscypliny, terminowości czy punktualności ze strony współpracowników, odejście współpracownika do konkurencji, spadek motywacji zespołu i inne. Problemy tego typu mogą wystąpić szczególnie wtedy, gdy mamy do czynienia z rotacją w obrębie zespołu, zmieniają się osoby, z którymi współpracujemy, i pewne rzeczy, łącznie z zaufaniem, trzeba budować na nowo.

*Czasami są problemy z koordynacją różnych spraw, ale to bardziej zależy od czynnika ludzkiego. Są osoby zdyscyplinowane i poukładane, są też bardziej spontaniczne i roztrzepane, które coś zadeklarują, a potem mają problemy z punktualnością, terminowością... W związku z tym, że my nie realizujemy jednego projektu, trudno zespół doszlifować, dobrać tak, że będzie działać jak w szwajcarskim zegarku. Te projekty się cały czas zmieniają. Ciągłe są nowe osoby, tutaj tego nie unikniesz.*

[nauki prawne, ekonomia; jednostka uczelni prywatnej]

W kontekście trudności stojących przed pracownikami naukowymi otwartymi na świat praktyki czynnik ludzki może oznaczać również niechęć ze strony części środowiska naukowego. Choć większość badanych nie odczuła takiego problemu, nie można powiedzieć, że nie istnieje. Jest on tym poważniejszy, że wystawia na ciężką próbę zwłaszcza młodych i entuzjastycznie nastawionych do komercjalizacji naukowców.

*Jedna z pań profesor powiedziała, a mówiąc mi to, miała łzy w oczach, że po prostu nie pasuję jej jako człowiek, że jestem taki do przodu, że się nie boję, nawet chodzę inaczej. To są irracjonalne rzeczy. Może jestem niepokorny...*

[filozofia; inicjatywa indywidualna]

Można mieć nadzieję, że wraz z upowszechnieniem się współpracy gospodarki z naukami społecznymi problem ten będzie tracił na znaczeniu.

Różnice  
dwóch  
światów

Ważną kategorią trudności i barier są zarówno obiektywne, jak i subiektywnie postrzegane różnice pomiędzy światem nauki a gospodarką. Wśród różnic obiektywnych najczęściej wymieniano te, które dotyczą obowiązujących w dwóch światach standardów oraz języka. Uproszczenia stosowane na co dzień w świecie praktyki drażnią naukowców, których „oderwanie od rzeczywistości” jest z kolei niedopuszczalne w świecie praktyków. To najprostszy przykład różnicy w obowiązujących standardach – biznesmen potrzebuje faktów, wiedzy dotyczącej konkretnego problemu i sytuacji, naukowiec zaś nie może ograniczać się wyłącznie do ich suchego relacjonowania. Inny przykład dotyczy stosunku do rachunku ekonomicznego – dla naukowca na co dzień jest to sprawa drugorzędna, w świecie praktyki natomiast wyznacza on horyzonty tego, co możliwe. Z perspektywy biznesu problemem może być również czas, który na uczelni płynie w zwolnionym tempie.

*Kiedy myślę o tym z mojej perspektywy, zastanawiam się nad podstawowymi barierami, które mnie powstrzymują przed tym, żeby połowę budżetu, który dostaję od klienta, wrzucić do jakiegoś instytutu, katedry czy czegośkolwiek... Choć wiem, że tam są sensowni ludzie, myślący, z dużą wiedzą i doświadczeniem, pierwszym, podstawowym problemem jest czas. Nie mam sześciu miesięcy na to, żeby pracować nad danym zagadnieniem, ja mam sześć tygodni na to, żeby zamknąć projekt. Mam wrażenie, że to jest często absolutnie nie do przeskoczenia. Ośrodki akademickie nie są w stanie pracować w tempie, które jest konieczne, żeby współpracować z biznesem. Półroczne projekty prawie się nie zdarzają. A cztero- albo sześciotygodniowe nagminnie. Nie jestem w stanie tego przeskoczyć.*

[antropologia społeczna; przedsiębiorstwo]

Tym co zbliża standardy jednostek naukowych do podmiotów ze świata gospodarki, są „praktyczne szlify” poszczególnych naukowców, ich doświadczenie wyniesione z pracy poza uczelnią. Badani wiele razy podkreślali, że jest to pomocne zarówno w dydaktyce oraz badaniach, jak i przy organizowaniu, a także zapośredniczeniu współpracy uczelni z otoczeniem. Doświadczenie takie może pomagać również w przewidywaniu przyszłych problemów i dylematów po stronie praktyki, czego często brakuje w naukach społecznych.

*Często dyskutujemy o tym, że wokół następują zmiany, zmiany społeczne, a tam po prostu wszystko stoi, jakby ta refleksja nie nadążała za zmianami życia społecznego,*

*a przecież powinna je wyprzedzać, antycypować rzeczywistość, podsuwać teoretyczne rozwiązania.*

[pedagogika; NGO]

Barierą bywa też język używany w świecie nauki i w świecie praktyki. W tym drugim jest to język konkretów, kosztów, korzyści i możliwości. Cechuje go prostota i łatwość komunikacji. Język akademicki jest abstrakcyjny i niezrozumiały dla większości ludzi. Nie każdy naukowiec potrafi też posługiwać się językiem doświadczeń, praktycznych przykładów. Umiejętność taka w znacznym stopniu ułatwia porozumienie pomiędzy dwoma światami. Inicjatywa leży tutaj jednak po stronie naukowców.

*Sam przez bardzo wiele lat miałem taką manierę akademicką, którą wyniosłem z uczelni, i tak naprawdę dopiero kiedy pracowałem jako strateg w agencji - może nie do końca, ale z grubsza - jednak udało mi się jej pozbyć. Było tak, że przychodziłem z prezentacją do moich szefowych, one to czytały, potem patrzyły na mnie... „Tomek, powiedz mi teraz, o co chodzi na tym slajdzie?”. „No, Edyta, chodzi o to, o to i o to”. „No to napisz to w ten sposób”. I okazywało się, że te trzy akapity można skrócić do trzech zdań, które klient zrozumie i nie będzie miał poczucia, że ktoś go na siłę epatuje jakąś hermetyczną, tajemną wiedzą.*

[socjologia; projekt]

Przyjęcie przez naukowców odpowiedzialności za powodzenie w komunikacji z praktykami jest wyrazem zrozumienia i pokory niezbędnej - co podkreślali badani - wielu naukowcom pragnącym porozumieć się z otoczeniem.

Jeśli chodzi o subiektywnie odczuwane różnice, najmocniej uwidaczniają się one we wciąż obecnych stereotypach. Mogą one dotyczyć np. wzajemnego zainteresowania (jeden z respondentów ujął to metaforą mrówki skaczącej wokół słonia), wizerunku konkretnych dyscyplin nauki (np. filozof kojarzący się z bujaniem w obłokach) czy struktury uczelni (głównie jako struktury feudalnej, uparcie broniącej się przed jakąkolwiek zmianą). Funkcjonują zarówno w odniesieniu do drugiej strony, jak i wewnątrz własnego środowiska. Na tym polu zdecydowanie pozostało jeszcze dużo do zmiany.

Podsumowując trudności i bariery w prowadzeniu współpracy z gospodarką, warto podjąć jeszcze jeden wątek. Decydując się na komercjalizację, nie ma sposobu na ucieczkę od ryzyka. Można je co prawda minimalizować, ale zawsze trzeba się z nim liczyć. Ryzyko da się szczególnie wyraźnie odczuć na początku działalności, gdy zdarzają się momenty niepewności, przestoju.

Business  
is business..

*Przez pierwszy miesiąc (zdarzało się), telefon w ogóle nie dzwonił. Czyli czuło się tę anonimowość... Wcześniej telefon dzwonił bez przerwy, a tutaj po prostu cisza.*

[nauki o zarządzaniu; inicjatywa indywidualna]

Co więcej, ryzyko dotyczy nie tylko osób zakładających własną działalność gospodarczą, ale również uczelni. Nawet z pozoru całkowicie bezpieczne środki unijne, wymagając zabezpieczenia finansowego ze strony uczelni, mogą w pewnym momencie zablokować jej płynność finansową.

*Mamy pewne obawy, czy podołamy tym wyzwaniom. Z jednej strony jest oczywiście problem realizacji, ale też kwestie związane z płynnością finansową, bo pan na pewno wie, jaki jest sposób finansowania tych spraw.*

[ekonomia, urbanistyka; jednostka uczelni prywatnej]

Ryzyko ponadto występuje wszędzie tam, gdzie proponowana jest jakaś innowacja. Nigdy do końca nie wiadomo, jak innowacyjny „produkt” się sprzeda. Nie każdy i nie zawsze może sobie pozwolić na wnikliwą analizę rynku, popytu. Jest jednak w tej sytuacji coś, co wydaje się w pewnym stopniu dawać przewagę naukowcowi pracującemu nad innowacją nad badaczem zatrudnionym w laboratorium korporacji – w nauce porażka eksperymentu jest tolerowana, gdyż przyczynia się do akumulacji dobra wspólnego – wiedzy. W biznesie wiąże się natomiast z utratą prywatnych środków.

Na zakończenie trzeba zauważyć, że pozyskanie klientów oznacza przyznanie im praw. Głównym prawem klienta jest oczekiwać, że zamówiony produkt będzie spełniał jego oczekiwania. A to, biorąc pod uwagę opisane wcześniej trudności, nie zawsze jest wykonalne.

## Czynniki sukcesu

Dróg do sukcesu może być wiele. Są wśród nich takie, na których kształt można oddziaływać, inne odsłaniają się nieoczekiwanie, bez większej możliwości wpływu. Nawet w takiej sytuacji liczy się jednak reakcja – trzeba umieć dostrzec sprzyjające okoliczności i chwycić nadarzącą się okazję.

*Ludzie i ich  
determinacja*

Na początku warto przyjrzeć się kwestiom najmocniej podkreślanym przez respondentów. Są to po pierwsze ludzie wraz ze swoimi cechami charakteru,

osobowości i kompetencjami, po drugie ich upór i determinacja. Zdecydowanie najczęściej był w tym kontekście wymieniany zespół. Sukces zawdzięczać można pracy zgranego zespołu ludzkiego, w którym wszyscy się uzupełniają i są zorientowani na podobne cele. Niekiedy w efekcie dłuższej znajomości można zauważyć czy wyobrazić sobie korzyści, jakie można by osiągnąć, łącząc siły. To połączenie wydaje się niezmiernie ważne, zwłaszcza w środowisku, o którym się mówi, że składa się z wielu indywidualistów nieakceptujących pracy zespołowej.

*Po prostu świetni ludzie, ale też ludzie, którzy potrafią zbudować zespół, potrafią pracować razem, mają umiejętność właśnie pracy w grupie, pracy na sukces grupy i pracy bardzo ciężkiej. To jest istotne. Bardzo często jest tak, że w nauce gdzieś ta współpraca szwankuje. A tak naprawdę sukcesy się buduje nie przez indywidualne działania, tylko przez prace zespołowe.*

[socjologia; jednostka uczelni publicznej]

Jeżeli współpraca jest rozpatrywana w dłuższej perspektywie czasu, członkowie zespołu muszą ze sobą współgrać, dobrze się czuć w grupie - to pewne. Do tego dochodzi odpowiedni dobór osób, który często odbywa się za pośrednictwem lidera. Poszukiwane są osoby posiadające specyficzne osiągnięcia lub doświadczenie, kwalifikacje, wiedzę i umiejętności adekwatne do profilu działalności. Często ogromny dorobek i doświadczenie idzie w parze ze skromnością, niechęcią do autopromocji. Praca w zespole pozwala takim osobom „wypłynąć” na powierzchnię i lepiej spożytkować tkwiący w nich potencjał. Dlatego - i tu również jest dowód na kluczową rolę właściwych ludzi - duże znaczenie ma lider posiadający umiejętność „wyławiania pereł” i budowania z nich zespołu, a także potrafiący zadbać o jego interesy (inne cechy, podobnie jak rola lidera, zostały omówione we wcześniejszej części książki).

*Musi być jakiś lider, który pociągnie ludzi za sobą, który sam w sobie będzie stanowił olbrzymi kapitał tej instytucji.*

[socjologia; jednostka uczelni publicznej]

Kolejną sprawą jest przysłowiowy już upór, konsekwencja i determinacja. I choć wydaje się to oczywiste, warto o tym przypominać szczególnie w obliczu przedsięwzięć naznaczonych, jak to zostało pokazane w poprzednim rozdziale, wieloma trudnościami. Determinacja jest konieczna, by poradzić sobie z łączeniem różnych ról i z ograniczonym budżetem czasu. Jest również wymagana w pracach nad innowacyjnym produktem czy rozwiązaniem, które często trwają długo,

wymagają wielu prób, testowania, eliminacji błędów i dopiero po jakimś czasie zaczynają przynosić korzyści. Wreszcie, jest elementem „pozytywnego myślenia”, które pozwala twórczo mierzyć się z przeciwnościami.

*Nie było takiej drugiej szali, czegoś, co podzielała na mnie w ten sposób, że powiem: „nie, ja w to nie wchodzię”. Zbyt dużo mam w sobie determinacji, żeby myśleć o tym, co mi może przeszkodzić, bardziej myślę – jeżeli myślę o przeszkodzie – w kontekście rozwiązania problemu lub ominięcia tej przeszkody. Determinacja, według mnie, to jest punkt pierwszy, czyli wytrwałość w działaniu, konsekwencja. I nie tylko na początku, przez pierwsze pół roku, kiedy jest euforia, bo robi się coś nowego, tylko również po roku i po dwóch latach działalności. Kiedy pojawiają się problemy i ta działalność jest już codzienną pracą.*

[nauki o zarządzaniu; inicjatywa indywidualna]

Cytowana powyżej wypowiedź wskazuje również, że determinacja jest tym, co pozwala uchronić się przed rutyną, która jest wrogiem sukcesu rozpatrywanego w dłuższym okresie. Konsekwencja i wytrwałość, utrzymywanie „wysokich lotów” są tak samo potrzebne na starcie, jak i po odniesieniu sukcesu. Zgrabnie ujął to inny z respondentów:

*A: Nie należy się nastawiać wyłącznie na sukces?*

*R: Nie. Wręcz przeciwnie, trzeba być nastawionym na rzetelne spełnianie swoich obowiązków.*

[filozofia; jednostka uczelni prywatnej]

Od omówienia czynników, które sprawdzają się „zawsze i w każdym czasie”, można przejść do kilku dobrych rad dla początkujących.

Zrób to sam

Pierwszą taką rzeczą, gdy mamy już odpowiednie motywacje, by „coś zrobić”, jest zorientowanie się w możliwościach, „rozpoznanie terenu”, analiza trendów i zapotrzebowania po stronie gospodarki. Trzeba wiedzieć, nie tylko z czym trafić, ale i do kogo. Nie jest w tym celu konieczne przeprowadzenie zaawansowanych badań rynku – niektórym wystarczy trochę wiedzy i intuicja, wszystkim powinny natomiast przydać się rozmowy i spotkania np. z potencjalnymi klientami. Pozwalają one bądź dopracować pomysł, bądź zrezygnować z pracy nad czymś, co może zakończyć się fiaskiem.

*Potrzebne jest wyczucie rynku, porządne przesondowanie go pod kątem potencjału dla sprzedaży tych rozwiązań, co w naszym przypadku oznacza rozmowę*

*z pięcioma, dziesięcioma, piętnastoma zaprzyjaźnionymi klientami, z którymi można swobodnie podyskutować: „Pracujemy nad czymś takim, jak myślicie, wzięlibyście to? Czy to w ogóle jest fajne z waszej perspektywy? To się nadaje do czegoś czy nie?”. I pewnie ze trzy albo cztery projekty na tym etapie odpadają. „A fajne, ale w sumie, bo ja wiem...” „Dobra, nie ma o czym gadać... do kosza z tym towarem...”.*

[antropologia społeczna; przedsiębiorstwo]

Reasumując, nie warto iść absolutnie „w ciemno” bez wcześniejszego rekonesansu, przy czym dotyczy to nie tylko potencjalnych klientów, ale również warunków instytucjonalnych i prawnych, które mogą mieć wpływ na kształt przedsięwzięcia. I tak np. przedstawiciele jednej z jednostek uczelnianych mówili o konieczności rozpoznania struktury uniwersyteckiej (w jaki sposób najlepiej ułożyć jednostkę), a przedstawiciele spółki *spin-out* o rozmowach z władzami na temat relacji pomiędzy spółką a uczelnią i konsultacjach ze znajomymi prawnikami oraz księgowymi w sprawie przyjęcia optymalnej formy prawnej dla działalności gospodarczej.

Kolejną rzeczą jest produkt, oferta, a dokładnie jej innowacyjność lub – po prostu – atrakcyjność z punktu widzenia odbiorców. Jeżeli np. możemy zaoferować coś, co rozwiązuje problem do tej pory nierozwiązany, a który w świecie gospodarki jest problemem istotnym, to możemy się spodziewać zarówno zainteresowania, jak i zadowolenia klientów, czyli w skrócie – sukcesu. Podobnie, jeśli nasz pomysł polega na robieniu czegoś w sposób, który jeszcze nie był wykorzystywany, a przynosi to zauważalne korzyści.

*Ze strony firm, z którymi się stykałam w związku z tym projektem, nie zauważyłam niechęci, wręcz odwrotnie – były słowa uznania, że taki problem został podjęty, i były też podziękowania, nie od wszystkich, za raport. Po pierwsze wskazał na mankamenty, a po drugie pokazał, jak mogą je rozwiązać, w którym kierunku pójść.*

[nauki o zarządzaniu; projekt]

Dobrze również, choć nie jest to absolutnie niezbędne, dysponować środkami finansowymi (sposoby ich pozyskiwania zostały opisane wcześniej). Głównym powodem jest dbałość o jakość proponowanych rozwiązań – jeżeli coś ma być dobrej jakości, przetestowane, sprawdzone i mieć dużą szansę na skuteczność wdrożenia, to często wymaga nakładów, chociażby dlatego że oznacza wiele godzin intensywnej pracy. Żeby zdobyć fundusze, trzeba ich



poszukać - i taka aktywność jest premiowana. Podobnie jak każda postawa zmierzająca do „uwolnienia” nagromadzonej energii i potencjału tkwiących szczególnie w młodych naukowcach. Trzeba pozwolić sobie i innym ludziom na działanie.

*Myszę, że nie bez powodu zrodził się pomysł, żeby zaangażować młodą osobę i coś takiego jej zlecić, a nie osobie, która od dwudziestu ośmiu lat pracuje wyłącznie na uczelni, bo podejrzewam, że byłoby to trudne do zrealizowania.*  
[nauki prawne, ekonomia; jednostka uczelni prywatnej]

Warto jeszcze dodać, że energia ludzka nie tylko pozwala na podjęcie aktywności, ale niekiedy jest warunkiem powodzenia przedsięwzięcia na dalszych jego etapach. Doświadczenia tego typu mają m.in. te podmioty, które w swojej ofercie wykorzystują aktywne bądź aktywizujące metody współdziałania, np. ze społecznością lokalną. W takich przypadkach wspomniane uwolnienie czy wyzwolenie energii jest kluczowe.

*Jak utrzymać sukces?*

Jeśli którykolwiek z opisanych wyżej elementów zdecydował o sukcesie, trzeba zastanowić się, jak go utrzymać. Co jeszcze jest ważne w momencie, gdy pierwszy krok był udany? Na podstawie wypowiedzi badanych można sądzić, że wiele zależy od promocji i tzw. „kultury organizacyjnej”. Oznacza ona m.in. stabilizację warunków rozwoju. Jeśli nie mamy do czynienia z inicjatywą indywidualną, to ciężar stworzenia i utrzymywania takich warunków zależy od zwierzchników, np. właścicieli firmy czy władz uczelni. Muszą oni być otwarci na współpracę i gotowi do alokacji środków na badania i rozwój. Nie da się ukryć, że wypracowanie takiej kultury jest łatwiejsze na uczelniach prywatnych, gdzie współpraca z gospodarką często jest jednym z filarów instytucji, począwszy od jej założenia. Tworzenie kultury organizacyjnej może być związane z opisywaną wcześniej w rozdziale dotyczącym rozwoju strategią uczenia się.

*Myszę, że uczelnie niepubliczne znacznie szybciej reagują na pewne bodźce przychodzące z zewnątrz, na sygnały z rynku pracy i ogólnie z otoczenia społeczno-gospodarczego. Ale też u nas na uczelni te drogi bardzo się skracało. My w zarządzaniu uczelniami kierujemy się modelem organizacji uczącej się, która się stara, żeby dyfuzja wiedzy i umiejętności była duża, przechodziła pomiędzy ludźmi od tych, którzy mają te umiejętności, do tych, którzy tych umiejętności nie posiadają.*

[ekonomia, urbanistyka; jednostka uczelni prywatnej]



Wobec tego należy stwierdzić, że zdolność rozwoju stanowi organiczny czynnik sukcesu. Kolejną sprawą, której nie należy w kontekście sukcesu lekceważyć, jest promocja. Jeżeli start jest udany, to należy się nim pochwalić i wykorzystać jako element promocji. Nie wystarczy bowiem coś dobrze zrobić, trzeba jeszcze to komunikować innym, najlepiej w taki sposób, by oferta czy produkt kojarzyły się z konkretnymi osobami, twarzami. Bo w ostateczności, jak stwierdził jeden z badanych, „liczy się człowiek i to, co ma w głowie”. Promocja (opisana szczegółowo w innym rozdziale) jest ważna i należy to podkreślić – bez niej o wielu wartościowych inicjatywach świat nigdy by się nie dowiedział.

*Znam wiele osób, które zasuwały i są zupełnie niegłupie, natomiast tego sukcesu, mierzonego pozycją, rozpoznawalnością i tak dalej, nie odniosły. Jedyne czego one, moim zdaniem, nie robiły, to się nie lansowały. Bo trzeba się lansować, trzeba jeździć na te wszystkie konferencje, trzeba się spotykać, udzielać wywiadów, nie zamykać, rozmawiać, opowiadać i potem są tego efekty. Jeżeli się tylko pracuje, nawet i znakiem pomysł nie wystarcza.*

[antropologia społeczna; przedsiębiorstwo]

Są również czynniki sukcesu, na które nie mamy większego wpływu. Mowa o szczęściu, przypadku, koniunkturze czy nawet... nieoczekiwanym wstawiennictwie.

*Sukces  
poza kontrolą*

Szczęściem mógł się pochwalić jeden z badanych, który od początku kariery naukowej, zapoczątkowanej jeszcze w okresie PRL, zajmował się psychologią podejmowania decyzji w gospodarce. Jak na tamten okres więc – zagadnieniem niszowym, studiowanym „w wieży z kości słoniowej”. Po transformacji ustrojowej nagle okazało się, że jego zainteresowania, w nowych warunkach gospodarczych, niesłychanie zyskały na wartości, co ostatecznie przerodziło się w sukces, również w znaczeniu komercyjnym. Nie spodziewał się, że może do tego dojść. Za szczęście można uznać również nieoczekiwane wstawiennictwo znaczącej osobowości, której „po prostu” nasz pomysł się spodobał.

*A: Czy bez takiej osoby dalibyście radę wystartować?*

*R: Myślę, że byłby problem. Być może wynika to ze specyfiki uczelni, ale gdybyśmy nie otrzymali takiego wsparcia – pomysł się spodobał, jest możliwy do realizacji i ktoś zobowiązuje się przy nim pomóc – nie byłoby możliwości jego realizacji.*

[socjologia; jednostka uczelni publicznej]

Sprzyjająca koniunktura, zainteresowanie ze strony podmiotów biznesowych lub administracji sprawiają, że zapytania i zlecenia zaczynają napływać szerokimi

strumieniami, ostatecznie przekraczając ludzkie możliwości. Zostało to opisane jako efekt „reakcji łańcuchowej”, w obliczu której zaczyna się działać (niebezpieczną) siłą rozpędu. Niekiedy bowiem przygotowując jakąś ofertę, nie można np. przewidzieć, że zamiast trafić do ściśle określonej grupy odbiorców, dane rozwiązanie stanie się coraz bardziej powszechnym trendem, zacznie „żyć swoim życiem” czy zyska naśladowców.

## Podsumowanie

Na zakończenie należy podjąć najtrudniejsze być może pytanie - warto czy nie warto? Jakie korzyści ze współpracy z gospodarką dostrzegają dziś ci, którzy zdecydowali się na taki rodzaj aktywności? Jakie są zagrożenia?

Ogólna odpowiedź brzmi: warto spróbować, bo przynosi to wiele korzyści. Być może najważniejszą z nich - bo nie da się jej zastąpić czym innym - jest realizacja własnej potrzeby pożytecznego działania na rzecz społeczeństwa. Wiąże się to z możliwością wykorzystania własnej wiedzy i umiejętności dla dobra wspólnego i jednocześnie ma się szansę obserwowania efektów tego działania, co daje poczucie sensu. O sukcesie zdaniem jednej z osób badanych można mówić wtedy, gdy posiada on wymiar moralny. W osiągnięciu tak rozumianego sukcesu działalność prospołeczna z całą pewnością pomaga.

*R1: Ci ludzie rzeczywiście mieli poczucie, jakby uprawnienia do tego, żeby tam być. Bardzo chętnie się wypowiadali, nie było żadnych problemów w moderowaniu dyskusji. Było widać, jak ta praca się przekłada na zadowolenie z osiągniętego konsensusu.*

*R2: A poza tym ci ludzie zaczęli inaczej myśleć. Są zanurzeni w swoim małym światku społecznym i nagle spotykają w jednym miejscu 150 osób z najrozmaitszych środowisk społecznych...*

*R1: W różnym wieku...*

*R2: Ta konfrontacja opinii ich uspołecznia.*

[socjologia; projekt]

Korzyścią jest też możliwość realizacji własnych wyobrażeń o pracy naukowej, pasji i zainteresowań oraz skłonności do łączenia teorii z praktyką. Warunkiem jest jednak posiadanie pewnych predyspozycji, cech przedsiębiorczych, które nie są dane każdemu. W związku z tym rekomendacja płynąca z badań nie może być w pełni uniwersalna, adresowana do każdego. Decyzja powinna być podejmowana z namysłem, ze świadomością własnych możliwości i ograniczeń.

*Czy warto spróbować? Myślę, że przede wszystkim należy określić, czego się oczekuje od życia i jakie się ma zainteresowania. Jeżeli lubię naukę, lubię drażnić tematy, wgłębiać się, rozszufrowywać, tworzyć modele i przy tym mam chęć również robienia biznesu czy wykorzystania wiedzy w praktyce, to myślę, że warto. Ale nie należy na pewno każdemu naukowcowi wmawiać, że sobie poradzi. Po prostu sam musi zdecydować, poczuć, czy chce i czy ma ochotę podjąć się robienia biznesu.*

[nauki o zarządzaniu; inicjatywa indywidualna]

O ile nie można powiedzieć, że zawsze i w każdej sytuacji współpraca pracownika naukowego ze światem gospodarki jest korzystna (przynajmniej dla niego samego), o tyle epizod takiej współpracy jest oceniany jednoznacznie jako korzyść. Praca naukowa zyskuje na tym, że naukowiec posiada jakieś doświadczenia praktyczne - pozwalają one m.in. na weryfikację tworzonych teorii i ich udoskonalanie. Praktyka rozwija również nowe zainteresowania, stymuluje rozwój poznawczy. Wreszcie, zdecydowanie podnosi jakość dydaktyki - lepsze, bardziej przemawiające do studentów są np. zajęcia oparte na przykładach „z życia wziętych”. Jeżeli dodać do tego elastyczną formułę współpracy, przedstawianą przez niektórych jako zaletę, to wyłania się z takiego opisu dość idealistyczny obraz. Niestety, wiadomo, że elastyczność nie jest cechą immanentną takiej współpracy, że zależy od wielu czynników zewnętrznych, m.in. od wsparcia ze strony uczelni, od sprzyjającej dzieleniu różnych ról kultury organizacyjnej.

Nie da się pominąć, pośród różnorodnych korzyści, zysku finansowego ze współpracy. Choć badani rzadko mówili o tym wprost (częściej wspominając o korzyściach finansowych uczelni czy jednostki jako całości niż o korzyściach własnych), oczywiste jest, że współpraca taka wynika również z dążenia do zapewnienia środków materialnych, których funkcjonujący system finansowania nauki nie dostarcza w odpowiedniej ilości. I nie chodzi tu w żadnym razie o „pazerność”, która niekiedy jest zarzucana osobom angażującym się w coś więcej aniżeli obowiązki wynikające z etatu na uczelni.

Na współpracy korzysta również cała jednostka, np. uczelnia. Nie tylko finansowo - zmienia się jej wizerunek na tle innych jednostek, wytwarzając przewagę konkurencyjną zarówno w przypadku dalszej współpracy z gospodarką, jak i w przypadku siły przyciągania studentów. Poprzez współpracę z biznesem uczelnia staje się rozpoznawalna na rynku pracy, co stanowi mocny atut, biorąc pod uwagę konkurencję na rynku edukacyjnym. Ponadto (to warunek konieczny), jeżeli efekty współpracy, np. wspólnie prowadzone lub zlecone badania, przekładają się na efekty naukowe, publikacje, jednostka sprawniej realizuje swoje cele statutowe.

Czas na kilka słów o możliwościach porażki i zagrożeniach. Po pierwsze, przecieranie szlaków w ramach współpracy w nieznanym przez siebie do tej pory otoczeniu i brak doświadczenia mogą zakończyć się dotkliwymi skutkami finansowymi (np. niewywiązanie się z umowy, kary umowne). Po drugie, nieumiejętność rozpoznawania potrzeb klientów może skutkować rozminięciem się wyników współpracy, „produktów”, z oczekiwaniami klientów. To z kolei wystawia na szwank zarówno dobre imię konkretnych osób, jak i całej jednostki. W jednym z badanych przypadków, w wyniku reorganizacji uczelni istniejąca jednostka badawcza została rozwiązana, czego efektem była redukcja zatrudnienia jej personelu. Trzeba bowiem pamiętać o tym, że jeżeli działalność kierowana „na zewnątrz” jest istotnym składnikiem polityki jednostki nadrzędnej, np. uczelni, to jednostka podrzędna musi być rentowna, musi „zarobić na siebie”.

Wreszcie wypada się odnieść do przemilczanej w badaniu (wspomniał o tym zaledwie jeden respondent), a niezwykle ważnej kwestii etyki związanej ze współpracą nauki z biznesem lub administracją. Stosowanie standardów etycznych obowiązujących na uczelni również w odniesieniu do prac adresowanych „na zewnątrz” jest obowiązkiem niepodlegającym dyskusji. Współpracować i świadczyć usługi nie oznacza „bycia na usługach”, które zawsze w ostateczności sprowadza na manowce jednych i drugich. Jest to przestroga przed wykorzystywaniem wiedzy naukowej i autorytetu naukowca lub uczelni do manipulacji klientem, względnie uzasadniania bądź podtrzymywania wcześniej powziętych przez administrację, a wygodnych politycznie tez.

Podsumujmy teraz obraz B+R w naukach społecznych w Polsce, jaki wyłania się z wyników badań. Na podstawie przebiegu procesu badawczego, w szczególności zaś tworzenia bazy danych o instytucjach współpracujących z gospodarką i wyboru przypadków do casebooka można zaobserwować, że dużej różnorodności w zakresie dyscypliny nauki, wyspecjalizowanej oferty i formy organizacyjnej nie towarzyszy systematyczny, ilościowy przyrost tego typu inicjatyw. Widoczne są m.in. dysproporcje pomiędzy sporą liczbą przedsiębiorstw założonych przez naukowców (pracujących na uczelni, ewentualnie osoby posiadające tytuł naukowy) a niewielką liczbą jednostek uczelnianych lub spółek *spin-out* prowadzących rzeczywistą działalność B+R w naukach społecznych. Pozwala to postawić tezę o „raczkującym” etapie rozwoju sfery B+R w naukach społecznych w Polsce.

Powyższą tezę wzmacnia obserwacja dotycząca oferowanych produktów i usług. W przypadku większości podmiotów objętych działaniami badawczymi było to przede wszystkim świadczenie doradztwa, konsulting, wydawanie ekspertyz

dla administracji centralnej i samorządowej oraz organizacja szkoleń. Jak widać, są to usługi odpowiadające przede wszystkim na bieżące, bardzo konkretne potrzeby po stronie gospodarki, które muszą zostać zaspokojone bez względu na to, kto miałby być ich dostarczycielem - uczelnia czy firma prywatna. Do rzadkości w naukach społecznych należy natomiast oferta, która wyprzedzałaby rozwój wypadków i obowiązujące (w danym momencie) w świecie gospodarki standardy, choć i takie przykłady udało się zaobserwować. Wytwarzanie przewagi konkurencyjnej, jaka może wynikać ze współpracy świata gospodarki ze światem nauki, można rozumieć na dwa sposoby - albo jako bezpośrednie wykorzystanie dostępnej w danym momencie wiedzy naukowej do celów pozanaukowych, albo wspólną pracę różnych środowisk nad wypracowaniem innowacyjnych rozwiązań. Jak się wydaje na podstawie zebranego materiału badawczego, to drugie rozumienie mechanizmu wytwarzania przewagi konkurencyjnej jest w Polsce jeszcze słabo rozpowszechnione. Odwołując się do różnicy w zarządzaniu na poziomie strategii i na poziomie taktyki, można powiedzieć, że dominuje raczej krótkoterminowe zarządzanie taktyczne.

Jeśli chodzi o organizację współpracy pomiędzy jednostkami uczelnianymi a gospodarką, wyraźna jest dominacja działań o charakterze projektowym. Pozwala to na większą intensywność działań w sytuacji braku trwałych struktur organizacyjnych, np. stałego zespołu pracowników, etatów badawczych itd. Jak zdają się zaświadczać cytowane w raporcie wypowiedzi badanych, elastyczność ta dla niektórych oznaczać będzie korzyść, dla innych zaś może oznaczać utrapienie, a w skrajnej sytuacji doprowadzić do zmiany wcześniejszych priorytetów i dezorganizacji pracy.

W zakresie finansowania istnieje wiele możliwości, istotna jednak wydaje się uwaga, że tutaj akurat przedstawiciele nauk społecznych mają pewną przewagę nad pozostałymi naukowcami - początkowe wymagania związane z „rozkreśleniem” działalności często nie są wygórowane. Wiele w dziedzinie początkowego zdobywania funduszy, jak i w dalszym rozwoju organizacji zależy od umiejętnej współpracy z innymi podmiotami, co nasuwa na myśl strategię „przyłączania się do silniejszego”. Bardzo często jednak współpraca taka przybiera postać sieci, której funkcjonowanie nie wymaga wskazania jednostki dominującej.

Szczególnie zwraca uwagę i rzutuje na ocenę kondycji rozwoju sfery B+R w naukach społecznych w Polsce kwestia przywództwa. Mimo że jednym z najważniejszych czynników sukcesu zdaniem badanych jest dobrze dobrany zespół współpracowników, większość analizowanych przypadków posiada bardzo wyraźnie

zarysowaną postać lidera. W przypadku jednostek uczelnianych najczęściej są to osoby posiadające tytuł profesora, wśród pozostałych podmiotów na uwagę zasługują zarówno młodszy pracownicy nauki (doktoranci, doktorzy), jak i osoby nie posiadające magisterium. Wyraźne podkreślenie kluczowej roli liderów i ich osobistych cech w powstaniu i funkcjonowaniu organizacji jest kolejnym argumentem na rzecz tezy o raczkowaniu sfery B+R w naukach społecznych w Polsce.

Na uwagę zasługuje również wątek różnic pomiędzy dwoma światami jako istotne źródło trudności we współpracy. Różnice te dotyczyły przede wszystkim obowiązujących w poszczególnych środowiskach standardów oraz języka(ów). Zarówno jedno, jak i drugie na szczęście nie są, jak się okazało, hermetyczne, choć mogą na początku sprawiać problemy czy wręcz odstraszać od współpracy ze sobą przedstawicieli dwóch światów. Badani potwierdzają bowiem istnienie po obydwu stronach stereotypów. Tymczasem doświadczenie zawodowe pracowników naukowych zdobyte poza murami uczelni może przekładać się na dyfuzję standardów pracy obowiązujących np. w biznesie i *vice versa*. Są osoby, które, wywodząc się ze świata akademickiego, pełnią w świecie praktyków rolę „tłumacza” pomagającego połączyć ze sobą wyobrażenia i oczekiwania dwóch stron. Dostrzegalne w wypowiedziach badanych są również korzystne zmiany zachodzące w administracji publicznej - padają słowa o uczeniu się i podnoszeniu obowiązujących standardów, czego wyrazem jest m.in. zwiększenie wagi kryteriów merytorycznych w zamówieniach publicznych. Jakkolwiek więc ogólny obraz sfery B+R w naukach społecznych w Polsce pozostawia wiele do życzenia, widoczne są symptomy, które pozwalają z umiarkowanym optymizmem patrzeć w przyszłość, a opisywane w raporcie przypadki są dowodem na to, że warto próbować wpłynąć na jej kształt.

Agnieszka Otręba-Szklarczyk  
Dariusz Szklarczyk

# Postscriptum: metafory działalności B+R

Na zebrany w czasie wywiadów „materiał” można spojrzeć także w nieco inny sposób niż zastosowany w raporcie - mniej „zdyscyplinowany” i uporządkowany, a posługujący się w większej mierze spostrzeżeniami i metaforami. Przyjmując takie założenie, proponujemy Czytelniczkom i Czytelnikom kilka metafor, poprzez które można przyglądać się relacjom między światem nauki i gospodarki. Będzie to raczej garść refleksji niż wyczerpująca analiza. Mamy jednak nadzieję, że te kilka uwag pozwoli lepiej zrozumieć opisywane zjawiska.

## Odkrycie i aplikacja

Po pierwsze, wydaje się, że B+R w naukach społecznych wyraźnie różni się od tego rodzaju działalności w naukach przyrodniczych czy technicznych. W przypadku nauk „ściślych” mamy najczęściej do czynienia z innowacjami o charakterze technologicznym opartych na „odkryciu” czy „wynalazku”. Prototypem takiej innowacji może być np. nowy lek. W przypadku nauk społecznych działalność B+R również oznacza opracowywanie rozwiązań innowacyjnych, choć - jak się zdaje - rzadziej pochodzą one z odkrycia czegoś nowego w sensie

absolutnym („eureka”), a częściej opierają się na nowym zastosowaniu istniejącej wiedzy lub metody. Prototypową innowacją może być w tym wypadku zastosowanie metod etnograficznych w badaniach rynkowych, co pozwoliło osiągnąć firmie badawczej istotną przewagę konkurencyjną (zob. case *Czytając Lévi-Straussa*). W tym sensie B+R w naukach społecznych ma mniej odkrywczy, a bardziej aplikacyjny charakter.

## Technologia i kontekst

Jednocześnie działalność B+R w tych dyscyplinach nie sprowadza się tylko do opracowywania nowych technologii (narzędzi), ale może wychodzić poza zakres odkrycia i aplikacji, zajmując się szerszym, społecznym kontekstem wprowadzanej innowacji. Na przykład badanie związków przyczynowo-skutkowych wiążących gry komputerowe z poziomem przemocy w społeczeństwie może odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób należałoby korzystać z innowacyjnych rozwiązań technicznych, tak by mogły one stać się rzeczywistą wartością dla społeczności, a nie powodować dodatkowe problemy. Zatem poza poziomem rozwiązań technicznych nauki społeczne dążą do osiągnięcia pożądanych kierunków rozwoju społecznego. W takim ujęciu działalność B+R na polu nauk społecznych nabiera raczej strategicznego niż narzędziowego wymiaru.

## Mediacja i translacja

Działalność biznesowa wymaga przestrzegania konkretnych wymogów prawno-instytucjonalnych. Spotykają się zatem tutaj dwa światy/systemy: biznesu i regulacji,



z których każdy charakteryzuje się nieco innymi celami i sposobami działania. Trzeci świat - nauki - może być wartościowym partnerem dla obydwu z nich, o ile jest w stanie zaoferować regularną, systematyczną i porządną od strony metodologicznej analizę rzeczywistości społecznej. Nauki społeczne realizujące tak określoną misję mogą służyć jako strategiczny pośrednik i tłumacz między światem gospodarki i światem regulacji. Taka działalność sprzyja podnoszeniu jakości opracowywanych rozwiązań/regulacji, a w konsekwencji po prostu jakości życia. Jej ewidentnym przykładem mogą być badania nad typami polityki publicznej (*policy research*) - zob. case *Kształtowanie rzeczywistości - szkockie badania nad kulturą*. Warto dodać, że tego rodzaju „służba publiczna” może być osią tożsamości nauk społecznych, wymaga jednak rzeczywistego kontaktu z badanym obszarem i odpowiadania na potrzeby informacyjne świata regulacji.

### Organizacja jako system

Każdy przypadek działalności B+R oznacza jakąś formę organizacji (firmę, jednostkę uniwersytecką, fundację itd.), którą można analizować jako swoisty organizm. Wszystkie powstają i rozwijają się w określonym środowisku (zazwyczaj nauki lub biznesu), adaptują się do zmian otoczenia (sytuacji na rynku, wymogów prawnych, konkurencji), poszukują własnej niszy (specjalizacja) czy rosną (zatrudniają nowych pracowników, rozwijają zakres oferowanych usług). Metafora organizmu zwraca także uwagę na konieczność zapewnienia integracji pomimo ciągłych zmian. W wielu opisanych

przypadkach widać wyraźnie, jak fundamentalną rolę pełni jasne określenie swojej tożsamości (misji, celu, specyfiki). Czym różni się nasza działalność od pracy czysto naukowej lub biznesowej? Co oferujemy? Kim chcemy być? Sukces inicjatyw B+R w dużej mierze zależy od właściwej odpowiedzi na te pytania.

### Dwa światy i dwie kultury

Analizowane przypadki działają w mniejszym lub większym stopniu na granicy dwóch światów (zwykle jeden z nich jest macierzysty) - np. nauki i biznesu lub nauki i administracji. To swoiste pogranicze jest zarówno twórcze i obfitujące w możliwości, jak niestabilne i niebezpieczne. Wymaga znajomości języków obydwu stron, sposobów myślenia, potrzeb, wartości, poczucia czasu, sposobów komunikacji, reguł podejmowania decyzji itd.

Jednym z podstawowych czynników sukcesu w działalności B+R okazuje się zatem niemal etnograficzna otwartość na specyfikę innej kultury. Naukowcy powinni być na przykład gotowi na działanie w innym trybie czasowym i zapotrzebowanie na zwężenie, lecz konkretne rekomendacje. Biznes może z kolei dostrzec dodatkową wartość, jaka wynika z korzystania z ugruntowanej wiedzy i perspektywy wykraczającej poza doraźny kontekst. Jeśli jednak obie strony zamkną się w swoich światach, trudno liczyć, by zmieniły się wzajemne stereotypy. Sam kontakt, jak uczą psychologowie społeczni, też nie wystarczy. Potrzebne jest działanie we wspólnym interesie, częste nieformalne kontakty i - najlepiej - sukces.

### B+R jako polityka

Działalność na styku gospodarki i biznesu ma także - co przewijało się w wielu wywiadach - charakter polityki rozumianej jako umiejętność realizowania swoich interesów. Oznacza to pragmatyzm, umiejętność wyboru osiągalnych celów, rywalizację, poszukiwanie sojuszników czy zdolność do kompromisów. Oba „światy” - nauka i gospodarka - są pod tym względem różne. Na przykład odmiennie definiują kluczowe zasoby (w jednym decydujące może być wsparcie znanego profesora, w innym tytuł akademicki należy raczej ukrywać) czy sposoby konkurowania (otwarte i ukryte). Wydaje się, że biznes jest pod tym względem bardziej przewidywalny niż świat uniwersytecki, gdzie sieci zależności i kryteria sukcesu są chyba wciąż nieprzejrzyste i gdzie istotnej części naszych rozmówców mimo wysiłków nie udało się odnaleźć swojego miejsca (niedokończone doktoraty).

### Networking

Zyskująca ogromną popularność metafora sieci sprawdza się także w odniesieniu do analizowanych przykładów współpracy B+R. Omawiane przykłady działalności zorganizowane są nader często według reguł sieciowych: podstawowa jest elastyczność struktury i umiejętność jej dostosowania się do zmian otoczenia. Stąd „projektowy” system pracy, który pozwala nie obciążać instytucji etatami, ale oznacza dla pracowników niestabilność i okresy wyętej pracy, gdy terminy kilku projektów znajdują się niebezpiecznie blisko siebie. Wpisana

w projektowy system pracy zmienność wiąże się jednak także z możliwością i koniecznością ciągłego uczenia się oraz podejmowania coraz to nowych zadań. Pozwala zatem na rozwój.

Usieciowienie oznacza także, że kluczowym kapitałem decydującym o rozwoju opisywanych przypadków są ludzie i relacje, a nie kapitał w sensie finansowym. W dyscyplinach społecznych - inaczej niż w technicznych czy przyrodniczych - działalność naukowa, naukowo-badawcza czy wprost biznesowa wiąże się ze stosunkowo niewielkimi inwestycjami w technologię, ale z naciskiem na budowanie kompetencji i nawiązywanie relacji. Siła niektórych opisywanych przypadków tkwi nie w pojedynczych „węzłach” sieci (osobach czy technologiach), ale w „więzach” i „przepływach” między nimi (informacji, wiedzy, wizerunku, zaufania itd.).

Naszkiecowane metafory i tropy pozwalają, mamy nadzieję, nieco lepiej opisać specyfikę ogromnie różnorodnej działalności badawczo-rozwojowej w naukach społecznych. Powyższy szkic to naturalnie jedynie garść dość różnorodnych spostrzeżeń. Nie dążąc do konkluzji, która zamykałaby te uwagi, zachęcamy Czytelniczki i Czytelników do szukania dalszych metafor na własną rękę, wierząc, że zostało ich jeszcze wiele do „odkrycia” i że dzięki takiej pojęciowej „zabawie” można zrozumieć więcej.

Seweryn Rudnicki  
Jan Strycharz

# Studia przypadków



# Profesor i jego drużyna

## Nowy start

W październiku 1999 roku w Instytucie Socjologii UJ zaszły poważne zmiany. Z Zakładu Gospodarki i Edukacji, prowadzącego specjalność „socjologia gospodarki i badania rynku”, przeszedł do nowo powstałego Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej dotychczasowy szef prof. Jan Jerschina. Razem z profesorem odeszli właściwie wszyscy jego współpracownicy – z wyjątkiem dr. Jarosława Górniaka.

Jarosław Górniak miał wtedy 37 lat. Swoją przygodę z socjologią rozpoczął kilkanaście lat wcześniej, w pierwszej połowie lat 80. Był w trakcie swoich pierwszych studiów na krakowskiej Akademii Ekonomicznej, choć połączenie obu kierunków wynikało już wtedy z jego intuicji badawczych.

*Nie powiem, żeby sam pomysł studiowania socjologii był we mnie od początku, ale żywiłem zainteresowania społeczne. Zainteresowanie problemami społecznymi spowodowało, że poszedłem na*

*ekonomię. Miałem przekonanie, któremu do dziś jestem wierny, że rozumienie zasad gospodarczych jest potrzebne, aby dobrze rozumieć to, co się dzieje w społeczeństwie.*  
(Jarosław Górniak)

Górniak od początku miał szczęście do promotorów naukowych. Zaraz po studiach na Akademii Ekonomicznej rozpoczął pracę jako asystent stażysta na zaproszenie prof. Jerzego Altkorna, ówczesnego rektora AE specjalizującego się w tematyce przedsiębiorstw handlowych. Aktywnie współpracował też z prof. Jerzym Mikułowskim-Pomorskim, zarówno naukowo, jak i w ramach organizacji AIESEC. Pomysł studiowania socjologii powstał m.in. pod wpływem zajęć prowadzonych w AE przez ówczesną dr Annę Karwińską. Po zakończeniu w 1986 roku rocznego stażu Górniak przeniósł się do Instytutu Socjologii UJ, zachęcony przez kierownika Zakładu Socjologii Wychowania prof. Jana Jerschinę. Górniak poznał Jerschinę na wykładach dotyczących wstępu do socjologii oraz problemów współczesnego społeczeństwa polskiego. Znajdujące się w nazwie zakładu Jerschiny „wychowanie” nie było zresztą bez znaczenia dla aktywnego byłego instruktora harcerskiego w stopniu harcmistrza, działającego m.in. w NZS czy samorządzie studenckim. W późniejszym okresie zainteresowania Jerschiny ewoluowały w stronę kwestii ekonomicznych, co było zgodne z zainteresowaniami Górniaka, a także z wydarzeniami w Polsce - początkiem transformacji i reformami Balcerowicza. W poczet swoich akademickich mistrzów Górniak zaliczał jeszcze profesora Piotra Sztompkę, konsekwentnie wybierał wszystkie prowadzone przez niego kursy.

Zaraz po przedterminowo zakończonych studiach socjologicznych, w marcu 1987 roku Górniak wyjechał na stypendium GFPS do Kolonii, gdzie zetknął się z prof. Renate Mayntz, wybitną niemiecką socjolog organizacji. Jej seminarium zainspirowało temat pracy doktorskiej, którą napisał o innowacjach w organizacjach gospodarczych, a więc znowu na styku socjologii i ekonomii. Górniak zresztą bywał w Niemczech już wcześniej, zaliczając praktyki w ramach studiów ekonomicznych, m.in. w Deutsche Bank, co znalazło odzwierciedlenie w jego pracy magisterskiej dotyczącej antyinflacyjnej polityki pieniężnej niemieckiego banku federalnego w świetle teorii monetarystycznej. Ta naukowa fascynacja pieniądzem znalazła później swoje zwieńczenie w habilitacji Górniaka - monografii *My i nasze pieniądze*. Górniak podróżował też do USA, gdzie realizując projekty, poznawał metodologiczne nowinki.

Jednak w 1999 roku przyszły założyciel Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych był jeszcze bez habilitacji (rozprawę napisał już w roku 1997, ale nie miał czasu na poprawki, zaangażowany w międzynarodowe projekty w UNU/WIDER i UNDP) i bez zespołu. Kuratelę nad rudymmentarnym „zakładem” sprawował przez rok prof. Krzysztof Frysztacki.

## Praktyka

W 2000 roku Górniak uzyskał habilitację i objął kierownictwo zakładu. Szybko ściągnął dwie młode współpracowniczki - jedna miała się zająć jakościowymi metodami badań społecznych (dr Barbara Worek), druga - zaproszona z warszawskiej SGH - tak zwaną „ilościówką” (dr Jolanta Perek-Białas).

Górniak i Worek byli zaprawieni w badaniach rynku i opinii społecznej. Doświadczenie w tym zakresie gromadzili, współpracując z założoną przez prof. Jerschinę na początku lat 90. firmą badawczą Instytut Badań Rynku i Opinii „CEM” (skrót od Central European Market), a Górniak, po rozstaniu z CEM w 1996 roku, został m.in. konsultantem firmy SPSS, wchodzącego na polski rynek czołowego producenta oprogramowania do statystycznej analizy danych. Ta współpraca miała charakter badawczo-rozwojowy, Górniak współtworzył m.in. nowe rozwiązania analityczne dla biznesu. Prowadził też szkolenia i był współautorem podstawowego podręcznika do obsługi programu. Napisał go wspólnie z Januszem Wachnickim, wcześniej swoim studentem, a później dyrektorem SPSS Polska ds. konsultingu i szkoleń. Wysiłek dydaktyczny zakładu był wtedy zorientowany na podtrzymanie w Instytucie Socjologii specjalności badawczo-gospodarczej, przekształconej następnie w specjalizację „badania społeczne i analiza danych” na studiach II stopnia, co również w naturalny sposób wpłynęło na wybór tematów badawczych.

Z perspektywy Centrum szczególnie istotne było jednak zaangażowanie Górniaka w ważny projekt UNDP. W 1999 roku (wtedy jeszcze) dr Jarosław Górniak został zaproszony przez główną kwaterę UNDP w skład międzynarodowego zespołu sześciu ewaluatorów światowego programu walki z ubóstwem *Poverty Strategies Initiative*. Był to efekt jego wcześniejszej pracy w ramach projektu w helsińskim Światowym Instytucie Badań nad Ekonomiką Rozwoju Uniwersytetu Narodów Zjednoczonych (UNU/WIDER).

*To było pierwsze praktyczne zetknięcie się z problematyką ewaluacji i dostrzeżenie jej znaczenia. Dało mi to poczucie, że zajmując się analizą polityk publicznych, rzeczywiście mogą szukać rozwiązania bardzo istotnych problemów. Moje harcerstwo było tu nie od rzeczy, bo ono mnie zawsze ukierunkowywało na to - może trochę staroświeckie - myślenie.*

(Jarosław Górniak)

## Propozycja z ministerstwa

Doświadczenia w pracy badawczej i doradczej na rzecz sektora publicznego Górniak rozwijał od początku swojej aktywności naukowej, równoległe do zainteresowań badaniami rynku i zachowań konsumenckich. Jeszcze pod okiem prof. Jerschiny pracował m.in. nad projektami reformy oświaty i badaniami opinii publicznej. Realizował też projekty zorientowane na sektor publiczny we współpracy z Małopolską Szkołą Administracji Publicznej (MSAP) Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Jej założyciela prof. Jerzego Hausnera poznał jeszcze podczas studiów ekonomicznych i był przez niego wielokrotnie zapraszany do udziału w projektach badawczych i rozwojowych w obszarze administracji, gospodarki i polityk publicznych. MSAP realizowała m.in. finansowany przez Bank Światowy pionierski projekt dla samorządów pod nazwą Program Rozwoju Instytucjonalnego, którego celem był wzrost efektywności działania urzędów administracji terytorialnej. Niedługo potem ruszyła ewaluacyjna gorączka.

*Byłem przygotowany na ten moment, oczekiwałem, kiedy nasze polityki publiczne zwrócą się ku ewaluacji. Wejście Polski do Unii Europejskiej to przyspieszyło. Oczekiwałem też pewnego procesu spontanicznego, choć to jednak pokazuje, że przemiany, które następowały w polskiej administracji publicznej, były silnie indukowane zewnętrznymi bodźcami. Ja natomiast byłem gotów na problematykę ewaluacji, ponieważ zetknąłem się z nią w UNDP.*

(Jarosław Górniak)

W 2006 roku do Górniaka zwróciło się Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z prośbą o przeprowadzenie ewaluacji wdrażania Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich przez publiczne służby zatrudnienia. To było małe zlecenie z minimalnym budżetem, jednak zostało zrealizowane formalnie przez Uniwersytet Jagielloński i zaangażowało obie wspomniane panie adiunkt oraz kilkoro studentów. Już po kilku latach wspomnienie tego doświadczenia miało charakter mitu założycielskiego Centrum.

*Gdy pisaliśmy raport końcowy z tego projektu, to siedzieliśmy na Gadu-Gadu w swoich domach w trybie konferencyjnym, pracując niemal na okrągło. Pojawiały się komentarze (młodszych koleżanek), że „muszą się chwilę przespać”. Odpadały, wracały za chwilę do komputera, bo kończyliśmy, robiąc jeszcze ostatnie poprawki redakcyjne w dokumencie. Więc to miało taki bardzo założycielski charakter w głębokim sensie tego słowa.*

(Jarosław Górniak)



Mimo trudnego budżetu i napiętego kalendarza wszystko poszło dobrze, raport został bardzo pozytywnie przyjęty. To po tym projekcie zaangażowane osoby wspólnie zdecydowały o powołaniu w ramach UJ Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych (CEAPP).

## Centrum

Dlaczego nie zdecydowali się wtedy na założenie zewnętrznej firmy badawczej? Po latach odwoływali się do kilku argumentów: etosu i pasji naukowca, prestiżu związanego z zawodem i zamiłowaniem do dydaktyki. Jednak najistotniejszy wydawał się argument związany z misją uniwersytetu. UJ mógł szkolić i wypuszczać na rynek pracy specjalistów od badań i ewaluacji, ale żeby robić to dobrze, trzeba mieć stały kontakt z praktyką, „w boju” formować własną kadrę szkoleniową. W tym sensie uniwersytet był celem sam w sobie, bo zapewniał utrzymanie standardów jakościowych pracy i dawał jej dłuższą, samopodtrzymującą perspektywę.

Nie mieli gotowego wzorca, na którym chcieli się oprzeć. Już po założeniu Centrum byli na wizycie studyjnej w podobnym, tylko bardziej biznesowo zorientowanym centrum w Edynburgu. Tę wizytę zorganizowało CITTRU (Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu). Inspiracją była też pierwsza faza działalności MSAP AE w Krakowie. Centrum powstało jako jednostka wydziałowa. Reprezentowało specyficzny obszar działalności badawczej, świadomie korzystało z marki Uniwersytetu Jagiellońskiego, ale równocześnie tworzyło wizerunkową nową jakość. Było też racjonalne z organizacyjnego punktu widzenia.

*To jest sposób na wyodrębnienie pewnego miejsca powstawania kosztów, o którym wiadomo, jakie projekty są realizowane, jest bardzo klarowna sytuacja, jeżeli chodzi o środki pieniężne, które napływają. (...) Regulamin Centrum stanowi, że nie może ono być finansowane z żadnych dotacji, czyli ani na działalność statutową, ani na działalność dydaktyczną, tylko musi być finansowane z środków, które pozyskuje z projektów (...). To było zmaterializowanie mojego przekonania, że tego rodzaju działalność, która jest związana z badaniami stosowanymi, z realizacją usług badawczych, uniwersyteckich, konsultingowych, eksperckich na zewnątrz, powinna być aktywnością wewnątrz uniwersytetu, nie powinna być spontaniczną aktywnością, gdzie my się wynajmujemy na zasadzie prywatnej (...), wykorzystując markę uniwersytetu, tylko mamy zinstytucjonalizować tę naszą działalność w obrębie uniwersytetu.*

(Jarosław Górniak)

Jednak Centrum rozwijało się spontanicznie, opierając się na tworzących je osobach i nowych projektach badawczych. Dr Barbara Worek wspomina, że

była wtedy znużona działalnością *stricte* komercyjną, że w pewnym momencie przestała się uczyć, podkreślając równocześnie dobre doświadczenia związane z pracą w sektorze biznesowym. Działalność Centrum dawała jednak szansę na realizację coraz to nowych, bardziej zaawansowanych i przez to interesujących projektów. Tematyka polityk publicznych była szansą, która przyszła z zewnątrz: *jeśli nie pierwszy okres programowania środków UE, może poszliby bardziej w stronę biznesu?* Przez pierwsze kilka lat działania Centrum nie wytworzyło specyficznej struktury. Działo metodą projektową i opierając się na zespołach zadaniowych, choć pojawiły się dwie osoby zajmujące się formalną i finansową stroną projektów.

*Centrum jest strukturą, powiedziałabym, dość elastyczną. Na razie nie jest mocno zinstytucjonalizowane i nie ma wyodrębnionych funkcji, na przykład osoby zarządzającej... To znaczy można powiedzieć, że strategicznym zarządzaniem zajmuje się profesor Górnjak. No i pełni funkcje i reprezentacyjne oraz merytoryczne.*

(Barbara Worek)

Centrum powstało na bazie zakładu, nie było jednak z nim tożsame. Cechą wspólną obu bytów był zasób ludzi - prawie wszyscy członkowie zakładu, łącznie z doktorantami, byli zaangażowani w działalność Centrum. Część projektów badawczych była nadal realizowana w ramach zakładu, nie Centrum, np. projekt z VII programu ramowego UE kierowany przez dr Perek-Białas. Dobra recepcja projektu założycielskiego postawiła wysoko poprzeczkę. Górnjak wiedział, że jego zespół stać na najbardziej ambitne zadania.

## Wzrost

Decyzja o działalności zorientowanej na otoczenie w ramach uniwersytetu wiązała się z pewnymi wyzwaniem. Centrum zaraz na początku musiało się zmierzyć z regulami administracyjnymi typowymi dla uczelni publicznej, choć w opinii założycieli poszło łatwiej, niż wynikałoby to ze stereotypowych przekonań. Górnjak był wtedy prodziekanem, co nieco ułatwiało współpracę.

*To miało również swoje konsekwencje dla samego uniwersytetu, który dostosowywał się do takich możliwości współpracy i obecnie wygląda to całkiem dobrze. Gdy zaczynaliśmy, różne decyzje były podejmowane w trybie szczególnym. W tej chwili wypracowane są procedury regulujące określony sposób postępowania, co znakomicie ułatwia sprawę i czyni wszystko bardzo przejrzystym.*

(Barbara Worek)

Jako kierownik Centrum, powoływany przez rektora na okres 4 lat, Górniak miał stosunkowo dużą autonomię działania. Ciągłe nie mógł podpisać „właściwej” umowy w imieniu UJ, ale dysponował pełnomocnictwami ułatwiającymi administrowanie. Wybór strategii działania, selekcja projektów i zleceń zależały od jego decyzji, choć zwykle podejmowali je kolektywnie, całym zespołem. Kolejne projekty powstawały, jeśli znalazł się lider merytoryczny gotowy je koordynować oraz zespół chętny do realizacji.

Pojawiły się problemy wzrostu. W 2010 roku niektórzy pracownicy Centrum zaczęli myśleć o ograniczonej reformie, ponieważ skala i liczba podejmowanych projektów zaczęły przekraczać dotychczasową, nieformalną i płaską (profesor i jego zespół) strukturę zarządzania. Na początku 2011 roku CEAPP realizowało m.in. Bilans Kapitału Ludzkiego w partnerstwie z PARP-em, badanie Regionalnych Obserwatoriów Rynku Pracy we współpracy z Pracodawcami Rzeczypospolitej (dawniej KPP), projekt dotyczący zastosowania kryterium użyteczności w ewaluacji dla Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, metaewaluację raportów poświęconych kryteriom wyboru wniosków w programach operacyjnych, również dla MRR, oraz rozpoczynano prace diagnostyczne i koncepcyjne nad wytycznymi strategii równego traktowania wspólnie z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów. Wystąpiły też pierwsze zaburzenia stabilności zespołu. Jedna z osób po obronie doktoratu nie dostała pracy w UJ i zatrudniła się na innej krakowskiej uczelni. Zatrzymanie doświadczonych członków zespołu stało się jednym z głównych wyzwań dla Górniaka, który nie chciał tracić swoich najlepszych ludzi.

### Opóźniony efekt naukowy

Pracownicy CEAPP nie ukrywali, że są tak zaangażowani w prace projektowe, iż nie zawsze starcza im czasu na działalność stricte naukową, w tym publikacje. Generowali w projektach bardzo duży wolumen wiedzy, jednak nie zawsze mieli czas, żeby ją uporządkować i upublicznić, a doktoraty rzadko kończyły się w ciągu standardowych czterech lat (ich przedłużanie stawało się jednak powszechne również w innych zakładach Instytutu Socjologii). Pocieszali się, że przyjdzie moment, kiedy to nadrobą, jednak zawsze ważniejszy był *deadline* złożenia raportu z kolejnego badania. Do tego dochodziły obciążenia dydaktyczne, gdyż przedmioty z zakresu badań społecznych cieszyły się rosnącą popularnością na UJ i innych uczelniach. Problem został jednak dostrzeżony i pojawiły się pomysły oraz narzędzia zaradcze.

*To jest jeszcze kwestia pewnego okresu inkubacji. Rozwijamy tę aktywność dość intensywnie od pewnego czasu. Myślę, że zgromadziliśmy wiele doświadczeń, które*

zaowocują teoretycznymi czy metodologicznymi rozwiązaniami, ale to wymaga czasu. (...) Tworzymy jakieś nowe pomysły rozwiązań metodologicznych, także w dziedzinie ewaluacji. (...) W tej chwili np. z Katedrą Gospodarki i Administracji Publicznej UEK zainicjowaliśmy wspólne seminaria teoretyczne poświęcone zagadnieniom teorii i metodologii badań społecznych, ponieważ oba zespoły dojrzały do takiej refleksji.

(Jarosław Górniak)

Praca w Centrum w odczuciu zaangażowanych rozwijała metodologicznie, wpływała również na ich subiektywną definicję naukowości.

*Mam dosyć pragmatyczne podejście. Nie w takim sensie, że wszystko ma mieć wartość aplikacyjną, ale że część sporów teoretycznych to spór o nazwy i w gruncie rzeczy nie warto ich prowadzić. Jeżeli je odnosimy do badań, to znaczy, że możemy dyskutować itd., ale gdy należy rozwiązać jakiś problem empiryczny, to często ludzie się zasklepiają na tym sporze o nazwy i to jest dla nich, że tak powiem, naukowe.*

(Seweryn Krupnik)

## Zlecenia

Centrum rzadko pozyskiwało projekty w sposób aktywny. Niechęć do uczestnictwa w otwartych przetargach brała się w dużej mierze z tego, że zdaniem pracowników rynek był psuty przez małe komercyjne firmy badawcze gotowe przyjąć każdy projekt za każde pieniądze, ze szkodą dla jakości. Specyfika badań naukowych jest taka, że czasami po prostu nie da się czegoś zrobić, i CEAPP o tym otwarciu informowało, w odróżnieniu od części konkurencji. Ta dbałość o naukową rzetelność badań stała się świadomie podtrzymywanym etosem Centrum.

*Ja wiedziałem, że muszę tych ludzi mieć w obrębie instytucji akademickiej, że oni muszą mieć kontakt ze studentami, muszą się także jednocześnie kształtować jako nauczyciele akademicy, muszą być badaczami. Badaczami takimi, którzy z perspektywy akademickiej i opierając się na standardach akademickich będą te badania wykonywać, nawet jeżeli to będą badania stosowane. Przez całe życie, także w okresie mojej pracy w firmie badawczej, reprezentowałem przekonanie, że badania stosowane - czy to są badania marketingowe, czy dla potrzeb administracji publicznej, czy badania ewaluacyjne - to są badania przeprowadzane na podstawie metod naukowych i jeżeli mają być uczciwe, wiarygodne i przydatne, to muszą być prowadzone w ten sposób. Z drugiej strony zdawałem sobie sprawę, jak duża jest presja wywierana na*

*firmy, które konkurują w sytuacji, gdy standardy pod wpływem różnych faz koniunkturalnych podlegają także wahaniom koniunktury.*

(Jarosław Górniak)

Dlatego bardzo ważny okazał się dialog z zamawiającym. Administracja często miała jedynie intuicje dotyczące wiedzy, której potrzebowała, do szczegółów trzeba było dojść wspólnie. Ten dialog musiał być prowadzony nie tylko na początku, ale cały czas w trakcie realizacji projektu. Pomagało w tym rosnące wzajemne zaufanie między CEAPP a zamawiającymi: różnymi ministerstwami, Państwową Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, administracją regionalną. W odczuciu pracowników Centrum, wbrew obiegowym opiniom, urzędnicy z tych instytucji pracowali w profesjonalny sposób, często sami mieli przygotowanie badawcze, co znacznie ułatwiało komunikację.

## Drużyna

Centrum było rozwinięciem formuły zakładu, który w momencie „zresetowania” obejmował jednoosobowo Jarosława Górniaka. Po zrobieniu przez niego habilitacji podstawową metodą kooptacji nowych członków stały się studia doktoranckie. Do większości osób z propozycją pracy nad doktoratem Górniak zwracał się osobiście po obserwacji ich postępów na specjalizacji, w niektórych wypadkach wystarczyła otwartość na pomysły samych zainteresowanych. W ten sposób do drużyny dołączył w 2005 roku Seweryn Krupnik.

*To było chyba na II lub III roku studiów. Chodziłem do niego na zajęcia ze statystycznej analizy danych i zdawałem u niego egzamin. Później przebywałem na stypendium zagranicznym, pisałem pewien projekt i zwróciłem się do niego z prośbą o konsultację. Odpowiedział, że rzecz jest bardzo ciekawa i że bardzo chętnie itd., było też kilka uwag szczegółowych, które wskazywały, że faktycznie to przeczytał. No i tyle. Ja napisałem do niego, on odpisał, potem, gdy wróciłem, chwilę porozmawialiśmy. Prawda jest też taka, że profesor stosunkowo szybko sugerował mi przeorientowanie się. To była propozycja do odrzucenia, że tak powiem. W pewnym momencie rzeczywiście dokonałem w ogóle zmiany tematu pracy doktorskiej, tak żeby to się wiązało z analizą polityk publicznych.*

(Seweryn Krupnik)

Krupnik napisał wtedy maila do Górniaka. Umiejętność „wyłuskiwania” zdolnych studentów stała się znakiem rozpoznawczym profesora. W momencie powołania Centrum funkcję pierwszego „sita” pełniło działające przy zakładzie koło

naukowe studentów. Górniak zlecał mu realizację mniejszych i prostszych projektów badawczych, np. dla gmin czy regionalnych ośrodków pomocy społecznej. Nadzorował je merytorycznie lub prosił o to swoich bardziej doświadczonych współpracowników, następnie wspólnie typowali osoby, które warto zaprosić na rozmowę do gabinetu. Te rozmowy, toczone w serdecznej, acz poważnej atmosferze, prawie zawsze kończyły się powstaniem projektu doktoratu. Profesor świadomie korzystał z umiejętności, których nabył wcześniej jako drużynowy - zgodnie ze starą harcerską zasadą, że formacja odbywa się przez przykład i pozytywną motywację. Pracownicy Centrum prowadzili też aktywne życie towarzyskie i turystyczne, jeździli wspólnie w góry, muzykowali. Co istotne, Górniak troszczył się nie tylko o naukowy aspekt ich życia.

*Wiedziałem, że musimy realizować projekty, dlatego że doktoranci w Polsce byli w bardzo trudnej sytuacji. Będąc ludźmi dorosłymi, byli pozbawieni możliwości zatrudnienia na uniwersytecie, mieli jakiś status studenta, taki trzeciego stopnia. My na naszym wydziale usiłowałem stworzyć jakieś możliwości stypendialne, ale to nie były wysokie stypendia, biorąc pod uwagę, że to są ludzie, którzy zakładają rodziny. Więc trzeba było pomyśleć o tym, co zrobić, żeby z jednej strony oni mieli możliwość zarabiania pieniędzy na swoje utrzymanie, ale z drugiej strony, żeby zarabiali te pieniądze, realizując badania w wysokim standardzie naukowym, takim, jakiego uczymy.*

(...)

*Dla mnie to nieważne, to się może nazywać tak, Centrum, owa, możemy zmieniać nazwy, możemy zmieniać etykiety. Najważniejsza jest pewna idea, która się za tym kryje. To Centrum zostało powołane jako środek. To nie jest cel. Centrum nie jest celem. Celem są po pierwsze ci ludzie, po drugie zespół jako gromada tych osób, które wspólnie tworzą dla siebie pewną przestrzeń życiową, wspólne zadania, wspólne misje.*

(Jarosław Górniak)

Pod koniec 2010 roku w Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych działała czwórka doktorów i kilkunastu doktorantów, w kilku wypadkach zbliżających się do doktoratu. Była to jedna z najliczniejszych grup doktorantów skupionych wokół jednego profesora.

## Komentarz

Kluczem do zrozumienia sukcesu CEAPP jest biografia jego założyciela. Jarosław Górniak przez całe swoje życie łączył fascynacje naukowe z praktyką, działalność badawczą z aktywnością obywatelską. To z jednej strony skierowało jego zainteresowania na szeroko rozumianą gospodarkę i sektor publiczny, z drugiej dało kompetencje - można na siłę napisać, że menadżerskie i HR-owskie (rozwijane przecież również w biznesie *sensu stricto*), jednak w tym wypadku są to zdecydowanie kompetencje drużynowego, „starszego brata”. Co więcej, Górniak umiał mówić o badaniach w ciekawy sposób, bez większego wysiłku potrafił zafascynować słuchaczy swoją działalnością. Na akademickiej ścieżce sam trafił na wielu mistrzów i otrzymał od nich wsparcie. Potrafił docenić, a następnie wyłowić i wesprzeć innych. Jak to ujęła jedna z pracownic: „Nazwijmy rzecz po imieniu: bez profesora nie byłoby Centrum”.

Nie można rzecz jasna zredukować Centrum do jednej osoby. Górniak miał dobrą rękę do doboru współpracowników, a może i trochę szczęścia. W rezultacie udało się stworzyć dobry, bardzo sprawnie współpracujący ze sobą zespół ambitnych młodych badaczy. Górniak pracował bardzo dużo i wymagał tego samego od innych, stąd kompetencje Centrum i każdego z osobna rosły w szybkim tempie. CEAPP pomagają też trendy w otoczeniu: nisza wynikająca ze wzrostu zainteresowania administracji publicznej badaniami ewaluacyjnymi, w coraz

mniej części wymuszonego przez zewnętrznych aktorów (UE i inni), a także rozwijający się publiczny dyskurs o jakości rządzenia. W rozmowach z pracownikami Centrum jest wyraźnie wyczuwalna nuta patriotycznie definiowanej misji, czy to na poziomie lokalnym i regionalnym, czy ogólnopolskim.

Pewnym zagrożeniem może być tak centralna rola jednej osoby, ale to ryzyko zdaje się być pod kontrolą. Dzięki wzrostowi Centrum i realizacji wielu dużych projektów właściwie wszyscy doktorzy zdążyli sprawdzić i pozytywnie zweryfikować swoje umiejętności menadżerskie. Można się więc spodziewać, że Górniak znajdzie nie jednego, a wielu następców. Większym problemem może być łączenie działalności praktycznej z tradycyjnie rozumianą działalnością naukową, choć można w tym upatrywać również pewnej przewagi konkurencyjnej względem instytucji działających poza strukturami uczelni. Pracownikom Centrum brakuje czasu na publikacje, co przyznają otwarcie. Pozostaje pytanie, czy lepiej nie publikować, a mieć co, niż publikować, ale nie mieć czego? Centrum cieszy się renomą zbioru wysokich kompetencji, dzięki czemu i tak przyciąga najlepszych studentów, na zasadzie kuli śniegowej. Obecnie trudno zgadnąć, co tę kulę mogłoby zatrzymać.

Studium przypadku i komentarz:  
Wojciech Przybylski



# Jak przekonać do siebie przedsiębiorców, czyli opowieść o Centrum Etyki Biznesu (CEBI)

Był rok 1988. Profesor Wojciech Gasparski (prakseolog i filozof) przeczuwał nadejście nieuniknionych zmian, podobnie myślało również wielu jego znajomych naukowców. W tym właśnie roku zorganizowali międzynarodową konferencję „Prakseologia i filozofia ekonomii”, na którą przyjechało wielu światowej sławy naukowców, m.in. Herbert A. Simon - laureat Nagrody Nobla, Kenneth E. Boulding - nestor ekonomistów amerykańskich, George Klir - teoretyk systemów, oraz Henryk Hiż - uczeń prof. Tadeusza Kotarbińskiego. Konferencja organizowana była przy wsparciu Instytutu Kultury Austriackiej w Warszawie oraz Fundacji Sabre (USA) i Polskiej Akademii Nauk. Obok kwestii prakseologicznych na konferencji zwrócono uwagę na zagadnienia etyczne w ekonomii i biznesie.

*Wprowadzie wartości etyczne muszą być uzupełniane prakseologicznymi, to nie należy mylić jednych z drugimi. (...) Dobrze jest działać sprawnie na rzecz dobra, źle jest działać sprawnie na rzecz zła. To samo dotyczy sfery ekonomii - mówił prof. Hiż.*

W czasach, gdy w Polsce wolnorynkowa gospodarka znajdowała się w sferze marzeń, było to dość niezwykle.

Nadszedł okres wielkiej transformacji ustrojowej. W niepewnej rzeczywistości zaczęły powstawać pierwsze firmy. Wtedy dr Bolesław Rok podjął decyzję o porzuceniu swojej niedokończonej rozprawy habilitacyjnej z metodologii nauk humanistycznych na rzecz biznesu i odejściu z Polskiej Akademii Nauk. Jak sam mówi: *Różne firmy zakładałem, rozwijałem, niektóre upadły, inne przetrwały.* Przedsiębiorcy na początku lat 90. stawali przed różnymi dylematami. Chodziło nie tylko o problemy praktycznie, ale także o potrzebę zakorzenienia działalności biznesowej w świecie wartości. W tych warunkach rodziły się w Polsce studia nad etyką biznesu. W 1994 roku prof. Gasparski założył wyjątkowy ze względu na obszar zainteresowań badawczych Zespół Badawczy Etyki Życia Gospodarczego w Instytucie Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk (IFiS PAN). Ów rok z punktu widzenia rozwoju etyki biznesu w Polsce był ważny z jeszcze jednego



powodu. Wtedy prof. Gasparski oraz prof. Anna Lewicka-Strzałecka zainicjowali ogólnopolskie Seminarium Etyki w Biznesie, Gospodarce i Zarządzaniu (EBIGOZA), które po prawie dwudziestu latach nadal jest ważnym polem wymiany doświadczeń i wiedzy.

W nowej rzeczywistości gospodarczej obok przedsiębiorstw zaczęły powstawać również pierwsze uczelnie niepubliczne. Jedną z nich była Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania (obecnie Akademia Leona Koźmińskiego) założona w 1993 roku i uznawana za jedną z najlepszych w Europie Środkowo-Wschodniej szkół biznesu. Swoją współpracę z tą uczelnią prof. Gasparski rozpoczął w 1995 roku na stanowisku profesora. W roku 1999 z jego inicjatywy doszło do utworzenia Centrum Etyki Biznesu jako wspólnej jednostki Akademii Leona Koźmińskiego oraz IFiS PAN. Profesor został jego dyrektorem, a następnie pełnił funkcję prorektora ds. badań naukowych uczelni.

Jednym z głównych atutów Centrum był zespół, którego większość członków stanowili „starzy” współpracownicy profesora z PAN, bowiem na ich zaangażowaniu, doświadczeniu i wiedzy mógł polegać. Profesor postanowił jednak wzbogacić Centrum o jeszcze jedną osobę – teoretyka i praktyka z doświadczeniem biznesowym dr. Bolesława Roka. Dzięki temu Centrum zyskało osobę znającą „od środka” realne problemy funkcjonowania w biznesie. Dr Rok nie odszedł z biznesu i wciąż był aktywnym przedsiębiorcą. U podstaw takiej decyzji leżała zarówno racjonalna kalkulacja finansowa, jak i to, że w biznesie nie czuł się jeszcze do końca spełniony. Na całkowitą rezygnację z prowadzenia dotychczasowej działalności gospodarczej był gotowy dopiero po kilku latach.

Prof. Gasparski nie chciał, aby zespół był zorganizowany według sztywnych hierarchicznych reguł. Każda z osób pracujących w Centrum miała dużą swobodę angażowania się w różnego typu działania zgodnie ze swoimi zainteresowaniami. Z punktu widzenia kierowania zespołem ważna była wymiana doświadczeń, w tym celu odbywały się regularne spotkania zespołu. Pełniły one jeszcze jedną, bardzo ważną funkcję – każdy mógł przedstawić problem naukowy, z jakim się zmagał, innym osobom. Spotkania te były zatem świetnym forum wymiany myśli. *Każdy interesuje się i zajmuje tymi sprawami, w których jest kompetentny. Jest pewien podział zainteresowań i każdy z nas zajmuje się tym, na czym zna się najlepiej, ale spotykamy się systematycznie, informujemy się o tym, co robimy, i wzajemnie sobie pomagamy* – mówił prof. Gasparski.

Centrum formalnie było częścią uczelni, miało jednak dużą autonomię, zwłaszcza w zakresie wyznaczania kierunków działania i rozwoju. Zespół korzystał z sal uczelni, także obsługa administracyjna spoczywała na barkach uczelni. Funkcjonowanie w ramach Akademii Leona Koźmińskiego wspomagało także wizerunek Centrum, a działalność CEBI wpływała na renomę ALK. Taka struktura

powodowała, że od wszystkich projektów badawczych uczelnia pobierała pewien ustalony procent na pokrycie kosztów administracyjnych, a gdy potrzeba, wspierała działalność Centrum, w szczególności organizowanie konferencji i przedsięwzięcia wydawnicze.

Znacznie trudniejsze było przekonanie biznesu do współpracy, czyli do zainteresowania kwestiami etycznymi. W początkach działalności Centrum Etyki Biznesu troska o renomę firmy opierająca się na społecznej odpowiedzialności biznesu nie była powszechnie znaną, a tym bardziej przyjętą praktyką. Program ten zyskał deklaratywne wsparcie polskiego świata biznesu. Jednak na pytanie, czy i w jakim stopniu słowa przekształciły się w czyny, nie ma jednoznacznej odpowiedzi pozytywnej. *Apel do świata polskiego biznesu* przyjęty na konferencji zorganizowanej w roku 2001 przez CEBI wespół z UNDP w związku z wprowadzeniem ONZ-owskiej inicjatywy pod nazwą *Global Compact* (Globalne Przymierze) spotkał się z mniejszym odzewem niż się spodziewano. Odzew był mniejszy nie tylko wśród ludzi biznesu, ale także nie został upowszechniony przez media poszukujące raczej sensacji niż wspierające dobre praktyki i edukację społeczną.

Jednym z pierwszych większych zleceń konsultacyjnych była blisko dwuletnia współpraca z Elektrownią Opolo w latach 1999-2001. Jej głównym inicjatorem był dr Rok. Współpraca z tak dużym przedsiębiorstwem była sporym wyzwaniem. Co więcej, polskojęzyczna terminologia dotycząca etyki biznesu była wtedy jeszcze w powijakach. Nawet podstawowy termin, czyli *corporate social responsibility*, nastroczał wielu problemów znaczeniowych. W dosłownym przekładzie brzmiał przecież „socjalna odpowiedzialność biznesu”, a więc miał negatywną konotację związaną z socjalizmem, gdzie w teorii wszystkie przedsiębiorstwa miały być społecznie odpowiedzialne. Dr Rok wykazał się dużą cierpliwością połączoną z rozumieniem sposobu myślenia menedżerów. Jak wspominał, po dwóch latach pracy i blisko 800 stronach raportów *wyłonił się pewien język mówienia o społecznej odpowiedzialności w biznesie*.

W tym projekcie bardzo ważne było również oswojenie kadry zarządzającej z tematyką społecznej odpowiedzialności biznesu. Ta tematyka była dla menedżerów całkiem nowa, a na dodatek obarczona pewnymi stereotypami i obawami. Dr Rok zamierzał pokazać menedżerom, jakie korzyści może przynieść poświęcenie uwagi społecznej odpowiedzialności biznesu i uwzględnianie tej perspektywy w decyzjach. Należało przede wszystkim uwypuklić aspekty praktyczne i wskazać, w jaki sposób może się to przyczynić do lepszego zarządzania przedsiębiorstwem. Pomocna była w tym umiejętność posługiwania się językiem biznesu, którą sam posiadał. Krokiem przełomowym było spotkanie zarządu, na które został zaproszony prof. Gasparski. Zdaniem dr. Roka było to pierwsze w Polsce spotkanie dotyczące praktycznych aspektów etyki biznesu na tak wysokim szczeblu zarządzającym. Dzięki

poprzedzającej je długiej pracy „uświadamiającej” zarząd wiedział, że zostaną na nim wypracowane treści, które mogą być bardzo ważne z punktu widzenia dalszego rozwoju firmy. *Nie wygłaszaliśmy jakichś tez z sufitu. Poszczególni członkowie zarządu wcześniej ze mną pracowali. Rozumieli cały proces i był on przez nich traktowany jako pewnego rodzaju wzbogacenie. Coś, co im miało później pomagać w podejmowaniu konkretnych decyzji* - wspominał Bolesław Rok.

Niewątpliwie był to jeden z ważniejszych projektów zarówno dla Centrum, jak i dla rozwoju etyki biznesu w Polsce. Z czasem CEBI mogło poszczycić się posiadaniem w swoim dorobku wielu prestiżowych zleceń dotyczących konsultacji i opracowań, jak np. kodeks etyczny dilerów samochodowych Volkswagen/Audi, Kodeks Etycznego Przedsiębiorcy przygotowany dla Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, konsultowania Dobrych Praktyk Polskiej Konferencji Firm Finansowych, udział w przygotowaniu Kanonu Dobrych Praktyk Rynku Finansowego dla Komisji Nadzoru Finansowego czy wreszcie realizowanie projektów dla Związku Banków Polskich, a także projekty kodeksów etycznych dla jednostek samorządu terytorialnego i działania związane z edukacją konsumencką.

Po dziesięciu latach istnienia Centrum cieszy się takim zainteresowaniem, że niektórzy zainteresowani współpracą musieli czekać w kolejce. Powodem tego były przede wszystkim ograniczone zasoby osobowe, jakimi dysponowało Centrum. Jak twierdził Profesor: *Ta współpraca nie jest tak intensywna, jak mogłaby być, gdyby możliwości były większe.* Przy czym należy dodać, że współpracę z CEBI podjęli w ostatnim czasie znakomici naukowcy dr Dariusz Bąk i dr Iwona Kuraszko.

Co było kluczem wyboru konkretnej sprawy do realizacji? Prof. Gasparski twierdził, że najważniejsza była wartość danego przypadku pod względem możliwości wykorzystania wiedzy teoretycznej. Cenione były też projekty stanowiące dobre okazje do zebrania materiału empirycznego, który mógł być wykorzystywany zarówno naukowo, jak dydaktycznie. Wszyscy członkowie zespołu byli autorami publikacji w wielu prestiżowych czasopismach, bo przy całym zaangażowaniu w realizację przedsięwzięć naczelnym celem Centrum był rozwój naukowy i służenie pomocą opartą na badaniach. Z tego względu jego członkowie wygłaszali referaty na różnego rodzaju konferencjach krajowych i zagranicznych, a także organizowanych przez samo Centrum. Szczególnie jedna z międzynarodowych konferencji, organizowana przez Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego oraz partnerów: Szkołę Główną Handlową oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu, była wydarzeniem na skalę europejską i wywarła spory wpływ na rozwój Centrum, podwyższając jego międzynarodową renomę.

*Jesteśmy uczelnią niezbyt dużą, ale spójną, i uczestniczymy w różnych programach jako partnerzy, ciesząc się, mam nadzieję renomą, która płynie z tego, że jesteśmy obec-*

*ni poprzez nasz udział w konferencjach międzynarodowych, przez organizowanie konferencji na terenie uczelni...*

Czwarta doroczna konferencja European Academy of Business in Society (EABIS) pod hasłem „Odpowiedzialność biznesu i konkurencyjność: rozwój kapitału ludzkiego dla zrównoważonego rozwoju” odbyła się w grudniu 2005 roku. Było to pierwsze tego typu wydarzenie dla uczelni, łączące teoretyków i praktyków etyki biznesu. Dużą pomocą było doświadczenie biznesowe dr. Roka oraz brytyjskie doświadczenie śp. Janet Bogdanowicz, szefa polskiego oddziału Prince Charles Business Leaders Forum.

Refleksja jaka nasunęła się dr. Rokowi, dotyczyła trudności w poradzeniu sobie ze skomplikowanymi formalnościami. Osoby nieznające podstaw księgowości i rachunkowości, pomimo posiadania tytułów profesorskich w innych dziedzinach, mogły mieć spore problemy z odnalezieniem się w tej rzeczywistości administracyjnej.

*I teraz wyobrażam sobie, co by się stało, gdybym nie miał pojęcia o tym, jak się prowadzi rozliczenia. Gdybym się nie znał na finansach, tobym po prostu zginął. Moje doświadczenie biznesowe czy menadżerskie ułatwia mi funkcjonowanie, bo ja z główną księgową jestem w stanie się porozumieć. Niekiedy widzę: ktoś przychodzi, np. profesorowie, którzy nie mają o tym pojęcia i nie potrafią znaleźć wspólnego języka, pani księgową chce kwitki, mówi, że tu księgujemy jakieś różne konta, a on mówi, że nie chce mieć różnych kont, chce mieć jedno. Gdy mówię, że to są konta księgowe, a nie konta bankowe, to on tego rozumie.*

Dr Rok organizując konferencję, wykorzystał swoje kontakty międzynarodowe zdobyte między innymi podczas pełnienia funkcji przedstawiciela rządu polskiego do spraw społecznej odpowiedzialności biznesu w Komisji Europejskiej. Tamte znajomości oraz kontakty prof. Gasparskiego zaowocowały uczestnictwem około 230 osób z całego świata, zarówno ze środowisk naukowych, jak i biznesowych. Wśród nich znaleźli się wybitni specjaliści i praktycy: prezesi najlepszych korporacji, znani profesorowie, menedżerowie, przedstawiciele administracji europejskiej i organizacji pozarządowych. Niestety, jak zauważał ze smutkiem dr Rok, wśród uczestników zabrakło osób z Polski. Utwierdziło go to w przekonaniu, że w Polsce trzeba jeszcze dużo zrobić, żeby dialog na linii nauka-biznes mógł funkcjonować. Niezniechęcony kontynuował jednak pracę na rzecz zbliżania tych dwóch środowisk poprzez udział w różnego typu projektach międzynarodowych, krajowych i regionalnych. Sam udział Centrum w konferencjach międzynarodowych (także organizowanych na terenie uczelni) był nie tylko znakomitą okazją do podzielenia

się doświadczeniami i wiedzą, ale także do nawiązania interesujących kontaktów. Stąd był już tylko krok do partnerstwa projektowego.

Centrum Etyki Biznesu było bardzo aktywne w pozyskiwaniu grantów i projektów międzynarodowych realizowanych w partnerskich zespołach i pozwalających na prowadzenie badań naukowych. Uczestnictwo w tego typu konsorcjach projektowych było możliwe dzięki luźnej strukturze Centrum - każdy członek zespołu mógł się angażować w projekty lub zdobywać granty w tych obszarach, na których znał się najlepiej. Zespół miał na swoim koncie projekty finansowane z wielu źródeł: środki europejskie, granty promotorskie, granty Komitetu Badań Naukowych i granty ministerialne.

Niewiele jednostek uczelnianych w Polsce mogło się poszczycić realizowaniem tak prestiżowych projektów, jak Project RESPONSE dotyczący podstaw teoretycznych i zastosowań koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, któremu przyznano dofinansowanie w wysokości 1,1 mln euro w ramach VI Programu Ramowego UE. Projekt realizowany był w partnerstwie z Copenhagen Business School (Dania), INSEAD, Università Commerciale Luigi Bocconi (Włochy) i wspierany przez partnerów reprezentujących świat biznesu (IBM, Johnson & Johnson, Microsoft, Unilever i Shell). Taka współpraca była możliwa między innymi dzięki członkostwu wszystkich tych uczelni w EABIS.

W 2010 roku Centrum weszło w skład konsorcjum najlepszych szkół biznesu IMPACT przygotowujących - w sferze projektu finansowanego przez Komisję Europejską w obrębie VII Programu Ramowego - szczegółowe wskaźniki oceny wpływu przedsiębiorstw na społeczeństwo, podejmując roboczą współpracę z dużą grupą przedsiębiorstw. Dzięki temu etyka biznesu stanie się składnikiem instrumentów zarządzania.

Centrum Etyki Biznesu jest również bardzo aktywne w działalności dydaktycznej. Oprócz zajęć prowadzonych dla studentów studiów stacjonarnych i zaocznych z inicjatywy Centrum doszło do uruchomienia studiów podyplomowych dla menedżerów w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu prowadzonych razem z PwC (dawniej Pricewaterhouse Coopers). Pomysł na uruchomienie tych studiów zrodził się z inicjatywy dr. Roka w 2009 roku. Nie chciał jednak, żeby studia były prowadzone tylko i wyłącznie przez teoretyków. Uznał, że korzyści, jakie uczestnikom studiów przyniosą zajęcia prowadzone przez praktyków, będą ich ważnym atutem. Ze swoim pomysłem zwrócił się do Ireny Picholi - lidera ds. zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu w PwC. Wcześniej Centrum współpracowało z PwC przy okazji kilku mniejszych przedsięwzięć: prof. Gasparski zasiadał w komisji oceniającej raporty społeczne w konkursie organizowanym przez PwC, a dr Rok współorganizował z PwC Ranking Odpowiedzialnych Firm. Irena Pichola nie zastanawiała się zbyt długo. Przez blisko 10 lat pracy w PwC

obserwowała brak wiedzy praktycznej wśród menedżerów i osób na wysokich stanowiskach dotyczącej społecznej odpowiedzialności biznesu. Samo PwC od kilku lat świadczyło usługi doradcze w tymże zakresie.

Po około 3 miesiącach od momentu zaakceptowania pomysłu uruchomienia studiów podyplomowych przez PwC zostało zorganizowane spotkanie, na którym omówiono kwestie merytoryczno-organizacyjne. Kwestią zasadniczą było ustalenie, do kogo ma być skierowana oferta studiów i co należy zrobić, aby studia były atrakcyjne? Jak wspominał dr Rok:

*Uznałem, że aby przyciągnąć ludzi, to w ramach tych studiów musi być 40 godzin szkolenia prowadzonego przez PwC, oprócz tego zaproszeni przeze mnie menedżerowie, niewielka liczba wykładów teoretycznych oraz warsztaty. Cały program miał trwać 180 godzin i obejmować dwa semestry.*

Skoro kwestie podziału zadań i ról zostały dopięte, można było przystąpić do ustalania kwestii formalnej współpracy z Akademią Leona Koźmińskiego. Administracja uczelniana nastawiona była pozytywnie do wszelkiej współpracy z biznesem – wynikało to z misji i celów uczelni. Dlatego kwestie techniczne zostały rozwiązane szybko.

Przystąpiono do pierwszej rekrutacji. Przedsięwzięcie zakończyło się sukcesem. Udało się zachęcić do udziału ponad 40 osób, które były bardzo zadowolone z programu studiów. Skłoniło to partnerów do zorganizowania drugiej edycji studiów podyplomowych w następnym roku. Znowu uczestnicy nie zawiedli – studia cieszyły się ponownie dużą popularnością.

W 2011 roku plany Centrum Etyki Biznesu zakładały włączenie problematyki społecznej odpowiedzialności do wszystkich studiów na poziomie MBA prowadzonych przez Akademię, a także zorganizowanie menedżerskich studiów podyplomowych w zakresie etycznego przywództwa dla menedżerów z Europy Środkowo-Wschodniej. Ten ostatni pomysł był efektem wcześniejszej współpracy z badaczami z regionu finansowanej przez grupę czterech korporacji ponadnarodowych.

W 2012 roku Centrum czeka kolejne wyzwanie związane z pełnieniem funkcji gospodarza wielkiej konferencji międzynarodowej – V Światowego Kongresu Etyki Biznesu. Kongresy takie organizuje co cztery lata, za każdym razem na innym kontynencie, International Society of Business, Economics, and Ethics. Tym razem kolej przypadła na Europę.

Oprócz tego aktywność całego zespołu CEBI polega na codziennej działalności projektowej, edukacyjnej, współpracy z różnymi przedsiębiorstwami, konsultacjach, szkoleniach, zajęciach, publikacjach. Działalność ta spotkała się z uznaniem,



o czym świadczą listy gratulacyjne nadesłane w związku z 10-leciem Centrum opublikowane w tomie wydanym po zorganizowanym przez CEBI Ogólnopolskim Kongresie Etyki i Społecznej Odpowiedzialności Biznesu [W. Gasparski, B. Rok i in., red., *Ku obywatelskiej Rzeczypospolitej gospodarczej*, Poltext, Warszawa 2010].

## Komentarz

Centrum Etyki Biznesu ma obecnie wypracowaną własną, silną markę i cieszy się krajową oraz międzynarodową renomą. Jest dowodem, że nawet w filozofii - dziedzinie kojarzącej się z bardzo abstrakcyjną refleksją - można odnieść rynkowy sukces, nie rezygnując z ambicji naukowych czy dydaktycznych. Co zdecydowało o sukcesie tej jednostki?

Wydaje się, że fundamentalne znaczenie miało tu spotkanie dwóch obszarów kompetencji - naukowej i biznesowej. Wiedza i chęć zastosowania jej do praktycznych celów zapewne nie wystarczyłyby, gdyby nie umiejętność pokazania korzyści, jakie wiążą się ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Skuteczna komunikacja wymagała jednak rozumienia drugiej strony i zdolności do mówienia jej językiem. Unikatową wartość ma biznesowe doświadczenie dr. Bolesława Roka oraz zaangażowanie i kompetencje wszystkich członków CEBI.

Jak się zdaje, w Centrum Etyki Biznesu znaleziono sposób na stworzenie wyjątkowego zespołu badawczego i projektowego. Na uwagę zasługuje w tym kontekście szczególnie sposób zarządzania tą jednostką - jak mówił prof. Wojciech Gasparski - zapewniający jej

integrację i zdolność realizowania celów strategicznych, ale nieograniczający autonomii członków. Jasna hierarchia dotycząca raczej priorytetów rozwoju Centrum niż stanowisk pozwalała mu zachować strategiczną równowagę między działalnością naukową, dydaktyczną i konsultacyjną na rzecz biznesu.

Fundamentalne znaczenie miała także otwartość jednostki na kontakt z otoczeniem (organizacjami biznesowymi, innymi uczelniami), która pozwalała tworzyć sieci współpracy. Dzięki temu można było nie tylko wejść w skład konsorcjów projektowych czy pozyskać nowe zlecenia, ale także ciągle się rozwijać, pozostając blisko tematu swoich studiów.

Wreszcie, funkcjonowanie Centrum w ramach Akademii Leona Koźmińskiego było dogodnym rozwiązaniem pod względem organizacyjnym, a także - co było ważne szczególnie na początku działalności - prestiżowym. Dzięki Centrum uczelnia mogła z kolei wzbogacić ofertę dydaktyczną i wzmocnić swój wizerunek, a jednocześnie skorzystać na działalności tej jednostki finansowo.

Studium przypadku i komentarz:  
Agnieszka Otręba-Szklarczyk

# Bon na innowacje

## „Bon na innowacje” w mikro- i małych firmach

*Z raportów Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że innowacja dla firmy mikro jest czymś zasadniczo innym od innowacji dla firmy średniej wielkości lub dużego przedsiębiorstwa. Firmy mikro, borykające się często z wielkimi finansowymi ograniczeniami, nie mogą sobie pozwolić na kosztowne innowacje i zwykle związane z tym inwestycje. Dodatkowo PARP diagnozuje, że poziom innowacyjności polskich mikro- i małych przedsiębiorstw jest zdecydowanie niższy niż w większości krajów UE. Istotną barierą wzrostu innowacyjności tego sektora jest brak współpracy przedsiębiorstw ze sferą naukową<sup>1</sup>.*

W latach 2008–2010 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) realizowała pilotażowy program pod nazwą „Bon na innowacje” skierowany do mikro- i małych przedsiębiorstw, finansowany z budżetu państwa. Celem programu było zainicjowanie współpracy między małym biznesem a jednostkami naukowymi - uczelniami. Wsparcie finansowe w ramach programu „Bon na innowacje” firmy mogły przeznaczyć na zakup usługi badawczo-rozwojowej lub doradczej realizowanej przez jednostkę naukową, np. na opracowanie nowych lub udoskonalenie istniejących już technologii, wyrobów czy usług, które świadczyła objęta programem firma. Przedsiębiorca mógł uzyskać wsparcie w wysokości maksymalnie 15 tysięcy złotych, przy czym kwota ta mogła stanowić nawet 100 proc. dofinansowania - przedsiębiorca nie ponosił żadnych realnych kosztów związanych ze zleceniem badania czy usługi doradztwa. Drugą istotną zaletą programu było to, że przedsiębiorca zlecając usługę badawczą lub doradczą, nie musiał zakładać z własnego budżetu żadnej kwoty - wynagrodzenie za realizację zlecenia wypłacała bezpośrednio jednostce naukowej Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

1 Wsparcie na innowację mikro- i małych przedsiębiorstw. Bon na innowację, <http://www.biznes2biznes.com/?strona=b2b-info&kat=7&id=229>



Łączny budżet programu w latach 2008-2010 wyniósł ponad 25 milionów złotych - według szacunków PARP z programu skorzystało niemal 1100 mikro- i małych firm w całej Polsce. Zainteresowanie programem było więc znaczne, w większości jednak firmy ubiegały się o bon z przeznaczeniem na badania przemysłowe. Znaczna część przedsiębiorców prowadzących działalność usługową, a nie produkcyjną, skreślała więc możliwość swojego udziału na samym starcie, zanim jeszcze zdążyła zapoznać się z obowiązującą dokumentacją konkursową. Możliwości były jednak dużo szersze - o bon mogły się starać także mikro- i małe przedsiębiorstwa, które chciały wdrożyć nową strategię działalności, opracować koncepcję świadczenia nowej usługi czy zweryfikować program konsultingowy. *Ograniczenia stawiane przez program „Bon na innowacje” były w dużej mierze ograniczeniami wyobraźni przedsiębiorcy<sup>2</sup>.*

### Od biznesu do uczelni

Przedsiębiorcą z nieograniczoną wyobraźnią był Tomasz Zieliński, socjolog z wykształcenia, współwłaściciel niewielkiej, ośmioosobowej firmy informatycznej działającej na rynku od sześciu lat. Początkowo nienastawiona na duże zyski firma zaczęła się rozwijać i zmieniać swój profil, zajmując się tworzeniem oprogramowania do wykorzystania wewnątrz firm oraz doradztwem teleinformatycznym adresowanym do firm. Strategia rozwoju zmierzała w stronę opracowania kilku standardowych produktów informatycznych z możliwością ich sprzedaży szerokiej grupie odbiorców. Pierwszy zarys strategii został opracowany podczas warsztatów realizowanych przez Instytut Doradztwa i Analiz Gospodarczych działający przy Uczelni Łazarskiego w Warszawie. Warsztaty odbywały się w ramach trzeciej edycji programu „Bon na innowacje” od października 2010 roku i miały na celu opracowanie koncepcji nowego produktu i modelu biznesowego dla tego produktu. Pracownicy danej firmy wraz z doradcami, ekspertami, naukowcami skupionymi przy IDAG dokonali analizy wszystkich istotnych elementów koniecznych do prowadzenia biznesu, czyli grupy docelowej, kanału dotarcia, oferowanych produktów, niezbędnych zasobów i kompetencji, polityki cenowej, struktury przychodów i kosztów. Rezultatem warsztatów było udoskonalenie istniejącego produktu lub przygotowanie koncepcji nowego produktu wraz z planem jego wdrożenia.

*To było szkolenie z innowacyjności w biznesie. Chodziło o to, żeby przyjrzeć się obecnemu działaniu naszej firmy czy firm, które uczestniczyły w warsztatach, w formie*

<sup>2</sup> Wsparcie na innowację mikro- i małych przedsiębiorstw. Bon na innowacje, <http://www.biznes2biznes.com/?strona=b2b-info&kat=7&id=229>

*analizy, burzy mózgów, pomocy prowadzących. Wypracowanie, co trzeba zmienić, żeby firma zaczęła działać lepiej albo stworzyła nowy produkt, usługę lub zdobyła nowych klientów na to, co już oferuje w innowacyjny sposób.*

W trakcie warsztatów przedsiębiorca Tomasz Zieliński poznał Martina Dahla, koordynatora projektu ze strony IDAG, odpowiedzialnego za organizację i prawidłowy przebieg warsztatów. Nawiązana w ten sposób współpraca miała w przyszłości zaowocować dalszymi projektami - ze strony przedsiębiorcy nie było obaw tak częstych w przypadku podejmowania relacji ze światem akademickim. Według przedsiębiorcy uczelnie prywatne - w szczególności Uczelnia Łazarskiego, która oprócz elastyczności w działaniu cieszyła się dużą renomą i zajmowała wysokie miejsce w akademickim rankingu - były bardziej nastawione probiznesowo, sprawniej działające, w odróżnieniu od publicznych, wielkich molochów uniwersyteckich. Jak mówił Tomasz Zieliński:

*To szkoła prywatna, więc to nie jest taka klasyczna instytucja naukowa, do jakiej jesteśmy przyzwyczajeni, gdzie rektorat jest nie wiadomo gdzie i nie wiadomo z kim rozmawiać. Oni działają na zasadach półbiznesowych, bo muszą zarabiać na siebie, więc nawet jeśli jest struktura administracyjna, co jest niezbędne, to nie jest ona taka skostniała.*

Niewątpliwie dużą zasługę w ukształtowaniu dobrych relacji między firmą a instytutem miał sam Martin Dahl postrzegany przez Tomasza Zielińskiego jako osoba życzliwa i pozytywnie nastawiona, otwarta na potrzeby świata biznesu: (...) *od razu złapałmy wspólny język.* Bliskość charakterów i łatwość komunikacji umożliwiła podjęcie rozmów na temat dalszych wspólnych planów biznesowych.

### **Człowiek i instytucja - Martin Dahl oraz Instytut Doradztwa i Analiz Gospodarczych**

Martin Dahl - życzliwy i otwarty na potrzeby świata biznesu młody naukowiec, ekonomista, a zarazem psycholog - był jednym z twórców Instytutu Doradztwa i Analiz Gospodarczych działającego przy Uczelni Łazarskiego. To typ pasjonata, niespokojnego ducha lubiącego zmiany i nowe inicjatywy, zwolennik interdyscyplinarności w nauce. Powstanie instytutu postrzegał jako szansę połączenia własnej pasji z dodatkowym źródłem zarobkowania.

*Mówię: OK, jest szansa, by nie rezygnować z tego co robię, co lubię i co jest moją pasją, czyli praca na uczelni, nauczanie innych. A z drugiej strony jest szansa, żeby*

*nabrć pewnej ogłady w kontaktach biznesowych, które są zupełnie inne niż w świecie nauki.*

Martin Dahl postrzegał swoją pracę w IDAG jako zupełnie nowy obszar działalności - dotąd bardziej zajmował się teorią naukową, a w Instytucie miał szansę nabyć praktyczne do niej odniesienia, ale także nauczyć się, jak funkcjonuje biznes i jakimi rządzi się zasadami.

Zdawał sobie sprawę, że praca w środowisku biznesowym znacząco różni się od środowiska akademickiego. Podstawową różnicą, jaką zauważał, było podejście do usługi czy zlecenia. Biznes oczekiwał konkretnego rozwiązania i jednoznacznej odpowiedzi na nurtujące go pytania - *oni chcą samych konkretów*. Świat nauki popadał w dygresje i debatował szczegółowo nad każdą z możliwych opcji. Formuła instytutu pozwoliła jednak na połączenie obu tendencji, a wypracowane w nim standardy pracy nie były tak restrykcyjne, jak w przypadku pracy w jednostce *stricte* biznesowej. Martin Dahl wiedział, że czas na uczelni płynął dużo wolniej, a w biznesie był konkretnym, finansowym zasobem, IDAG funkcjonował jednak w obu wymiarach, znajdując satysfakcjonujące, zrównoważone rozwiązanie. Ważne było, żeby mieć margines czasu i umiejętnie godzić obowiązki dydaktyczne z realizacją zlecenia biznesowego. Jak twierdził Martin Dahl:

*Sytuacja, która pojawia się pod presją terminów, konieczności wywiązania się z pewnych zobowiązań - funkcjonuje jak działalność biznesowa. Ten rytm przenika do działalności biznesowej, co jest bardzo fajne, bo pozwala uzyskać większą przestrzeń do tego, co się robi, a niekoniecznie tworzyć biznes w budynku uczelni.*

Instytut powstał w 2009 roku, głównie z inicjatywy władz uczelni, rola Martina Dahla sprowadzała się do uruchomienia jego działalności, a następnie koordynacji prac. Bardzo znaczącą rolę w powstaniu instytutu odegrała postać wiceprezydenta Uczelni Łazarskiego, który nie wahał się powierzyć nowego przedsięwzięcia pod zarządzanie młodemu pracownikowi naukowemu. Młody lider gwarantował dużo większą łatwość w połączeniu obu światów - nauki i biznesu - większą elastyczność i szybkie reagowanie na zmiany. Jak wspominał Martin Dahl:

*Nie bez powodu zrodził się pomysł, żeby zlecić coś takiego młodej osobie, a nie komuś, kto od dwudziestu lat pracuje tylko i wyłącznie na uczelni, bo to byłoby trudne do realizacji. Nie do pogodzenia byłby oba światy i wyobrażenia o nich.*

Martin Dahl był jednak świadomy tego, że dla starszych profesorów niemal profanacją było nazwanie „instytutem” jednostki niemającej charakteru ani struktury tradycyjnych instytutów naukowych. Założyciele IDAG chcieli jednak odejść od wciąż dominującej w świecie akademickim tradycyjnej, zhierarchizowanej struktury, której *dyrektorem musi być profesor zwyczajny lub doktor habilitowany, jego zastępca musi mieć co najmniej habilitację.*

Sama nazwa była chwytem marketingowym. Z jednej strony miała wskazywać na naukowych charakter jednostki i stanowić tym samym wabik dla biznesu, któremu zależy na wysokich jakościowo i solidnych merytorycznie usługach. Z drugiej strony prestiż nazwy miał zachęcać do współpracy ekspertów ze świata nauki. Panującą wewnątrz atmosferą i otwartością na młodszych współpracowników, bez tytułów lub w trakcie ich nabywania, instytut odbiegał od tradycyjnych jednostek naukowych, na czele których zwykła stać osoba z tytułem profesorskim.

Instytut nie posiadał odrębnej osobowości prawnej, został umocowany na Uczelni Łazarskiego jako część Wydziału Ekonomii i Zarządzania. Ze względu na to, że od początku swojej działalności miał poparcie władz uczelni, nie borykał się z problemami instytucjonalnymi - takie rozłożenie akcentów eliminowało bardzo wiele trudności. Zarazem IDAG posiadał znaczną przewagę nad podobnego typu przedsiębiorstwami, które powstawały na uczelniach publicznych. Prostsza struktura organizacyjna i administracyjna Uczelni Łazarskiego, a także entuzjazm i przyzwolenie ze strony jej władz stanowiły duży atut instytutu. Jak wspominał Martin Dahl:

*My też mieliśmy sygnały, że część uczelni publicznych nie była zainteresowana tym, co robimy. Na przykład niektóre firmy, które widzą szansę, żeby jakoś tam rozwinąć działalność i zarabiać we współpracy z uczelnią publiczną, przenoszą się do nas, bo my im nie odmawiamy, mówimy: „OK, jeżeli jest pomysł, to czemu nie”. Gdy zgłaszali się do uniwersytetów, to się okazywało, że nie były one tym ogóle zainteresowane albo nie było osób, z którymi mogliby porozmawiać.*

Dodatkowo instytut cieszył się wsparciem administracyjnym ze strony uczelni, w tym działu marketingu i promocji, a także radców prawnych. Nie było również problemów z wykorzystywaniem sprzętu komputerowego czy pomieszczeń - bazy lokalowej na użytek działalności instytutu. Budowało to znaczną wartość i przewagę konkurencyjną w stosunku do podobnych pozauczelnianych jednostek. Zaplecze infrastrukturalne umożliwiło IDAG na udział w przetargach na organizację szkoleń czy konferencji.

Instytut przyjął strategię oparcia swojej działalności na elastycznym, niestającym, bo powoływanym każdorazowo na potrzeby konkretnego projektu zespole.

Powodem była konieczność minimalizowania potencjalnych kosztów związanych z utrzymaniem pełnego zespołu ludzi. To, co miało wyróżniać instytut od innych podobnego typu jednostek, to nastawienie na młodą kadre – studentów i doktorantów. Dzięki współpracy z instytutem studenci uzyskiwali tak ceną w życiu zawodowym praktykę i doświadczenie. Zespoły rekrutowane były do konkretnych projektów i w raz z ich zakończeniem rozwiązywane. Jedynymi osobami, które pracowały w instytucie w sposób stały, był koordynator Martin Dahl oraz wiceprezydent Uczelni Łazarskiego. Dzięki temu instytut łatwo mógł się dostosować do zmieniających się warunków rynkowych oraz do sytuacji przestoju i braku klientów. W spokojniejszych okresach, między projektami, kiedy instytut przygotowywał i rozsyłał ofertę w celu zdobycia nowych zleceń, bieżącymi pracami biura kierował właśnie Martin wspólnie ze studentami stażystami.

*Jednym z naszych celów jest to, żebyśmy byli w miarę elastyczni i nie generowali zbyt dużych kosztów stałych, więc kształt naszego zespołu jest bardzo nieformalny. Opieramy się właśnie na tym, że mamy kadre, która wiele potrafi, pracowała przez wiele lat w biznesie, ale też mamy wielu studentów, którzy szukają miejsc, żeby odbyć jakąś praktykę, czegoś się nauczyć... Zespoły są kompletowane w zależności od potrzeb.*

Budowanie zespołu instytutu opierającego się na studentach to był plan długofalowy, polegający na skupieniu wokół jednostki osób związanych z uczelnią. W ten sposób instytut chciał wykorzystać młody i innowacyjny potencjał – ludzi na początku kariery zawodowej, pełnych śmiałych pomysłów i otwartych na świat biznesu. Natomiast potencjał merytoryczny i ekspercki był czerpany z kadry naukowej i dydaktycznej uczelni, rzadko sięgano po zasoby zewnętrzne. W ten sposób łączono świeżość i pomysłowość z doświadczeniem i profesjonalizmem. Zespół był dobierany każdorazowo do nowego projektu przez Martina Dahla, on także ustalał podział obowiązków i zadań. Potencjalne problemy wynikały głównie z niedoskonałości czynnika ludzkiego i różnorodności standardów współpracy.

*Są osoby zdyscyplinowane i poukładane, są też bardziej spontaniczne i roztrzepane, które coś zadeklarują, a potem mają problemy z punktualnością, terminowością...*

Martin Dahl był przekonany, że o porażce, ale również o sukcesie każdego przedsięwzięcia decyduje właśnie czynnik ludzki – zaangażowanie, motywacja i osobista pasja.

Od początku było jasne, że instytut jest nastawiony na wyjście poza uczelnię i współpracę ze sferą biznesu. Cel założycieli IDAG był oczywisty – *urynkowienie uczelni*, ale także szukanie nowych źródeł jej finansowania. Uczelnia podlegała

przecież prawom rynku i musiała konkurować z innymi instytucjami naukowymi. Z jednej strony chciała sprostać prorynkowym oczekiwaniom studentów, a tym samym uatrakcyjnić i upraktyczyć programy nauczania, z drugiej zaś stworzyć ofertę ekspercką i doradczą dla biznesu. Instytut zajmował się głównie przygotowaniem analiz, ekspertyz i pełnieniem usług doradczych dla różnych podmiotów gospodarczych, choć główną jego grupą docelową były małe i średnie przedsiębiorstwa - to był ich pierwszy i podstawowy klient. Jak twierdził Martin Dahl:

*Staramy się koncentrować na małych i średnich przedsiębiorstwach, czyli administracji samorządowej czy w trochę mniejszym stopniu rządowej, mamy tutaj Instytut Badań i Ekspertyz Samorządowych, który się zajmuje właśnie tym, współpracą z samorządami. Żeby nie dochodziło do wewnętrznej konkurencji, to my się w zasadzie zajmujemy małymi i średnimi firmami.*

Skupienie się na mniejszych podmiotach gospodarczych miało także wymiar pragmatyczny - stanowiły one jeszcze słabo zagospodarowaną niszę rynku consultingowego i doradczego w Polsce w odróżnieniu do dużych firm, o które ciężko byłoby IDAG konkurować z instytucjami o ugruntowanej pozycji na rynku tego typu usług.

W pierwszych miesiącach działalność instytutu opierała się na pozyskiwaniu klientów i zaistnieniu na rynku usług doradczych i eksperckich. W kontaktach z potencjalnymi klientami stosowany był marketing bezpośredni i wysyłanie oferty biznesowej. Instytut korzystał jednak dużo chętniej ze skuteczniejszej formy dotarcia do odbiorców, wykorzystując „pocztę pantoflową” i wcześniej nawiązane znajomości oraz kontakty biznesowe. Rozpoczęli od pomocy firmom przy sporządzaniu wniosków projektowych oraz planów rozwoju eksportu w ramach konkursu „Paszport do eksportu” finansowanego z funduszy unijnych: Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka. W ramach tego konkursu środki finansowe były przyznawane podmiotom gospodarczym, które chciały zwiększyć udział eksportu w całkowitej sprzedaży, zintensyfikować powiązania z zagranicznymi partnerami lub zwiększyć rozpoznawalność marki na rynkach zagranicznych.

Jednak najważniejszym projektem realizowanym przez IDAG w 2010 roku był „Bon na innowacje”. Był to program skierowany właśnie do grupy docelowej instytutu, mający na celu zbliżenie światów nauki i biznesu oraz wdrożenie innowacji w mikro- i małych firmach. To co dla Martina Dahla było dużym ułatwieniem w funkcjonowaniu programu „Bon na innowacje”, a zarazem czyniło go bardzo atrakcyjnym, to jego prostota w obsłudze i administrowaniu. Martin Dahl miał punkt odniesienia - posiadał doświadczenia związane z finansowaniem projektów z funduszy unijnych i obowiązującą we sprawozdawczości merytorycznej



i finansowej drobiazgowością czy wręcz biurokratycznym rygorem – *przecinki, kropki, pieczątki w odpowiednich miejscach*. „Bon na innowacje” nie był programem finansowanym z środków unijnych, co pozwalało na zastosowanie dużo prostszych procedur, bardziej przyjaznych wnioskodawcom z niewielkim doświadczeniem.

Po realizacji pierwszych warsztatów, konsultacji i doradztwa w ramach programu „Bon na innowacje” Martin Dahl wiedział już, że jest to prawdopodobna ścieżka, jaką obierze instytut w przyszłości. Uzasadnienie było proste: po pierwsze instytut miał świetne zaplecze eksperckie i specjalistyczne w dziedzinie diagnozowania i wskazywania innowacyjnych rozwiązań oraz przewagi konkurencyjnej małemu biznesowi, po drugie jak dotąd do tego typu podmiotów nie były kierowane poważne oferty badawcze i doradcze ze strony świata nauki, po trzecie wreszcie finansowanie zewnętrzne, poprzez możliwość pozyskania przez małe firmy środków z programu „Bon na innowacje”, pozwalało im na podjęcie właśnie tego typu działań – przeprowadzenie badań, opracowanie strategii rozwoju czy wdrożenia innowacji.

*Duże firmy i tak sobie poradzą, one mają bardzo często całe działy naukowo-badawcze, więc uczelnie mogłyby się innowacji od nich uczyć, a nie odwrotnie.*

Dla Martina Dahla program „Bon na innowacje” był etapem, który umożliwił zaistnienie w świadomości przedsiębiorców małego biznesu. Program przetaił szlak, teraz przez instytutem stanęła konieczność ugruntowania swojej pozycji *bez agresywnej strategii pozyskiwania i przedzierania się na rynku*. Celem długofalowym IDAG było zbudowanie relacji współpracy z biznesem nie na zasadzie *jednorazowych strzałów*, ale stałego świadczenia rozbudowanych usług badawczo-doradczych.

## Komentarz

Instytut Doradztwa i Analiz Gospodarczych przy Uczelni Łazarskiego w ciągu rocznej działalności z sukcesem określił zarówno formę swoich działań, jak również grupę odbiorców. Skierowanie oferty badawczo-doradczej do mikro- i małych przedsiębiorstw

było strzałem w dziesiątkę – wypełniona została luka na rynku, a instytut doskonale wpiął się w istniejące zapotrzebowanie na tego typu usługi dla firm małego biznesu. Wśród czynników sprzyjających sukcesowi należy podkreślić po pierwsze egalitarną i opartą na

wzajemnym zaufaniu strukturę instytutu, po drugie zaś prorynkowe i komercyjne nastawienie prywatnej uczelni. Oddanie sterów instytutu w ręce młodego doktoranta jest świadectwem dużego zaufania ze strony władz uczelni, ale także odzwierciedleniem potrzeby zmiany hierarchicznej struktury władzy dominującej w tradycyjnych instytucjach naukowych. Poszukiwanie dodatkowych źródeł finansowania jest cechą charakterystyczną uczelni prywatnych, które muszą konkurować na rynku edukacyjnym, co w przypadku instytutu skutkuje zielonym

światłem dla jego komercyjnych pomysłów. Warto podkreślić umiejętne wykorzystanie przez instytutu zewnętrznych źródeł finansowania, takich jak konkurs PARP „Bon na innowacje” i umacnianie poprzez nie pozycji Instytutu Doradztwa i Analiz Gospodarczych wśród małego biznesu. Efektem realizacji projektu „Bon na innowacje” była między innymi dalsza współpraca z wzmiankowaną w *case study* firmą informatyczną.

Studium przypadku i komentarz:  
Agnieszka Otręba-Szklarczyk



# Spin-out w naukach społecznych, czyli przedsiębiorczość akademicka na Plus

Mniej więcej od połowy 2002 roku w Instytucie Geografii Społeczno-Ekonomicznej jednego z uniwersytetów można było zaobserwować zwiększone zainteresowanie studiami magisterskimi z zakresu geografii społeczno-ekonomicznej i rozwoju regionalnego. Studenci geografii najwidoczniej przeczuwali, że specjalizacja związana z rozwojem regionalnym w obliczu zbliżającej się akcesji Polski do Unii Europejskiej może się stać pożądana m.in. przy planowaniu i monitorowaniu wpływu funduszy unijnych na gospodarkę regionalną. Rosła też liczba doktorantów.

Kierujący jednostką profesor co roku na swoich seminariach spotykał studentów posiadających spore zdolności i motywację do praktycznego wykorzystania wiedzy zdobywanej w czasie studiów. Absolwenci wyposażeni w solidne wykształcenie geograficzne i umiejętności analityczne byli bardzo cenieni na rynku pracy, trafiając m.in. do działów badawczych dużych korporacji. Część z nich zostawała na uczelni, pisząc doktorat pod opieką profesora.

W tym czasie do instytutu napływały z zewnątrz zapytania o możliwość świadczenia usług badawczych, doradczych i analitycznych. Choć wokół profesora ukształtowała się kilkusobowa grupa młodych i zmotywowanych do pracy współpracowników, rosnący popyt na usługi badawcze zaczął przekraczać możliwości organizacyjne jednostki. Realizowane były tylko niektóre, wybrane zamówienia. Wówczas po raz pierwszy w zespole pojawił się pomysł podjęcia działalności komercyjnej poza uczelnią. Po kilku latach nikt nie potrafił sobie przypomnieć, kto jako pierwszy wyszedł z taką propozycją. Dość stwierdzić, że pomysł nie doszedł od razu do skutku – brakowało osoby, która potrafiłaby przekuć ideę w czyn. Profesor tak wspominał ten okres:

*Pomysł, żeby coś takiego stworzyć... taka idea, krążyła od kilku lat wśród młodszych pracowników czy doktorantów, po prostu było zapotrzebowanie na robienie tego typu badań, często na zlecenie różnych instytucji samorządowych czy państwowych. Uniwersytetowi trudno było się tego podjąć, bo trzeba się szybko zmobilizować, zgłosić do jakiegoś przetargu, no a uniwersytet to jest strasznie ciężka struktura, która*

*wymaga działań powolnych. Niestety, tak działa duża machina biurokratyczna... Stąd ten pomysł... Jest rynek, a my mamy kompetencje... Dlaczego tego nie wykorzystają? Nie było jednak osób, które by to przekuły w czyn, które chciałyby uruchomić ten proces.*

Profesor był otwarty na komercjalizację działalności. Co więcej, dostrzegał potencjalne korzyści, jakie mogła dzięki temu zyskać prowadzona przez niego jednostka naukowa - pracownicy i studenci. W przypadku założenia działalności gospodarczej jedni i drudzy mogli zyskiwać cenne doświadczenie praktyczne, współpracując przy projektach, odbywając praktyki itp. Przede wszystkim jednak miało to być szansa na wykorzystania potencjału i wiedzy zdobytej w trakcie studiów przez zdolnych, ambitnych absolwentów, opuszczających co roku mury uczelni. Dzięki firmie mogliby oni znaleźć atrakcyjne miejsce zatrudnienia i mieć możliwość pracy zgodnej z kierunkowym wykształceniem.

Istniały wszelkie przesłanki świadczące, że warto spróbować. W instytucie rozmawiano na ten temat. Wstępne rozeznanie rynku wskazywało, że funkcjonuje na nim wiele firm „do wszystkiego” świadczących bardzo szeroki zakres usług doradczych i badawczych, brakuje natomiast usługodawców wyspecjalizowanych. Jako atut w kontaktach, szczególnie z administracją, można było uznać posiadanie tytułów i dorobku naukowego wzbudzających zaufanie do początkującej, szerzej nieznannej firmy. Przede wszystkim zaś widoczny był popyt. Nie tylko na „jakąś” usługę pasującą do opisu zawartego w specyfikacji zamówienia, ale na taką, która spełniać będzie najwyższe standardy jakości i wykorzystywać wysoce specjalistyczną wiedzę. Jak zauważał po czasie Szymon, współtwórca RegionPlus, w ciągu ostatnich lat pojawiła się korzystna tendencja zwiększania wagi czynników merytorycznych względem ceny:

*(...) był do zrealizowania projekt na Śląsku i zamawiający podkreślali w specyfikacji, że zależy im, by wykonały go osoby, które są naukowcami, bo bardziej pogłębią ten temat (...)*

To Szymon, najmłodszy spośród współników, doprowadził ideę założenia firmy do realnego kształtu. Miał już za sobą doświadczenie z pracy w centrum innowacji oraz w urzędzie marszałkowskim. Miał tam okazję przyglądać się zarówno powstającym spółkom uniwersyteckim, jak i obserwować proces włączania uczelni wyższych w tworzenie strategii rozwoju regionalnego. Jako pracownik centrum uczestniczył w zagranicznych edukacyjnych wyjazdach studyjnych, które dawały możliwość przyjrzenia się pomysłom i rozwiązaniom w zakresie przedsiębiorczości akademickiej stosowanym z powodzeniem w innych krajach. Epizod pracy

w urzędzie marszałkowskim wystarczył, by potwierdzić zapotrzebowanie samorządów na współpracę ze światem nauki. Zdobyty w ten sposób *know-how* wciąż pozostawał tylko teorią. Ostateczne podjęcie decyzji wymusiła sytuacja osobista i zawodowa Szymona, wówczas jeszcze doktoranta, oraz jego kolegi Jacka, adiunkta w instytucie, który również od dłuższego czasu zastanawiał się nad założeniem działalności gospodarczej. Właśnie ci dwaj młodzi naukowcy szybko dostrzegli, że osoby, z którymi realizowali projekty w instytucie, to w gruncie rzeczy zgrany zespół. Każdy z jego członków miał nieco inny profil i zainteresowania, które bardzo dobrze się ze sobą uzupełniały. Nie zdarzyło się też, by ktoś musiał kogoś innego poganiać, przypominać o terminach. Współpraca do tej pory wyglądała wzorowo. Wszystko to wskazywało na realną szansę praktycznego wykorzystania posiadanej wiedzy i umiejętności.

Szymon i Jacek zaoferowali, że wezmą na siebie załatwienie niezbędnych formalności. Gdy się okazało, że większość osób, z którymi współpracowali w instytucie przy realizacji projektów, zdecydowała się przyłączyć, decyzja zapadła. W sumie akces do przedsięwzięcia zgłosiło, łącznie z profesorem, czterech pracowników instytutu i jeden doktorant. Profesor zobowiązał się wspierać młodszych kolegów swoją wiedzą, autorytetem i radą, od początku jednak zakładał, że jego zaangażowanie w codzienne życie firmy, w związku z licznymi obowiązkami na uczelni, będzie ograniczone.

Pomoc profesora okazała się cenna już w początkowym stadium, kiedy trzeba było określić pozycję firmy względem macierzystej uczelni. Przed podjęciem rozmów z władzami uczelni przyszli współpracownicy zdecydowali, że chcieliby stworzyć spółkę uniwersytecką, tzw. *spin-out*. Od zwykłej działalności gospodarczej *spin-out* różni się tym, że jest spółką niezależną finansowo i organizacyjnie od uniwersytetu, ale tworzoną przez jego pracowników i wykorzystującą wiedzę akademicką.

Określenie pozycji spółki względem uniwersytetu było konieczne, aby nie nastąpił konflikt interesów. Wspólnikom bardzo zależało na wypracowaniu takiego rozwiązania, które pozwoliłoby oddzielić sprawę spółki od spraw instytutu. W szczególności profesor, który był adresatem wielu zapytań spływających do instytutu, nie chciał, by powodzenie spółki było łączone z jego pozycją w hierarchii uniwersyteckiej. Przyjęli więc zasadę, że spółka ma zarabiać na sobie: starać się o klientów, pozyskiwać projekty i zlecenia. Podjęli również decyzję, że siedziba spółki będzie poza instytutem, aby przyjęte rozgraniczenie było czytelne również dla innych. Teraz należało podjąć rozmowę z władzami uczelni, której tematem była forma współpracy. Odbędzie się ona kilkanaście dni po rozmowach prowadzonych we własnym gronie. Wzięli w niej udział profesor, Szymon oraz prorektor uniwersytetu ds. rozwoju. Pierwszy wniosek, jaki wypłynął z dyskusji, był taki, że uniwersytetowi zależy w tym momencie na tworzeniu spółek technologicznych,

które poprzez sprzedaż innowacyjnych rozwiązań i patentów, adresowanych głównie do przemysłu, generowałyby zysk, w którym uczelnia miałaby swój udział. Geografia, zwłaszcza o nachyleniu społecznym, nie była dla uczelni atrakcyjnym polem do współpracy. Uzgodniono jednak, że - w miarę możliwości - uczelnia będzie spółkę wspierać, a na pewno nie będzie przeszkadzać w jej zakładaniu.

Po uzyskaniu aprobaty od władz uczelni przyszła kolej na podjęcie kroków zmierzających do rejestracji spółki. Wiązało się to z licznymi dylematami. Pierwszym z nich było przyjęcie odpowiedniej formy prawnej. Popularne na początku lat 90. spółki cywilne cechowały się wieloma wadami i w związku z nowelizacją „Kodeksu spółek handlowych” od 2009 roku miały być przekształcone w spółki jawne. Taką też formę ostatecznie przyjęła założona w tym samym roku spółka RegionPlus. Zdecydowała możliwość elastycznego zarządzania firmą w zespole wspólników oraz brak wymagań finansowych związanych z założeniem firmy. Nikt ze wspólników nie miał wcześniejszych doświadczeń z rejestrowaniem działalności gospodarczej, w związku z czym każdy starał się zasięgnąć rady znajomych: księgowych, prawników. Nie trwało to jednak zbyt długo - dużo krócej niż etap rejestracji spółki w sądzie.

Ten moment pomysłodawcy wspominali jako najtrudniejszy. Mieli problemy z uzyskaniem informacji potrzebnych do złożenia w sądzie dokumentacji. Nie ustrzegli się przez to błędów formalnych, które spowodowały, że ostatecznie rejestracja spółki zamiast dwóch tygodni trwała dwa miesiące. Od tego momentu, już jako przedsiębiorcy, musieli się liczyć i z przeszkodami biurokratycznymi, i z ryzykiem nierentowności spółki, koniecznością ponoszenia stałych kosztów miesięcznych i innymi trudnościami. Był to jednak, jak później wielokrotnie podkreślał Jacek, świadomy wybór każdego ze wspólników. Pojawił się też kolejny problem - znalezienie odpowiedniej księgowej. Nie znali nikogo takiego, więc musieli się zdać na rekomendacje znajomych. Nie zawsze jednak osoby „z polecenia” spełniały założone kryteria. Ten etap, biorąc pod uwagę rozruch firmy, trwał najdłużej - znaleźli odpowiednią osobę dopiero po kilku miesiącach.

Rozpoczynając działalność, nie mieli własnego biura. Skorzystali z powierzchni wynajmowanej przez uniwersytecki inkubator przedsiębiorczości, co pozwoliło na starcie znacznie ograniczyć koszty działalności. Sprzęt komputerowy z oprogramowaniem był prywatną inwestycją każdego ze wspólników. Nie było zresztą innego rozwiązania - w przyjętej formule spółki jawnej nie mogli skorzystać z takich funduszy, jakie były, przykładowo, adresowane do spółek typu *start-up* (tego typu przedsiębiorstwa, o profilu przede wszystkim informatycznym, korzystały m.in. z dotacji unijnych w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka). W porównaniu z innymi dziedzinami nauki ich potrzeby w tym zakresie były jednak niewielkie i środki własne okazały się w zupełności wystarczające.

Przed przystąpieniem do działania trzeba było jeszcze było ustalić wewnętrzne reguły gry. Część z nich miała charakter bardziej formalny, a część nieformalny. Przyjęli statut, w którym zapisali, że decyzje w sprawach strategicznych będą podejmowane głosami czterech osób, a więc większością 4 do 5. Ustalili również między sobą, że bieżącymi sprawami firmy będzie się zajmować osoba(y) najbardziej w danej momencie dyspozycyjna, posiadająca najwięcej czasu. Na początku 2011 roku „głównodowodzącymi” byli Szymon i Jacek, ponieważ pozostali dwaj koledzy pracowali nad habilitacją. Przyjmowali, że gdy oni będą pisać rozprawy habilitacyjne, ktoś inny weźmie na siebie zarządzanie sprawami bieżącymi. Dzięki takiej wymianie udawało się łączyć obowiązki naukowe i dydaktyczne z prowadzeniem firmy, a profesor, jak twierdził, nie miał do pracowników swojej jednostki żadnych zastrzeżeń. Zresztą on sam, jako kierownik instytutu, w spółce był tylko jednym ze współników stosunkowo najmniej zaangażowanym w codzienne sprawy firmy i dlatego hierarchia uczelniana w spółce nie obowiązywała. Ustalenie ramowych zasad współpracy i dostosowanie działalności firmy do możliwości czasowych zespołu spowodowało, że w większości spraw współnicy zajmowali takie same stanowiska.

*(...) wszystko, co dotychczas funkcjonowało, działało na zasadzie konsensusu, tak że właściwie nie było żadnej sprawy konfliktowej. Nawet takiej, która by wzbudziła jakieś większe kontrowersje. Wynajdowaliśmy pewną liczbę projektów i dyskutowaliśmy, do którego się zgłosić. Bo, realnie rzecz biorąc, nie można do wszystkich, żeby potem się nie okazało, że jest więcej, niż się da zrobić. To było jedynym przedmiotem dyskusji, ale najczęściej okazywało się, że zdecydowana większość ma określone zdanie na ten temat i nie rodziło to żadnych trudności.*

Nie było też kontrowersji, jaką przygotować ofertę i do kogo ją zaadresować. W grę wchodziła zarówno administracja państwowa i samorządowa różnych szczebli (o której wiadomo było, że potrzebuje usług eksperckich), jak i podmioty komercyjne, inwestorzy itp. Stosownie do potrzeb adresatów powstały opisy potencjalnych obszarów współpracy na stronie internetowej i w formie elektronicznych prezentacji. Przygotowany opis rozesłali m.in. do urzędów marszałkowskich, Państwowej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, licząc co najmniej na dołączenie do listy mailingowej z informacją o przetargach. W tym czasie, nie czekając na odzew, zgłaszali się do różnych przetargów. Na początek wydawało się to najrozsądniejszym rozwiązaniem - na podstawie Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ), określającej wymagania zamawiającego względem parametrów dostarczanych produktów i usług, mogli rozpatrzyć możliwości przygotowania odpowiedniej oferty i podjąć przemyślaną decyzję, nie inwestując zbyt wiele czasu

w aktywne pozyskiwanie klientów. Zresztą prawie nikt nie odpowiedział na rozesłanie materiałów informacyjnych.

Pierwszy wygrany przetarg bardzo szybko uporządkował dalsze działania. Był ważnym sygnałem, że warto próbować. Projekt dotyczył oddziaływania środków unijnych na rozwój przedsiębiorczości w województwie lubelskim. Dobrze wykonane zlecenie przyniosło skutek w postaci kontaktu z zamawiającym i zaufania, które kilkakrotnie później zaowocowało otrzymaniem drogą mailową informacji na temat planowanych przetargów. Ugruntowało też w zespole poczucie pewności siebie i pewności wybranego kierunku działań. Na razie na plan dalszy zeszła część oferty przygotowana z myślą o podmiotach komercyjnych. Pojawiły się natomiast kolejne przetargi ogłaszane przez różne podmioty administracji rządowej i samorządowej. Dotyczyły m.in. ewaluacji projektów realizowanych w ramach różnych programów operacyjnych. Licząc projekty wykonywane wcześniej w instytucie, spółka szybko zdobyła doświadczenie niezbędne do zgłoszenia udziału w przetargu i w zasadzie wspólnicy musieli wybierać, w którym wziąć udział, a który „odpuścić”. Kierowali się przy tym bieżącymi możliwościami wynikającymi z innych zobowiązań, np. na uczelni. Kontakt z zamawiającymi utrzymywali m.in., odpowiadając na prośby o szacunkową wycenę usług badawczo-konsultingowych. Często prośby te były tak ogólne, że trudno było oszacować realny koszt działań. Nie to jednak było najważniejsze – liczyło się podtrzymanie kontaktu. Dzięki takim zaproszeniom mogli wiedzieć czasami z wyprzedzeniem, że jest planowany jakiś przetarg w danej dziedzinie, nawet jeśli ostatecznie nie dochodziło z braku środków do jego ogłoszenia lub zakres prac okazywał się niemożliwy do zrealizowania ze względu na ograniczenia czasowe.

Początkowe powodzenie w przetargach rozwiało co prawda część obaw, jakie mieli, zaczynając działalność, co nie znaczy, że zlikwidowało różne trudności. Jedną z nich była specyfika pracy z urzędnikami. Bardzo często (choć nie zawsze) kontakt z nimi w trakcie realizacji zadania ograniczał się do odpowiedzi na zapytanie ofertowe, podpisania umowy i przesłania raportu końcowego. Było to szczególnie uciążliwe na etapie rozpoznania potrzeb strony zamawiającej.

*(...) to było dla nas nowe doświadczenie i nie wiedzieliśmy, co za każdym razem może się pojawić... bo z urzędnikami jest taki problem, że czasami trudno się domyślić, czego oni oczekują... To znaczy na podstawie tego, co zamawiający zaprezentuje, mamy jakieś swoje wyobrażenie na temat rezultatu badania, ale nie zawsze zgadza się to z tym, czego oni oczekują... Czasami zamawiający nie potrafi tego jednoznacznie przekazać. Może to my powinniśmy czasami bardziej tego wymagać, na początku, gdy jest więcej spotkań... bo sami urzędnicy rzadko to proponują, czasami w ogóle... Albo jest jakieś tam spotkanie, albo go nie ma... Trzeba ustalić jakieś wspólne wersje, bo potem*



*przychodzi pierwsza wersja raportu końcowego i okazuje się, że nie do końca o to chodziło. Czasami urzędy mają jakieś konkretne oczekiwania, a czasami z ich strony nie ma partnera do rozmowy. Zdarza się, że delegują urzędnika niższego szczebla... a jemu nie zależy. Niekiedy rzeczywiście byłoby fajnie pogadać z jakimiś dyrektorami, kimś, kto podejmuje decyzje...*

Nie zdarzyło się, by strona zamawiająca nie przyjęła wykonanego dzieła, zdarzały się natomiast bardzo szczegółowe nieraz uwagi, przeważnie o charakterze formalnym, a nie merytorycznym. W takich sytuacjach współpracownicy najbardziej odczuwali brak doświadczenia związanego z wewnętrzną logiką urzędu, z obowiązującymi procedurami, do których wykonawca chcąc nie chcąc musiał się dostosować.

*Z reguły gdy zamawiający przysyła nam uwagi, to zwykle są one bardzo techniczne i wynikają ze specyfiki urzędu. Na przykład napisaliśmy, że to był konkurs nr KR65/23, a oni poprawiają, że to było KR65/24. Nie ma dyskusji merytorycznej... Niekiedy się zastanawiamy, czy te raporty, do których trzeba się przecież przyłożyć, są w jakiś sposób przez nich wykorzystywane. Zdarzają się też uwagi pozbawione podstaw merytorycznych. Teraz akurat muszę wytłumaczyć, że jeżeli raport ma być oddany do 15 grudnia, to nie może obejmować wszystkich wydarzeń do końca roku. Zamawiający zgłosił uwagę, że badanie ma obejmować lata 2004–2010, ale ponieważ zamówili je w drugiej połowie roku i do 15 grudnia trzeba było raport oddać, to około 15 października zamknęliśmy bazę danych. Ale oni twierdzą, że powinni w niej być wszystkie dane do końca roku.*

Okazało się również, że nie ma większego sensu robić więcej ponad to, co zapisano w umowie lub kryteriach przetargowych. Choć po krótkim czasie RegionPlus mogło się pochwalić znacznym doświadczeniem w realizacji projektów eksperckich, przysyłając komplet dokumentów wraz ze zgłoszeniem do przetargu, współpracownicy ograniczali się do wymienienia dwóch-trzech projektów: akurat tyle, ile było wymagane. Wyjątek stanowiły sytuacje, gdy nie było pewności, że zrealizowany projekt spełnia kryteria zapisane w SIWZ. Śmiejąc się, Szymon wspominał historię, gdy realizowali projekt o wyższej niż przeciętna wartości finansowej:

*To był raport trochę większy niż standardowy, również w sensie finansowym, więc stwierdziliśmy, że nie wypada za takie pieniądze oddawać zwykłych 100 stron. Napisaliśmy więc 250 stron i pierwsza uwaga zamawiającego była taka, że chcieliby, aby raport miał jednak 150 stron. Nauczyliśmy się, że nie ma sensu na siłę udowadniać, iż jesteśmy naukowcami i potrafimy na każdy temat napisać 500 stron. Dla nich rzeczy-*

*wiecie jest ważne, żeby raport miał 100-150 stron, żeby oni to mogli sobie przeczytać i żeby rzeczywiście było to dla nich użyteczne.*

Poza dodatkową energią, jaką wyzwolił pierwszy sukces, pierwszy przetarg wygrany pod szyldem RegionPlus odegrał jeszcze jedną ważną rolę. Mimo że wspólnicy mieli już okazje wcześniej ze sobą współpracować, musieli uzgodnić między sobą jakiś podział zadań. W tym sensie pierwszy projekt był testem organizacyjnej sprawności firmy. Ustalili, że w każdym projekcie powinna być określona rola koordynatora organizacyjnego i koordynatora merytorycznego. W mniejszych projektach role te mogła pełnić jedna osoba, większe projekty wymagały podziału ról pomiędzy dwoma osobami. Koordynator organizacyjny miał być odpowiedzialny m.in. za kontakt z klientem, monitorowanie postępów pracy zespołu i pilnowanie terminów wykonania zadania. Koordynator merytoryczny zaś odpowiadał za ostateczny kształt narzędzi badawczych, wnioski z analizy, treść raportu końcowego i jego redakcję. Spraw organizacyjnych było raz mniej, raz więcej - w dużej mierze zależało to od konkretnego zamówienia:

*W jednym przypadku, gdy realizowaliśmy większy projekt, wszystkimi kontaktami zajmował się kolega Jacek. Panie ze strony zleceniodawcy były bardzo nieufne, wyjątkowo nieufne... Była to chyba jakaś forma kontroli, sprawdzali, czy na pewno robimy to, do czego się zobowiązaliśmy, czy na pewno pojechaliśmy, czy na fokusie był catering i takie rzeczy... Sprawdzały wszystkie szczegóły.*

W pracach merytorycznych podział następował zgodnie z zainteresowaniami i kompetencjami, w zależności od tematyki projektu. Najpierw jednak, przed przystąpieniem do przetargu, zawsze sprawdzali, kto zajmie się określoną częścią zamówienia, kto się na czym zna, ewentualnie kogo spoza firmy trzeba zaprosić do projektu jako eksperta i czy ta osoba znajdzie czas i chęć, by włączyć się do pracy. Do jednego z projektów infrastrukturalnych z zakresu kultury i turystyki zaprosili kompetentną koleżankę z uniwersytetu ekonomicznego. Zgodziła się, a później kontynuowali współpracę. Podział kompetencyjny wyglądał mniej więcej tak: Szymon zajmował się innowacyjnością, Jacek turystyką i komunikacją medialną w samorządzie, natomiast pozostali dwaj koledzy i profesor byli specami od inwestycji zagranicznych, teorii rozwoju regionalnego i oddziaływania gospodarczego.

Poza specjalistyczną wiedzą w każdym z tych obszarów kryteriami określającym podział ról w zespole były umiejętności techniczne i predyspozycje poszczególnych osób. Obrazowo przedstawiał to Szymon na przykładzie jednego z projektów:



(...) są jeszcze kwestie kompetencji... nie wiedzy, lecz umiejętności i czasu (...) gdy na przykład trzeba było zrobić ankietę, to ja się zająłem jej wystawieniem w internecie, kolega Jacek, który uwielbia rozmawiać przez telefon, zajmował się „molestowaniem” wszystkich beneficjentów po piętnaście razy, żeby ją wypełnili i mieliśmy też innych ludzi, którzy zajmowali się jakimiś drobnymi sprawami. W przypadku tego projektu tematem było oddziaływanie projektów infrastrukturalnych z kultury i turystyki na rozwój lokalny i regionalny. Mamy znajomą, doktor z Akademii Ekonomicznej, która zajmuje się kwestiami dziedzictwa kulturowego, ona wzięła działkę „kultura”, Jacek zajmował się turystyką, Tomek oddziaływaniem i w trójkę ciągnęli ten projekt.

W krótkim czasie kolejne etapy działań projektowych zostały w obrębie zespołu uporządkowane. Nie było to łatwe, bo gdy zespół składa się z kilku osób, uwidaczniają się różnice: każdy jest inny i inaczej reaguje w różnych sytuacjach, np. gdy czas jest mocno ograniczony, pojawia się presja, pośpiech etc. Wzajemne poznanie się, zrozumienie stylu działania pozostałych współników pomogło przewidywać i planować poszczególne kroki. W zespole współników, na samym początku, jeszcze na etapie współpracy w ramach instytutu, zdarzały się momenty chaosu, „gaszenia pożarów”, gdy trzeba było zrobić coś szybko, nieoczekiwanie, wyjątkowym wysiłkiem i tylko dlatego, że nie zostało odpowiednio zaplanowane. Wiedzieli jednak, że jeśli chcą pogodzić pracę na uczelni z prowadzeniem spółki, muszą w tym obszarze wykształcić profesjonalizm. Łącząc wysoki poziom merytoryczny ze sprawnością organizacyjną, mogli łatwiej i szybciej wypracować pozytywny wizerunek Region-Plus. Z tego, że liczy się nie tylko wiedza, zdawał sobie doskonale sprawę Szymon.

*W porównaniu do tych rzadkich projektów, które kiedyś realizowaliśmy raz w roku w instytucie, ja mocno teraz naciskałem, żeby nie działać tak, jak niekiedy bywało, to znaczy że zaczynało się pracę trzy dni przed upływem terminu... Ja w tym akurat nie uczestniczyłem, ale to jest przedstawiane jako taki pionierski okres działalności... nostalgiczny... Trzy dni siedzieli w instytucie i przez całą noc pisali raporty, bo było opóźnienie i trzeba było skończyć. Albo było jakieś zlecenie, za niewielkie pieniądze, i gdzieś mieszkali w jakimś nieogrzewanym mieszkaniu, gdzieś tam robili badania... Obecnie staramy się, żeby wszystko było zrobione wcześniej. Nie było jeszcze czegoś takiego jak gaszenie pożaru. Raczej to my jesteśmy pięć dni przed terminem i czekamy na uwagi, które według umowy powinny spłynąć po dwóch dniach, a spływają po dziesięciu. W gruncie rzeczy moglibyśmy już ich zgodnie z umową nie akceptować, ale nie chcemy zepsuć kontaktu, więc jakoś to akceptujemy.*

Nie bez powodu mówi się, że „diabeł tkwi w szczegółach” – w przypadku wizerunku na jego pozytywny odbiór również wpływają detale. Takie jak np. język czy

forma graficzna raportu. Głównym produktem usług świadczonych przez Region-Plus przez ponad rok istnienia spółki były właśnie raporty. Przez cały ten czas wszyscy autorzy raportów pracowali wspólnie nad ujednoczeniem stylu, by oddawany produkt stanowił spójną i jednolitą całość. Szymon twierdzi, że znają nawet osoby, których wiedza mogłaby się im przydać, ale co z tego, skoro nie potrafią za bardzo tej wiedzy przekazać? W natłoku obowiązków trudno stać się myśleć, że trzeba coś po kimś poprawić. Dlatego styl i język przekazywanych zamawiającym wniosków i rekomendacji zawsze stawał się przedmiotem wewnętrznej dyskusji. Podstawowym dylematem było pytanie: czy język nie jest zbyt prosty? Czy nie powinien być bardziej naukowy? Z czasem przekonali się, że język raportów powinien być jak najbardziej naturalny oraz zrozumiały dla zamawiających. Zastanawianie się, o co chodzi zamawiającemu okazało się trudną sztuką, ale uznali przyswajalność prezentowanego materiału przez klienta za jedno z podstawowych kryteriów dobrego raportu. Pojawił się też inny dylemat - czy raport powinien zawierać tylko to, co klient zamówił, czy również to, co będzie mógł dodatkowo wykorzystać, czy powinno być w nim miejsce na naukowe pogłębienie wniosków odpowiadające wiedzy i potencjałowi intelektualnemu autorów? Uznali ostatecznie, że nie można upchnąć wszystkiego, w jednym projekcie. Wiedzieli tylko, że nie powinni zawieść oczekiwań zamawiającego. Raz zdarza się projekt bardziej, a innym razem mniej ambitny. To zależy też od indywidualnych oczekiwań względem wyzwań, jakie powinny stawić realizowane projekty. Profesor nie przypominał sobie żadnego projektu realizowanego przez RegionPlus, który stanowiłby poważne wyzwanie naukowe, nie wyklucza jednak, że taki się w końcu pojawi. Ważnymi detalami, na jakie zwracali uwagę od pierwszego realizowanego projektu, była natomiast strona graficzna i edycyjna raportu. Przyjęli zaproponowany przez Szymona wzorzec: jednolita czcionka, tego samego typu nagłówki, logo na każdej stronie, w wyznaczonym miejscu, podobne opracowanie rekomendacji, analiz typu SWOT czy tabeli i wykresów. Wprawdzie nie jest to jeszcze taki efekt, jaki można osiągnąć, zatrudniając grafika, to na pewno widać, że poszczególne opracowania powstałe w ramach realizowanych przez RegionPlus projektów są dziełem tego samego zespołu.

Z perspektywy ponadrocznej działalności trudno członkom zespołu wypowiadać się na temat sukcesu. O całkiem udanym „wejściu w rolę” przedsiębiorcy świadczyły jednak słowa Szymona: *Na pewno chcemy się rozwijać, bo gdybyśmy tego nie chcieli, to może trzeba by to zwiijać?*

Pracując jednocześnie na uczelni, udało im się zdobyć i zrealizować kilka projektów. Wybiegając w nieodległą przyszłość, myślą teraz o stabilizacji personalnej i organizacyjnej firmy. Może wypracowany kapitał pozwoli na zatrudnienie na stałe kogoś, kto zajmowałby się bieżącymi sprawami firmy i pozyskiwaniem projektów. Mógłby to być ktoś z absolwentów związanych z profesorem. W dłuższej perspektywie na

pewno ktoś taki będzie niezbędny, bo nie da się przez wiele lat być jednocześnie „supernaukowcem” i „superprzedsiębiorcą”. Może pokuszą się też o wynajęcie powierzchni biurowej. Na razie musieli powiększyć zgromadzony kapitał, bo stałe koszty najmu, zatrudnienia, zawsze były zagrożeniem dla płynności finansowej. Idealnym rozwiązaniem byłoby, zgodnie zresztą z wizją profesora, by firmą na co dzień zarządzały osoby, dla których byłoby to jedyne miejsce pracy, której mogłyby się całkowicie poświęcić. Może wówczas wspólnicy-założyciele RegionPlus mieliby możliwość realizowania przede wszystkim złożonych, wymagających autorskiego podejścia projektów, o dużym potencjale naukowym i walorach związanych z praktycznym zastosowaniem. Czyli - robić to, co lubią najbardziej.

## Komentarz

Bohaterowie opisywanego przypadku kilkakrotnie podkreślili zadowolenie ze współpracy z akademickim inkubatorem przedsiębiorczości, który umożliwił im połączenie działań w przestrzeni wirtualnej (praca w domu, elastyczny czas pracy) z namiastką materialności, niezbędną chociażby z punktu widzenia wiarygodności firmy (posiadanie adresu, numeru telefonu, faksu itp.). Na początku, kiedy jeszcze tak naprawdę nie było pewne, czy „interes wypali”, i kiedy ważne jest ograniczenie stałych kosztów funkcjonowania firmy, tego typu rozwiązanie wydaje się bardzo korzystne. Inkubator, jak sama nazwa wskazuje, dąży do zapewnienia odpowiednich warunków do rozwoju, swoistego wyrównania szans pomiędzy tymi, którzy zaczynają ze sporym kapitałem początkowym, a tymi, którzy zaczynają „z niczym”. Pozostając w nomenklaturze medycznej, trzeba jednak zauważyć, że inkubator to nie respirator, a równość szans nie oznacza równości warunków. Dlatego

każda inicjatywa gospodarcza po minięciu „okresu ochronnego” (który przyjmować może różną postać, np. ulg podatkowych czy uproszczonej sprawozdawczości finansowej) musi w końcu zmierzyć się z realiami rynku. Akurat w przypadku RegionPlus ta świadomość istniała od pierwszych momentów działalności. Jak twierdzi Szymon, firma skorzystała z działań promocyjnych i informacyjnych prowadzonych przez inkubator. Poznanie dobrych praktyk i *success stories* pozwala bowiem przekonać się, że można łączyć naukę z gospodarką, że takie rzeczy się dzieją, nawet jeśli jeszcze nie są powszechne. Pomogło jego doświadczenie wyniesione z okresu pracy w centrum innowacji. Jako przydatne ocenia również różne szkolenia, w których uczestniczył (m.in. z zarządzania czasem). Mimo to trzeba samemu mieć dobry pomysł, przygotować biznesplan, wypełnić stosowne druki i formularze, pójść do sądu, by zarejestrować działalność spółki.

*(...) z drugiej strony, jeżeli chcesz być przedsiębiorcą, to nie możesz być takimi „ciętymi kluchami”, liczyć, że za ciebie wszyscy coś robią, że ciągle ktoś ci pomaga. Jak chcesz mieć na przykład spółkę prawa handlowego, to musisz pójść do sądu i z tymi nieuprzejmymi paniami tam walczyć. To są tego typu kwestie na początku. To i tak jest proste, bo schody zaczynają się dopiero później. Ale jak są już jakieś tam pieniądze, znalazłeś dobrą księgową, to i tak trzeba poświęcić temu mnóstwo czasu, trudno powiedzieć, że by ktoś pomagał.*

Jednym słowem, choć warto korzystać z oferty wsparcia kierowanej do naukowców

pragnących komercjalizować swoje badania i usługi, nie należy oczekiwać, że dalej wszystko „jakoś się potoczy” lub „zrobi się samo”. Trzeba mieć pomysł, plan działania i determinację. Przyglądając się RegionPlus, można dodać jeszcze jeden element: zgrany zespół współpracowników. Podejmując działalność gospodarczą, trzeba się liczyć ze wszystkimi zadaniami, trudnościami i ryzykiem, z jakim na co dzień mierzy się przedsiębiorca. Ci, którym udaje się połączyć tę rolę z pracą naukową na uczelni, twierdzą zgodnie, że warto to robić.

Studium przypadku i komentarz:  
Dariusz Szklarczyk

# Sondaż deliberatywny

## Geneza

Początek naszej historii sięga połowy lat 90. Anna Przybylska, główna bohaterka tej opowieści, kończyła wówczas studia na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, ale równocześnie uczęszczała na kursy i zajęcia poza macierzystym wydziałem, m.in. na wydziale psychologii i w Instytucie Socjologii. Jak sama przyznawała po latach: *Naprawdę nosiło mnie trochę...* Interesowały ją prawa obywatelskie, prawa człowieka i prawa kobiet, a szerzej rzecz ujmując: rozwój instytucji obywatelskich w Polsce. Uniwersytet Warszawski oferował wówczas mnóstwo interesujących wykładów i zajęć w tym zakresie. Wiele działo się w tym względzie poza uniwersytetem, w środowisku organizacji pozarządowych i w samej polityce. Trwały wtedy prace nad społecznym projektem ustawy o pożytku publicznym i wolontariacie, sporo dyskutowano o problemach młodego sektora organizacji pozarządowych. Przebywanie na przemian w sferze uniwersyteckiej teorii i obywatelskiej praktyki umożliwiało naszej bohaterce nieustanne konfrontowanie problemów praktycznych ze stanem wiedzy teoretycznej. Życzliwe, inspirujące i dyskretne wsparcie uniwersyteckich profesorów ukierunkowało jej poszukiwania badawcze, a indywidualny tok studiów umożliwił wykorzystanie w badaniach różnych perspektyw dyscyplinarnych. Pierwszą pracę magisterską, napisaną w Instytucie Polityki Społecznej pod kierunkiem prof. Jolanty Supińskiej, nasza bohaterka poświęciła problematyce rozwoju i współpracy organizacji kobiecych w Polsce. W trakcie badań towarzyszących pracy natknęła się na problem braku efektywnej komunikacji pomiędzy organizacjami feministycznymi utrudniający konsolidację środowiska kobiecego w naszym kraju.

Wątek komunikacji okazał się także motywem przewodnim drugiej pracy magisterskiej Anny Przybylskiej. Tym razem przygotowywała ją na Uniwersytecie Amsterdamskim, gdzie wyjechała dzięki zagranicznemu stypendium. Przedmiotem jej pracy badawczej w Holandii była idea *open channels* - otwartych kanałów radiowych przeznaczonych dla organizacji pozarządowych, a materiały zbierała

w Amsterdamie, Rotterdamie i Utrechcie. W 2000 roku obroniła dyplom na Wydziale Komunikowania Uniwersytetu Amsterdamskiego.

Problematykę nowych form komunikacji publicznej w skali lokalnej (internet, tradycyjne media elektroniczne, prasa) Anna Przybylska kontynuowała następnie na poziomie doktoratu, który zdecydowała się pisać na swym macierzystym Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych UW. Wtedy po raz pierwszy, za sprawą inspiracji teoretycznej Jürgena Habermasa, pojawił się wątek demokracji deliberatywnej, aczkolwiek, jak po latach stwierdziła nasza bohaterka, prace wybitnego niemieckiego myśliciela okazały się dla niej zbyt ogólne, oderwane od rzeczywistych praktyk komunikacyjnych, jakimi posługują się we współczesnych demokracjach ludzie, rozwiązując codzienne problemy. Dlatego wciąż poszukiwała dobrych praktyk, konkretnych programów, pomysłów i rozwiązań dotyczących wykorzystania nowych narzędzi komunikacyjnych w demokracji lokalnej. Stąd częste w tamtym okresie wyjazdy zagraniczne, przede wszystkim do Wielkiej Brytanii, a potem do Finlandii, gdzie trafiła na znakomite programy obywatelskiego aktywizowania mieszkańców m.in. poprzez internet i media elektroniczne. Zbierała także informacje o projektach realizowanych w Stanach Zjednoczonych, m.in. o metodzie sondażu deliberatywnego opracowanej przez Jamesa Fishkina z Uniwersytetu Stanforda.

Metoda ta opiera się na założeniu, że dostarczenie obywatelom pogłębionej i zrównoważonej informacji o ważnych ze społecznego widzenia sprawach i problemach oraz umożliwienie im przeprowadzenia debaty na ten temat zmienia ich wyjściowe postawy i preferencje, zwykle niepoparte ani rzetelną wiedzą ani pogłębioną refleksją. Zbyt często zdarza się, że taka właśnie „racjonalna ignorancja” staje się podstawą ważkich politycznie decyzji, czego konsekwencje bywają opłakane. Opatentowana przez Fishkina metoda konsultacji społecznych ma na celu po pierwsze wyeliminować „błąd ignorancji”, jaki najczęściej towarzyszy opiniom konsultowanych obywateli, poprzez dostarczenie im możliwie pełnej, maksymalnie zobiektywizowanej informacji, najczęściej w postaci alternatywnych rozwiązań, wariantów czy scenariuszy, po drugie pokazać różnice w opiniach tych samych obywateli przed dostarczeniem im informacji i dyskusją na ich temat oraz po uzyskaniu wiedzy i towarzyszącej temu debacie, wreszcie po trzecie, dzięki reprezentatywności uczestniczącej w konsultacjach grupy mieszkańców wzmocnić legitymizację decyzji politycznych podjętych na podstawie wyników sondażu.

Metoda składa się z kilku etapów. Pierwszy etap polega na przygotowaniu materiałów informacyjnych dotyczących sprawy czy problemu będącego przedmiotem sondażu wraz z alternatywnymi propozycjami działań. Następnie przeprowadza się badania ankietowe na reprezentatywnej grupie mieszkańców, którym zadaje się pytania dotyczące danego tematu. Jest to tzw. sondaż zerowy,

przeprowadzany na obywatelach „niepoinformowanych”. W kolejnej fazie konsultacji spośród ankietowanych mieszkańców wybiera się losowo podgrupę obywateli, która weźmie udział w debacie. Mniej więcej na tydzień przed debatą osobom tym dostarcza się materiały informacyjne. Sama deliberacja trwa zwykle cały dzień, czasami dwa dni. Obywatele, wyposażeni w materiały informacyjne, biorą udział w serii moderowanych debat, które odbywają się w grupach i na sesjach plenarnych. W debatach i sesjach plenarnych uczestniczą eksperci reprezentujący zainteresowane strony oraz specjaliści z zewnątrz. W trakcie sesji każda grupa może zadać ekspertom sformułowane uprzednio w trakcie dyskusji pytanie dotyczące omawianych scenariuszy. Deliberacji, w charakterze obserwatorów, przyglądają się dziennikarze i inne zainteresowane osoby, np. reprezentujące sektor pozarządowy. Ostatnim etapem sondażu są ponowne badania ankietowe. Tym razem biorą w nich udział tylko uczestnicy deliberacji, odpowiadając w większości na te same pytania, które zadawano im w sondażu zerowym. Wyniki ankiety, w tym m.in. dotyczące wyboru omawianych scenariuszy, wykorzystane są zwykle przez decydentów do podjęcia odpowiednich decyzji administracyjnych.

Swoje obserwacje i analizy dotyczące zachodnich doświadczeń w kwestii komunikacji obywatelskiej na szczeblu lokalnym Anna Przybylska podsumowała w doktoracie obronionym cztery lata później.

### Moment przełomowy

Po doktoracie nasza bohaterka zdecydowała się na podjęcie pracy w biznesie, prowadząc równocześnie pojedyncze zajęcia na Wydziale Dziennikarstwa UW. Firma, w której znalazła zatrudnienie, zajmowała się badaniami społecznymi, m.in. o charakterze międzynarodowym. Częstość zleceńodawcą badań była Komisja Europejska. Anna Przybylska pomimo szybkiej aklimatyzacji w środowisku biznesowym nie była w stanie zaakceptować pewnych reguł, które tam panowały, przede wszystkim pośpiechu, z jakim zwykle realizowano badania: *Nie można robić dobrego raportu dla Komisji Europejskiej o kobietach niepełnosprawnych w ciągu trzech dni, czy tygodnia*. Nie porzuciła swoich zainteresowań badawczych, wręcz przeciwnie, zaplanowała zrealizowanie podobnych badań terenowych jak w Finlandii, z tym że tym razem chciała się przyjrzeć z bliska metodzie sondażu deliberatywnego opracowanej w Uniwersytecie Stanforda. Nawiązała kontakt z głównym menadżerem Centrum Demokracji Deliberatywnej, przedstawiła swoje dotychczasowe dokonania oraz plan badań w samych Stanach. Po okresie intensywnej korespondencji e-mailowej i dokładnym sprawdzeniu jej dorobku, uzyskała zgodę na przyjazd i prowadzenie badań w Centrum, aczkolwiek wszelkie koszty przedsięwzięcia musiała pokryć sama. Wzięła w firmie zaległy miesięczny



urlop i wyjechała do Kalifornii. Po latach przyznaje, że nie potrafiłaby racjonalnie wytłumaczyć, dlaczego zdecydowała się poświęcić prywatny urlop i roczne oszczędności na miesięczny wyjazd do Stanów:

*(...) to była moja idée fixe, sama to sfinansowałam, wykorzystując własny urlop. (...) Na miesiąc. Tak, to było duże ryzyko, ale osiągnęłam to, co chciałam. Tak, [śmieje się] wpakowałam w to oszczędności roku. Nie wiem, czasami tak bywa, nie wiem, co mi odbiło. Tym bardziej że wtedy to nie było tak popularne.*

Amerykanie byli pod wrażeniem jej determinacji i zaangażowania. *Gdy zobaczyli, że ja naprawdę coś chcę tam robić, działać i jestem zdeterminowana, to okazali mi wielką pomoc.* Przeprowadziła wywiady wideo z pracownikami Centrum i lokalnymi dziennikarzami, zebrała informacje na temat sondażu realizowanego niedawno w kalifornijskiej Dolinie Krzemowej, przestudiowała raporty udostępnione przez Centrum. Jego pracownicy, w tym sam James Fishkin, twórca chronionej patentem i realizowanej tylko za zgodą i przy współudziale Centrum metody, udzielali naszej bohaterce wszelkich informacji o samym sondażu deliberatywnym, ale przede wszystkim o rozmaitych uwarunkowaniach praktycznych oraz technicznych szczegółach jego implementacji. Nie tylko wyposażyli ją w *know-how*, ale dali także swoje „błogosławieństwo”, jeśli chodzi o promowanie metody w Polsce.

Po powrocie do kraju Anna Przybylska nawiązała kontakt z Instytutem Socjologii UW, gdzie przedstawiła propozycję zajęć dotyczących konsultacji deliberatywnych, co spotkało się z zainteresowaniem władz instytutu. Któryś z profesorów skontaktował ją z prof. Anną Gizą-Poleszczuk pracującą w tym samym instytucie i kierującą wówczas Projektem Społecznym 2012. Głównym celem Projektu realizowanego na Uniwersytecie Warszawskim było badanie społecznych aspektów organizacji mistrzostw Europy w piłce nożnej Euro 2012. Po rozmowie z prof. Gizą, której przedstawiła metodę sondażu deliberatywnego i swoje amerykańskie doświadczenia, została czasowo zatrudniona w Projekcie. Zarządzające nim osoby uznały, że metodę można będzie wykorzystać w którymś z działań realizowanych w szerokich, projektowych ramach. Nie od razu jednak idea sondażu znalazła praktyczne zastosowanie. Dopiero po jakimś czasie menadżerka Projektu Anna Andrałoić wpadła na pomysł, by metodę sondażu deliberatywnego zastosować w odniesieniu do budowanych na Euro stadionów piłkarskich. *I to była genialna myśl* – przyznaje teraz Anna Przybylska. Przede wszystkim dlatego, że umożliwiała zainteresowanie opinii publicznej sposobem i celowością wydatkowania ogromnych środków publicznych. Powszechna euforia, jaka zapanowała w naszym kraju po otrzymaniu przez Polskę i Ukrainę prawa do organizacji mistrzostw Europy, zdawała się spychać na dalszy plan kwestie bardziej



praktyczne, ale fundamentalne w kontekście interesu zbiorowego: jak będzie wyglądać zagospodarowanie stadionów po Euro, kto będzie nimi zarządzał, kto i na jakich zasadach będzie mógł z nich korzystać, jakie będą koszty utrzymania tych obiektów i kto będzie je ponosił. Anna Przybylska dostała od profesor Gizy-Poleszczuk zielone światło: mogła budować zespół i gromadzić materiały niezbędne do przeprowadzenia sondaży, a dotyczące głównie tego, jak w Polsce i na świecie wygląda sprawa zagospodarowania wielkich obiektów sportowych i zarządzania nimi, zwłaszcza dużymi stadionami piłkarskimi. Równolegle w ramach Projektu Społecznego 2012 rozpoczęła się promocja idei sondażu deliberatywnego wśród miast - organizatorów mistrzostw.

### Sondaż w Poznaniu

W połowie 2009 roku idea sondażu została przedstawiona na jednym z cyklicznie organizowanych spotkań spółki PL 2012, zwanej powszechnie „PL-ką”, powołanej przy PZPN do nadzorowania przygotowań i organizacji mistrzostw Europy, z którą to spółką Projekt Społeczny 2012 podpisał wcześniej porozumienie o współpracy. Większość obecnych wówczas na spotkaniu przedstawicieli miast-organizatorów, których lokalne spółki ds. organizacji Euro ściśle współpracowały z „PL-ką”, wyraziło wstępne zainteresowanie sondażem, jak się później okazało jedynie deklaratywne. Tylko Poznań gotów był przystąpić do realizacji sondażu. Ostateczną decyzję podjął obecny wtedy na spotkaniu w Warszawie dyrektor Biura Kształtowania Relacji Społecznych Urzędu Miasta Poznania Włodzimierz Groblewski:

*Kiedy się dowiedziałem o pomysł, że sondaże miałyby być przeprowadzone w kilku miastach, powiedziałem im, że bardzo chętnie weźmiemy w tym udział pod jednym warunkiem: że Poznań będzie pierwszym miastem.*

Jednak strategicznym powodem tej decyzji był zamiar odciążenia miasta z kosztów obsługi stadionu po mistrzostwach. Poddawany w tym czasie gruntownej modernizacji stadion miejski przy ul. Bułgarskiej docelowo miał się stać stadionem klasy międzynarodowej, jednym z największych w Polsce (46 tysięcy miejsc). Łączne wydatki związane z przebudową stadionu i zagospodarowaniem infrastruktury wokół niego szacowano na 700 milionów złotych, z czego większość ponosić miało miasto. Do tej pory stadionem zarządzał POSiR - Poznański Ośrodek Sportu i Rekreacji (spółka miejska), a koszty eksploatacji obiektu w większości pokrywano z środków publicznych, przy czym głównym jego użytkownikiem, korzystającym z ulgowych opłat, był prywatny klub piłkarski Lech. Według wstępnych szacunków, po ukończeniu modernizacji koszty obsługi stadionu miały wzrosnąć

czterokrotnie i osiągnąć wartość kilkudziesięciu milionów złotych rocznie. Władze Poznania chciały uniknąć dalszego ponoszenia kosztów:

*Stadion kosztuje ponad 700 milionów złotych, to jest większość budżetu miasta, niewielkie zasilanie finansowe było z urzędów centralnych, w związku z czym dla nas ważne jest nie to, czy zbudować stadion, tylko ile będzie kosztowało jego utrzymanie. Oczywiście miasto gotowe jest wybudować ten obiekt, nie chciałoby jednak do tego interesu dokładać w przyszłości. Dobrze byłoby zastanowić się nad tym, jak wykorzystać ten stadion do innych celów, nie tylko sportowych.*

Wcześniejsza wizyta w Berlinie i zapoznanie się ze sposobem zarządzania, strukturą własności i wykorzystaniem tamtejszego Stadionu Olimpijskiego utwierdziły Groblewskiego w przekonaniu, że na tak dużym obiekcie miasto może nieźle zarabiać. Dostrzegł on w metodzie sondażu szansę na pokazanie poznaniakom także takich form zarządzania stadionem, które przyniosą miastu dochody:

*Pomysł sondażu deliberatywnego okazał się dobrym rozwiązaniem. Po pierwsze, można mieszkańców zapytać, co sądzą na jakiś temat, a potem, co będzie, gdy uzyskają dodatkową wiedzę. Czy zmienią zdanie i ciekawe, w jakim kierunku pójdą ich sugestie, a tak naprawdę decyzje, bo w tej chwili jest tak, że stadionem zarządza POSiR, czyli Poznański Ośrodek Sportu i Rekreacji, ale to nie jest docelowy zarządca tego stadionu.*

Na kolejnym, lipcowym spotkaniu miast organizatorów Euro 2012 w Gdańsku przedstawiciele Projektu Społecznego 2012 i Urzędu Miasta Poznania ustalili szczegóły przygotowań do organizacji sondażu deliberatywnego. W tym czasie zgodę na przeprowadzenie sondażu, a zarazem na jego współrealizację wyraziło Centrum Demokracji Deliberatywnej na Uniwersytecie Stanforda. Jamesowi Fishkinowi bardzo spodobał się pomysł organizacji sondażu w związku z zagospodarowaniem polskich stadionów po Euro 2012. Zawiązano nieformalny zespół ds. organizacji sondażu. Projekt Społeczny 2012 reprezentowała w nim Anna Przybylska, którą wsparli początkowo Ewa Bacia, a później Renata Włoch i Marcin Podziemski. Z ramienia Urzędu Miasta Poznania funkcje koordynacyjne pełnił Maciej Milewicz z Biura Kształtowania Relacji Społecznych, poznańską spółkę Euro Poznań 2012 reprezentował Paweł Świdorski. Scenariusze konsultował też Michał Prymas, pełnomocnik prezydenta ds. Euro 2012. Do grupy weszły jeszcze dwie osoby z poznańskiego oddziału ośrodka Pentor, który miał odpowiadać za sam proces zbierania opinii w trakcie sondażu. Maciej Milewicz w taki oto sposób skomentował podział pracy w zespole:

*Podzieliliśmy się zadaniami, bo Pentor odpowiadał za przeprowadzenie badań przed delibercją i w jej trakcie, natomiast Paweł i ja staraliśmy się, by scenariusze przybrały jakąś konkretną postać. Dostarczaliśmy też informacji, o które pytała nas pani dr Przybylska.*

### **Przygotowanie materiałów informacyjnych**

W kontekście poznańskiego sondażu zasadniczą kwestią stało się zebranie i przygotowanie materiałów informacyjnych, które następnie miały stanowić przedmiot delibercji i posłużyć władzom miasta do podjęcia decyzji w sprawie zagospodarowania stadionu miejskiego. Równie ważne było włączenie do tych przygotowań wszystkich potencjalnych grup interesariuszy między innymi po to, by zawartość opracowywanych scenariuszy zagospodarowania stadionu po Euro uwzględniała stanowiska i punkty widzenia najbardziej zainteresowanych sprawą środowisk.

Z tych też względów przygotowania do organizacji sondażu przebiegały dwiema równoległymi ścieżkami. Anna Przybylska, ponieważ brakowało jej polskich doświadczeń, skoncentrowała się na dotarciu do zagranicznych materiałów i ekspertów. Miała nadzieję, że dzięki przyjrzeniu się różnym doświadczeniom zagranicznym będzie można stworzyć podstawy do opracowania kilku odmiennych scenariuszy dotyczących zagospodarowania poznańskiego stadionu. Na konferencji europejskich zarządców stadionów udało się jej nawiązać kontakty z Henkiem Merkerinkiem, menadżerem Amsterdam ARENA, oraz Johnem Beattie zarządzającym stadionem Arsenalu Londyn. Przeprowadziła z nimi, nagrane na wideo, wywiady, pozyskała ich także jako ekspertów do współpracy przy opracowywaniu zagranicznej części materiałów informacyjnych.

W tym czasie w Poznaniu urząd miasta pomagał partnerom z Projektu Społecznego 2012 zorganizować serię spotkań i tzw. konsultacji wewnętrznych w sprawie sondażu. Podjęte zostały także działania propagujące ideę sondażu wśród mieszkańców miasta przy szerokim udziale poznańskich mediów. Urząd miasta zorganizował m.in. spotkanie z przewodniczącym rady miasta, który już wcześniej inspirował i wspierał wszelkiego rodzaju formy konsultacji społecznych, oraz z rektorem Akademii Wychowania Fizycznego, merytorycznie zainteresowanym sprawą stadionu. Istotnym elementem fazy przygotowawczej były spotkania z przedstawicielami organizacji pozarządowych zainteresowanych sprawą zagospodarowania stadionu, w tym kwestią możliwości bezpośredniego korzystania z jego infrastruktury. Za organizację tych spotkań odpowiadał z kolei Projekt Społeczny.

Niezwykle ważne w kontekście późniejszych wydarzeń okazało się spotkanie z działaczami i właścicielami poznańskich klubów sportowych. Można

przypuszczać, że działacze Lecha oczekiwali, iż w związku z sukcesami jego piłkarzy w Lidze Europejskiej i wizerunkowymi korzyściami, jakie miasto i cała Wielkopolska czerpie z tych sukcesów, urząd miasta po prostu podaruje klubowi stadion ewentualnie będzie mu go użyczał na tak dogodnych warunkach jak dotychczas. Jednak z biegiem czasu szefowie klubu, zaproszeni przez urząd miasta do współudziału w organizacji sondażu, zaczęli rozumieć, że miasto rozważa także inne warianty zarządzania stadionem.

*Wydaje się, że w którymś momencie Lech zrozumiał, że tak się nie da, to znaczy mieszkańcy będą oponowali przeciwko podarowaniu stadionu klubowi, bo prezent wart 700 milionów byłby rzeczywiście prezentem trochę na wyrost.*

Rozmówcy z poznańskiego urzędu miasta podkreślali, że tak naprawdę na mecze Lecha przyjeżdża więcej kibiców spoza Poznania, z całej Wielkopolski, co ma swoje dobre strony, bo wiąże stolicę z regionem, ale ma też widoczne mankamenty z punktu widzenia poznańskich podatników, których pieniądze miały być wykładane „na przyjemności” innych Wielkopolan:

*Nie ulega dla nas wątpliwości, że Lech jest w jakiś sposób dumą całej Wielkopolski, nie tylko Poznania. To jest dla nas dodatkowy atut, ale jednocześnie pewien kłopot – w jakim stopniu możemy inwestować w coś, co jest poza miastem? Samorząd miejski jest zobowiązany do tego, żeby przede wszystkim obsługiwać mieszkańców.*

W trakcie tych wszystkich spotkań i warsztatów stopniowo ujawniały się odmienne punkty widzenia, konkretne interesy i strategie różnych grup interesariuszy: organizacji pozarządowych, klubów sportowych i samego urzędu miasta. Przy okazji konsultowano możliwe warianty zagospodarowania stadionu i okolicy z jego głównym projektantem. Zdaniem Anny Przybylskiej nie od razu było jasne, wokół jakich podstawowych opcji zbudować warianty zagospodarowania stadionu:

*Ja to robiłam z głowy, bez scenariusza. (...) ten wątek Lecha wyszedł mi na warsztatach z organizacjami pozarządowymi. Po prostu zmęczona przyjechałam do domu, padłam i zobaczyłam te scenariusze.*

Ostatecznie w materiałach informacyjnych znalazły się cztery scenariusze zaakceptowane przez wszystkie zainteresowane strony, co jest metodologicznym warunkiem dopuszczenia ich do dalszych etapów sondażu deliberatywnego. Pierwszy, nazwany „Stadion dla Lecha” przewidywał, że to Lech będzie głównym

użytkownikiem i dzierżawcą stadionu, skorzysta także z boisk treningowych wokół obiektu, w zamian poprowadzi szkółki piłkarskie. W wariacie tym Lech miał ponosić tylko część wszystkich kosztów utrzymania, mógł czerpać przy tym zyski z biletów na mecze oraz z wynajmu pomieszczeń stadionowych, w zamian miał promować miasto na zewnątrz i szkolić „narybek piłkarski”. Drugi scenariusz, „Wielkopolskie Centrum Sportu i Rekreacji”, oddawał zarządzanie stadionem spółce miejskiej, czyli Poznańskiemu Ośrodkowi Sportu i Rekreacji. Płyta stadionu miała być dostępna dla wszystkich poznańskich klubów piłkarskich, a infrastruktura okołostadionowa w postaci obiektów sportowych i rekreacyjnych (korty, boiska, baseny, centra rehabilitacji) służyć wszystkim mieszkańcom. Oba te warianty łączyły się z wysokimi kosztami ponoszonymi przez lokalnego podatnika, z tym że w pierwszym przypadku korzystałaby na tym prywatna firma, w zamian za promowanie miasta, w drugim wszyscy mieszkańcy dzięki dotowaniu przez miasto obiektów rekreacyjno-sportowych. „Prestiżowe centrum sportu”, scenariusz trzeci, przewidywał półkomercyjny charakter obsługi stadionu. Operatorem stadionu miała być nastawiona na zysk spółka wynajmująca płytę stadionu (ale tylko profesjonalnym klubom) na zasadach komercyjnych. Jednak pomieszczenia samego stadionu i infrastruktura okołostadionowa służyłyby przede wszystkim funkcjom sportowym i rekreacyjnym dla wszystkich mieszkańców, choć za opłatą. Czwarty scenariusz, „Bulwar - biznesowe centrum sportu i rozrywki”, w pełni komercyjny, oddawał prywatnemu inwestorowi zarówno płytę i budynek stadionu, jak i tereny wokół niego do samodzielnego zagospodarowania w celach biznesowych (np. sklepy wielkopowierzchniowe, apartamentowce), co pozwoliłoby miastu na relatywnie szybki zwrot kosztów budowy obiektu dzięki sporym wpływom z dzierżawy obiektu i terenów wokół.

W trakcie przygotowywania materiałów czasami dochodziło do różnicy zdań pomiędzy „Miastem” i „Uniwersytetem” wynikających m.in. z tego, że niektórym wymogom metody trudno było technicznie sprostać. Na przykład dane dotyczące szacunkowych kosztów eksploatacji stadionu w przypadku wariantów komercyjnych uwarunkowane były przyszłą umową z operatorem, czego po prostu nie dało się wówczas przewidzieć, z kolei metoda sondażu wymaga, by zawarte w materiałach informacyjnych dane dotyczące przyszłości były „urealnione”, bo tylko na podstawie konkretnych informacji obywatele mogą podejmować racjonalne decyzje. Reprezentujący urząd miasta Maciej Milewicz wspomina:

*Tak naprawdę te dane były zawarte w scenariuszach, ale mogły się zmienić po zawarciu umowy z operatorem. To niestety dynamiczna rzeczywistość i dlatego trudno nam było się porozumieć we wszystkich z PS 2012. Oni chcieli konkretnych danych, a my ich nie mieliśmy. Trzeba się było nagimnastykować.*

Koniec końców, przygotowane przez Projekt Społeczny 2012 we współpracy z Urzędem Miasta Poznania i spółką Euro Poznań 2012 materiały informacyjne zawierały: (1) ogólne wprowadzenie dotyczące funkcji współczesnego stadionu, (2) informacje o wybranych obiektach europejskich (stadiony w Manchesterze, Paryżu, Amsterdamie i Monachium), (3) notkę o miejskiej infrastrukturze rekreacyjno-sportowej oraz aktywności sportowej poznanianków, (4) szczegółową historię przebudowy stadionu przy ul. Bułgarskiej i jego opis wraz z dokładnym omówieniem kosztów jego budowy i przyszłej eksploatacji w ujęciu porównawczym w stosunku do innych wydatków miejskich oraz (5) wymienione wyżej scenariusze, opatrzone komentarzami i dokładną analizą plusów i minusów każdego z rozwiązań. Materiały te miały stać się przedmiotem deliberacji, czyli głównego etapu sondażu deliberatywnego. Warto zaznaczyć w tym momencie, że główne koszty realizacji sondażu, przede wszystkim koszty przygotowania materiałów informacyjnych, badań ankietowych i ich opracowania finansował Projekt Społeczny 2012. Na szczęście Centrum Demokracji Deliberatywnej zrezygnowało z 65 tysięcy dolarów opłaty licencyjnej, a część zagranicznych ekspertów zgodziła się pracować za darmo. Miasto Poznań pokryło koszty wynajmu pawilonu na Targach Poznańskich, gdzie sondaż został zrealizowany, cateringu dla 150 uczestniczących w sondażu osób oraz ich wynagrodzenia w postaci miesięcznego biletu komunikacji miejskiej.

### Deliberacja i jej społeczne efekty

Deliberacja jest kluczowym momentem sondażu, mobilizującym ogromną energię i zmuszającym organizatorów do maksymalnego wysiłku. Profesor Fishkin przyjechał do Polski odpowiednio wcześniej, by przygotować moderatorów, podnieść na duchu organizatorów sondażu, a przy okazji wesprzeć, wraz z szefową Projektu 2012 prof. Anna Gizą-Poleszczuk, promocję konsultacji w mediach i wśród mieszkańców. Samą debatę poprzedził sondaż wyjściowy na reprezentatywnej próbie 854 mieszkańców Poznania. Ankietę przeprowadzał poznański oddział Pentora telefoniczną metodą CATI (Computer Assisted Telephone Interview). W przypadku sondażu poznańskiego Centrum zdecydowało się na wariant trzech badań ankietowych. Drugi dodatkowy sondaż przeprowadzono tuż przed debatą, na uczestnikach deliberacji, aby zorientować się w jakim stopniu samo zapoznanie się z materiałami informacyjnymi zmieniło wyjściowe postawy badanych.

21 listopada 2009 roku na terenie targów poznańskich odbyła się zasadnicza debata. Trwała od 9.00 do 18.00. Uczestniczyło w niej ostatecznie 148 osób wybranych z próby reprezentatywnej. Dla Macieja Milewicza



*zaskoczeniem było to, że ludzie przyszedli. Mieli wprowadzić za udział przewidziane wynagrodzenie oraz parę bonusów w postaci komkarty czy obiadu, ale przyszło równo 120 osób plus 30 z listy rezerwowej. I to punktualnie. A myśmy się bardzo bali, że ludzie nie przyjdą.*

Jednym z założeń metody jest to, by każde ważniejsze środowisko było reprezentowane przez swojego eksperta. Wśród ekspertów znaleźli się m.in. wiceprezes Lecha, szef POSiR-u, wiceprezes spółki Euro Poznań 2012, rektor AWF, był także ekspert zewnętrzny z warszawskiej AWF. W sesjach grupowych i plenarnych uczestniczyli „incognito” dziennikarze, bez prawa zadawania pytań. Przedstawiano ich jako „asystentów” moderatora. Debata skończyła się trzecim, ostatecznym sondażem. Po całodzienniej deliberacji uczestnicy poproszeni zostali o samodzielne wypełnienie ankiety, której zasadnicza część dotyczyła omawianych w trakcie deliberacji scenariuszy. Okazało się, że po debacie jej uczestnicy dość zasadniczo zmienili swoje opinie wobec zaproponowanych wariantów zagospodarowania stadionu.

Pierwszy scenariusz, „lechowski”, przed deliberacją akceptowało 41% uczestników, a po deliberacji odsetek ten spadł do 28%. Przed deliberacją odrzucało go 29%, a po deliberacji liczba odrzuceń tego wariantu wzrosła do 46%. Zmiana okazała się istotna pod względem statystycznym. Poparcie dla drugiego wariantu, „posirowskiego” także się zmniejszyło. Przed deliberacją powierzenie zarządzania stadionowi spółce miejskiej w rodzaju POSiR akceptowało 44% uczestników, a odrzucało 24%. Po deliberacji 33% uczestników okazało się zwolennikami tego rozwiązania, a odrzuciło go 43%. Najistotniejsza zmiana, bo decydująca o ostatecznym kierunku zagospodarowania stadionu, dokonała się w przypadku trzeciego, półkomercyjnego scenariusza. Przed deliberacją wariant „Prestiżowe centrum sportu” akceptowało 48% uczestników, a po jej odbyciu aż 64%. Co do liczby odrzuceń tej opcji, przed deliberacją wynosiła 26%, po 15%. Zmiana nastąpiła również w odniesieniu do najbardziej „komercyjnej” wersji zagospodarowania stadionu, zakładającej powierzenie zarządzania całym kompleksem sportowo-rekreacyjnym komercyjnemu operatorowi. Odrzucało ją przed deliberacją 28% uczestników, a akceptowało 49%, po dyskusji zaś proporcje wynosiły odpowiednio 37% (odrzucających) oraz 40% (akceptujących).

Wyniki sondażu reprezentanci urzędu miasta przyjęli z ulgą.

*Poculiśmy wielką ulgę, że scenariusz socjalny [„posirowski”] nie przeszedł. Ten sondaż pokazał, że jeśli mówimy: „chcę mieć to i to”, to znaczy, że ktoś za to zapłaci. My często w potocznym myśleniu abstrahujemy od tej zależności. Albo inaczej: w codziennym życiu wiemy, że to tak działa, ale wobec samorządu czy innych podmiotów*

*dominuje jednak postawa roszczeniowa. Choć może ten obraz skrzywiony jest przez media, które głównie artykułują potrzeby bez wskazywania źródeł finansowania.*

Ich zdaniem podstawowa wartość i niewątpliwy sukces metody polegały na tym, że pod wpływem dyskusji i debat nastąpiła istotna zmiana w świadomości mieszkańców,

*że nie ma nic za darmo na tym świecie! Sondaż wygasił postawy roszczeniowe! Wprowadził lepsze rozumienie natury administracji publicznej i spraw publicznych. Ludzie zrozumieli, że tak duży obiekt sportowy wymaga specjalistycznego zarządzania, a funkcje sportowe są tylko jednym z elementów wykorzystania stadionu.*

Sondaż uświadomił także przedstawicielom Lecha, że nie wszyscy poznaniacy są kibicami, choć klub nie złożył broni i powołał konsorcjum, które wystartowało w ogłoszonym przez miasto konkursie na operatora stadionu.

Po sondażu pracownicy Biura Kształtowania Relacji Społecznych Urzędu Miasta Poznania wysłali do uczestników list z podziękowaniami, w którym spytali, czy uczestnicy deliberacji chcieliby być konsultowani w przypadku innych ważnych dla miasta i mieszkańców spraw oraz czy chcieliby otrzymywać informator miejski. *Na 120 listów 30% adresatów odesłało nam deklarację potwierdzającą wyrażenie zgody. To dość wysoki wskaźnik. Ankiety zwykle wraca około 5%.*

Obaj poznańscy rozmówcy Włodzimierz Groblewski i Maciej Milewicz zgodnie ocenili, że sondaż był sukcesem i potwierdził wypracowaną przez Biuro wiele lat wcześniej strategię współpracy z mieszkańcami. Inne miasta z dystansem obserwowały to, co się dzieje w Poznaniu.

*Wiem nawet, że inne miasta się z nas trochę podśmiechiwały (jak macie kasę na badanie, to proszę bardzo), ale potem musieli przyznać, że nam się udało i że temat został wygrany.*



## Komentarz

Zarówno reprezentanci urzędu miasta, jak i uniwersytetu przyznają, że współpraca nauki z biznesem czy administracją jest potrzebna wszystkim stronom. A jednak na podstawie dobrze udokumentowanej wiedzy socjologicznej wiemy, że w Polsce do takiej współpracy dochodzi bardzo rzadko. Rozmówcy z urzędu miasta zwracali uwagę na to, że ludzie nauki nie zawsze potrafią promować metody naukowe w środowiskach praktyków, bo wymaga to znajomości realiów i uwarunkowań związanych z praktycznym zastosowaniem pomysłów naukowych:

*To niestety przykre, ale taka jest przypadłość większości naukowców, nie tylko socjologów – brak umiejętności dobrego sprzedania projektu. Projekt wydawał się atrakcyjny, ale gdy wchodziło w konkrety, okazywało się, że ci, którzy mają go zrealizować, nie znają wielu uwarunkowań oraz pełnej tematyki. Socjolog, choćby nie wiem jak się wczuwał, nigdy nie będzie budowlanicem, politykiem, prawnikiem, urzędnikiem. Może, najwyżej, „liznąć” temat. I to było widoczne, gdy odwinęliśmy tego cukierka z opakowania. Z kolei uczestniczący w projekcie młodzi socjologowie podkreślali kwestie hermetyczności języka nauki: „Bo my socjologowie powinniśmy pamiętać o tym, że 65 procent społeczeństwa nie potrafi zrozumieć pierwszej strony w gazecie? Że do tych ludzi nie docierają tego typu informacje. Musimy więc po prostu podawać istotne informacje, obiektywne i wyważone naukowo, ale w dawkach, które ludzie są w stanie przyswoić”.*

Z drugiej strony nasza historia pokazuje, jak czasami koncentracja na bieżących kwestiach praktycznych przysłania sprawy fundamentalne, a tzw. praktycyzm zagraża dobru wspólnemu i przyjmuje postać zwykłej manipulacji zmierzającej do realizacji bieżących korzyści partykularnych kosztem dalekosiężnych interesów wspólnoty jako całości. Koncentrowanie uwagi opinii publicznej na technicznych aspektach budowy stadionów na Euro 2012 przy braku szerszej debaty na temat sposobu ich przyszłego zagospodarowania i wykorzystania jest ewidentnym przykładem utraty z pola widzenia długofalowego interesu zbiorowego. Krytyczna rola nauk społecznych polega między innymi na wychwytywaniu tego typu „manipulacji” i to jest, obok wartości naukowo-badawczych, ich podstawowa rola społeczna.

Analizowany tutaj przypadek sondażu deliberatywnego z Poznaniu jest jednak dowodem na to, że pomimo tych barier współpraca jest możliwa, a jej efekty bywają znakomite. Warto więc się zastanowić, dlaczego właśnie w tym wypadku do niej doszło? Jakie okoliczności mogły o tym zadecydować?

Wydaje się, że pierwszym powodem są biografie głównych bohaterów naszej historii. Analiza ścieżek życiowych kluczowych postaci niniejszego studium przypadku wskazuje na to, że to indywidualne biografie są podstawowym czynnikiem sprzyjającym

rodzeniu się współpracy międzysektorowej. Przyjrzyjmy się najpierw stronie reprezentującej Projekt Społeczny 2012. Anna Przybylska należy do typowych „osób pogranicza”: równie dobrze sprawdza się w penetrowaniu problemów teoretycznych, jak i realizacji zadań praktycznych. Choć obecnie podąża ścieżką kariery naukowej, całkiem dobrze radziła sobie w środowisku biznesowym. Marcin Podziemski, jeden z jej młodych współpracowników, zanim wszedł do projektu, także realizował się wcześniej w biznesie, jak sam przyznał, z sukcesami:

*Do biznesu trafiłem bardzo prosto. Zacząłem pracę jako ankieter na pierwszym roku studiów. Miałem jednak dużo szczęścia, bo dosyć szybko awansowałem. To był taki okres, kiedy w firmie, w której pracowałem, ubywało sporo pracowników, w związku z czym ci, którzy się w miarę sprawdzali, bardzo szybko liczyli na awans. W ciągu roku awansowałem trzy razy. Zostałem szefem działu.*

Być może dzięki swojemu doświadczeniu biznesowemu zwrócił uwagę profesor Anny Gیزی-Poleszczuk, która zaprosiła go do Projektu 2012. Także w przypadku jej biografii ścieżki naukowe i biznesowe ściśle się na siebie nakładają. Ceniona w kraju socjolożka, autorka wielu wybitnych prac naukowych, przez dwanaście lat kierowała działem badań jednej z wielkich firm handlowo-produkcyjnych. Jej niepospolity potencjał wizerunkowy i promocyjny, podkreślany przez wszystkich rozmówców, ma z pewnością związek z doświadczeniami nabytymi w biznesie.

Przyjrzyjmy się teraz ważnej dwójce pracowników poznańskiego urzędu miasta, bo to, że sondaż został zrealizowany właśnie w stolicy Wielkopolski, na pewno nie było przypadkiem. Tak duże zainteresowanie Poznania metodą sondażu deliberatywnego wynikało z tego, że kierujący Biurem Kształtowania Relacji Społecznych Włodzimierz Groblewski, doktor filozofii i były wieloletni pracownik naukowy Uniwersytetu Adama Mickiewicza, szybko dostrzegł wartość tej metody sondażu nie tylko w rozwiązaniu problemu zagospodarowania stadionu miejskiego po Euro, ale także w kontekście społecznej legitymizacji, jaką metoda mogłaby zapewnić podejmowanym w sprawie stadionu decyzjom, uwalniając w dodatku urzędników od nieformalnych nacisków i presji. Jego młody współpracownik, także socjolog Maciej Milewicz, okazał się niezwykle cennym partnerem dla swoich rówieśników z Uniwersytetu Warszawskiego. Z rozmowy z Marcinem Podziemskim i Renatą Włoch wynika, że dzięki wspólnemu z Milewiczem profilowi wykształcenia uniknęli wielu trudności w kontaktach z praktykami:

*Uzyskałiśmy w Poznaniu wsparcie, ponieważ jednym z bliskich współpracowników wiceprezydenta i prezydenta miasta jest socjolog, czynny socjolog, dla którego właśnie możliwość zaaplikowania tej metody była sama w sobie ciekawa. Był on naszym bardzo ważnym ambasadorem.*

Niezależnie od profilu wykształcenia Maciej Milewicz okazał się świetnym pośrednikiem pomiędzy sferą nauki a urzędnikami:

*Widziałam go w działaniu, podczas spotkań, na których byłem ja, on i urzędnicy. Ponieważ był pomiędzy jednym światem a drugim, potrafił przetłumaczyć nasze proste wskazówki i założenia na slang urzędniczy, mówiąc brutalnie.*

Te zdolności mediacyjne pomiędzy nauką i praktyką mogą wynikać z faktu, że pracując w urzędzie, Maciej Milewicz zdecydował się swą działalność urzędniczą uczynić przedmiotem analizy naukowej. Recenzentką jego pracy doktorskiej poświęconej konsultacjom społecznym została... profesor Anna Giza-Poleszczuk. Doktorat obronił w 2010 roku i przez jakiś czas prowadził zajęcia na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu. Niestety, życie dopisało gorzką puentę, bo już w trakcie opracowywania tego studium stracił tę pracę. Jak sam wyjaśnił:

*Rektor zalecił, by w pierwszej kolejności prowadzenie zajęć powierzać osobom zatrudnionym na uczelni, a nie osobom „z zewnątrz”, z uwagi na koszty. To tyle na temat korzystania z praktyków w świecie nauki - i czuję z tego powodu ogromny żal.*

Także sam sondaż deliberacyjny jako metoda konsultacji społecznych jest doskonałym

przykładem wzajemnego przenikania się nauki i praktyki. Podstawowy cel tej metody, a więc dostarczenie obywatelom zobiektywizowanej wiedzy dotyczącej istotnych problemów życia zbiorowego wymaga intensywnego kontaktu praktyków, ekspertów i zwykłych obywateli. Jeśli chodzi o ekspertów i badaczy metoda ta wymusza opuszczenie ich dyscyplinarnych czy sektorowych „wież z kości słoniowej” oraz dostosowywanie języka do kompetencji przeciętnego odbiorcy. Obywateli zmusza do porzucenia swych wygodnych, ale uproszczonych poglądów „ludzi z ulicy” na rzecz intelektualnego wysiłku w analizie spraw złożonych i niejednoznacznych. Praktykom (urzędnikom, działaczom, interesariuszom) uzmysławia względną i cząstkowość ich własnego stanowiska na tle ujawniającej się w trakcie sondażu szerokiej gamy poglądów i interesów. Wartość dodana metody polega przede wszystkim na tym, że po realizacji sondażu dla jego uczestników - przynajmniej jeśli chodzi o kwestie konsultacji społecznych - już nigdy nic nie jest takie samo jak przedtem.

Studium przypadku i komentarz:  
Andrzej Bukowski

# „Znam się na Polsce”

## Początki

Zimą 2009 roku absolwent Instytutu Filozofii na Uniwersytecie Jagiellońskim Jan Filip Staniłko spotkał się w jednej z warszawskich kawiarni z Pawłem Szalamachą, prezesem zarządu Instytutu Sobieskiego. Spotkanie dotyczyło publikacji tekstu Szlamachy w krakowskim piśmie historycznym „Arcana”, w którym Staniłko był redaktorem. Na zakończenie rozmowy zapytał mimochodem, czy Szalamacha nie poszukuje kogoś do pracy. *Powiedział, że tak. Więc właściwie pracę znalazłem przez przypadek.* Tak zaczęła się jego przygoda z jednym z obecnie najbardziej znanych polskich think tanków - warszawskim Instytutem Sobieskiego.

Młody absolwent filozofii i polonistyki oraz doktorant w Instytucie Filozofii Uniwersytetu Jagiellońskiego przygotowywał pod opieką profesora Ryszarda Legutki pracę doktorską na temat państwa i władzy w kontekście poglądów na naturę ludzką Arystotelesa i Hobbesa. Wcześniej przygotował u niego pracę magisterską na temat koncepcji racjonalności tradycji w pismach Alasdaira MacIntyre'a. Zanim trafił do Instytutu Sobieskiego, aktywnie rozwijał swoje zainteresowania społeczno-polityczne, szczególną uwagę poświęcając zagadnieniom związanym ze szkolnictwem wyższym i nauką. Praktyki w szkole, które odbył jeszcze jako student polonistyki, stały się inspiracją do szukania rozwiązań słabości polskiego systemu edukacji. Z czasem stał się prawdziwym ekspertem w tej dziedzinie: *Zacząłem czytać raporty OECD dotyczące edukacji. Nagle się okazało, że jestem jednym chyba z dziesięciu ludzi w Polsce, którzy to czytają.* Zainteresowania zaowocowały m.in. współpracą z Ministerstwem Edukacji Narodowej, a później Ministerstwem Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową.

W Instytucie Sobieskiego pracę zaczął na stanowisku asystenta naukowego zarządu, czyli *osoby siedzącej w biurze i śledzącej co się dzieje, analizującej.* Otrzymał też pierwsze zadanie merytoryczne, którym było opracowanie raportu na temat korzyści i strat wynikających z wejścia Polski do strefy euro.

Założony w 2004 roku Instytut Sobieskiego powstawał w specyficznej atmosferze. Tak wspomina ten okres jego prezes, publicysta, prawnik i były wiceminister Skarbu Państwa Paweł Szałamacha:

*Był to okres wielkich oczekiwań, nadziei, poszukiwań. Duża aktywność obywatelska, ludzie wychodzili z różnymi pomysłami, gdzieś tam były wszystkie projekty ustaw (...). To była eksplozja. W związku z tym, opierając się na własnej aktywności z poprzednich lat, patrząc, jak działają inne organizacje tego typu, opracowałem tę koncepcję.*

W 2003 roku do udziału w swym projekcie Szałamacha zaprosił osoby, które stały się założycielami i fundatorami think tanku: Marka Borzestowskiego (założyciela portalu Wirtualna Polska), Pawła Dobrowolskiego (dyplomata, historyka, polityka), Mirosława Gruszkę (biznesmena), Piotra Lipińskiego, Ryszarda Sowińskiego (doktora nauk prawnych), Grzegorza Szczodrowskiego (pracownika naukowego Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego). Każdy z nich na działalność Instytutu przeznaczył początkowo kilkanaście tysięcy złotych.

Już w 2004 roku Instytut zorganizował dwie odpłatne konferencje. Później rozpoczęto realizację projektów finansowanych z środków Unii Europejskiej. Fundatorzy dokładali kolejne kwoty. Praktycznym i wymiernym osiągnięciem było także pozyskanie prestiżowego biura na Nowym Świecie (najdroższej ulicy w Polsce) na zasadach użyteczności publicznej. Dzięki temu Instytut w sensie dosłownym zyskał pozycję w centrum krajowej polityki. Wszystko to pozwoliło na sfinansowanie pierwszej fazy działalności think tanku.

W 2005 roku część założycieli trafiła do rządu Prawa i Sprawiedliwości. Dla Instytutu oznaczało to reorganizację (m.in. zmianę zarządu). Była to jednak przede wszystkim szansa na bycie blisko polityki państwowej oraz możliwość wpływu na nią poprzez transfer idei i budowanie relacji. Po dwuletnim okresie rządów PiS zakończonych przedterminowymi wyborami i przejęciem steru władzy przez Platformę Obywatelską Instytut czekała kolejna rekonfiguracja. Od tego czasu rząd skupił się na budowie stabilnych źródeł finansowania działalności oraz uregulowaniu relacji z biurokracją.

Osoby związane z Sobieskim twierdzą, że od samego początku wierzyły, iż tworzą przedsięwzięcie wyjątkowe. Instytut nie koncentrował się wyłącznie na gospodarce czy polityce, ale także na nowych technologiach, prawie, bezpieczeństwie narodowym, administracji, ochronie środowiska, opiece zdrowotnej, polityce społecznej, transporcie publicznym, urbanistyce... Działalność polegała głównie na pisaniu pogłębionych komentarzy do bieżących problemów polskich i międzynarodowych, opracowywaniu rozbudowanych analiz i raportów, propozycjach zmian prawnych, spotkaniach, debatach, konferencjach. Zespół Sobieskiego chciał

uczestniczyć w tworzeniu pomysłu na nowoczesną Polskę i pragnął mieć realny wpływ na to, jak będzie wyglądała:

*Musi istnieć w Polsce miejsce, które będzie potrafiło opisać nasz kraj w różnych aspektach, nie sięgając za każdym razem w swych analizach do – jak mówi słynny wierszyk z Radia Maryja – „unii brukselskiej, śmiercionośnej, wielkiej”, tylko zaczynając od krajowych problemów i potrzeb. Punkt wyjścia jest tu, w Polsce.*

Po kilku latach tak opisywali swoją misję na stronie internetowej Instytutu:

*Instytut Sobieskiego jest multidyscyplinarnym ośrodkiem analitycznym typu think tank zajmującym się zagadnieniami bieżącej polityki państwa oraz kwestiami istotnymi dla rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Jako niezależna pozarządowa organizacja tworzy idee dla życia publicznego w Polsce, opierając się przy tym na własnych badaniach i analizach.*

Do realizacji tych zadań zapraszali ekspertów – wybitnych specjalistów w swoich dziedzinach. Co ważne, zdecydowana większość z nich była równocześnie zakorzeniona w biznesie lub miała wcześniej do czynienia z działalnością publiczną w praktyce. Wynikała z tego podwójna korzyść – po pierwsze, badania oraz rozwiązania, które proponowali, stawały się dzięki temu bardziej użyteczne, po drugie, eksperci czerpali z takiej pracy wiele satysfakcji, co stanowiło dodatkowy czynnik zachęcający ich do zaangażowania w działalność Instytutu. Staniłko określał to w następujący sposób:

*Ma się swobodę decydowania, można robić rzeczy, które są z jednej strony oparte na badaniach naukowych, a z drugiej mają bardzo często ścisły związek z praktyką. I w pewnym sensie jest to wyjątkowa pozycja. Zwłaszcza dla kogoś, kto zajmuje się polityką jako przedmiotem badawczym.*

Instytut Sobieskiego wyróżniało też otwarte przyznawanie się do sympatii politycznych oraz relacji z politykami Prawa i Sprawiedliwości. Zarząd zakładał, że bliskie relacje z partią polityczną nie są i nie powinny być czymś, co podważa wiarygodność i jakość dorobku Instytutu. Zakładali, że badając sferę publiczną, nie można uciec od własnych przekonań. Według Staniłki *chodzi o rzetelność naukową, ale jednak zawsze w służbie określonych imperatywów społecznych, które każdy z nas posiada*. Wraz z określonymi sympatiami politycznymi członkowie zarządu bardzo wyraźnie deklarowali otwartość i gotowość do współpracy z różnymi środowiskami: *Jesteśmy otwarci na relację z biurokracją, jakakolwiek ekipa*



nią steruje. Nie zgadzali się też na etykietkę partyjnego think tanku, co podkreślał prezes Szałamacha:

*Przedstawiliśmy wiele propozycji dotyczących różnych dziedzin, a kilka z nich zostało podjętych przez prezesa Kaczyńskiego, i tyle. Powoli chyba nabieramy statusu zaplecza intelektualnego. Ale czegoś takiego dotąd w ogóle w polskiej polityce nie było – politycy są nieufni i bardzo trudno się z nimi pracuje. Jest to po prostu proces w Polsce pionierski, wzajemne uczenie się. Są oczywiście przyjazne relacje – ewidentnie ze względu na mój etap w życiu, w 2006, 2007 roku, jest mi bliżej do Prawa i Sprawiedliwości. Nie jestem powiązany z ekipą Tuska, choć miałem pewne propozycje. Natomiast swoje publikacje czy raporty wysyłamy także do przewodniczącego komisji finansów z Platformy. Piszemy też opinie do aktów prawnych przysyłanych regularnie z ministerstw.*

### **Pieniądze, pieniądze i jeszcze raz pieniądze**

Co najbardziej doskwierało Instytutowi Sobieskiego w pierwszych latach działalności? Brak pieniędzy i niedobory kadrowe. Jednak nikt z zespołu się nad tym nie rozczulał: przyjęto, że jest to sytuacja normalna dla trzeciego sektora i w takich warunkach trzeba jakoś działać. Wszyscy w Sobieskim zdawali sobie sprawę, że zanim będą mogli pozwolić sobie na realizację swoich planów według standardów zbliżonych do zachodnich, czeka ich sporo pracy. Zarząd od początku przyjął „metodę małych kroków” jako strategię rozwoju Instytutu. *Robimy swoje krok po kroku, dodając cegiełkę po cegiełce*, mówił Staniłko. Niewielkie nawet sukcesy mają prowadzić do kolejnych.

Jednym z problemów była specyfika współpracy z administracją państwową. Staniłko nie krył, że trudno dostać zlecenie na badanie czy konsultację ekspercką, jeżeli nie ma się kontaktów w urzędach i partiach.

*Te pieniądze, dosyć jednak duże jak na polskie wyobrażenie o pieniądzach w polityce, przechodzą przez łańcuszki ludzi i każdy sobie coś pobiera. Zazwyczaj to jakaś reklama, billboard albo coś w tym stylu. Politycy nie chcą pracować z ekspertami, boją się ludzi z think tanków, myślą że oni chcą wejść w ich miejsce.*

Jednocześnie zaznaczał, że w Sobieskim zawsze obowiązywała żelazna zasada realizowania projektów zgodne z szeroko pojętą misją i unikanie lobbingu.

*Przychodzą czasami przedstawiciele firm i proszą o ekspertyzę, w dużej mierze lobbingsowe. Na przykład w trakcie afery hazardowej zgłosiła się do nas firma*



*hazardowa i poprosiła nas, żebyśmy napisali coś o podatku dochodowym od hazardu. Odmówiliśmy.*

Zlecenia bardzo często „przynosili” do Instytutu związani z nim eksperci. Jako wybitni specjaliści w swoich dziedzinach często byli pierwszym kontaktem dla zamawiających, którym ze względu na prestiż zależało, by określony projekt był firmowany logo Instytutu (*Nasza marka jest już w miarę znacząca*). Umowa była taka, że jeśli ktoś realizuje grant, to pewną pulę pieniędzy przeznacza na działalność think tanku.

Największy zrealizowany projekt (kilkumilionowy budżet) powstał na zamówienie Urzędu Regulacji Energetyki. Instytut zebrał czteroosobowy zespół ekspertów, opracował propozycję i wystartował w przetargu, który wygrał. Przedsięwzięcie dotyczyło pomiaru energii w inteligentnej, oszczędnej sieci energetycznej. Zysk z projektu był przeznaczany przez kilka kolejnych lat na finansowanie bieżącej działalności Sobieskiego. Aplikowanie o środki zewnętrzne to jednak bardzo uciążliwa czynność. Staniłko twierdzi, że

*najbardziej brakuje kogoś, kto pisałby wnioski. Ja nienawidzę pisać grantów, chociaż napisałem dwa. Oba były podobno dobre, ale nienawidzę tego. To najgorsza rzecz, jaką mogę sobie wyobrazić w życiu.*

Inny problem polega na tym, że większość ofert grantowych – głównie z instytucji zagranicznych – przewiduje dość jałowe opracowania, bardzo rzadko dotykające fundamentalnych problemów Polski.

Często się zdarzało, że inicjatorem konkretnego działania projektowego był sam Instytut, który w takim wypadku musiał pozyskać finansowanie dla swojego pomysłu zgodnie z zasadą: *zbieramy budżet i uderzamy*. Oznaczało to, że zarząd zabiega o dotacje celowe, głównie od osób prywatnych. Czasami było to kilkaset, niekiedy kilka tysięcy złotych, które służyły do sfinansowania wydania książki lub organizacji panelu dyskusyjnego.

W 2010 roku Instytut uruchomił także działania fundraisingowe. Nie było to jednak proste – brakowało osoby, która mogłaby poświęcić temu przedsięwzięciu pełną uwagę oraz profesjonalnie planować i realizować kolejne etapy działalności: identyfikować darczyńców oraz budować i podtrzymywać z nimi relacje. Poważną przeszkodą był także negatywny odbiór działalności publicznej w Polsce oraz nieprzyzwyczajenie społeczeństwa do finansowego wspierania działalności badawczej czy eksperckiej.

*W Polsce nie działa taki klasyczny fundraising jak w Stanach Zjednoczonych. Ludzie dają pieniądze na Matkę Boską, chore dzieci i pomoc społeczną, natomiast ani*

*nie szanują polityków, ani nie rozumieją polityki, więc nie uważają, że to jest cel warty ich pieniędzy. Trochę raczkujemy z fundraisingiem, ale to jest dosyć pionierskie przedsięwzięcie. (...) Tkwi w tym olbrzymi potencjał, ale też nieprawdopodobnie trudna praca.*

Pomimo obiektywnych trudności zdecydowano, że Instytut podejmie działania fundraisingowe, kierując się zasadą: *zrobmy tyle, ile się da*. Pozyskiwanie środków zewnętrznych miało się stać w przyszłości czynnikiem kluczowym stabilnego rozwoju Instytutu, więc od czegoś trzeba było zacząć. *Jeśli popierają Państwo naszą działalność, prosimy o wsparcie. Liczy się każda kwota. Szczególnie liczymy na regularne datki w wybranej przez Państwa wielkości. Zachęcamy do ustalenia polecenia przelewu* – w ten sposób Instytut zwracał się do potencjalnych darczyńców poprzez swoją stronę internetową.

### **Think tank od środka**

Zarządzanie i bieżące administrowanie Instytutem było zadaniem zarządu. Do obsługi biura zatrudniona jest jedna osoba na etacie (wcześniej były dwie na umowach-zleceniach). Na stałe w Instytucie „przebywało” około sześciu osób. Pozostali eksperci działali „zdalnie”. W związku z tym struktura organizacyjna była dwuwarstwowa – jedną stanowili stali pracownicy, drugą – czterokrotnie większą liczebnie – eksperci łączący zaangażowanie w działalność Instytutu Sobieskiego z pracą na uczelni lub w biznesie.

Staniłko podkreślał, jak wielkie znaczenie dla Instytutu od początku istnienia mieli eksperci zewnętrzni: *Trzeba mieć grupę dobrych ludzi. Największą zasługą osób tworzących Instytut Sobieskiego jest to, że zebrali naprawdę bardzo wysokiej jakości zespół*. Jak to zrobili? Na początku zespół zewnętrznych ekspertów rozwijał się dzięki inicjatywie Instytutu. Szalamacha wspominał, że to zarząd zachęcał ludzi do współpracy: *Na początku miało to charakter nieformalny – jeden dopraszał drugiego. A jak się ma ciekawych znajomych to ciekawi ludzie się też pojawiają. Ktoś przyprowadził swojego szwagra. Okazało się, że to wybitny ekonomista*. Później do Instytutu zaczęło się samodzielnie zgłaszać wiele osób ze sporym dorobkiem.

W 2011 roku z Sobieskim współpracowało na stałe około czterdziestu ekspertów, głównie byli to młodzi pracownicy naukowcy polskich uczelni, przeważnie posiadający stopień doktora. Nie tylko z Warszawy, bo reprezentowany był także Kraków, Gdańsk i Poznań. Liczna była również grupa osób łączących działalność w Sobieskim z pracą zawodową w prywatnych firmach. Jeden z ekspertów był członkiem zespołu doradców premiera, inny pracował także dla Royal Institute

of International Affairs. Co sprawiło, że chcieli działać wspólnie pod szyldem think tanku?

*„Można robić rzeczy oparte na badaniach naukowych mające często bardzo ścisły związek z praktyką”. „Zyskuje się możliwość kontaktu z pierwszoplanowymi aktorami”. „Praca w think tanku jest bardziej atrakcyjna intelektualnie. To trochę tak, jakby mieć własne przedsiębiorstwo naukowe”. „Możliwość półkomercyjnej realizacji swoich zainteresowań badawczych”.*

Z czasem okazało się, że w dłuższej perspektywie najtrudniejsza jest zdolność do utrzymania stałego kontaktu i dobrych relacji w zespole. Status eksperta wymagał podpisywania się pod publikacjami firmowanymi przez Instytut Sobieskiego. Przynajmniej raz w roku trzeba było coś opublikować. Niektórzy eksperci nie mieli z tym problemów i często przesyłali swoje komentarze, artykuły czy raporty. Innych trzeba było do tego zachęcać, dyscyplinować, przypominać. Jak jednak skutecznie motywować, dysponując budżetem typowym dla trzeciego sektora?

*To nie jest tak, że oni nie chcą - twierdził Staniłko - tylko życie się toczy i trudno znaleźć czas. Konieczny jest też pewien poziom dyscypliny, żeby ich motywować do regularnego pisania, bo jak się nie motywuje, to oni „odjeżdżają”, coraz mniej ich łączy. To jest trudna rola.*

W Sobieskim od początku panowały koleżeńskie relacje, więc ostatecznie wszyscy się jakoś dogadywali. Jedno nie budziło nigdy wątpliwości - zasada, że za pracę zawsze się płaci, choćby symbolicznie.

*Świadomie podjęliśmy decyzję, że nie jesteśmy instytucją pożytku publicznego. Dzięki temu stwarza to możliwość - zwłaszcza gdy się jest prawnikiem albo informatykiem - żeby zarobić na konsultingu. Jeżeli eksperci są lojalni i nie pracują wyłącznie na swoje nazwisko, budowana jest w ten sposób ogólna marka Instytutu.*

#### **Czwarta władza - z nami czy przeciw nam?**

Relacje z mediami to dla instytucji trzeciego sektora niezwykle istotna sprawa. Możliwość przebicia się ze swoimi pomysłami, budowanie marki... W Sobieskim doskonale to rozumieli. Staniłko wspominał, że pierwszy prezes był specjalistą od *public relations*. Z czasem wyrobili sobie markę i dziennikarze sami zaczęli się do nich zgłaszać.

Chętnie współpracowali ze wszystkimi mediami. Nie obrażali się, nie wybrzydali.

*Ja naprawdę mogę pisać i w „Wyborczej”, i w „Naszym Dzienniku”, nie ma problemu. Chodzi o to, by posiadać możliwość przekazu informacji w różnych środowiskach – twierdził Staniłko. – Nasza rola polega też na wyjaśnianiu w dyskursie publicznym, w mediach tego, co się dzieje w rzeczywistości. Idziemy tam, gdzie nas zapraszają.*

Zwracano uwagę, by każdy artykuł, który pojawiał się w prasie ogólnopolskiej (a było ich rocznie kilkadziesiąt), był podpisany nazwą Instytutu. Utrzymywano dobre relacje z dziennikarzami:

*Dziennikarze są bardzo zadowoleni, gdy się im przygotowuje pewną partię tekstu. Rozmowa, pewna gotowość i zrozumienie potrzeb dziennikarza są ważne. Jak się nie ma dużej ilości pieniędzy, to trzeba dbać o kompetencje i o wiarygodną obecność medialną. Nie gadać bzdur, być zawsze przygotowanym.*

W Sobieskim brakowało osoby, która zajęłaby się „PR-em trzeciosektorowym”. Zostało ustalone, że tymczasowo działania z tego zakresu będzie realizował Jan Filip Staniłko. Odpowiadał za stronę internetową, profil na Facebooku (*Średnio mi to idzie, ale tysiąc fanów w ciągu roku się znalazło...*) i kontakty z mediami: *Gdy dziennikarz dzwoni, to powinno się odebrać telefon. Jeżeli się cztery razy ma czas dla dziennikarza, to on później chętnie znów zadzwoni.*

## Co dalej?

Celem operacyjnym była możliwość wydawania czterech–pięciu książek rocznie i dwukrotne zwiększenie liczby osób na stałe związanych z Instytutem (dziesięć pełnych etatów w ciągu pięciu lat). W Instytucie Sobieskiego twierdzono jednak, że najważniejsza jest konsekwentna realizacja misji, którą definiowano następująco:

*Misją Instytutu jest tworzenie idei dla Polski. Wyznawane przez nas wartości to silne i ograniczone państwo, wolność i odpowiedzialność jednostki, swobody gospodarcze, ład społeczny oparty na prawie naturalnym. W podejmowanej aktywności chcemy zachować odwagę intelektualną, krytycyzm, pokorę oraz poszanowanie mądrości i dobra.*

Jan Filip Staniłko z czasem awansował na stanowisko wiceprezesa zarządu Instytutu Sobieskiego. Zrezygnował z pisania pracy doktorskiej z historii filozofii na Uniwersytecie Jagiellońskim (niemożność połączenia pracy nad bieżącą polityką z wymagającym olbrzymiej ilości czasu tematem doktoratu), by w 2010 roku

na nowo podjąć wyzwanie naukowe – tym razem w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika rozpoczął pod kierunkiem prof. Andrzeja Zybertowicza pracę nad rozprawą doktorską dotyczącą instytucjonalizacji polskiego modelu gospodarczego.

## Komentarz

Sytuacja organizacji pozarządowych w Polsce nie jest komfortowa. Podstawowy problem to trwały niedobór kluczowych w tego typu działalności zasobów finansowych i osobowych (kompetentnych i otwartych na współpracę ekspertów), co w sytuacji, gdy „rynek” think tanków zdominowany jest dodatkowo przez kilka znanych i rozpoznawanych ośrodków niezwykle utrudnia zaistnienie nowym instytucjom tego rodzaju. Zbudowanie od podstaw think tanku, który w ciągu lat zyskałby rozpoznawalną i cieszącą się uznaniem markę, jest poważnym wyzwaniem. Dlaczego Instytutowi Sobieskiego się udało?

Wydaje się, że podstawowe znaczenie miały dwa czynniki: idea i ludzie. Przemysłana i jasno sformułowana misja nie jest deklaracją do zamieszczenia na stronie internetowej, ale definiuje tożsamość instytucji / organizacji. Jeśli jest uświadamiana i podzielana przez cały zespół, pozwala przetrwać okresy niepewności czy zakłóceń w funkcjonowaniu (np. niestabilną sytuację finansową). Gdy uda się ją zakomunikować otoczeniu, instytucja zyskuje wyrazistość i rozpoznawalność. Konsekwentne realizowanie misji w kolejnych projektach dodatkowo

tożsamość umacnia. Gdy jest wystarczająco silna, działania podejmowane głównie w celu finansowego przetrwania (mało rozwijające zlecenia, nieinteresujące, ale „dające zarobić” projekty) nie są w stanie naruszyć „kręgosłupa” organizacji.

Drugim czynnikiem są ludzie: kompetentni, otwarci i dzielący się. Kapitał społeczny w przypadku Instytutu Sobieskiego przekłada się bezpośrednio na efekt ekonomiczny (zlecenia uzyskiwane dzięki ekspertom) i symboliczny (prestż, medialna rozpoznawalność). Wydaje się, że Instytutowi nie udało by się ich przyciągnąć, gdyby nie atrakcyjność formuły współpracy, którą zaproponował: przynależność do określonej idei przy jednoczesnej wolności realizowania własnych pasji eksperckich. Taka kombinacja może być atrakcyjną alternatywą dla osób, które osiągnęły już pewien poziom profesjonalnej i finansowej samorealizacji, a poszukują czegoś więcej.

Przyznawanie się do dość bliskich relacji ze środowiskiem polityki, a tym bardziej deklarowanie sympatii do środowiska Prawa i Sprawiedliwości jest wśród polskich intelektualistów zjawiskiem niezmiernie

rzadkim. Gdy słowo „polityka” kojarzy się z upartyjnieniem dowolnego tematu, a nie służbą publiczną, otwarte przyznawanie się do swoich poglądów w tej dziedzinie może być odbierane jako profesjonalne samobójstwo eksperta. Paradoksalnie dominuje chyba przekonanie, że eksperci nieprzyznający się do swoich sympatii politycznych są bardziej wiarygodni. Otwartość Instytutu

Sobieskiego w tym obszarze wydaje się posunięciem tyleż ryzykownym (zarówno w relacjach z otoczeniem, jak i w środowisku wewnętrznym), co konsekwentnie realizowanym. Czas pokaże, czy również sprzyjającym przetrwaniu.

Studium przypadku i komentarz:  
Monika Sitarz

# Centrum Aktywności Lokalnej (CAL), czyli jak połączyć wierność ideałom z profesjonalizmem

Pomysł stworzenia programu aktywizowania środowisk lokalnych inspirowany działalnością Klubu Osiedlowego „Surma” z warszawskiej Ochoty narodził się pod koniec lat 90. Wówczas to grupa osób wywodzących się z trzeciego sektora, skupionych wokół warszawskiego Stowarzyszenia BORIS, postanowiła swoje indywidualne doświadczenia w pracy na rzecz środowisk lokalnych przekształcić w systematyczną metodę, odwołując się m.in. do funkcjonującego w krajach Europy Zachodniej, a w Polsce popularnego przed wojną modelu *community development*. Głównym celem projektu było opracowanie, a następnie przedstawienie lokalnym instytucjom - ośrodkom pomocy społecznej, szkołom, ośrodkom kultury - nowych standardów działania i takich rozwiązań z zakresu pedagogiki społecznej, które zakładały przeformułowanie założeń i sposobu pracy merytorycznej placówek oraz zmianę myślenia o ich miejscu i roli w społeczności. Projekt był odpowiedzią na faktyczną, obserwowaną od dawna sytuację. Wskazane instytucje działały na rzecz przypisanej sobie wąskiej, widzianej w sposób stereotypowy i w oderwaniu od szerszego społecznego kontekstu grupy odbiorców. Nie współpracowały z zewnętrznymi podmiotami, a swoje zadania realizowały według utrwalonych i narzuconych ogólnie schematów. Ośrodki kultury świeciły pustkami, szkoły środowiskowe nie prowadziły działalności wychowawczej, a funkcjonowanie jednostek pomocy społecznej sprowadzało się głównie do wydawania zasiłków.

W pierwszej fazie eksperymentu nazwanego Programem Centrum Aktywności Lokalnej (CAL), który prowadzono w latach 1997-2000, do współpracy i przetestowania koncepcji zaproszono 95 osób działających w społecznościach lokalnych na wskazanych obszarach. Przedsięwzięcie zostało sfinansowane z środków publicznych (m.in. PHARE, środki MEN, MKiDN) i prywatnych (m.in. Mott Foundation, Rockefeller Brothers Fund), zrealizowane w partnerstwie z wieloma instytucjami i organizacjami z Polski i zagranicy (w tym Irlandii, Holandii, Wielkiej Brytanii, Litwy). Program przyjął formę dwuletnich cykli szkoleniowych, na które składały się warsztaty, krajowe wizyty studyjno-seminaryjne, zadania domowe, wyjazd



studyjny za granicę i letni wyjazd integracyjny. Sesje były ważnym miejscem spotkań, wymiany doświadczeń i dyskusji, przede wszystkim jednak służyły wypracowaniu wzorców pracy środowiskowej, które miały być następnie wdrażane w macierzystych jednostkach uczestników. Dyplom ukończenia pierwszej edycji kursu przygotowującego do roli animatora społecznego otrzymało 69 osób.

Podstawowy cel Programu, czyli rozwój lokalny (*community development*) zdefiniowano jako proces zaspokajania jednostkowych i zbiorowych potrzeb, a także rozwiązywania problemów dzięki zaangażowaniu mieszkańców - w taki sposób, aby w danym środowisku zachodziła zmiana na poziomie kulturalnym, społecznym i gospodarczym. Motorem przemian miała być edukacja lokalna (*local education*), czyli oddziaływanie na sferę kultury możliwe dzięki kształtowaniu u ludzi określonych umiejętności koniecznych do działania. Środkiem uruchamiającym cały mechanizm miała być metoda animacji społecznej (*social animation*). Jej podstawę stanowiły cztery zasady: badanie w działaniu (*action research*) - mające na celu odkrywanie lokalnego potencjału i lokalnych sił społecznych, praca środowiskowa (*community work*), czyli profesjonalne wsparcie organizacyjne, technologiczne i edukacyjne, a potem wzmacnianie społeczne (*empowering*) - rozwijanie wiedzy i pewności siebie, oraz działanie środowiskowe (*community actions*) będące skupianiem wokół wspólnych zadań zainteresowanych osób, grup i organizacji.

Podczas trwania programu pilotażowego prowadzono działania ewaluacyjne. Całościowa ocena projektu pokazała, że Program miał wpływ nie tylko na podniesienie poziomu wiedzy i umiejętności uczestników w zakresie aktywności lokalnej, ale także na funkcjonowanie instytucji i aktywność środowisk, z których wywodzili się animatorzy. Było oczywiste, że Program należy kontynuować, dlatego w roku 2000 założono Stowarzyszenie Centrum Aktywności Lokalnej, które miało zajmować się jego koordynacją. Do 2002 roku objął on około 100 lokalnych środowisk z terenu całej Polski. Prezesem organizacji został Bohdan Skrzypczak - pedagog społeczny, działacz, wieloletni pracownik instytucji publicznych, m.in. dyrektor Regionalnego Ośrodka Kultury w Suwałkach, współtwórca projektu „Przystanek Olecko” (wydarzenia zorganizowanego na styku ekologii, nauki i sztuki). Działalność Stowarzyszenia, będąca kontynuacją pilotażowego programu, skoncentrowała się wokół kilku problemów: animowania rozwoju lokalnego, zwiększania aktywności mieszkańców, wspierania charytatywnych, społecznych kulturalnych czy edukacyjnych inicjatyw, a także zwiększania uczestnictwa obywateli w życiu publicznym.

W zarządzie oraz radzie programowej Stowarzyszenia znalazły się osoby z różnych stron Polski, działacze reprezentujący organizacje pozarządowe lub jednostki samorządu terytorialnego, w tym także przedstawiciele środowiska animatorów

społecznych i uczestnicy programu pilotażowego CAL. Podstawową motywacją pierwszych adeptów metody była chęć kreowania zmian, a główną siłą napędową ciekawość, entuzjazm oraz pasja, co sprawiało, że często w konfrontacji z realiami świata instytucji publicznych i polityk lokalnych pojawiało się u nich poczucie niemocy, frustracji i porażki. Zdarzały się przypadki zwalniania z pracy animatorów - ich aktywność, w której dopatrywano się motywów politycznych, postrzegana była często przez przedstawicieli samorządów jako nadmierna, szkodliwa i zagrażająca lokalnej władzy. Jak wspominał Bohdan Skrzypczak:

*Przychodzi dyrektor ośrodka pomocy społecznej czy domu kultury i zaczyna robić w środowisku badania społeczne, na próbie tysiąca osób, po prostu pytając, co chcą robić, co czują... To znaczy, przygotowuje się do kampanii. Chce przejąć władzę, więc co robi mądry samorządowiec? Przerzywa taką sytuację i zwalnia go błyskawicznie. Tak, na początku wysyłaliśmy ich z taką misją szlachetną, a oni po prostu polegli w polu chwały.*

Podobnym sytuacjom zapobiegały później kontrakty zawierane z samorządem. Między innymi właśnie powstanie sieci CAL było wynikiem wypracowania i podpisania przez osoby, które ukończyły kurs pilotażowy, porozumienia o współpracy z instytucjami oraz indywidualnymi animatorami społecznymi. W innych przypadkach praca animatora, który z zasady uruchamiać ma jedynie pewien mechanizm, pozostając jednocześnie w cieniu, była niezauważana i niedoceniana. Nazwanie, opisanie, ocena, przypisanie autorstwa i skwantyfikowanie efektów jego działalności za pomocą standardowych narzędzi ewaluacyjnych wykorzystywanych w instytucjach i dostosowanych do ich filozofii - z harmonogramem, wyznaczonymi wcześniej zadaniami - niejednokrotnie przysparzało trudności. Dodatkowo w instytucjach publicznych panowało przekonanie - i często panuje do tej pory - że program CAL, który z założenia stawia duże wymagania osobom pracującym w instytucji, stanowi jedynie uzupełnienie i dodatek do podstawowej działalności placówek, wszelkie działania i inicjatywy podejmowane w ramach programu powinny odbywać się poza godzinami pracy animatora.

Animatorzy napotykali również na obojętność i opór współpracowników, którzy przyzwyczajeni do wykonywania standardowych obowiązków w regulaminowo określonym czasie niechętnie podejmowali się wykonywania innych zadań. Tak o pracy metodą CAL mówi Małgorzata Wójcik z certyfikowanego Ośrodka Kultury w Brzeszczach:

*Najważniejsze, by pojawiła się chęć, realny wysiłek i zrozumienie, że trzeba zrobić coś więcej niż do tej pory. Nie mam na myśli jedynie działalności artystycznej. Do tej pory*

*instytucje kultury pracowały zazwyczaj, opierając się na kalendarzu imprez. Od imprezy do imprezy – koncert, przegląd, pokaz, konkurs. Natomiast praca wedle CAL-u jest bardziej nastawiona na realizację działań długofalowych, które mają zatrzymać czy zaangażować środowisko i mieszkańców na dłużej. Myślę, że praca metodą CAL wymaga większej aktywności animatora, nie może opierać się tylko na instruktażu: od 8 do 16. I właśnie to często stanowi problem... Niekiedy dominuje myślenie: „Po co? W zasadzie funkcjonujemy dobrze, mamy pieniądze, cały czas coś się robi, ludzie przychodzą, czego chcieć więcej?”. Ktoś na przykład ma trzy lata do emerytury, które chce jedynie spokojnie przepracować.*

Same założenia programowe CAL, w wymiarze teoretycznym i praktycznym, dla wielu osób prezentowały się niezbyt atrakcyjnie, a często były niejasne. Pierwszym problemem, z którym spotykali się uczestnicy szkoleń, mogła być intensywna edukacja przewidująca inwencję twórczą, ponadprzeciętne, w tym także emocjonalne zaangażowanie w trakcie warsztatów i po ich zakończeniu, wywiązywanie się z określonych zadań, a także wypracowywanie konkretnych, praktycznych rezultatów, które najczęściej były odroczone w czasie. Dodatkowo ważny, a zwykle problematyczny wymóg stanowiła obowiązkowa obecność na wszystkich zajęciach szkoleniowych – ze względu na tę okoliczność wielu uczestników przerywało udział w programie. Inna trudność wiązała się z odbiorem proponowanych treści i promowanych wartości. Takie hasła, jak animacja społeczna i kulturalna, sięganie do tradycji, praca z wolontariuszami, budowanie organizacji pozarządowych spotykały się z niezrozumieniem, brzmiały zbyt idealistycznie i mogły być postrzegane jako nieadekwatne, staroświeckie i niemodne, zwłaszcza że w tym samym czasie o sprawach dotyczących kultury czy kwestii społecznych rozmawiano głównie w języku finansów i zarządzania. Początkowo sprawę utrudniał dodatkowo brak ram formalnych – procedur czy dokumentów, które mogłyby regulować podejmowane działania – jak to było choćby w przypadku wolontariatu, która to kwestia została unormowana ustawą dopiero w 2003 roku.

Nie bez znaczenia były tutaj także bariery natury mentalnej, a także wyuczone i utrwalone postawy ludzi, potencjalnych odbiorców działań i inicjatyw. W środowiskach lokalnych pionierzy CAL napotykali często na bierność, apatię, niechęć mieszkańców, ich sceptycyzm i niewielkie zainteresowanie najbliższym otoczeniem połączone z małą wiarą w możliwość zmiany sytuacji przy jednoczesnej roszczeniowej postawie wobec instytucji publicznych i władzy. Dobrą ilustracją jest tutaj refleksja Małgorzaty Wójcik dotycząca sytuacji w Brzeszczach:

*Gmina jest górnicza, więc dość specyficzna. Pojawiają się różne problemy, jak wszędzie, gdzie istnieje jeden dominujący zakład pracy. Środowisko jest przy tym nieco*

*rozleniwione, dominuje postawa „wszystko się należy”, bo to właśnie zakład, z wszystkimi socjalnymi osłonami, zapewniał wczasy, mieszkania, paczki, wyjazdy przez wiele, wiele lat. W naszej gminie, gdzie kopalnia istnieje już od ponad stu lat, mentalność ludzi nierzadko przybiera formę oczekiwań: „ktoś za nas to zrobi”.*

Powszechne były również stereotypowe wyobrażenia na temat placówek takich jak szkoła, ośrodek pomocy społecznej czy ośrodek kultury - ich funkcji, roli, miejsca w środowisku lokalnym, a także przekonanie o ograniczonych możliwościach i niewielkim wpływie na życie społeczne. Zwłaszcza ośrodki kultury borykały się dużym problemem - postrzegane przez mieszkańców zwykle jako miejsca przynależące do poprzedniej epoki, w których nic się nie dzieje i których formuła już dawno się wyczerpała, dodatkowo były lekceważone i często do tej pory są przez władze lokalne traktowane jako zbędne i nieprzydatne. Tak ten problem, na podstawie własnych obserwacji, komentuje pani dyrektor Wójcik:

*W wielu sytuacjach - mówię o innych sytuacjach i o innych gminach - ośrodek kultury traktowany jest jak kula u nogi. Czasami pracownicy słyszą, że są pasożytami, bo nic nie robią - to są przykre historie.*

Doświadczenia i refleksje uczestników programu CAL i organizatorów wskazywały na konieczność powołania w Polsce nowego zawodu - animatora społecznego. Odpowiedzią na tę potrzebę miało być utworzenie Szkoły Animatorów Społecznych (SAS), dlatego Stowarzyszenie Centrum Aktywności Lokalnej we współpracy z naukowcami z Uniwersytetu Warszawskiego, Uniwersytetu Gdańskiego, Uniwersytetu w Leeds, a także edukatorami z Federation of Work Training Group w Birmingham oraz Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie i Korporacją Animatorów Społecznych rozpoczęło pracę nad realizacją takiej inicjatywy. W roku 2000 w kooperacji z Uniwersytetem w Leeds oraz Federation of Work Training Group organizacja uruchomiła szkołę trenerów wyspecjalizowanych w zakresie rozwoju społecznego. Celem przedsięwzięcia było wypracowanie profilu i standardów zawodowych animatora oraz promowanie metody pracy CAL w środowiskach lokalnych. Uczestnicy programu, którzy rekrutowali się spośród pracowników instytucji kultury czy pomocy społecznej, stanowili następnie trzon kadry trenerów praktyków Stowarzyszenia CAL.

W 2003 roku rozpoczęła się pilotażowa edycja Szkoły Animacji Społecznej sfinansowana w ramach programu Unii Europejskiej Grundtvig - Sokrates. Założeniem projektu było utworzenie platformy kształcenia animatorów w odniesieniu do praktycznych doświadczeń oraz refleksji akademickiej na temat pracy w środowisku lokalnym. Projekt przewidywał wiele różnorodnych działań - od cyklu

seminariów naukowych wraz z publikacją podsumowującą poprzez Fora Aktywności Lokalnej, wizyty studyjne, konferencje międzynarodowe, przygotowanie kilkudziesięciu specjalistycznych artykułów na temat animacji po opracowanie 12-modułowego pakietu edukacyjnego dla trenerów i uczestników. Pilotażowy program SAS objął 40 osób posiadających doświadczenie w zakresie aktywności kulturalnej i społecznej, pracujących lub będących wolontariuszami w placówkach o charakterze socjalnym, kulturalnym lub edukacyjnym z miast i wsi.

Program szkoleń i warsztatów odwoływał się do zasady podmiotowości i wychowania środowiskowego, której twórczynią była polska pedagog Helena Radlińska. Idea ta kształtowała sposób widzenia jednostki i społeczności lokalnej traktowanych jako niezależny podmiot. Określała założenia edukacji i pedagogiki oraz rolę animatora - jego zadaniem jest pobudzanie do zmiany poprzez odnalezienie wartości i sił tkwiących w regionie. Zasada ta organizowała także mechanizmy przekazywania wiedzy uczestnikom szkoły i relacje pomiędzy „nauczycielami” i „uczniami”. W gronie trenerów prowadzących warsztaty w SAS znaleźli się zarówno przedstawiciele świata akademickiego, między innymi pracownicy Wydziału Pedagogiki Uniwersytetu Warszawskiego i Podyplomowego Studium Animacji Współpracy Środowiskowej Uniwersytetu Gdańskiego, jak i praktycy związani z organizacjami pozarządowymi, w tym eksperci sieci Centrum Aktywności Lokalnej oraz eksperci Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych czy trenerzy Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Pozarządowych. Na każdej z sesji obecny był dodatkowo superwizor, który monitorował przebieg spotkania, jakość pracy trenerów i zaangażowanie uczestników, a także analizował ich potrzeby i oczekiwania.

Założeniem cyklu było wypracowanie - jak zwykle na drodze wspólnych dyskusji i wymiany indywidualnych doświadczeń - umiejętności z zakresu po pierwsze, zarządzania dialogiem oraz organizowania konsultacji i przepływu informacji na linii obywatele - władza z wykorzystaniem potencjału organizacji pozarządowych i instytucji publicznych, po drugie, upowszechniania idei partnerstwa w tworzeniu strategii rozwoju lokalnego, budowania grup wsparcia ze względu na konieczność rozwiązywania lokalnych problemów i tworzenia sieci oraz związków społecznych, po trzecie, przygotowywania strategii rozwoju własnych organizacji na podstawie systematycznego badania zasobów i potrzeb, po czwarte, mobilizowania grup lokalnych do działania. 12 modułów edukacyjnych odnosiło się do głównych zagadnień, takich jak tradycja, współczesne kierunki rozwoju społeczności lokalnej, budowanie zespołu, wolontariat, samoorganizacja, edukacja obywatelska, planowanie i realizacja projektów społecznych, partycypacja społeczna w podejmowaniu decyzji.

Po serii zajęć teoretycznych następowała przerwa - służyła temu, aby uczestnicy mogli swoje nowe umiejętności i wiedzę testować w praktyce. To miało być

początkiem zmian w ich macierzystych instytucjach i otoczeniu. Wypracowany system i metoda edukacyjna, która była ciągle dopracowywana i udoskonalana, stały się podstawą regularnego funkcjonowania SAS, będącej jednym z głównych form działania Stowarzyszenia. Odtąd ukończenie przez przedstawiciela danej instytucji szkoły mogło być początkiem procesu ubiegania się o „CAL-owski” certyfikat jakości. Jego przyznanie wiązało się z koniecznością spełnienia określonych kryteriów. Podstawowym wymogiem było posiadanie siedziby - realnego miejsca, które może służyć integracji i ożywianiu społeczności lokalnej. Kolejne warunki dotyczyły sposobu funkcjonowania oraz organizacji zadań. Przede wszystkim zakładały podejmowanie takich działań, które odpowiadały rozpoznany wcześniej potrzebom i problemom środowiska i byłyby skierowane do rozmaitych grup. Następnie dotyczyły promowania idei pracy społecznej na rzecz otoczenia, wspierania inicjatyw lokalnych, wchodzenia w partnerstwa oraz animowania czy tworzenia grup samopomocowych i sąsiedzkich. Ważnym punktem była także zasada prowadzenia nieformalnej edukacji ludzi dorosłych. Certyfikat od początku przyznawano na pięć lat, każda jednostka z certyfikatem wstępowała i do tej pory wstępuje automatycznie do Sieci Centrów Aktywności Lokalnej - nieformalnej grupy instytucji i organizacji.

A tak wymienione zasady wyglądały w praktyce - na przykładzie Ośrodka Kultury w Brzeszczach:

*Wyniki różnych naszych analiz wskazują: za dużo folkloru, za mało ofert do młodzieży. Wsłuchujemy się w opinie. W tej chwili dla każdej grupy wiekowej mamy jakąś propozycję. W 2006 roku powołaliśmy do życia piwnicę młodzieżową. To było ciekawe wydarzenie, pomysł okazał się trafiony, ponieważ wcześniej słychać było narzekania nastolatków: „nic się w Brzeszczach nie dzieje, nie ma parku, nie ma ławek, daleko, drogo, nie ma miejsca, wszędzie pub, wszędzie piwo”. Wyremontowaliśmy więc w ośrodku kultury piwnicę i zaprosiliśmy ich - najpierw „trenerów”, zaprzyjaźnionych wolontariuszy - to akurat był ksiądz, który jest terapeutą, i pani z poradni psychologiczno-pedagogicznej, która ma świetne relacje z młodzieżą. Wzięli na siebie rolę prowadzących, moderatorów spotkań z młodzieżą.*

*Zaprosiliśmy również liderów wszystkich grup młodzieżowych, o których wiedzieliśmy: harcerze, oaza, jeżdżących na bmx, punkowców, po prostu wszystkich. Przyszli i od razu rozpoczęła się dyskusja: „Jak oceniacie wy, jako młodzi, sytuację młodych w gminie?”. No i zaczęło się metodą warsztatową: „Fatalnie!” - wyrysowali na plakatach, pokazali owo „fatalnie”. Dobrze. Druga część warsztatów: „Co chcielibyście zrobić?”. I znowu dyskusja oparta na konkretach. Wiedziałam już, że od 1 lutego 2007 roku świetlica może funkcjonować, znalazłam więc instruktora, który poprowadziłby ją. Miał fantastyczne pomysły, przyszedł z konspektami gotowych zajęć - byłam więc pewna, że*



*mogę go zatrudnić, tylko musi mieć do kogo adresować swoją ofertę. Potem okazało się, że ten człowiek był wśród uczestników wspomnianego spotkania, zupełnie anonimowo, nikt go jeszcze nie znał. Ale wracając do młodzieżowej debaty, wyrysowali i wydyskutowali: „Chcemy, żeby była świetlica”. Wtedy my odpowiedzieliśmy: „Mówisz, masz. Od jutra to miejsce jest dla was otwarte od 16 do 20”. Wtedy wstał Piotr, ów młody instruktor, i dodał: „Od jutra czekam tu na was”. Rozrzucił ulotki z informacjami, co tu się będzie działo, no i tak się rozpoczęła działalność Klubu Młodzieżowego „Free culture” – teraz tak się nazywa. Sami sobie wymyślili nazwę, ja pozwoliłam im pomalować ściany, po prostu robili tam, co chcieli, to było ich miejsce. Po kilku miesiącach instruktor z młodzieżą wymyślili projekt „Młodzież w działaniu” – najpierw to był projekt rockowy, po jakimś czasie przyszli hiphopowcy: „My też chcemy!”. No to proszę bardzo, zrobiliśmy drugi projekt: „Nie taki hip-hop straszny, jak go namalują”. Potem pojawili się tam miłośnicy dzikich zwierząt, później harcerze: „Czy możemy się tutaj spotykać?”. Przyszła grupa młodych motocyklistów: „Proszę bardzo, tu możecie mieć swoją bazę”. No i tak to żyje, bo to się w zasadzie samo nakręca – od inicjatywy do inicjatywy. W tej chwili właśnie z tych młodych ludzi wyłonili się na przykład miłośnicy obrony praw zwierząt i realizują swój projekt. To już żyje swoim życiem.*

Sieć objęła całą Polskę, w każdym regionie działanie ośrodków wspiera i monitoruje lokalny koordynator CAL. Podstawową ideą organizującą od początku działania sieci była komunikacja i współpraca przy rozwiązywaniu problemów. Jak opowiadała o tym dyrektorka certyfikowanego już od dziesięciu lat Ośrodka Kultury w Brzeszczach Małgorzata Wójcik:

*To, że jesteśmy w sieci, jest dość cenne – w razie jakichś wątpliwości można wesprzeć się wiedzą kogoś, kto wcześniej już pokonał podobne trudności. My często nawet rozpoczynamy takie oddolne inicjatywy, spotykamy się gdzieś i analizujemy jakiś temat albo po prostu rozmawiamy, wymienimy się doświadczeniami również po to, by poczuć bliskość, wzmocnić się myślą, że trudności są przejściowe, problemy do pokonania, bo ktoś inny jest już przecież o krok dalej.*

Temu samemu celowi służą organizowane od samego początku coroczne Ogólnopolskie Fora Aktywności Lokalnej. W tym miejscu spotykają się przedstawiciele ośrodków „CAL-owskich”, uczestnicy innych działań Stowarzyszenia, a także partnerzy polscy i zagraniczni.

Z inicjatywy instytucji i organizacji działających w sieci w 2005 roku uruchomiona została kampania społeczno-edukacyjna i platforma współpracy ludzi, placówek, grup formalnych i nieformalnych działających na rzecz społeczności lokalnych – „Aktywne Społeczności”. Podstawowym założeniem trwającej do dziś



akcji było informowanie o działaniach obywatelskich w regionach i promowanie ich, inicjowanie dialogu pomiędzy różnymi jednostkami, a także budowanie kontaktów pomiędzy grupami praktyków działających w III sektorze a środowiskiem akademickim zajmującym się kwestią lokalności na poziomie badawczym. W tym celu utworzony został m. in. portal internetowy, gdzie każda aktywna społeczność ma możliwość zaprezentować swoje inicjatywy, opowiedzieć o tym, co robi, zaprosić do udziału w wydarzeniu czy umieścić relację z imprezy. Ważną częścią kampanii jest organizowany od 2006 roku konkurs dla animatorów społecznych im. Heleny Radlińskiej. Pomysł zrodził się z potrzeby docenienia pracy lokalnych działaczy i ukazania ich sylwetek na szerszym forum.

Od samego początku działaniom Stowarzyszenia CAL towarzyszyła refleksja teoretyczna. Do działań z obszaru problematyki społecznej prezes Bohdan Skrzypczak wprowadzał swoje zainteresowania metodyczne i naukową perspektywę z dziedziny pedagogiki. Obserwacje, doświadczenia i działalność organizacji pozarządowej były na tyle inspirujące, że stały się przyczynkiem do pracy nad doktoratem, który ukończył pod naukową opieką prof. Wiesława Theissa z Katedry Pedagogiki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego. Następnie profesor, obok innych osób ze świata naukowego, uczestniczył w przedsięwzięciach realizowanych przez Stowarzyszenie. Celem tych działań było inicjowanie komunikacji i wypracowanie płaszczyzn współpracy przedstawicieli świata nauki, organizacji pozarządowych i samorządowych. Miały one odpowiadać na sytuację braku rzetelnych prac badawczych prowadzących do konkretnych i aplikowalnych rozwiązań. Tak ujmował problem prezes Skrzypczak:

*Pewne nieukontentowanie budziło to, że większość badań właśnie tej sfery społecznej idzie od strony nauk socjologicznych, społecznych, które opisują sytuację i na tym kończą. Jest kolejne badanie środowisk lokalnych, pojawia się raport, książka, i na tym się wszystko kończy i nadal nic się nie zmienia.*

Punktem kulminacyjnym było powołanie w 2006 roku w porozumieniu z pedagogami z UW Instytutu Edukacyjno-Społecznego im. Heleny Radlińskiej, pionierki „badania i działania”, który z założenia miał być przestrzenią do dialogu - w kontekście lokalnego rozwoju - na tematy związane z historią, tradycją, tożsamością i pamięcią biograficzną, prowadzonego pomiędzy praktykami i przedstawicielami świata naukowego. Działania podejmowane w ramach projektu finansowane były z środków pochodzących z działalności gospodarczej. O jej podjęciu decydowała stosunkowo niekorzystna polityka przyznawania grantów i ograniczone możliwości finansowania inicjatyw o takim profilu, jaki interesuje Stowarzyszenie. Tak wspomina tę sytuację Bohdan Skrzypczak:

*Najlepszą szkołą ekonomii społecznej dla nas było nieotrzymanie grantu EQUAL, bo wtedy trzeba było wymyślić samemu, jak można się finansować i zbudować działalność gospodarczą. W tej chwili około 50 procent naszego budżetu to jest działalność gospodarcza. To nam daje taką samodzielność, że nie musimy wszystkiego uzależniać od przyznania grantu, tylko jak chcemy stworzyć Instytut Radlińskiej, to nie czekamy, by ktoś nam dał dotację, tylko sami go finansujemy, mimo że jest niszowy i nie mieści się w bieżącej polityce grantowej.*

Wybór patronki nie był przypadkowy, wskazywał na przywiązanie do określonej filozofii i systemu wartości, stanowił rodzaj manifestu i takiego podejścia ideologicznego, które w centrum zainteresowania stawiało człowieka oraz budowanie dobrych relacji międzyludzkich, a więzi i poczucie wspólnoty miały inspirować i pobudzać do dalszego działania. Zasada ta była nie tylko podstawą działalności szkoleniowej, organizowała także od wewnątrz funkcjonowanie Stowarzyszenia. W ramach Instytutu Radlińskiej odbywały się „wędrujące” seminaria naukowe – spotkania praktyków i teoretyków organizowane co miesiąc w innej miejscowości, skupione wokół tematu edukacji społeczności lokalnych, a potem także projekty wydawnicze. Głównym wyzwaniem było jednak podejmowanie interwencji badawczo-edukacyjnych i badań aktywizujących, które w metodologii pedagogicznej znane są jako „badania w działaniu” (*action research*). O ich specyfice decydują podstawowe założenia – po pierwsze dotyczące praktycznych konsekwencji i zmiany, jaką mają wywołać w otoczeniu, po drugie odnoszące się do uczestników sytuacji i ich zaangażowania w przebieg badania, po trzecie związane z postacią badacza-działacza oraz procesem tworzenia teoretycznych uogólnień na podstawie praktyki.

Kolejnym ważnym momentem było powołanie w 2010 roku – w partnerstwie z Collegium Civitas – „Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych”, którego dyrektorem został dr Bohdan Skrzypczak. Misją jednostki było generowanie i popularyzowanie idei oraz nowatorskich rozwiązań z zakresu polityk publicznych dotyczących szeroko rozumianego rozwoju lokalnego społeczności, a także wdrażanie oddolnych doświadczeń animacyjnych do polityki samorządów. Swoje zadania – analizy, badania i przedsięwzięcia edukacyjne – Centrum realizowało dzięki współpracy aktywistów społecznych i środowiska akademickiego. W latach 2010–2014 Centrum odpowiadało za część zadań realizowanego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, a finansowanego z środków unijnych projektu systemowego: „Decydujmy razem. Wzmocnienie mechanizmów partycypacyjnych w kreowaniu i wdrażaniu polityk publicznych oraz podejmowaniu decyzji publicznych”. Założeniem projektu było rozpowszechnianie wiedzy o możliwościach współdecydowania i współtworzenia lokalnej polityki oraz angażowanie

społeczności w tworzenie rozwiązań prawnych w dziedzinie zatrudnienia, integracji społecznej, zrównoważonego rozwoju i przedsiębiorczości. W ramach projektu w stu gminach i ośmiu powiatach organizowano między innymi Laboratoria Animacji Społecznej (LAS), czyli spotkania mieszkańców i przedstawicieli jednostek samorządu, organizacji pozarządowych i biznesu połączone z dyskusją o prawnych mechanizmach partycypacji społecznej oraz z pracą warsztatową skupioną na konkretnych rozwiązaniach lokalnej polityki publicznej.

Innym projektem systemowym finansowanym z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowanym w partnerstwie między innymi z fundacją Instytut Spraw Publicznych, było przedsięwzięcie nazwane: „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej”. Projekt realizowany był z inicjatywy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. W ramach przedsięwzięcia podejmowano działania zmierzające do stworzenia nowych standardów usług instytucji pomocy i integracji społecznej, które miały zwiększać skuteczność Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie i Centrów Integracji Społecznej w rozwiązywaniu problemów dotyczących wykluczenia społecznego. Projekt zakładał przeprowadzenie diagnozy potencjału służb społecznych, a potem przeformułowanie zadań i założeń organizujących działania placówek, w tym przewidywał zastąpienie modelu pracy socjalnej koncepcją pracy środowiskowej opartą na „filozofii CAL”. Tutaj szczególnie ważna była zasada tworzenia środowiskowych koalicji i kooperacja z organizacjami pozarządowymi na rzecz rozwiązywania problemów społecznych. Przedsięwzięcie zakładało utworzenie platformy współpracy określonej mianem Laboratorium Innowacji Społecznej (LIS) skupiającej praktyków i teoretyków, w tym również naukowców z Uniwersytetu w Leeds, w celu wypracowania modelu Organizowania Społeczności Lokalnej, a następnie przeszkolenie 3000 pracowników wskazanych instytucji i przygotowanie ich do pracy metodą animacji społecznej. Ważnym zadaniem było także opracowanie i przedstawienie rekomendacji prawnych.

W podobnym duchu utrzymana była kolejna inicjatywa, a mianowicie projekt „Aktywna i twórcza polityka społeczna jako narzędzie integracji społecznej”. Opierał się na modelu „laboratorium”, integrował perspektywę osób zaangażowanych w realizację polityki społecznej z refleksją teoretyczną i metodami badawczymi. Podejmowane działania skierowane były do pracowników oraz klientów instytucji polityki społecznej z województwa mazowieckiego w odpowiedzi na zdiagnozowane problemy: małą skuteczność instrumentów i działań osłonowych proponowanych przez instytucje, niewłaściwe metody aktywizowania osób wykluczonych społecznie, brak zintegrowanego podejścia do rozwiązywania problemów społecznych oraz regularnych badań testujących adekwatność podejmowanych rozwiązań. Celem działań było rozpowszechnienie wyników badań na temat

znajomości i stanu wdrażania instrumentów polityki społecznej, rozwój dialogu społeczno-publicznego, merytoryczne wsparcie pracowników placówek działających na obszarze problemów społecznych oraz rozpowszechnienie nowych metod wsparcia i wspieranie osób zagrożonych marginalizacją.

Powyższe projekty obrazują podejście Stowarzyszenia CAL do problematyki naukowej i przekonanie o teorii, która powinna być ściśle powiązana z działaniem, a także odzwierciedlają miejsce organizacji w stosunku do świata akademickiego i świata aktywistów oraz praktyków. Tak określał je prezes Skrzypczak, w 2011 roku wykładowca Wyższej Szkoły Nauk Społecznych „Pedagogium” w Warszawie:

*Jesteśmy pomiędzy jednym światem a drugim... Jest takie podejście „pedagogiczne myślenie - pedagogia”, pedagogia to jest coś pomiędzy pedagogiką a praktyką - pośrodku. Coś takiego tutaj robimy.*

Inną inicjatywą realizowaną na styku świata pozarządowego i akademickiego, finansowaną z własnych środków organizacji były studia podyplomowe z zakresu ewaluacji, superwizji animacji i współpracy środowiskowej organizowane na Uniwersytecie Gdańskim. Tutaj ważne było zaangażowanie prof. Marii Mendel z Instytutu Pedagogiki współpracującej wcześniej przy realizacji Szkoły Animatorów Społecznych. Propozycja edukacyjna była odpowiedzią na potrzebę zdefiniowania i określenia ram takiej działalności, opracowania założeń, metodologii i standardów postępowania. Proces tworzenia nowej gałęzi wiedzy odwoływał się do sprawdzonej strategii postępowania Stowarzyszenia - wychodził od działań i doświadczeń praktyków po to, aby na tej podstawie opracować model teoretyczny, który następnie miał być transferowany do świata nauki i weryfikowany na poziomie naukowego dyskursu.

Metoda CAL została zauważona przez administrację, niektóre jej elementy weszły do rozwiązań wprowadzanych w instytucjach publicznych (jednocześnie organizacja cały czas pozostawała niezależna pod względem finansowym od samorządu, co podczas działania gwarantowało partnerskie relacje pomiędzy tymi podmiotami). Przykładowo, na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej CAL przeprowadził w ciągu dwóch tygodni szkolenie 600 kobiet z terenów wiejskich. Kolejnym przykładem były Programy Aktywności Lokalnych czy Strategie Rozwiązywania Problemów Społecznych określające priorytety i ramy działania w regionach, uchwalane przez samorządy. W ponad 300 polskich miastach i gminach lokalne władze w ramach poakcesyjnego Programu Wspierania Obszarów Wiejskich zdecydowały się wykorzystać animacyjne podejście Stowarzyszenia CAL do tworzenia własnych dokumentów. Było to wielkie wyzwanie merytoryczne i organizacyjne. Tak skomentował to Bohdan Skrzypczak:

*Pokazaliśmy, że możemy w ciągu dwóch tygodni zmobilizować osiemdziesięciu trenerów-praktyków z terenu całej Polski, i zrobić program i zapewnić jego jakość dla trzystu dwudziestu pięciu gmin. Z drugiej strony wtedy zapaliła się nam czerwona żarówka – nie dajmy się zwariować magii wielkich liczb.*

W ramach świadczonych przez organizację usług szkoleniowych wykorzystywana była cała metoda lub poszczególne moduły programu CAL. Sama koncepcja animacji, a także podejście trenerskie były nie tylko rozpoznawalne, ale stały się atrakcyjne dla kolejnych grup odbiorców obok pracowników ośrodków pomocy społecznej czy ośrodków kultury. W 2010 roku przeszkolonych zostało dziesięć tysięcy osób. Później trenerzy SAS prowadzili warsztaty oparte na filozofii i metodzie CAL dla trzech tysięcy bibliotekarzy (na zlecenie Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, która dzięki funduszom pochodzącym z Amerykańskiej Fundacji Wolności i Fundacji Billa i Melindy Gates realizowała „Program Rozwoju Bibliotek”). Celem projektu było zwiększenie znaczenia i roli bibliotek publicznych z małych miast i wsi w środowisku lokalnym, a także przeformułowanie założeń leżących u podstaw ich działania. Tak mówiła o tym koordynatorka sieci CAL i trenerka Lena Chotkiewicz:

*Program szkoleniowy, który prowadzimy w ramach tego projektu, nakierowany jest na zmianę roli bibliotek i na to, żeby biblioteki, nawet w bardzo ciężkich warunkach, nie miały postawy oczekującej, że ktoś przyjdzie i zmieni sytuację, tylko żeby spróbowały same coś zrobić. Program zorientowany jest na zmianę i odwrócenie stereotypowej roli biblioteki – jakaś tam pani siedzi, wydaje książki, nic ciekawego się nie dzieje, ma paru amatorów książki: albo dzieci, albo osoby starsze, które tam przychodzą, dwie książki wypożyczą. Podejście ma się zmienić – biblioteka współczesna powinna być zwrócona do społeczności lokalnej ze swoją ofertą, propozycją, biblioteka, powinna być centrum komunikacji społecznej. Tak proponujemy rozpatrywać rolę biblioteki.*

Własna działalność gospodarcza, czyli szkolenia, wydawnictwo, badania i konsultacje, umożliwiła współfinansowanie inicjatywy „Q – Ruch Sąsiedzki”. Przedsięwzięcie to realizowano w Warszawie. W ramach Akademii Inicjatyw Sąsiedzkich (AIS) zakładano cykle szkoleniowe, spotkania lokalnych działaczy, aktywnych sąsiadów i animatorów. Akademia uczyła, jak obserwować otoczenie, współpracować i motywować siebie oraz innych do działania, dodatkowo program przewidywał organizację regularnych debat na tematy związane z kwestią lokalności. Elementem projektu było tworzenie płaszczyzn współpracy pomiędzy doświadczonymi i początkującymi animatorami. Ważną częścią działania był blog, gdzie można było odnaleźć bieżące informacje o ważnych miejscach i wydarzeniach

miejskich, na przykład o „Podwórkowej Gwiazdce” (akcji zbierania książek, spotkań przy świątecznym stole, ubierania choinki). Wcześniejsze wpisy i relacje, w tym także filmowe, dotyczyły spotkań w ramach AIS, oddolnych inicjatyw sąsiedzkich, np. akcji „Niedziela bez bazgrołów”, czyli zamalowywania napisów na kamienicy, pikniku z okazji święta ulicy czy obchodów „Dnia Sąsiada”.

W programie tym najlepiej wyrażała się filozofia Stowarzyszenia CAL, czyli praca na rzecz ludzi, działanie z ludźmi i bycie między ludźmi. Prezes Bohdan Skrzypczak tak to określał:

*To jest nasza odtrutka na systemowość, na wielkie projekty, wielką politykę społeczną i tak dalej. Tutaj mamy spotkanie z grupą kilku osób, sąsiadów, i rozmowę o zwykłych sprawach. Niekiedy jest to trudniejsze niż poważny projekt EFS.*

Ważną częścią tej filozofii było poddanie jej autorefleksji i tworzenie pewnej charakterystycznej kultury wewnątrz organizacji:

*Nasze sztandarowe pytanie - mówi Bohdan Skrzypczak - brzmi: „czym jest CAL?”. Największą trudność nam sprawia zdefiniowanie, czym jest Centrum Aktywności Lokalnej, bo choć ogólna filozofia zostaje ta sama, ciągle się nam zmieniają sposoby patrzenia, interpretacji i ciągle na nowo o tym rozmawiamy... Ważną rzeczą jest konsekwentne budowanie sieci złożonej z ludzi... Stawiamy na ludzi i w większym stopniu na pozytywne emocje niż na standardy i certyfikacje ISO. Najważniejsze są relacje, wspólnota ludzi, którzy coś robią, ponieważ są do tego przekonani i dlatego mogą zarazić tym innych. To jest ważniejsze niż wszystkie formalne procedury.*

### **Wykorzystano następujące materiały i publikacje:**

*Centrum Aktywności Lokalnej jako metoda rozwoju społeczności lokalnej*, P. Jordan, B. Skrzypczak (red.), BORIS/CAL, Warszawa 2002.

*Ja jako animator społeczny*, B. Skrzypczak, P. Henzler (red.), Stowarzyszenie CAL, Instytut Studiów Edukacyjno-Społecznych im. H. Radlińskiej, Warszawa 2006.

*Ośrodek pomocy i aktywności społecznej - renesans pracy środowiskowej*, P. Jordan (red.), Stowarzyszenie CAL, Instytut Studiów Edukacyjno-Społecznych im. H. Radlińskiej, Warszawa 2007.

*Społeczności lokalne - zmierzch czy renesans*, „Rocznik” nr 6, BORIS, Warszawa 2001.

*Źródła aktywności społecznej. Helena Radlińska - tradycja dla przyszłości*, B. Skrzypczak (red.), Stowarzyszenie CAL, Instytut Studiów Edukacyjno-Społecznych im. H. Radlińskiej, Warszawa 2006.

Konrad Piskała, *Cal do celu*, „Tygodnik Powszechny” 18.06.2007.



Portal [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl), artykuły: D. Mól, *Ludzie sektora: Bohdan Skrzypczak*; A. Malinowska *Kuźnia animatorów*.

Blog Stowarzyszenia CAL - <http://blog.cal.org.pl/>

Blog Q - <http://inicjatywysiedzkie.blogspot.com/>

Portal aktywnospolecznosci - <http://www.aktywnospolecznosci.pl/>

## Komentarz

O specyfice Stowarzyszenia CAL decyduje przede wszystkim silne poczucie własnej tożsamości zbudowane wokół idei *community development* i pewnej spójnej filozofii czy misji, która nie tylko przejawia się we wszystkich podejmowanych przez organizację działaniach, ale także organizuje wewnętrzną kulturę organizacji. Właśnie wierność określonej idei połączona z konsekwencją i determinacją pozwoliły z jednej strony na wdrażanie na obszarze niezwykle trudnym nowatorskiej metodologii i realizację wymagającego, bo burzącego dotychczasowy porządek programu, a z drugiej umożliwiły rozwój samego Stowarzyszenia i pokonywanie sytuacji kryzysowych. Na sukces oraz skuteczność działań miała wpływ umiejętność znajdowania równowagi pomiędzy idealizmem i przywiązaniem do pewnych wartości a myśleniem strategicznym i racjonalnym zarządzaniem, co uwidaczniało się w sytuacjach związanych chociażby z pozyskiwaniem środków na realizację działań. W tym kontekście ważnym momentem było rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej, która pozwoliła zachować niezależność względem grantodawców i finansowanie kolejnych przedsięwzięć, a która nawet

w czasie największej koniunktury nie przystąpiła do zasadniczych celów i nie zdominowała działalności organizacji.

Charakterystyczną cechą jest działanie w ramach sieci. Wdrażanie metody animacji umożliwia, poprzez uruchamianie mechanizmów istniejących w lokalnych społecznościach, rozprzestrzenianie idei, włączanie do systemu kolejnych kooperujących ze sobą osób i instytucji przy zachowaniu wypracowanych standardów działania, a jednocześnie samodzielności i względnej niezależności poszczególnych regionów w stosunku do „centrum” jakim jest Stowarzyszenie. Tym co łączy tę sieć, są właśnie założenia ideologiczne, wspólna filozofia działania i spójny, czytelny wizerunek. O sile Stowarzyszenia świadczą budowanie partnerstwa, wiarygodność i współpraca z wieloma instytucjami, począwszy od małych lokalnych NGO-sów, na poważnych instytucjach publicznych takich jak ministerstwa czy wyższe uczelnie kończąc. To w połączeniu z wieloletnim doświadczeniem i wysokim poziomem merytorycznym działań wpływa na rozpoznawalność organizacji i samej metody wśród instytucji funkcjonujących



na obszarze przeciwdziałania wykluczeniu, rozwiązywania problemów społecznych czy budowania społeczeństwa obywatelskiego, powodując, że hasło „CAL” kojarzone jest z dobrą i sprawdzoną marką, za którą stoi określona i ważna treść oraz profesjonalizm. Dzięki temu Stowarzyszenie ma możliwość oddziaływania na szeroką – w porównaniu z innymi organizacjami pozarządowymi – skalę, ma wpływ na politykę publiczną.

Istotnym aspektem funkcjonowania CAL są związki ze światem nauki. Po pierwsze, sama filozofia i metoda aktywizowania środowisk lokalnych nawiązuje do rozwiązań oraz koncepcji z zakresu pedagogiki społecznej i jest mocno osadzona w teorii. Po drugie, wszystkim działaniom przyświeca zasada łączenia perspektyw aktywistów i akademików oraz wypracowywania rozwiązań integrujących te dwa punkty widzenia, co najlepiej widać

w przypadku uruchomionych we współpracy z Uniwersytetem Gdańskim studiów podyplomowych. Dodatkowo wszystkim przedsięwzięciom towarzyszy refleksja teoretyczna, do projektów zapraszani są ważni przedstawiciele świata nauki, którzy sprawują opiekę merytoryczną nad podejmowanymi działaniami i gwarantują ich najwyższą jakość – tutaj przykładem może być Szkoła Animatorów Społecznych czy Instytut Radlińskiej. Po trzecie, doświadczenia organizacji, znajomość podejmowanej problematyki od strony praktycznej połączone z teorią są następnie transferowane do świata akademickiego, o czym świadczą liczne publikacje wydawane przez Stowarzyszenie czy działalność naukowa prezesa Bohdana Skrzypczaka.

Studium przypadku i komentarz:  
Katarzyna Kubat

# GT Mentor: firma szkoleniowa na styku biznesu i nauki

Pierwszy kontakt Krzysztofa Broclawika ze szkolnictwem wyższym to oczywiście czas studiów (psychologia). Po studiach - gdy podjął decyzję, że świat nauki to będzie także jego świat - został pracownikiem Zakładu Psychologii Ogólnej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Na początku lat 90. przeszedł do nowo powstałej Szkoły Zdrowia Publicznego, która była wspólnym przedsięwzięciem Akademii Medycznej i Uniwersytetu Jagiellońskiego. Skusiło go wyzwanie postawione przed tą instytucją: reformowanie systemu ochrony zdrowia. Dyscyplinami naukowymi, którymi wtedy się zainteresował i którym pozostał wierny na wiele lat, były psychologia społeczna i zarządzanie. Napisał kilka publikacji naukowych, a największym powodem do dumy był dla niego rozdział napisany we współpracy z Edwardem Nęcką dotyczący synektyki. *Do dzisiaj nikt lepiej jej nie opisał, a to było dwadzieścia lat temu* - mówił po latach Krzysztof Broclawik.

Co ciekawe jedna z pozycji w jego naukowej bibliografii dotyczyła mikroelektroniki. Powstała we wczesnym okresie akademickiej aktywności Krzysztofa Broclawika, kiedy Uniwersytet Jagielloński oraz Politechnika Wrocławska (ściślej: Zakład Psychologii Ogólnej UJ i Zakład Badań Progностycznych PW) współpracowały w ramach tzw. szkół twórczości. Współpraca polegała na tym, że w ramach sesji wyjazdowych spotykali się wrocławscy inżynierowie głowiący się nad problemami naukowo-technicznymi oraz krakowscy psychologowie, specjaliści od kreatywności, którzy opierając się na wypracowanych przez siebie metodach i narzędziach, pomagali kolegom z Dolnego Śląska w twórczej pracy nad bardzo konkretnymi zagadnieniami. Był to również moment, kiedy Krzysztof Broclawik rozpoczął zgłębianie szczególnie interesujących go tematów, takich jak zjawisko kreatywności, procesy grupowe, dynamika małych grup, kreatywność w małych grupach, efektywność małych grup, wpływ mniejszości i większości w obrębie małych grup, konformizm.

Sytuacja życiowa szybko wymusiła na młodym akademiku konieczność poszukiwania innych, pozauczelnianych źródeł dochodu.

*Nauka pierwszoligowa wymaga stuprocentowego zaangażowania - mówił Krzysztof Broclawik - a ja miałem zawsze taką sytuację życiową, że nie mogłem sobie na to pozwolić. Po prostu zawsze utrzymywałem kogoś i nadal utrzymuję, zawsze potrzebowałem dla kogoś pieniędzy i dla siebie też.*

Okazało się, że powstający właśnie rynek szkoleń potrzebuje ludzi o umiejętnościach wypracowanych w trakcie wspomnianych wyżej szkół twórczości. Tak oto Krzysztof Broclawik rozpoczął swoją karierę trenera-szkoleniowca.

Pierwsze zlecenie szkoleniowe zrealizował dla warszawskich nauczycieli. Współpracował wtedy z zespołem kilku innych psychologów, tematem wiodącym była twórczość, a zajęcia zakończyły się sukcesem. Następne szkolenia również opierały się na jego osobistych zainteresowaniach naukowych, tj. szeroko pojętym zarządzaniu i psychologii, oraz uczelnianych doświadczeniach dydaktycznych, których nabierało się już bardzo dużo. Szkolenia prowadził albo wprost dla organizacji, albo współpracując z instytucjami szkolącymi, realizując zlecenia dla ich klientów. W dużej mierze korzystał z doświadczeń szkół twórczości z okresu współpracy krakowsko-wrocławskiej. Dużo też wniosła w jego warsztat trenerski brytyjska inicjatywa „Matrik - Management Training for Krakow and Region”, w ramach której Brytyjczycy szkolili polskich trenerów. Krzysztof Broclawik chętnie uczestniczył w pięcioletnim programie; miał też okazję nauczyć się w Manchesterze, jak szkolenia robi się na Wyspach.

Pomimo rosnącej fascynacji szkoleniami Krzysztof Broclawik nie porzucił jednak swojej pierwszej pasji - nauki. Nadal czynnie angażował się w funkcjonowanie uniwersyteckiej społeczności, prowadził zajęcia i rozwijał naukowo, przygotowując się do uzyskania tytułu doktora. Praca powstała ostatecznie, kiedy nawet najbardziej życzliwi przyjaciele przestali na to liczyć, w nietypowych, czy może właśnie w typowych okolicznościach.

*Siadłem na sześć tygodni i napisałem tekst - wspomina dziś dr Krzysztof Broclawik. - Ponieważ moja partnerka stwierdziła, że pracuję wyłącznie po to, żeby mieć wakacje, więc uznała, że nie pojedziemy na urlop, jeśli nie oddam pracy doktorskiej. I tak się stało! Już mieliśmy bilety na prom na Wyspy Alandzkie, na 15 sierpnia, a 14 sierpnia w nocy skończyłem doktorat.*

Dr Broclawik współpracował także z wieloma uczelniami, m.in. z Uniwersyteciem Jagiellońskim, Wyższą Szkołą Biznesu - National Louis University w Nowym Sączu, Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej w Warszawie oraz we Wrocławiu, Wyższą Szkołą Europejską im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie, Krajową Szkołą Administracji Publicznej w Warszawie. W 2010 roku zorganizował w Nowym

Sączą doroczną konferencję Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Społecznej. Z większością wspomnianych wyżej instytucji był w ciągłym kontakcie.

Dr Krzysztof Broclawik był - jak sam o sobie mówił - naukowcem drugoligowym. To pochodna sytuacji, w której - z rozmaitych przyczyn, bynajmniej nie wyłącznie zarobkowych - trzeba było rozdzielać swoją dobę między kilka pól aktywności. Pomimo potężnego dyskomfortu taki stan rzeczy pozwalał mu na obserwację z pewnym dystansem polskiego systemu szkolnictwa wyższego. Refleksje, jakie na podstawie tych obserwacji powstały, trudno uznać za optymistyczne. System rozwoju naukowego, wynagrodzenia, motywacja naukowców, jakość zajęć dydaktycznych, nienadążanie za standardami światowymi, zarządzanie nauką i instytucjami naukowymi, metody studiowania, poziom intelektualny nowych pokoleń studentów... wszystkie te obszary funkcjonowania polskiego szkolnictwa wyższego wymagały - zdaniem dr. Krzysztofa Broclawika - gruntownej i realnej reformy. Mimo to z zaangażowaniem prowadził wykłady, ćwiczenia, seminaria. Jego studenci dorobili się już kilku obronionych doktoratów, a niektórzy zdążyli się nawet habilitować. Dużo czasu poświęcał zwłaszcza studiom i studentom podyplomowym. Jak twierdził, studia podyplomowe stworzyły się same dzięki potencjałowi wielu uczelni, a przede wszystkim dzięki potrzebom studentów. Ta specyficzna forma studiowania, w której słuchacze szczególnie uważnie i świadomie wybierali kierunki, wiązała się z dużym wysiłkiem merytorycznym i metodologicznym ze strony wykładowców. Ale i partner po drugiej stronie katedry był zupełnie innym, niezwykle wartościowym studentem.

Dr Krzysztof Broclawik miał pewność, że broni się na rynku jako dydaktyk akademicki. Przyczynami takiego stanu rzeczy było nieustające aktualizowanie swojej wiedzy naukowej, równoległy rozwój trenerski, co pozwalało w dydaktykę zaprząć nowoczesne formy pracy stosowane w szkoleniach biznesowych, osobiste doświadczenie z zakresu zarządzania i wreszcie - doświadczenia z życia swoich klientów.

*Mam takie źródła informacji, mam takie przykłady, których akademik nigdy nie będzie miał - podkreśla dr Krzysztof Broclawik - pracuję dla takich firm, przedsiębiorstw i korporacji, do wnętrza których student nigdy nie dotrze. Zwłaszcza na poziomie zarządu. Iem, jakie oni mają problemy, szkolę ich, rozmawiam z nimi.*

Jak do tego doszło?

Dr Krzysztof Broclawik, naukowiec i trener, oraz Nina Dragosz, zdolna menedżerka i trenerka, spotkali się na jednym z kierunków studiów podyplomowych. Choć byli wtedy po dwóch stronach katedry, szybko nawiązali współpracę w zakresie szkoleń. Wkrótce doszli do wniosku, że - w sensie biznesowym - mogą lepiej i pełniej wykorzystać możliwości rynku oraz swój potencjał.

*Jako szkoleniowiec byłem wolnym strzelcem, kiedy Nina Dragosz – moja współniczka – uświadomiła mi pewne reguły funkcjonowania biznesu. Dobrze się złożyło, bo już mieliśmy pierwszego znakomitego klienta. To nas tak zmotywowało, że w ciągu tygodnia założyliśmy, działającą z sukcesem od 12 lat, firmę szkoleniową Grupa Trenerska Mentor*

- wspominał tamte czasy Krzysztof Brocławik. „W ciągu tygodnia” to nie barwna metafora. Spółka cywilna GT Mentor powstała w 1999 roku w ciągu kilku dni; kapitał zakładowy stanowił wtedy równowartość kompletu opon. Wspólnicy nie mieli jeszcze oczywiście biura, sprzętu, współpracujących trenerów etc., ale w branży szkoleniowej takie kwestie miały w owych, ciągle pionierskich czasach, charakter drugoplanowy. Liczyły się umiejętności, pomysły i gotowość do bardzo ciężkiej pracy. Z drugiej strony również jakość zrealizowanych zleceń oraz klienci w dotychczasowym portfolio.

Zleceniodawca, dla którego GT Mentor zrealizowała swoje pierwsze, zinstytucjonalizowane szkolenia, był dawnym klientem dr. Krzysztofa Brocławika; współpracowali ze sobą jeszcze w czasach freelancerskich. Była to duża ogólnopolska firma branży elektroenergetycznej sektora publicznego. Przedsiębiorstwo to okazało się zresztą dobrym klientem i współpraca trwała długo. Po pierwszym, dużym kliencie wkrótce pojawili się kolejni: inne firmy z branży energetycznej, regionalne, ogólnopolska i niepubliczna stacja telewizyjna, hotel należący do międzynarodowej sieci... Doszły do tego zlecenia z uczelni – głównie niepublicznych – dotyczące współpracy w formule studiów podyplomowych. Wzrost liczby i jakości klientów umożliwił oczywiście rozwój infrastrukturalny i personalny firmy.

Kamieniem milowym w jej rozwoju była decyzja o rozszerzeniu działalności o realizację projektów szkoleniowo-rozwojowych dofinansowywanych z środków europejskich. W połowie pierwszej dekady XXI w. GT Mentor przygotowała pierwsze wnioski aplikacyjne, planując zrealizować pierwsze dofinansowane projekty szkoleniowe. Udało się. Jednocześnie specyfika zarządzania projektami europejskimi wymogła na firmie uporządkowanie kwestii proceduralnych, księgowych i biurowo-administracyjnych. Ale dofinansowanie z środków Unii Europejskiej pomogło firmie wykonać również kolejny krok na drodze rozwoju infrastruktury oraz zasobów trenerskich. W ramach projektu staży dla pracowników naukowych, realizowanego przez Małopolską Agencję Rozwoju Regionalnego, Mentorowi udało się nawiązać współpracę z niezwykle wartościowym dla firmy, młodym, ale znanym i cenionym naukowcem pracującym nad inteligencją emocjonalną. Niezależnie więc od różnych opinii na temat projektów europejskich Mentor wykorzystywał szanse, jakie fundusze europejskie dawały.

GT Mentor SC była firmą małą, ale dynamiczną - brała udział w przetargach, konkursach, nawiązywała kontakty z potencjalnymi zleceniodawcami przy każdej możliwej okazji, nie wyłączając studiów podyplomowych, na których trenerzy prowadzili zajęcia. Po latach mogła się pochwalić silną pozycją merytoryczną, znakomitą kadrą oraz ogromnym doświadczeniem, ale także przestronną siedzibą w Krakowie z dobrze wyposażonym biurem i zapleczem administracyjno-logistycznym. Wielokrotnie konstruowano strategię firmy. Plany układano na nie dłużej niż 3 lata głównie ze względu na dużą dynamikę ustawodawczą w Polsce i związane z tym niespodzianki dla przedsiębiorców. Wszelkie działania i inicjatywy były na bieżąco monitorowane i analizowane. Regularne spotkania zespołu dostarczały właścicielom firmy dodatkowego feedbacku. Wszelkie zmiany w funkcjonowaniu spółki były więc wprowadzane na bieżąco i w odpowiedzi na realne potrzeby. System się sprawdzał. Każdy kolejny rok był lepszy - pod względem inicjatyw i sukcesów - od poprzedniego. Firma rozwija się więc na drodze ewolucji, a nie rewolucji.

Niezależnie od kierunków rozwoju w GT Mentor najważniejszym obszarem było samodoskonalenie trenerów. *Nie możesz być niedouczony, jak chcesz uczyć innych* - powtarzała często Nina Dragosz. Firma nie organizowała rekrutacji, lecz sama wyszukiwała dobrych trenerów; jednym z najważniejszych warunków podjęcia współpracy była chęć trenera do ciągłego rozwoju. GT Mentor stwarzał zresztą atmosferę sprzyjającą poszerzaniu kompetencji personelu: właściciele firmy zachęcali nie tylko słowem i własnym przykładem, ale również chętnie wspierali pracowników finansowo lub pozafinansowo, jeśli jakaś inicjatywa mogła być dla firmy korzystna. Pracownicy Mentora mogli więc liczyć na dofinansowanie, wolny lub elastyczny czas pracy w przypadku uczestniczenia w programach szkoleniowych, pisania prac na stopień naukowy czy naukę na studiach podyplomowych. Kadra trenerska starała się też być na bieżąco z wszelkimi nowościami ze świata szkoleń, i to nie tylko w kraju, ale również w skali międzynarodowej. Członkowie zespołu korzystali z okazji do wyjazdów zagranicznych, firma wykupywała zagraniczne licencje na narzędzia szkoleniowe, trenerzy poznawali gry menedżerskie, prenumerowane były czasopisma i publikacje.

*Gdyby przyjrzeć się kategoriom kosztów w GT Mentor, to można wskazać trzy główne - opowiadała Nina Dragosz, współwłaścicielka GT Mentor - pierwszy koszt to wynagrodzenia, drugi to benzyna, bo szkolenia wiążą się z licznymi i dalekimi podróżami, trzeci to książki.*

Dążenie do nieustającego rozwoju dotyczyło także merytorycznej strony oferowanych usług. I tak na przykład we współpracy z Wyższą Szkołą Europejską im. ks. J. Tischnera uruchomiony został nowatorski kierunek studiów podyplomowych



„Coach i Trener”. Trenerzy GT Mentor opracowali i uruchomili Akademię Mistrzów Treningu, a w tym specjalną formułę szkoleń dla doświadczonych trenerów. Trenerzy i współpracownicy zrealizowali projekt poświęcony inteligencji emocjonalnej – przeprowadzony dzięki wsparciu środków europejskich. Wdrożyli nowe narzędzia szkolenia trenerów, takie jak poligon dla początkujących, etiudy szkoleniowe dla szkolących się czy zaadaptowane z praktyki terapeutycznej na potrzeby szkoleń superwizje. Przykładów nowych rozwiązań było wiele. Wszystkie innowacje miały jednak wspólny mianownik: choć w linii prostej nie pochodziły ze świata nauki, zawsze były z nim związane.

GT Mentor oferowane przez siebie szkolenia budowała na solidnym fundamencie naukowym. Dr Krzysztof Broclawik na pytanie, jak blisko (w skali 1-5) firma współpracowała z nauką, odpowiadał bez wahania: *Mentor – na 4*. Trenerzy wychodzili z założenia, że skoro poznanie naukowe ma przybliżyć ludzkość do doskonałości, to wykorzystywanie nauki do uczenia ludzi jest oczywiste. Na pytanie, z jakich dyscyplin naukowych firma czerpała najczęściej, dr Krzysztof Broclawik wskazywał wprost: psychologia społeczna, psychologia, psychologia kliniczna, zarządzanie, socjologia, ekonomia.

GT Mentor nie był zwykłą firmą na rynku szkoleń – od początku miał ambicje, by wyznaczać standardy i wytyczać nowe szlaki. Chociaż nieustającym problemem dla zarządu firmy była wciąż za mała aktywność trenerów w zakresie publikacji, to zespół Mentora był aktywny w środowisku trenerskim. Firma była współzałożycielem Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, zaś jej pracownicy angażowali się w funkcjonowanie rozmaitych organizacji branżowych w tym m.in. Stowarzyszenia Konsultantów i Trenerów Zarządzania MATRIK.

Czy niewątpliwym sukcesem GT Mentor mógł powielić każdy naukowiec? Właściciele Mentora nie byli zgodni. Dr Krzysztof Broclawik twierdził, że do działalności biznesowej predyspozycje ma raczej mniejszość niż większość naukowców, co wiąże się z pewnymi cechami charakteru warunkującymi przedsiębiorczość. Nina Dragosz z kolei uważała, że każdy naukowiec ma szansę zrobienia kariery również poza uczelnią, pod warunkiem że podejmie wysiłek sprzedania swojej wiedzy i dokonań naukowych osobom, grupom i organizacjom, które mogą z tego skorzystać. Korzyść będzie obopólna. Znany w nauce jest „efekt ferrari”. Pierwszy ferrari, który pojawia się na parkingu uniwersyteckim, działa cuda. Motywuje naukowców uczelni do zwiększonego wysiłku mierzonego liczbą publikacji, grantów, tempem zdobywania stopni naukowych, bo wszyscy chcą mieć swoje ferrari!

Spójne u założycieli GT Mentor były natomiast opinie dotyczące rozpoczęcia działalności gospodarczej: według nich najważniejszy był dobór współpracowników – ludzi na których można polegać – a także determinacja i odwaga w podejmowaniu decyzji oraz realizacji planów.



*Żeby się nie bać i nie zrażać trudnościami - radził dr Krzysztof Broclawik. - To jest wiadoma sprawa. Pierwsze 30 lat trzeba zapieprzać, potem można wyluzować: to dotyczy nauki i biznesu w równym stopniu.*

Obowiązki uczelniane, obowiązki wobec firmy, obowiązki wobec klientów, obowiązki rodzinne... Nie da się ukryć, że taki tryb życia nie należał do najspokojniejszych.

*Nie mam w gruncie rzeczy życia prywatnego - przyznawał Krzysztof Broclawik - nie mam życia kulturalnego, pracuję na okrągło, w czasie wakacji mam dwa tygodnie wolnego. To jest cena, którą się płaci. Przejeżdżam 50 tys. km rocznie samochodem. Tyle co taksówkarz w małym miasteczku, czyli samochód mam zdarty po 5 latach, muszę go wymienić, bo się do niczego nie nadaje.*

Współpraca z klientami w całej Polsce wymagała dużej mobilności i dynamiki działania. Odbijało się to także - niestety - na zdrowiu niezależnie od ciągle podejmowanych prób regularnego pływania, biegania czy uprawiania innych ćwiczeń. Jak twierdził sam zainteresowany, taki tryb funkcjonowania jest możliwy dzięki:

*końskiemu zdrowiu i motywacji. Jak się okazało, mam bardzo odporny organizm, teraz widoczne są pewne symptomy zużycia, ale w sumie jestem niezwykle odporny. Rzadko choruję, mało śpię, umiarkowanie rozbijam samochody. Nie jest tak, że nie rozbijam, rozbijam. Ale stosunkowo rzadko. No i mam motywację.*

## Komentarz

Historia Niny Dragosz i Krzysztofa Broclawika oraz Grupy Trenerskiej Mentor to ciekawy przykład kilkukrotnego krzyżowania się dróg świata akademickiego i biznesu z pożytkiem dla wszystkich zainteresowanych stron.

Ciekawe, że - planowo czy dziełem przypadku - wzajemne relacje naukowo-biznesowe funkcjonowały bardziej na zasadzie selekcji pozytywnej niż negatywnej. Do świata

akademickiego przepływały więc elementy nowoczesnych metod szkoleniowych, aktualne i realne przykłady z praktyki biznesowej czy doświadczeni trenerzy. W drugą stronę transferowane były wyniki badań i najnowsze teorie z interesujących dziedzin dyscyplin naukowych.

Trochę okoliczności historyczno-losowe, a trochę przypadek sprawiły, że młody

naukowiec musiał podjąć radykalne kroki, których celem było zwiększenie stabilizacji finansowej i uniezależnienie się od stosunkowo skromnego wynagrodzenia akademickiego. Doszło do sytuacji, w której osoba zajmująca się na co dzień naukami społecznymi postanowiła na nich uczciwie zarobić (cel pragmatyczny), jednocześnie aplikując je do praktyki gospodarczej (cel misyjny). To sytuacja interesująca, bo taki tok wydarzeń bardziej typowy jest w przypadku nauk ścisłych, technicznych czy biologicznych.

Istotną przewagą konkurencyjną firmy GT Mentor było stawianie na naukę jako mocny fundament realizowanych szkoleń. Zapewne doraźnie nie zawsze się to kalkuloowało finansowo, szczególnie w porównaniu z konkurencją, która często funkcjonowała bardziej odtwórczo i zachowawczo. W skali strategicznej pozwalało jednak firmie budować profesjonalny wizerunek i korzystnie się wyróżniać. I - co zapewne najważ-

niejsze - być jednym z liczących się graczy w swojej branży na rynku.

Dobry pomysł, determinacja, talent, doświadczenie, mnóstwo wysiłku, trochę szczęścia... Z punktu widzenia tak pracujących osób istotne są jednak także koszty takiej działalności - zawodowe (niespełnione do końca ambicje naukowe) i prywatne (obciążający tryb życia). Wybrana ścieżka okazuje się prowadzić przez terytoria na granicy dwóch światów (biznesu i nauki). Z jednej strony z każdego z nich można skorzystać, zachowując jednocześnie dość dużą dozę swobody zawodowej i intelektualnej. Jednocześnie trzeba jednak większej uwagi, by rozumieć logikę obydwu „światów”, i większego wysiłku, by w obydwu sferach odnosić sukcesy, tak jak to się działo w przypadku dr. Krzysztofa Brociaławika i GT Mentor.

Studium przypadku i komentarz:  
Łukasz Leszczyński

## Czytając Lévi-Straussa

Będąc uczniem dobrego warszawskiego liceum, Tomasz Jędrkiewicz czytał między innymi Lévi-Straussa i bardziej przystępne pozycje z zakresu psychologii społecznej. *Czytałem, podobało mi się. Wydawało mi się, że jest to fajne, trafiło w mój poznawczy temperament, bo ciekawości świata nigdy mi nie brakowało.* Wybór socjologii jako kierunku studiów był czymś oczywistym i wiązał się z wizją pracy w agencji reklamowej – ta branża na początku lat 90. XX wieku przedstawiała się wyjątkowo atrakcyjnie. Jak wspominał później Jędrkiewicz:

*Była taka super „hej do przodu”, wydawało się, że otworzył się niesamowity, zupełnie nowy świat. Zupełnie nowe przestrzenie funkcjonowania społeczeństwa i rynku. Nagle pojawił się rynek, masowa komunikacja, reklamy. To było coś bardzo nowoczesnego i aspiracyjnego. Wydawało się, że można tam zarabiać gigantyczne pieniądze. Z jednej strony ciekawe, z drugiej nowoczesne, z trzeciej – no właśnie, opłacalne po prostu. I jakoś mi tak wyszło, że gdy skończę socjologię, to będę miał odpowiednie przygotowanie, żeby zajmować się czymś takim jak reklama.*

Pierwszy rok studiów był czasem odkrywania, poznawania i wielkiej fascynacji socjologią oraz antropologią. Nagle ukazało się mnóstwo nowych możliwości, mnóstwo interesujących tematów, którymi można było się zająć, oraz wspomagających poznanie narzędzi. Wówczas powstawały pierwsze autorskie pomysły i inicjatywy zmierzające do opisywania w sposób usystematyzowany otaczającej rzeczywistości. Wiązało się to między innymi z drukowaniem różnego rodzaju „ankietek” rozdawanych potem wśród znajomych i nieznanym. Wyjeżdżając – wraz z narzeczoną, również studentką socjologii – do wakacyjnej pracy w londyńskim hostelu dla osób z Polski, zabrali ze sobą stos samodzielnie przygotowanych ankiet skierowanych do polskich turystów z pytaniami dotyczącymi ich pobytu w Londynie. *Wszystko, co się dzieje, było sposobnością, żeby zrobić badanie. Zrobić w końcu własne badanie.*

Pod koniec pobytu w Londynie, a był to 1994 rok, otrzymał propozycję współpracy od Jana Nawrockiego – socjologa, stypendysty Uniwersytetu Cambridge i byłego pracownika SMG/KRC, który po powrocie z zagranicy właśnie otwierał nową firmę badawczą. Z początkiem października Tomasz Jędrkiewicz włączył się w tworzenie firmy IQS specjalizującej się w prowadzeniu badań jakościowych, kontynuując równocześnie studia socjologiczne. Zajmował się z jednej strony kwestiami związanymi z promocją, z drugiej brał udział w pracach działu realizacji badań, asystował bardziej doświadczonym kolegom. Wkrótce podejmował samodzielne zadania związane z przygotowaniem i prowadzeniem projektów badawczych oraz sporządzaniem analiz. Po dwóch latach funkcjonowania w IQS zdecydował, że odłoży na bok sprawy związane z PR-em i skoncentruje się wyłącznie na pracy badawczej. Pracował w zespole, pod okiem wybitnych specjalistów, między innymi Izabeli Kapuściarek, od której nauczył się, jak mówi, *wszystkiego co najważniejsze o badaniach* i która była: *wyśmienitym badaczem i bardzo dobrym szefem*.

Swoje zaangażowanie i początki IQS-u, które były także początkami rynku badawczego w Polsce, Jędrkiewicz wspominał tak:

*To były trzy pokoje na Mokotowskiej i podglądownia w gabinecie prezesa, więc jak były fokusy to prezes wychodził (...). To jeszcze były partyzanckie czasy, kiedy się nocowało w firmie. Na placu Konstytucji był klub bilardowy – jak już nie mieliśmy siły dalej pracować, to szliśmy na bilard, graliśmy od 23 do 1 w nocy, a potem wracaliśmy do firmy, pracować dalej. To rzeczywiście było szaleństwo, dosyć intensywne życie. (...) Pani, która sprzątała biuro, wiedziała, że jak ktoś leży na podłodze, to ma odkurzaczem omijać, a nie szturchać, bo to jest właśnie ta godzina, kiedy można się zdrzemnąć. (...) Było mnóstwo pracy. Naprawdę bardzo dużo czasu i energii zainwestowałem w pracę. Pracę, pracę, pracę – w chodzenie do pracy, robienie projektów, rozwój i działanie nie tylko „od kreski do kreski”, ale kombinowanie, co by tu można zrobić więcej.*

W 1998 roku Tomasz Jędrkiewicz był już samodzielnym badaczem w IQS. Jednym z jego klientów była agencja reklamowa – po ponad roku regularnej współpracy osoby zarządzające firmą złożyły Jędrkiewiczowi propozycję pracy w agencji na stanowisku stratega, na co chętnie się zgodził. Wizja pracy na niezależnym stanowisku w firmie z branży reklamowej przedstawiała się atrakcyjnie ze względu na perspektywę stałych i wysokich zarobków, a także możliwość robienia czegoś nowego, co dla osoby, która szybko się nudzi, nie była bez znaczenia. Jednak sama branża, jak mówił badacz: *już się trochę zdemitologizowała, ten wizerunek już nie był tak kryształowy i piękny*. Rozpoczął pracę stratega, niemniej cały czas zajmował się

badaniami, organizując mniejsze lub większe projekty dla klientów agencji - między innymi dla dwóch dużych firm, których potrzeby informacyjne diagnozował, a potem na tej podstawie projektował i nadzorował przebieg badań.

Tak minęło trzy i pół roku. W tym czasie, około 2000 roku pojawił się autorski pomysł i pierwsze prace nad metodami wyszukiwania w internecie potrzebnych informacji. W znacznej mierze było to wymuszone sytuacją - koniecznością pozyskiwania i opracowywania danych przy całkowitym braku środków na badania.

*Szczęśliwie agencja, w której się zatrudniłem - wspomina - miała bardzo przyzwoite stałe łącze internetowe, więc siedziałem w tym internecie i kombinowałem. Uczyłem się, jak się wyszukuje informacje, opracowywałem różne strategie ich zdobywania.*

Temat internetu ciągle ewoluował i był na bieżąco dopracowywany. Parę lat później socjolog wspólnie z kolegą etnografem Robertem Zydlem stworzyli własną metodę badawczą, którą nazwali „wirtualną etnografią”.

W 2003 roku Tomasz Jędrkiewicz postanowił zrezygnować z posady w agencji, której pozycja rynkowa wyraźnie osłabła. Rozpoczął poszukiwania nowej pracy w działach badań międzynarodowych koncernów. W trakcie procesu rekrutacyjnego jedna z firm, w celu sprawdzenia referencji, skontaktowała się z jego byłym szefem z IQS Janem Nawrockim, który zadzwonił do Jędrkiewicza i zaproponował mu powrót do firmy. Wkrótce omawiali razem nowe pomysły związane z rynkiem badawczym i reklamowym. Pierwszym poważnym zadaniem było wówczas przeprowadzenie firmy IQS przez proces zmiany identyfikacji wizualnej, wprowadzenie nowego logo w 2004 roku, a potem wdrażanie osób zatrudnionych w dziale PR. Atmosfera panująca w firmie - dużo ciekawych projektów badawczych, nieustające myślenie i rozmowy o tym, jak wygląda rynek, co się na nim dzieje i jak pozyskać klientów - podziałała bardzo stymulująco na Jędrkiewicza i przekonała go do powrotu do działalności badawczej. Momentem przełomowym była konsultacja dotycząca - z perspektywy doświadczonego marketingowca - prowadzonych przez IQS od 1996 roku badań syndykatowych „Style życia polskich konsumentów”. Jędrkiewicz został poproszony o interpretację wyników i próbę zdiagnozowania pojawiających się tam trendów.

*Wziąłem tę stertę tabelek - mówi - przeczytałem to, przeanalizowałem, dostrzegłem ileś trendów, opisałem je. To chyba był moment, kiedy rzeczywiście uświadomiłem sobie, że jestem z powrotem...*

Dużo uwagi poświęcał sprawom badawczo-rozwojowym. Wiązało się to z poszukiwaniem informacji, czytaniem, potem przygotowywaniem publikacji

i wystąpien na konferencji czy udzielaniem wywiadów odnoszących się do bieżących kwestii biznesowych. To była pozycja, jak mówił Jędrkiewicz:

*(...) z której można trochę więcej zobaczyć, przy której też należy błysnąć i pozwalająca wyraźnie dostrzec możliwości pojawiające się na rynku. Ta praca nie przynosiła bezpośrednio biznesu. To nie były projekty, za które można było na koniec wystawić fakturę (...) to był właśnie tydzień, dwa tygodnie, czasem trzy noce wytężonej pracy nad zrozumieniem jakiegoś zagadnienia i przygotowaniem odpowiedzi. To były przeróżne wystąpienia - konferencje dotyczące marketingu młodzieżowego, zachowań konsumenckich, lojalności, sytuacje, w których trzeba było pochwalić się pewną refleksją. To działało bardzo, bardzo stymulująco.*

Wtedy też projekt „wirtualnej etnografii”, którego ważną częścią była metodologia wyszukiwania informacji w internecie, przybierał formę coraz bardziej dojrzałą, by wkrótce stać się przedmiotem prowadzonych przez Jędrkiewicza szkoleń.

Od jakiegoś czasu obserwowano przemiany rynku badawczego w Polsce. Obecnie właściwie od samego początku międzynarodowe firmy sieciowe - Millward Brown, TNS czy Research International - zaczęły wykupywać udziały i przejmować polskie firmy, takie jak SMG, OBOP i Pentor. Wkrótce, wnosząc swoje *know-how*, dopracowane i sprawdzone rozwiązania, często wyprzedzające o kilka lat potrzeby klientów, zdominowały lokalny rynek, który, licząc od 2000 roku, stawał się w znacznej mierze rynkiem produktowym. Klienci kupowali gotowe, zestandaryzowane i sprawdzone sposoby diagnozowania - stosunkowo łatwe i tanie do realizacji, umożliwiające dokonywanie porównań i dające duże poczucie bezpieczeństwa. Mniej chętnie korzystano z popularnych do tej pory badań „ad hocowych”, czyli projektów „szytych na miarę” dla danego zleceniodawcy. W firmie IQS, która do tego czasu wypracowała mocną pozycję w branży, przygotowywano strategię pozwalającą konkurować o budżety z gigantami i w sposób zdecydowany wyróżnić się na rynku.

W zespole była silna potrzeba wymyślenia czegoś zupełnie nowego, jak mówił Jędrkiewicz, *po prostu była w nas - no bo ile można robić tych fokusów o nakrętkach od szamponu. Jakby człowiek tylko to robił, toby zwariował.* Właściciele i zarządcy IQS wyrazili gotowość do zainwestowania w rozwój narzędzi umożliwiających stworzenie czegoś własnego, nowatorskiego i konkurencyjnego. Finansowali zakup hurtowych ilości książek, które w większości trzeba było sprowadzać z zagranicy, pozwalali badaczom określić część czasu pracy przeznaczyć na zgłębianie danego tematu (pracownicy musieli następnie w umówionym terminie przedstawić konkretne rezultaty swoich poszukiwań). Tomasz Jędrkiewicz wspomina, że został wówczas obdarzony przez właścicieli dużym zaufaniem, a to, co robił, przynosiło mu ogromną satysfakcję i było głównym motorem jego działań:

*Przy pracy nad narzędziami i rozwiązaniami - „wirtualną etnografią”, analizami behawioralnymi - oraz poszczególnymi produktami, które przygotowaliśmy, ta wewnętrzna motywacja, trochę emocjonalna, trochę poznawcza, na pewno pozabiznesowa, była niezwykle ważna.*

Pierwsze lata XXI wieku to był również czas społecznych i kulturowych przemian dotyczących młodych ludzi, a także sposobów postrzegania tej grupy. Pojawiły się różne nowe, często niejasne dla marketerów, czyli klientów firm badawczych, zjawiska. Młodzi ludzie zaczęli wyglądać inaczej niż dotąd, mieli inne oczekiwania, zachowywali się inaczej. Na to dodatkowo nałożyła się trwająca od lat 90. rewolucja cyfrowa i coraz powszechniejsze korzystanie z internetu wśród młodzieży. Z jednej strony dla swoich starszych kolegów odpowiedzialnych za marketing w dużych firmach ci młodzi ludzie byli dziwni, niezrozumiali i obcy. Z drugiej jednak stanowili ważną grupę konsumentów-prekursorów, a więc osób, które sprowadzały i popularyzowały na rodzimym gruncie różne trendy związane z modą czy kulturą, generując w ten sposób popyt na rynku. Stało się jasne, że zaśly ważne zmiany, ale większość marketerów - jak mówił Tomasz Jędrkiewicz:

*nie miała pojęcia, jak się do tego zabrać, co to znaczy, jak to tak naprawdę wygląda. W ciągu tych paru lat światy młodego konsumenta i marketera, który dla tego konsumenta pracował, w znacznym stopniu się oddaliły.*

Świat akademicki nie miał wówczas nic specjalnego do zaproponowania w tym zakresie - informacje na temat młodzieży publikowane przez jednostki badawcze były najczęściej nieaktualne i nie dawały się wykorzystać w praktyce.

Zainteresowanie tą grupą było coraz większe, na co zresztą wskazywała duża liczba zapytań od klientów dotyczących realizowanego od 2000 roku w ramach programu „Styl życia polskich konsumentów” projektu dotyczącego młodzieży. Stąd pojawił się pomysł, aby to ilościowe i niezbyt atrakcyjne badanie dotyczące młodych osób zmienić i przeformułować w taki sposób, żeby były rzeczywiście diagnostyczne i interesujące. W tym samym czasie wystartował Streetcom, agencja, która miała diagnozować obowiązujące trendy i za pośrednictwem trendsetterów wprowadzać na rynek nowe produkty. Do Polski zawitał również międzynarodowy projekt badawczy realizowany przez agencję PR Hill & Knowlton o nazwie „Global Cool Hunt”, połączony z kampanią medialną. Te i podobne przedsięwzięcia w centrum uwagi stawiały kwestię „chwytania trendów” w świecie, który bardzo szybko i wyraźnie się zmieniał. Było oczywiste, że tę sytuację trzeba wykorzystać i na fali zainteresowania młodzieżą oraz trendami przeprowadzić projekt, który z jednej strony pozwoli opowiedzieć ciekawą i angażującą historię o młodych



ludziach, z drugiej umożliwi głębokie zrozumienie ich świata i przez to zniesie bariery między młodym konsumentem a marketerem.

Takie założenie wymagało w pierwszej kolejności zredefiniowania pojęć, za pomocą których młodzi byli opisywani, czy wręcz stworzenia języka, który w sposób adekwatny mógłby tę rzeczywistość ująć. Wiązało się to z koniecznością wejścia w ten świat tak głęboko, jak to tylko możliwe. Tomasz Jędrkiewicz miał głębokie przekonanie, że właśnie etnografia świetnie się tutaj sprawdzi - umożliwi zbadanie i ukazanie w nowym świetle wytyczonego obszaru, a badanie przeprowadzone za pomocą tego narzędzia zakończy się sukcesem. Firma IQS podjęła się realizacji badania „Świat Młodych”, wykładając na nie własne środki.

*To był naprawdę konkretny budżet - mówi Jędrkiewicz - który właściciele zgodzili się wyłożyć. Zanim go wyłożyli, oczywiście przeszliśmy przez biznesplany, poczynienie założeń, jak to ma wyglądać, ile tego musimy sprzedać, tworzenie list potencjalnych klientów, żeby sobie zweryfikować, czy rzeczywiście mamy szansę sprzedać tyle, żeby się opłacało.*

Tomasz Jędrkiewicz prowadził badania wraz z Agnieszką Wójcińską. Mieli wówczas odpowiednio 30 i 27 lat i do młodzieży już się nie zaliczali. Pojawiło się poczucie wyobcowania, zarysowała wyraźna bariera pomiędzy światem młodzieży i badaczy. Tak to wspominał po kilku latach Jędrkiewicz: *Trochę ich nie znałem, trochę nie rozumiałem i trochę się ich bałem, nie wiedziałem jak do tego podejść.* Jeśli chodzi o rozwiązania techniczne, od początku było wiadomo, że trzeba będzie zastosować kilka różnych metod, które umożliwiając głębokie wejście w badaną przestrzeń, pozwolą jednocześnie zachować wszelkie reguły sztuki badawczej i wierność procedurom.

*To cały czas musiały być badania. Nie chodziło o pracę reporterską i napisanie czegoś w rodzaju artystycznej relacji ze świata młodych ludzi, chociaż ten rys niewątpliwie był nam potrzebny. Taka opowieść reporterska była niezbędna, żeby przekazać w możliwie pełny sposób to, co odnaleźliśmy i zaobserwowaliśmy.*

Projekt realizowano w Warszawie i Pile, a przebiegał w następujący sposób: wśród młodych ludzi przeprowadzono rekrutację na przewodników po ich świecie. Po wielu wywiadach ostatecznie wybrano 12 osób w każdym z miast - ludzi z dobrym zmysłem obserwacji i umiejętnością przekazywania swoich spostrzeżeń. Współpraca trwała kilka miesięcy, przewodnicy dostawali zadania do wykonania - kolejne tematy, które mieli opracować. Obserwowali zachowania w różnych sytuacjach oraz preferencje znajomych i przygotowywali z tego relację. Mniej

więcej co miesiąc organizowano badania fokusowe, na których opowiadali o tym, co zauważyli. Równolegle badacze umawiali się ze swoimi przewodnikami na typowo obserwacyjne spotkania: szli do ich domów albo wspólnie na imprezę do lokalu czy byli oprowadzani po mieście. Potem trwały prace analityczne, przygotowanie badania ilościowego, które służyło kwantyfikacji wniosków z „jakościówki” i wreszcie opracowanie raportu. Raport był czymś z pogranicza opowiadania i filmu dokumentalnego - z jednej strony sto kilkadziesiąt slajdów dokumentujących rzeczywistość młodych ludzi, z drugiej żywe historie, wypowiedzi, przykłady zaczerpnięte bezpośrednio z życia bohaterów ułożone w uporządkowaną narrację przeplataną twardymi danymi i liczbami.

Innowacją tego projektu była przede wszystkim zasada nierozpowszechniania wyników badań w samej tylko wersji raportowej. Warunkiem umożliwiającym zapoznanie się z materiałem było uczestnictwo w warsztacie, który miał formę prezentacji wyników w galerii poroźstawianych w sali kilkuset zdjęć - każde z podpisem i krótką interpretacją. W tle słyhać było podkład muzyczny przekazany badaczom przez respondentów zajmujących się tworzeniem muzyki. Dodatkowo odbywały się ćwiczenia pomagające „wejść w skórę” młodych osób.

*Mieliśmy głębokie przekonanie, że to nie jest coś, co można przeczytać i zrozumieć - mówił współtwórca projektu - trzeba wejść w to trochę głębiej. To, jak podeszliśmy do badania, i w znacznym stopniu to, jak podeszliśmy do sprzedania czy przekazania wiedzy, którą posiadliśmy, pozwalało naszym klientom, uczestnikom warsztatów, rzeczywiście na chwilę zanurzyć się w tym świecie. To było doświadczenie znacznie wykraczające poza przyjęcie wyników badania. To było otwarcie się na ten świat, przełamanie bariery obcości. No i to było dokładnie to, co sobie zamierzaliśmy i założyliśmy.*

Wyniki badań składały się z dwóch części. Pierwsza z nich: „Co nimi kręci?” opowiadała o mechanizmach - często nieuświadamianych przez młodych ludzi - organizujących ich życie i sposoby funkcjonowania. Dotyczyła grupy rówieśniczej, jej roli, kwestii rodziny, marzeń i aspiracji, braku autorytetów, mechanizmów rządzących zjawiskiem „lansu” i autokreacji. Opisywała napięcia pomiędzy dążeniem do wyróżniania się i demonstrowaniem własnej odrębności a silną potrzebą przynależności i ograniczeniami nakładanymi przez grupę. W drugiej części: „Co ich kręci?” przywołano kilkanaście tematów, które były dla młodych ludzi atrakcyjne - w nomenklaturze raportu określonych terminem „spox”. Były to między innymi „sex” i „love”, „egzotyka”, „rzeczy inne i niezrozumiałe”, „nielegal” i „hardcore” „trofea” „tuningowanie świata dookoła i siebie” - wątki w kulturze młodych ludzi bardzo atrakcyjne i silnie zaznaczone. Każdy obszar był opisany:

*Opowiadaliśmy, co to jest, jak to rozumiemy, jak to działa, ale też dawaliśmy bardzo konkretne przykłady z życia młodych ludzi - tytuły filmów, w których to widać, nazwy zespołów, strony internetowe, wydarzenia, knajpy, które pasują. I do tego zdjęcia. Trzecim elementem schematu opowiadania o „spoxach” były przykłady zastosowań marketingowych - do każdego tematu podawaliśmy case’y: gdzie, komuś w udany sposób udało się dany motyw wykorzystać w działaniach marketingowych i reklamowych. Mam poczucie, że to była bardzo treściwa i atrakcyjna, a z drugiej strony użyteczna paczka - po prostu wziąć i zastosować.*

Cel projektu był bardzo konkretny i pragmatyczny. Podstawowym założeniem „Świata Młodych” było znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak się komunikować z młodymi ludźmi, jak działać, żeby do nich trafić ze swoim przekazem, wywołując określone reakcje - co należy, a czego nie należy robić. Na bieżąco aktualizowano wyniki, nie zdarzało się, aby na dwóch kolejnych warsztatach slajdy wyglądały identycznie, *bo w międzyczasie coś się zmieniło* - mówi Jędrkiewicz - *coś już nie było modne, pojawiało się coś innego*. Projekt okazał się sukcesem. Po pierwsze od strony biznesowej - inwestycja w produkcję dziewięciomiesięcznych badań zwróciła się z dużą nadwyżką. Dlatego w następnych latach uruchamiano nowe edycje projektu. Po drugie okazał się ważnym i potem szeroko dyskutowanym wydarzeniem na rynku badawczym - podczas realizacji tego projektu Jędrkiewicz poznał między innymi etnografa Roberta Zydla, który później współtworzył projekt „wirtualnej etnografii” i rozpoczął pracę w IQS w dziale badań i rozwoju. Po trzecie „Świat Młodych” wzmocnił falę zainteresowania wykorzystaniem metod etnograficznych w badaniach na polskim rynku.

Etnografia na dobre zagościła w ofercie IQS. W trakcie prezentacji i rozmów na temat produktu podkreślano znaczenie tej metody i chętnie opowiadano klientom o kulisach badań - o tym między innymi, że spędzono z respondentami bardzo dużo czasu w ich naturalnych warunkach, że relacje pomiędzy badaczem a badanym opierały się na zasadach partnerskich. Ciekawe opowiadania z dużą liczbą anegdotek i opisów sytuacji z terenu uwiarygodniały badania.

*Wydaje mi się, że bez tego nasza siła przekonywania byłaby dramatycznie niższa. Dramatycznie* - mówił Tomasz Jędrkiewicz. - *To była jedna z najfajniejszych rzeczy, jakie mogliśmy powiedzieć. Co tam, że duże badanie ilościowe zrobiliśmy, przeszaliśmy internet tam i z powrotem. Takie rzeczy się zdarzają, ale siedzieć tyle dni z młodymi ludźmi, być w ich świecie - to było w jakiś sposób wyjątkowe.*

Dla badaczy było jasne, że elementy etnograficzne powinny znaleźć miejsce w innych badaniach, bo znacznie podnoszą ich atrakcyjność.

Kolejnym projektem, który je wykorzystywał, były „Nowe szanse na polskiej wsi”, badanie realizowane po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, kiedy rolnikom w ramach dopłat bezpośrednich zaczęto przekazywać duże kwoty. Dokonano wielu wyliczeń, które miały przekonać marketerów, że mieszkańcy wsi są ważną grupą potencjalnych klientów, dotychczas lekceważoną i traktowaną stereotypowo. Punktem wyjścia były aktualne dane ilościowe ostatniej edycji „Stylów życia”. Na podstawie tych danych została stworzona segmentacja mieszkańców wsi - *desk research* dotyczący tego jak wieś wygląda i czym, wbrew obiegowym opiniom, rzeczywiście jest. Dodatkowo, w odniesieniu do kilku czynników różnicujących, opracowano segmentację wszystkich gmin wiejskich w Polsce. Dalsze kroki wiązały się z przygotowaniem „opowieści”, która miała sprawić, że za liczbami ukażą się prawdziwi ludzie, a przekaz stanie się zrozumiały i trafi do wyobraźni klienta. Badacze wybrali kilka gmin, między innymi z okolic Krakowa, Łodzi oraz Trójmiasta, i tam znaleźli odpowiadające przyjętym kryteriom osoby.

Przed badaniem każdy z rozmówców otrzymał aparat fotograficzny i zadanie - sfotografować to, co jest ważne w jego/jej życiu. Zdjęcia stały się następnie kanwą kilkugodzinnej rozmowy. W każdej gminie przeprowadzono wywiady z kilkoma osobami, co pozwoliło uzyskać różne narracje dotyczące tych samych tematów i zestawiać ze sobą różne perspektywy. Dwu- lub trzydniowy pobyt w każdej z gmin umożliwił dodatkowo obserwację codziennego życia mieszkańców.

*Dużo było chodzenia po tych wsiach - wspominał Jędrkiewicz. - Wiele elementów obserwacji niezorientowanych bezpośrednio na konkretnego rozmówcę. W okolicach Gdańska po prostu przez parę dni jeździliśmy po okolicy, zatrzymywaliśmy się, wchodziliśmy do jakiegoś sklepu, gospodarstwa, rozmawialiśmy z przypadkowo napotkanymi ludźmi, staraliśmy się zobaczyć, jak to funkcjonuje. Chcieliśmy też skonfrontować tę naszą suchą wiedzę zza biurka, to jak sobie wyobrażamy gminę danego typu, opisaną charakterystykami ilościowymi, z tym co widzimy bezpośrednio.*

Prezentacja badania wygrała konkurs na najlepsze wystąpienie na Kongresie Badaczy Rynku i Opinii i był to drugi ważny moment - biorąc pod uwagę perspektywę IQS - związany z procesem wprowadzania etnografii do oferty i budowania pozycji na rynku. Projekt odbił się szerokim echem i większość ważnych osób z branży badawczej, spośród konkurencji i klientów, musiała wtedy o nim usłyszeć. Wartością prezentacji nie była jedynie ładna historia o tym, co pojawiło się w badaniach, ale wiele wskazówek dotyczących metodologii, między innymi analizy fotografii i tego, co ze zdjęć można odczytać. Ważną jej część stanowiły rozważania na temat funkcjonowania badacza w sytuacji etnograficznej i próba określenia metody pozwalającej pytać o rzeczy nieuchwytnie i trudne do nazwania. Ta

zgrabna półgodzinna opowieść była ważna nie tylko dla samego Tomasza Jędrkiewicza czy jego rozwoju zawodowego, ale także dla firmy oraz dla popularyzacji metod etnograficznych.

W tym czasie w IQS etnografię zawsze włączano już do badań syndykowanych (a więc finansowanych przez kilku klientów z branży) - wiązało się to ze specyfiką procedury, która z założenia ma dostarczyć różnorodną i kompleksową wiedzę na dany temat oraz odpowiadać potrzebom różnych klientów. O elementy etnograficzne został wzbogacony m.in. realizowany od dawna projekt „Style życia polskich konsumentów”. Etnograficzna opowieść występowała w sąsiedztwie tabel, liczb i twardych danych, które uwiarygodniały przekaz, przekonując klienta do zakupu określonego produktu i dając mu poczucie bezpieczeństwa.

*Etnografia to był element atrakcyjny, przyciągający klientów i wyróżniający nas, a ta cała reszta ilościowa i jakościowa była tym, co sprawiało, że klient myślał sobie: „OK, mogę zaryzykować. To nie jest duże ryzyko. Można spróbować.”*

Na popularyzację etnografii na rynku badań ogromny wpływ miało pojawienie się „wirtualnej etnografii” jako dopracowanej metodologii badań, prezentowanej na kolejnych konferencjach i szkoleniach, którą kojarzono z nazwiskami Tomasza Jędrkiewicza i Roberta Zydla. Zdaniem Arkadiusza Wódkowskiego - badacza z wieloletnim stażem, prezesa PTBRiO i AMPS Agencji Marketingowej - ten projekt był ważny z kilku powodów. Po pierwsze wprowadził do obiegu i pozwolił oswoić samo pojęcie „etnografii”, po drugie idealnie wstrzelił się w falę zainteresowania internetem:

*Pamiętam te szkolenia na samym początku - zakładany był jeden termin, lecz okazało się, że było tylu chętnych, iż trzeba było robić co najmniej dwa, a czasami trzy powtórzenia. Ludzie wiedzieli, że internet to wielki śmietnik. Ich szkolenie to była próba okiełznania tego, co jest w sieci, i zaprzęgnięcie wydobytych stamtąd informacji do wiedzy marketingowej, biznesowej.*

Po trzecie na uwagę według Wódkowskiego zasługuje metodyka: łączenie elementów jakościowych z ilościowymi, a także czytelny opis sekwencji zdarzeń umożliwiający łatwe korzystanie i aplikowanie produktu w różnych sytuacjach badawczych.

Kolejne rozwiązania etnograficzne i inne niestandardowe typy badań były testowane i dopracowywane w ramach działalności badawczo-rozwojowej (R&D) firmy IQS i proponowane klientom. W pewnym momencie etnografia w badaniach stała się bardzo modnym tematem, a doświadczona i swobodnie poruszająca się na tym obszarze IQS nie narzekała na brak pracy. Elementy etnografii były ciągle

wykorzystywane w wielu projektach - badacze gotowali z respondentami obiady, przeszukiwali śmieci czy chodzili po pubach patrzeć, jak się pije piwo. W 2008 roku z firmy matki wyłoniła się NUQ Research - prezesem zarządu i dyrektorem badań został Tomasz Jędrkiewicz. Stworzenie osobnego podmiotu podyktowane było motywami biznesowymi.

*To nadal są badania dosyć nietypowe, unikatowe na tym rynku - mówił Jędrkiewicz. - Jeżeli oferuje się je klientom w ramach większego podmiotu - jako trzy podpunkty na liście trzydziestu - to gdzieś niestety giną. Łatwiej dotrzeć do klienta, będąc wyspecjalizowanym podmiotem, kiedy koncentrujemy uwagę zleceniodawcy na opowieści o relatywnie wąskim obszarze, którym się zajmujemy.*

Działalność NUQ skupiała się na kilku takich podstawowych obszarach. W badaniach czerpano z dorobku etnografii i socjologii, wykorzystując narzędzia związane z obserwacją czy swobodnym prowadzeniem wywiadu, a na poziomie analitycznym uwzględniano szerszy kontekst niż w standardowych badaniach jakościowych. Specjalizacja umożliwiała ciągły rozwój technik badawczych, ułatwiała funkcjonowanie na rynku i po prostu była bardziej opłacalna. W praktyce w wielu projektach realizowanych przez NUQ wykorzystywano także zmodyfikowane metody jakościowe i ilościowe. Najwięcej zapytań dotyczyło trzech obszarów. Po pierwsze były to tzw. „portrety konsumentów” - częsta sytuacja, gdy zleceniodawca, dysponując pewnymi danymi ilościowymi na temat określonej grupy swoich klientów, chciał lepiej ich poznać i zrozumieć. Pracownicy działów marketingu, nie mając z reguły kontaktu z użytkownikami swoich marek i produktów, opierając się często wyłącznie na własnych wyobrażeniach, nie rozumieli do końca konsumentów i trochę upraszczali ich wizerunek. Badania etnograficzne były więc poniekąd klasyczną sytuację kontaktu z „obcą” kulturą. Celem takich badań - często nie w pełni uświadomianym - było przełamanie barier poznawczych i emocjonalnych, zburzenie stereotypów i uczynienie z „obcego” kogoś „swojego”.

Drugim typowym zastosowaniem było badanie zwyczajów związanych z używaniem produktów. Realizowano na przykład dla Telewizji Polskiej badanie dotyczące tego, jak ludzie oglądają telewizję. Inne projekty odnosiły się do słuchania radia czy wykorzystywania internetu. Badanie przeprowadzone na potrzeby producenta artykułów gospodarstwa domowego polegało m.in. na tym, że rejestrowano za pomocą kamery zachowania ludzi korzystających z tych sprzętów, by inżynierowie mogli na tej podstawie zaprojektować inne, lepsze i bardziej przyjazne użytkownikowi modele. Inny, międzynarodowy, projekt wiązał się z badaniem, w jaki sposób ludzie lubią odpoczywać - dotyczył sytuacji relaksu i odpoczynku w pracy, w domu albo poza domem.



Trzecim typowym obszarem badawczym była analiza zachowań, która metodologicznie wyrastała bezpośrednio z obserwacji nieuczestniczącej i polegała na rejestrowaniu (np. w sklepach) tego, co ludzie robią, na co patrzą, gdzie się zatrzymują, jakimi trasami chodzą, a potem na ilościowej analizie zebranego materiału.

Firma ciągle udoskonalała i rozwijała swoje narzędzia, na przykład „Event Evaluator” służącego do ewaluacji i optymalizacji imprez. Na badania te składały się dwa moduły - etnograficzna obserwacja uczestnicząca podczas imprezy oraz badanie ilościowe - wywiady kwestionariuszowe z uczestnikami eventu (imprezy masowej, imprezy zamkniętej, akcji promocyjnej albo targów). Trzon badania się nie zmieniał, natomiast pojawiały się nowe pomysły na to, jakie dodawać pytania do kwestionariusza, jak prowadzić obserwację i analizy albo jak prezentować wyniki. Metoda etnograficzna w badaniach marketingowych miała wiele zalet, pod warunkiem jednak że była stosowana umiejętnie. Zaslugą Tomasza Jędrkiewicza i czymś, co wyróżniało w branży firmę NUQ jest, jak to określał Arkadiusz Wódkowski, „cywilizowanie metody etnograficznej” tj. stosowanie jej w ścisłym związku z potrzebami komercyjnymi zleciennodawców, wysoki profesjonalizm badawczy i holistyczne podejście polegające na swobodnym łączeniu etnografii z innymi technikami. Dodatkowym atutem była umiejętność wprowadzania nowych rozwiązań. *W marketingu wszystko polega na tym - mówi Wódkowski - żeby być pierwszym i żeby świat się dowiedział o tym, że jesteś pierwszy, a to Jędrkiewiczowi moim zdaniem się udało.*

## Komentarz

Przykład IQS i NUQ ilustruje sposób wykorzystania koncepcji i rozwiązań, które mają korzenie w dyskursie naukowym, i wdrażania ich w odpowiedzi na konkretne potrzeby klientów. Umiejętne aplikowanie wcześniej zmodyfikowanych i dostosowanych do warunków biznesowych metod umożliwiło stworzenie unikatowej oferty, a następnie dzięki temu uzyskanie przewagi na rynku. Uruchomienie procesów związanych z tworzeniem i stopniowym

udoskonalaniem kolejnych produktów opartych na założeniach etnograficznych wynikało bezpośrednio z pewnej filozofii firmy. Od samego początku wiązała się ona z gotowością do podejmowania umiarkowanego, oszacowanego wcześniej ryzyka oraz położeniem nacisku na działalność badawczo-rozwojową, opracowywanie nowych i ulepszanie dotychczas stosowanych narzędzi. Istotna wydaje się też polityka kadrowa - pozyskiwanie do współpracy specjalistów



o unikatowych kompetencjach, partnerskie relacje pomiędzy właścicielami firmy a zespołem oraz pozytywne stymulowanie pracowników i umożliwienie im indywidualnego rozwoju, co potem przekładało się na ich entuzjazm oraz zaangażowanie podczas realizacji powierzonych zadań.

Ważną rolę odegrał tutaj Tomasz Jędrkiewicz ze swoją ciekawością poznawczą, odwagą, przebojowością i charyzmą. Jego droga zawodowa zaczęła się bardzo wcześnie, wszelkie decyzje i plany były następnie bardzo konsekwentnie realizowane, a fascynacje i zainteresowania teoretyczne szły w parze z konkretnymi działaniami. Ogromne znaczenie miała umiejętność „wycucia”

koniunktury czy przewidywania trendów, ale była ona zbudowana na wieloletnim doświadczeniu, ciężkiej pracy i chęci ciągłego uczenia się. Na sukces Jędrkiewicza i w konsekwencji firmy NUQ wpłynęła również jego zdolność przekonywania do własnych pomysłów, a potem skutecznego ich promowania i budowania na tej podstawie wyrazistego, rozpoznawalnego wizerunku firmy. Zdecydowało zatem połączenie dobrego pomysłu, wytrwałej pracy, doświadczenia, chęci rozwoju (doskonalenia metod, robienia czegoś nowego) i umiejętności komunikacyjnych.

Studium przypadku i komentarz:  
Katarzyna Kubat

# Jarosław Marek Spychała

## „ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ”

Prowadząc zajęcia ze studentami na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu, Jarosław Spychała, filozof starożytnik, często napotykał na opór, niezrozumienie czy po prostu brak zainteresowania filozofią. W tym czasie koncentrował się przede wszystkim na pracy naukowej i przygotowywaniu doktoratu na temat mitów eschatologicznych w dialogach Platona. W pewnym momencie jednak, obserwując reakcje swoich studentów, wpadł na pomysł, aby zmodyfikować tradycyjną metodę nauczania filozofii i do omawiania tekstów filozoficznych zastosować zupełnie nowe i niestandardowe środki. Wspominał:

*Prowadziłem zajęcia kursowe z zakresu filozofii dla studentek drugiego roku filologii włoskiej. Studentki były bardzo fajne, młode, piękne i mądre, ale nie były specjalnie filozofią zainteresowane. Szukałem sposobu, żeby je zaciekawić, pokazać im filozofię w atrakcyjny sposób, by zaczęły się nią interesować, fascynować w sposób porównywalny z moim. Zaproponowałem na początku, że skoro nie chce im się pisać i mówić o tym, co czytają, to może niech to narysują. Zaczęły to rysować i już jakoś było fajniej. Potem wpadłem na pomysł, żeby to zastąpić jeszcze czymś innym, to znaczy, żeby zamiast rysować, zaczęły układać z klocków to, jak rozumiemy teksty.*

Drugim ważnym punktem był eksperyment przeprowadzony tym razem wspólnie ze studentami historii. Przebiegał on w ten sposób: jedna osoba ułożyła budowlę z klocków, a następnie ją opisała. Opis został rozdany dziesięciu innym studentom, którzy budowli nie widzieli. Studenci mieli za zadanie odtworzyć budowlę na podstawie opisu - przy czym, co ważne - dysponowali dokładnie tą samą liczbą tych samych klocków, z których była zbudowana oryginalna budowla. Mimo że każdy odwoływał się do tego samego tekstu i miał taki sam materiał konstrukcyjny, budowle bardzo się różniły - choć mniej lub bardziej odpowiadały opisowi. Ta sytuacja ilustrować miała problem źródeł historycznych oraz metod naukowych stosowanych w historii - nie tyle nauce o przeszłości, ile sztuce interpretacji świadectw po niej pozostałych, szczególnie tekstów

źródłowych. Eksperyment ten stał się jednocześnie impulsem do stworzenia programu edukacji filozoficznej, metody, która wkrótce zaczęła funkcjonować pod nazwą „ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ” (polskie „LEGO-LOGOS”) pochodzącej z języka starogreckiego. Pierwszy człon „ΛΕΓΩ” oznacza: „myśle”, „czytam”, „mówię”, a drugi „ΛΟΓΟΣ” „naukę” w szerokim znaczeniu. Jej ogólny sens oddaje następujące stwierdzenie: „Jedynie ten, kto potrafi myśleć, czytać i mówić, może uprawiać naukę, czyli zdobyć wiedzę”.

Podczas VI Festiwalu Nauki i Sztuki w Toruniu, którego współorganizatorem był uniwersytet, Jarosław Spychała zaprezentował - odnosząc się do poetyki *Gwiezdnych wojen* - opracowaną przez siebie metodę. W przygotowanym przez młodego naukowca „Labiryncie filozoficznym” można było zobaczyć między innymi wystawę fotografii jego autorstwa zatytułowaną: *LEGO Gwiezdne Wojny - klocki, które filozofują*. Celem wystawy, która wśród zwiedzających, zwłaszcza młodszych, cieszyła się ogromnym zainteresowaniem, było ukazanie wszechobecności filozofii w kulturze popularnej i zwrócenie uwagi, że jest ona obecna zarówno w filmach takich jak *Star Wars*, jak też podczas zabawy klockami LEGO. W ten sposób Spychała starał się zainspirować i ośmielić do aktywnego i twórczego działania podczas warsztatów filozoficznych, które stanowiły ważną część „Labiryntu”. Metodą zainteresowała się nauczycielka z Zespołu Szkół nr 5 w Toruniu Magdalena Bereska, członkini Stowarzyszenia Edukacji Filozoficznej „Phronesis”, która wraz ze swoimi uczniami odwiedziła Festiwal. Wkrótce zaprosiła Jarosława Spychałę na swoje zajęcia prowadzone w szkole, w ramach programu edukacyjnego „Filozofowanie z dziećmi i młodzieżą”. Kolejnym krokiem było wspólnie przygotowanie sondażowych zajęć z wykorzystaniem klocków LEGO dla uczniów szkoły podstawowej i gimnazjum. Miały one odpowiedzieć na pytanie o możliwość wykorzystania metody w warunkach szkolnych na większą skalę i zbadać zainteresowanie taką formą edukacji filozoficznej wśród dzieci i młodzieży.

Jak się okazało, edukacja z użyciem klocków, której podstawowym założeniem było przewycięzanie intelektualnych przyzwyczajęń i zachęcanie do samodzielnego myślenia, spotkała się z bardzo pozytywnym odbiorem. Atrakcyjne okazały się nie tylko same klocki, ale także proces pracy nad filozoficznymi tekstami, zrozumienie których stanowiło często wyzwanie dla uczestników zajęć. Spotkania rozpoczynały się od czytania na głos starożytnego tekstu filozoficznego. Potem tłumaczono niezrozumiałe pojęcia, a następnie każdy uczestnik budował w całkowitym milczeniu swoją własną interpretację przytoczonej treści. Po 45 minutach rozpoczynano analizowanie prac, twórca konstrukcji nie odzywał się, a na temat budowy wypowiadały się pozostałe osoby. Na sam koniec autor przedstawiał swoją koncepcję i interpretację tekstu. Istota warsztatów, gdzie każda interpretacja była tak samo uprawniona, polegała na nadawaniu impulsu do dalszych przemyśleń

i otwieraniu na nowe możliwości interpretacyjne, dlatego zajęcia nigdy nie były zamykane podsumowaniem czy ostateczną konkluzją.

Program artystyczno-filozoficzny „ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ”, nawiązujący do historii filozofii i oparty na wzorcach pitagorejskich, sokratejskich, platońskich oraz arystotelejskich nabierał rozmachu. Warsztaty filozoficzne z wykorzystaniem klocków odbywały się w kolejnych toruńskich szkołach. Prowadzący zazwyczaj nie dostawał wówczas wynagrodzenia, a do zajęć wykorzystywał swoje prywatne klocki. Głównym motorem była pasja, entuzjazm, jak mówił Spychała:

*To jest coś, czego nie można przeliczyć na pieniądze. Najważniejszym impulsem była fascynacja... Gdy zrozumiałem, co zrobiłem i co wymyśliłem, to poszedłem za tym impulsem. I uczyłem wszędzie, we wszystkich możliwych miejscach.*

Działania Spychały, początkowo traktowane z dystansem przez kolegów i profesorów z jego macierzystej uczelni, wkrótce zyskały ich uznanie i poparcie. Interesowały się nimi także lokalne media - toruńska „Gazeta Wyborcza”, „Nowości”, „Gazeta Pomorska” i bydgoski oddział TVP. Wsparcia udzieliła też firma LEGO Polska oraz przedsiębiorstwo zajmujące się dystrybucją klocków, do których zwrócił się o pomoc. Zapewniły one nieodpłatne zaopatrzenie w hurtową liczbę klocków - proporcjonalną do planów i zamierzeń Spychały. Wkrótce filozof przeniósł się do Warszawy, gdzie rozpoczął pracę w biurze promocji Teatru Rozmaitości, próbując równocześnie zgromadzić środki na realizację swojego autorskiego projektu edukacji filozoficznej opartego na metodzie klockowej na szeroką skalę.

W 2005 roku Jarosław Spychała założył fundację, która propagowała kulturę filozoficzną, ustanawiając jednocześnie ramy formalno-prawne dla podejmowanych działań. Rozpoczął współpracę, jako nauczyciel filozofii, z jedną z warszawskich szkół. W tym samym czasie podjęto badania nad programem prowadzone pod patronatem Stowarzyszenia „Phronesis”. Ich celem było zaadaptowanie metody „ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ” do potrzeb edukacyjnych w szkolnictwie publicznym. W październikowym numerze „Polityki” tego samego roku ukazał się reportaż Joanny Podgórskiej *Klocki Logos* prezentujący pomysłowego filozofa oraz jego innowacyjny program. Był to moment przełomowy dla Spychały. Po publikacji wzrosło zainteresowanie metodą i pojawiło się mnóstwo propozycji - do Jarosława Spychały zgłosiło się 30 placówek z Warszawy i okolic, wkrótce w gminie Wilanów sfinansowano pilotażowe zajęcia dla młodzieży. *To była przygoda życia* - wspomina filozof - *to było jak zdobywanie stońca. Ja się czułem jak Irokez z tomahawkim*. Spychała przedstawił swój projekt w stołecznym magistracie. Urzędnikom tak bardzo spodobał się pomysł, że zdecydowano się wspólnie złożyć wnioszek o dofinansowanie z środków unijnych. Filozof pozyskał także pieniądze od prywatnych sponsorów,

które wkrótce przeznaczone zostały na pokrycie profesjonalnych badań nad programem i ekspertyz naukowych z zakresu psychologii i pedagogiki.

Uroczyste otwarcie „Projektu Edukacji Filozoficznej ΑΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ” miało miejsce podczas V Międzynarodowego Salonu Edukacyjnego „PERSPEKTYWY 2006” organizowanego na początku marca, gdzie odbywały się pokazowe warsztaty filozoficzne wykorzystujące „metodę klockową”. Patronat naukowy nad przedsięwzięciem objął Instytut Filozofii i Socjologii PAN w Warszawie. Od tego momentu program zaczął być wdrażany w warszawskich szkołach, w kolejnych dzielnicach. Jarosław Spychała, znów dzięki pomocy sponsorów, otwierał pracownie filozoficzne. Tam własne interpretacje tekstów filozoficznych można było przedstawiać nie tylko za pomocą klocków, ale także wykorzystując inne środki artystyczne i wizualne. W tym samym roku - między innymi dzięki ogromnej konsekwencji i zaangażowaniu Magdaleny Bereski - metoda została wprowadzona jako innowacja pedagogiczna w Zespole Szkół nr 5 w Toruniu. Wkrótce warsztaty odbywały się w szkołach na terenie całego kraju, a także za granicą. Autor był gościem kolejnych edycji Międzynarodowego Salonu Edukacyjnego, gdzie prezentował swoje nowe pomysły z pogranicza sztuki i filozofii.

Kolejnym etapem były kursy dla nauczycieli uruchomione w marcu 2007 roku, przygotowujące do pracy innowacyjną metodą dydaktyczną, organizowane z myślą o realizowanym wkrótce wydarzeniu. W szkoleniach wzięło udział około 270 osób - nauczycieli, a także studentów i absolwentów zainteresowanych pracą pedagogiczną. W maju w Pałacu Kultury i Nauki odbył się Międzynarodowy Festiwal Kultury Filozoficznej „Creatio Ex Legendo” („Tworzenie z czytania”). Został sfinansowany ze środków Urzędu Miasta Warszawy oraz dzięki sponsorom, m.in. firmom Nestle, Ernst & Young, LEGO Polska, a także przy wsparciu kilkudziesięciu placówek dyplomatycznych, kuratorów oświaty i Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli. Wśród honorowych patronów znalazło się MEN, MKiDN, wydarzenie ponadto zostało objęte patronatem medialnym m.in. Telewizji Polskiej, tygodnika „Polityka”, miesięcznika „Zwierciadło” i dziennika „Gazeta Wyborcza”.

Celem wydarzenia - pierwszej tego typu inicjatywy, nie tylko w Polsce, ale i na świecie - było propagowanie i upowszechnianie europejskiej myśli filozoficznej, rozwijanie umiejętności poznawczych oraz zdolności do krytycznej refleksji u dzieci i młodzieży, a także inspirowanie i motywowanie nauczycieli oraz rodziców do korzystania z niestandardowych metod edukacyjnych i wychowawczych. W zajęciach festiwalowych, podczas których wykorzystano około 24 tysiące litrów klocków, udział wzięło kilkaset osób z ponad 30 państw. Każdego dnia uczestnicy od rana pracowali metodą klockową, prowadząc rozważania filozoficzne i konstruując własne interpretacje wskazanych tekstów, na przykład Pitagorejskiego mitu o Heraklesie na rozstajnych drogach czy Platońskiego mitu o morskim bogu

Glaukosie lub obrazu jaskini, po czym analizowali je w grupach, komunikując się w języku angielskim i innych. W godzinach popołudniowych prace udostępniane były osobom zwiedzającym.

W roku 2007 kontynuowano działania związane z udoskonaleniem metody „ΑΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ” i możliwościom zastosowania jej na szerszą skalę. W prace zaangażowanych było kilka osób, obok współpracującego ze Spychałą już wcześniej prof. Roberta Piłata z IFiS PAN w Warszawie, prof. Aldona Pobjewska z Instytutu Filozofii Uniwersytetu Łódzkiego oraz doktoranci z Wydziału Filozofii Chrześcijańskiej warszawskiego Uniwersytetu im. Kardynała S. Wyszyńskiego. Tego samego roku Jarosław Spychała za swoją działalność związaną z opracowaniem nowatorskiego narzędzia edukacyjnego i propagowaniem filozofii otrzymał wyróżnienie specjalne w ramach stypendium dla młodych zdolnych naukowców „Zostańcie z nami” przyznawanego przez fundację „Polityki”. Od tej pory jest autorem bloga redagowanego na portalu tygodnika, gdzie opisuje bieżące wydarzenia, odnosząc się często do myśli filozoficznej. W roku 2008 został laureatem nagrody „Kryształki Zwierciadła” przyznawanej przez czytelników miesięcznika „Zwierciadło”, po tym jak jego sylwetka została zaprezentowana w czasopiśmie - również tutaj za autorski projekt, a także pasję, kreatywność i determinację. Wkrótce w magazynie ukazała się próbka dialogów filozoficznych prowadzonych z młodzieżą, które miały odpowiadać na pytanie, jak prowadzić konstruktywny dialog pomiędzy dorosłymi a młodzieżą.

Metoda stawała się coraz bardziej popularna. Jednak w pewnym momencie młody naukowiec zorientował się, że jego artykuły, pomysły i autorski program są bezprawnie wykorzystywane w celach komercyjnych nie tylko w kraju, ale także za granicą. Co więcej, przeglądając informacje z dziedziny, którą się zajmuje, nagle odkrył ze zdumieniem, że ktoś zastrzegł sobie prawa do znaku towarowego „ΑΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ” w urzędzie patentowym. Jarosław Spychała tak wspominał tę sytuację:

*Wydawało mi się, że z faktu, iż wymyśliłem ten program, wynika, że jestem jego właścicielem. Jak ktoś mógł to zarejestrować jako własne? Okazuje się, że mógł. (...) Gdy się parę razy zdenerwowałem, to pewnego dnia zacząłem się zastanawiać, jak sobie z tym poradzić.*

To był punkt przełomowy - aby rozwiązać problem, filozof skontaktował się z dwójką wybitnych polskich prawników, specjalistów w zakresie prawa autorskiego i przemysłowego. Od tej pory właśnie interesuje się obowiązującym ustawodawstwem i na stałe korzysta z usług prawnych. Ponadto podjął kroki związane z uzyskaniem licencji. *Wtedy zacząłem myśleć o zabezpieczeniu swoich praw - mówił. - Udałem się do urzędu patentowego i złożyłem stosowny wniosek.*



Od września 2008 roku Jarosław Spychała jest co sobotą obecny na antenie radia TOK FM, gdzie prowadzi audycję zatytułowaną „ΑΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ”, która nawiązuje do założeń jego modelu edukacji filozoficznej. Celem programu jest popularyzacja filozofii i filozofowania, zachęcanie do poszukiwania odpowiedzi na pytania dotyczące kwestii tak fundamentalnych jak śmierć, sens życia czy miłość, a także podejmowania spraw pozornie przyziemnych i codziennych – na przykład polityki samorządowej, systemu szkolnictwa czy problemu dopalaczy – w nowej perspektywie i szerszym kontekście, w odniesieniu do tradycji i w nawiązaniu do europejskiego dorobku intelektualnego, w kategoriach mitów czy archetypów. Pomysł przedsięwzięcia oraz inicjatywa wyszły od Spychały:

*Pewnego dnia złożyłem propozycję redaktor naczelnej, żeby uruchomić audycję filozoficzną z udziałem młodzieży, by odkrywać prawdę ich oczyma. Żeby spotykały się pokolenia – dojrzały i dojrzewający.*

Audycja powstała głównie z myślą o ludziach młodych, dla której to grupy brakowało w mediach ambitnej i wartościowej pod względem merytorycznym oferty. Do dyskusji w studio – obok uczniów i studentów – zapraszano przedstawicieli świata nauki, polityki i show-biznesu. Wkrótce okazało się, że program jest atrakcyjny dla osób w różnym wieku, dlatego pierwotna formuła z czasem ewoluowała, obecnie audycję przygotowuje się pod kątem szerokiego grona odbiorców.

W tym samym czasie Spychała w dalszym ciągu prowadził zajęcia z filozofii w warszawskich szkołach, a także – wraz z przeszkolonymi w nauczaniu autorską metodą innymi edukatorami – warsztaty filozoficzne oraz specjalistyczne szkolenia dla nauczycieli w miastach całej Polski, gdzie następnie otwierane były pracownie filozoficzne wdrażające metodę klockową. Z warsztatów coraz częściej korzystali także przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego i sektora pozarządowego. Równolegle do działalności edukacyjnej Spychała podejmował starania związane z uruchomieniem Akademii Filozoficznej, która ostatecznie została otworzona na początku 2009 roku. Założeniem, które leżało u podstaw tego projektu, było zerwanie z tradycją uniwersytecką i powrót do platońskiego ideału uprawiania filozofii „na ulicy” – stworzenie przestrzeni do filozofowania i tworzenia dla każdego. Tak o tym przedsięwzięciu mówił jego autor:

*Zależało mi na tym, żeby stworzyć własną szkołę filozoficzną, propagować pewną wizję filozofii i uczenia filozofii, budowania pewnej kultury. Ja nie widzę różnicy między życiem a filozofią i dla mnie to, co robił Platon przed dwoma i pół tysiącami lat, to jest to samo, co ja robię dzisiaj. Akademię, którą stworzyłem, nazywam „trzecią akademią platońską” (...). Platon, kiedy zakładał swoją akademię, postrzegał*



*te same problemy społeczne co ja... Nie chcę przez to powiedzieć, że jestem takim geniuszem... Nie, ale jeżeli chodzi o realia ekonomiczne to sposób, w jaki on działał, jest dokładnie taki sam. Ludzie mówiąc o tym, czym była akademia Platona, myślą, że to był jakiś wielki gmach, z marmurami, nie wiem czym tam jeszcze, a to nieprawda. To była grupa facetów, którzy półnaczyli siedzieli w krzakach pod bramami Aten – siedzieli i gadali.*

W 2008 roku Spychała zaczął wykorzystywać swoją metodę w innych niż tylko *stricte* pedagogicznych celach. Coraz częściej pytano go – początkowo głównie rodzice jego uczniów – o możliwości prowadzenia warsztatów filozoficznych dla pracowników firm, organizacji i urzędów. Chętnie godził się na tego typu inicjatywy – z jednej strony stanowiły dla niego wyzwanie, z drugiej były sposobem na zmianę wizerunku, a filozof miał potrzebę wyjścia poza dotychczasowe schematy i ramy funkcjonowania kojarzonego przede wszystkim z edukacją młodzieży i dzieci. *Bałem się, że zostanę przypisany dzieciom i młodzieży – mówił – bo takie było pierwsze skojarzenie, nie chciałem być zaszufłakowany.* Główna zasada, czyli praca nad tekstem filozoficznym, została taka sama, znalazła jednak nowe zastosowanie – stała się kanwą, na podstawie której filozof przygotowywał szkolenia i warsztaty odpowiadające głównie na potrzeby związane z budowaniem zespołu czy rozwiązywaniem konkretnego problemu. Początkowo tego typu działalność prowadził w ramach zleceń, wkrótce doszedł do wniosku, że dużo bardziej korzystnym rozwiązaniem będzie uruchomienie własnej działalności gospodarczej, co też uczynił na początku 2010 roku. Otworzył firmę (czego zresztą nigdy wcześniej nie planował) specjalizującą się w prowadzeniu szkoleń, seminariów i warsztatów, a także sesji indywidualnych z zakresu szeroko rozumianej komunikacji – począwszy od zajęć służących zwiększaniu osobistych kompetencji i zdolności, na warsztatach zorientowanych na poszerzanie wiedzy z zakresu technik komunikacyjnych czy przezwyciężanie realnych trudności w grupie skończywszy. Zawsze motywem przewodnim jest fragment tekstu filozoficznego i jego analiza. Spychała każdorazowo swoją ofertę i scenariusz warsztatu dostosowywał do indywidualnych potrzeb zleceniodawcy i wciąż niesłabnącą popularnością cieszyła się, jako jedna z wielu opcji, licencjonowana metoda „ΑΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ”. W centrum jego zainteresowania cały czas była filozofia – ciągle wzbogacana o nowe elementy z zakresu psychologii czy antropologii kultury – w której można poszukiwać odpowiedzi na pytania ważne z punktu widzenia współczesnego przedsiębiorcy, pracownika czy organizacji.

Refleksja filozoficzna miała w tym ujęciu bardzo praktyczne zastosowanie – stanowiła podstawę myślenia biznesowego i właśnie te związki eksponował Spychała. Przykładem mogła być tutaj choćby teleologia (czyli myślenie i działanie

ze względu na założone cele) Arystotelesa czy poruszająca kwestię konsekwencji w działaniu metafora lasu z kartezjańskiej rozprawy *O metodzie*.

*Chodzi o metodologię, o pomysł, o ideę, która się za tym wszystkim kryje – opowiadał filozof. – Ona jest wzięta stamtąd, potrafie pokazać, z którego dokładnie miejsca. Biznes i życie niczym się nie różnią. Filozofowie opisując życie, opisując społeczeństwo, opisują tak samo biznes. Tu chodzi o umiejętność swobodnego, płynnego i trafnego tłumaczenia jednego języka na drugi. I tym się zajmuję.*

Myślenie w kategoriach ekonomicznych pojawiło się z czasem i było konsekwencją wcześniejszych działań: *było naturalnym procesem ubocznym*. Rozpoczęcie działalności gospodarczej wynikało z potrzeby lepszego zabezpieczenia oraz ochrony interesów i praw Spychały, ułatwienia procesu zawierania umów czy określania warunków współpracy, wiązało się z koniecznością ustalania bardziej partnerskich relacji ze zleceniodawcami. Prowadzenie firmy, jak deklaruje, nie leży w centrum jego zainteresowań:

*Punkt ciężkości moich zainteresowań leży gdzie indziej. Tzw. robienie pieniędzy czy prowadzenie firmy jest dla mnie rodzajem obowiązku, warunkiem koniecznym funkcjonowania na rynku gospodarczym, a to daje możliwość samodzielności, a co ważniejsze, daje mi możliwość realizowania marzeń.*

Osią, wokół której koncentruje się działalność Spychały, jest jego Akademia Filozoficzna i środki pochodzące z przedsięwzięć komercyjnych umożliwiały zaangażowanie się w tę niezwykle ważną dla pomysłodawcy, a niedochodową inicjatywę.

Funkcjonowanie w świecie biznesu, czy to reprezentowanie własnej firmy, czy wcześniejsze działania na wolnym rynku, łączyły się z potrzebą przeformułowania własnych celów i założeń, koniecznością dostosowania się do reguł i zasad zupełnie odmiennych od standardów panujących w świecie uniwersyteckim – bezpiecznym i dobrze znanym humanistom. Poruszanie się na pozauniwersyteckim terytorium, czyli jak mówił Spychała: *zderzenie z rzeczywistością*, wymagało częściowej zmiany perspektywy i podejścia – komunikowania się za pomocą zrozumiałego języka, myślenia w kategoriach wymagań zleceniodawcy, sprzedaży produktu, ryzyka i zysku. Zasadniczym problemem i czymś, czego humanista musi się nauczyć, był według Spychały dystans do siebie, do swojej działalności i swojej oferty:

*Idzie pani na spotkanie do firmy i po drugiej stronie jest osoba od HR – która nie życzy pani źle, nic do pani nie ma, zrealizuje tylko konkretną rzecz. I albo to, co pani proponuje, jest dla niej interesujące albo nie jest interesujące. I tu pani urok osobisty, doświadczenie,*

*wiedza, wartość nie mają żadnego znaczenia. Ona nie ocenia pani jako osoby, tylko patrzy, czy to się jej sprawdza w tym, do czego oni potrzebują w danym momencie zamawiać ludzi. Problem humanistów polega na tym, że wychodzi taki obrażony, trzaska drzwiami i mówi: „Tyle lat tutaj studiowałem i jak oni mogą mnie nie chcieć...”. A rzecz nie w tym. To nie jest sztuka dla sztuki, lecz sztuka dla zleceniodawcy.*

Zmiana podejścia jest ewolucją, długotrwałym procesem, który Jarosław Spychała porównywał do nauki języka obcego. Początkowo miał poczucie wyobcowania i niezrozumienia, reagował w sposób emocjonalny w sytuacjach trudnych i wówczas, gdy napotykał na opór ze strony potencjalnych partnerów:

*Miałem naturę mężczyzny - dziecka z siekierą, tomahawkiem, karabinem, armatą na plecach, i do ataku. Humanisci mają trochę tak, że chcą walczyć. Chcą robić rewolucje, chcą zmieniać świat. Idą na zwanie.*

Później zmienił postawę - stał się bardziej kompromisowy, uspokoił się, zrezygnował z tego, jak mówi: *nadętego tonu humanisty, że mi się coś należy, zrozumiał, że odmowa*

*to nie jest ocena mnie ani mojego dorobku, tylko że ta firma ma swoją logikę i to się musi z nią zgadzać. To nie jest dyskusja na temat prawdy, to nie jest dyskusja na temat tego, jak jest zbudowany świat, to nie jest ocena moralna postaw, ludzi czy firm, tylko to jest konkretne zapotrzebowanie.*

Autorefleksja i praca nad własnym nastawieniem przyniosły rezultaty - filozof traktowany był jako stabilny, pewny, przewidywalny, a przede wszystkim budzący zaufanie partner biznesowy. Jak sam mówił, jego mocną stroną jest mobilność, elastyczność, umiejętność dopasowania się do każdego warunków:

*Taka właśnie elastyczność jest bardzo cenną kompetencją. Cenną, bo pozwala się bardzo szybko odnaleźć w nowej sytuacji, zaadaptować, nie powoduje stresu. Dla potencjalnego zleceniodawcy cenne jest to, że kiedy zamawia kogoś, wie, że ten ktoś wykona zlecenie w najlepszy z możliwych sposobów, i wie, że cokolwiek się stanie, to sobie poradzi. To są drobiazgi, ale one decydują o tym, czy ktoś chce korzystać z pani usług czy nie. To znaczy, że jesteśmy czym w rodzaju grupy komandosów, która sobie radzi w każdym warunkach.*

Dodatkowym atutem jest intuicja w bezpośrednim kontakcie z ludźmi, pewne wyczucie tego - jak to określa Spychała - *kiedy, co, z kim i jak można zrobić.*

Najważniejszą rolę odgrywa jednak w dalszym ciągu pasja i charyzma - decydują o jego rynkowej specyfice i atrakcyjności, sprawiają, że jest rozpoznawalny. Zajęcia spotykają się z dużym uznaniem, uczestnicy piszą po zakończeniu warsztatów i spotkań maile z podziękowaniami. *To są osoby, które pracują na warsztatach i widzę, jak reagują* - mówił z satysfakcją Jarosław Spychała. - *Widzę entuzjazm, radość, uśmiech. Wiem, że to dużo ludziom daje.* Osoby, które korzystały z jego oferty, polecały usługi znajomym, a same często wracały. Pojawianie się kolejnych zleceń i zapytań biznesowych nie było, co podkreślał przedsiębiorca, efektem działań promocyjnych, a w znacznej mierze wynikało z działania mechanizmu samorzutnego rozpowszechniania informacji na temat oferty przez osoby, które już ją przetestowały. Wcześniej Spychała korzystał z różnych standardowych rozwiązań, porzucił je jednak jako mało efektywne. Żartuje, że swoją strategię marketingową opracował, odnosząc się do porównania filozofii z uprawianiem pola autorstwa Cyncerona: *Mówi, że trzeba siać. Gdy zasiane zboże daje plony, wtedy wierzy się w siewcę. No i ja się zajmuję sianiem. Sieję.*

Odbiorcami oferty najczęściej stały się osoby lub znajomi osób, które spotkały się z nim bezpośrednio. Powtarzał, że sama idea wywodzi się z filozofii, z czasów, gdy nie było jeszcze książek, a wiedza przekazywana była ustnie:

*To jest tysiąc razy bardziej skuteczne. Często ludzie sami dobierają się w dziesięcioosobowe grupy i zamawiają u mnie szkolenie. Dla mnie to jest dużo bardziej skuteczne, bo wyjdą zaczarowani, przeprowadzę ich na drugą stronę lustra, zobaczą świat inaczej, potem wrócą tam i powiedzą to dziesięciu kolejnym osobom. (...). Nie oszukuję, ja po prostu daję siebie. Jestem pełen radości, bo jestem spełniony intelektualnie, dlatego to, co mówię i robię, jest tym, w co głęboko wierzę i tego nie można kupić. Można tego tylko doświadczyć.*

Niezbędnym warunkiem była tutaj, jak podkreślał filozof, pasja, autentyczność i uczciwość. Osoba, która w branży szkoleniowej działa bez przekonania czy entuzjazmu, traci wiarygodność.

Moment podjęcia działań poza światem akademickim był, jak twierdzi Spychała - pomimo wielu trudności - dla niego momentem „zmartwychwstania”. Musiał dokonać wielu przewartościowań, skonfrontować się nie tylko z własnymi ograniczeniami, ale także ze stereotypowym wyobrażeniem filozofa, który buja w obłokach, żyje dla idei, a jego refleksje są niezrozumiałe i nikomu niepotrzebne. Wszystkie decyzje ekonomiczne i posunięcia, kontakty w świecie mediów i biznesu rozwinęły go intelektualnie i zawodowo, pozwoliły zobaczyć filozofię w nowym świetle. *Dzięki tym kontaktom zacząłem lepiej rozumieć filozofię antyczną, zacząłem czytać ją z większą pasją. Zacząłem poznawać prawdziwą potęgę filozofii. Czuję, jak*

*rosną mi skrzydła.* Odwołując się do własnych doświadczeń, snuł rozważania na temat współczesnej humanistyki i humanistów. Twierdzi, że tylko zderzenie z rzeczywistością umożliwi rozumienie ludzi, społeczeństwa i wielu zjawisk. Dlatego, według filozofa, funkcjonowanie w „normalnym świecie”, w którym, patrząc z perspektywy akademickiej, rządzą sprawy małe, należy do obowiązków każdego naukowca, jest warunkiem niezbędnym do zdobycia doświadczenia, osiągnięcia dystansu i samodzielności myślenia. Dopiero tak wypracowana zdolność obserwacji i krytycznej refleksji, a także dojrzałość i samoświadomość pozwalają w sposób prawdziwy rozumieć przesłanie nauk humanistycznych.

W codziennej praktyce rozdzielał te dwa światy. Z jednej strony realizował swoje sprawy zawodowe - prowadził negocjacje i rozmowy, stawiał czoło realnym problemom. Natomiast w wyznaczone dni wyłączał telefon, nie wychodził z domu i wtedy właśnie koncentrował się na kwestiach naukowych, czytał teksty filozoficzne lub pisał. Jak mówił, łączenie tego nastęrcza mu trudności. Czytanie Platona wymaga skupienia, wyciszenia, odizolowania się od reszty świata i wprowadzenia w odpowiedni nastrój, taki który zupełnie nie służy załatwianiu spraw biznesowych. Filozofia była jednak cały czas obecna i przenikała różne sfery jego życia - nie tylko pozwalała opisać i zinterpretować sytuacje biznesowe, na co w swojej działalności filozof kładzie szczególny nacisk, ale także organizowała podejście do wielu życiowych sytuacji, w tym między innymi stosunek do sukcesu:

*Jak chce pani walnąć kogoś w nos - mówił Jarosław Spychała - to musi pani celować w potylicę, żeby nos był na drodze pięści w drodze do potylicy. Wtedy ten strzał jest skuteczny. Jak chce pani osiągnąć szczęście, to nie może pani szukać szczęścia, bo będzie pani tylko do niego dochodzić. Pani musi chcieć w życiu czegoś więcej niż szczęścia, żeby je osiągnąć. (...) Jeżeli chcesz odnieść sukces, to nie możesz szukać sukcesu, tylko musisz mierzyć jeszcze wyżej. Jak chcesz doskoczyć do słońca to musisz skakać ponad nie. Musisz je chcieć przeskoczyć. Musisz przeskoczyć słońce.*

### **W tekście wykorzystano następujące materiały:**

Magdalena Bereska, *Baw się / ciesz się nauką*, Toruński Przegląd Oświatowy „45MINUT” nr 1 (47), marzec 2007 s. 22-24.

Magdalena Bereska, *Dzieci są naturalnymi filozofami*, Toruński Przegląd Oświatowy „45MINUT” nr 4 (54), grudzień 2008.

Joanna Podgórska, *Klocki Logos*, „Polityka” 2005/40.

Joanna Podgórska, *Zbuduj, co myślisz*, „Polityka” w07/35.

## Komentarz

Metoda autorstwa Jarosława Spychały prezentuje typ działalności B+R, który można określić mianem „czystej innowacji”. Przypadek ilustruje proces – od momentu spontanicznego pojawienia się pomysłu poprzez kolejne etapy związane z udoskonalaniem i testowaniem metody po wdrażanie gotowego programu. Istotnym czynnikiem była tutaj współpraca filozofa ze środowiskiem naukowym, co pozwala sklasyfikować opisane postępowanie jako tzw. prace rozwojowe (*experimental development*), które według *Podręcznika Frascati* właściwie nie występują w humanistyce. Gotowy produkt, czyli program edukacyjny pod nazwą „ΑΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ”, rozwinięty pierwotnie jako nowatorska metoda pedagogiczna, został wdrożony do systemu nauczania. Następnie, po dokonaniu przez autora modyfikacji i przekształceń – zgodnie z potrzebami i trendami obserwowanymi na rynku szkoleniowym – stał się podstawowym elementem oferty skierowanej do przedstawicieli firm i sektora administracji publicznej.

W drodze do sukcesu kluczowe okazały się elastyczność, umiejętność planowania, płynnego poruszania się na nieznanych dotąd obszarach, a także szybkiego reagowania w sytuacjach nowych, trudnych i kryzysowych. Walka o prawa autorskie i działania podjęte w celu uzyskania licencji najlepiej pokazują moment konfrontacji świata nauki ze światem gospodarki

wolnorynkowej. Zrozumienie specyfiki świata pozaakademickiego i reguł nimi rządzących widoczne są w sytuacjach związanych z pozyskiwaniem sponsorów czy środków publicznych w celu finansowania przedsięwzięć, tak jak to miało miejsce w przypadku organizacji dużego festiwalu czy otwierania kolejnych pracowni filozoficznych. Najwyraźniej zaznaczają się jednak w krokach podejmowanych ze względu na konieczność dopasowywania oferty do potrzeb biznesu i indywidualnych oczekiwań klientów. Istotnym ruchem było wykorzystanie uwagi mediów, która towarzyszyła filozofowi od samego początku, i potem na tej bazie stworzenie pozytywnego i bardzo czytelnego wizerunku korespondującego z prowadzoną działalnością edukacyjną i biznesową.

Oryginalność przedsięwzięcia polega na ścisłym związku aktywności biznesowej i pasji, która zwłaszcza na samym początku stanowiła podstawową, a często jedyną motywację do działania. Istotne były tutaj także indywidualne cechy filozofa, takie jak upór i konsekwencja w działaniu, a przede wszystkim charyzmatyczna postawa i entuzjazm, które w połączeniu z atrakcyjnością jego oferty sprawiały, że ze swoim pomysłem trafiał do coraz szerszej grupy odbiorców. Potrafił również zapewnić sobie przychyłność osób, które chętnie angażowały się w jego projekty, jak to było w przypadku nauczycielki z toruńskiej

szkoły, profesorów filozofii z Łodzi i Warszawy czy dystrybutora klocków. Do ważnych czynników należy także zaliczyć umiejętność współpracy - na początku udało mu się przekonać przedstawicieli świata akademickiego do działań związanych

z testowaniem i udoskonalaniem metody, a później utrzymywać kontakty z przedstawicielami wielu różnych środowisk.

Studium przypadku i komentarz:  
Katarzyna Kubat



# Nézópont Intézet – szybki sukces po węgiersku

## Początki

W 2003 roku Agoston Mráz był zwykłym, raczej zdolnym studentem politologii na budapesztańskim Uniwersytecie Eötvösa Loránda (ELTE). Węgry już od 3 lat były rządzone przez socjaldemokratyczny rząd Ferenc Gyurcsányego popierany przez szeroko rozumiane elity kraju, w tym większość studentów. Przełomem stał się jesienny wyjazd Mráza na prestiżowe, roczne stypendium Studienkolleg zu Berlin przyznawane przez prywatną Fundację Hertie oraz publiczną Fundację Akademicką Narodu Niemieckiego. Zaraz po nim Mráz dostał jeszcze bardziej prestiżowe Międzynarodowe Stypendium Parlamentarne (Internationales Parlament Stipendium). Te półtora roku spędzone wśród akademickich i politycznych elit Berlina przełożyło się na fascynację merytorycznym zapleczem niemieckiej polityki. Mráz później mówił, że dopiero wtedy odkrył, iż polityka może być aż tak poważną i profesjonalną sprawą.

Po powrocie w 2005 roku Mráz zdecydował się na podjęcie studiów doktoranckich. Nawiązał kontakt z profesorem swojej uczelni Tiborem Navracsicsem, który zgodził się zostać jego promotorem. Navracsics niedługo później stał się osobą publiczną: po wyborach w 2006 roku, wygranych minimalnie przez rządzącą od 2002 roku Węgierską Partię Socjalistyczną Ferenc Gyurcsányego, Navracsics został deputowanym i szefem klubu parlamentarnego opozycyjnego Fideszu. Podczas jednej z nieformalnych rozmów Mráz przedstawił mu swoją wizję zbudowania konserwatywno-liberalnego think tanku, a profesor bez wahania poparł ten pomysł. Jak się później okazało, kluczowa była decyzja o powołaniu firmy, która z założenia miała zarabiać na siebie, nie zaś stowarzyszenia czy fundacji. Znalazł się również anioł biznesu: Navracsics skontaktował Mráza ze znajomym przedsiębiorcą, który sfinansował pierwsze koszty w zamian za 2/3 udziałów. Spółka przyjęła nazwę Nézópont Intézet (NI). Drugi człon nazwy to „instytut”, pierwszy oznacza „perspektywę” lub „punkt widzenia”.

*Nie miałem ani grosza, nie mogłem więc sam nic zainwestować – oczywiście poza moim kapitałem intelektualnym, który może nie był tu całkiem bez znaczenia*

- wspominał Mráz. - *Ale w tym czasie na Węgrzech do założenia spółki akcyjnej potrzeba było 20 milionów forintów (ok. 60 000 euro).*

Mráz dostał dobre, ale bardzo konkretne warunki: 3 lata finansowej stabilności na osiągnięcie rentowności przedsięwzięcia. Profesor Navracsics formalnie nie miał z nowo powstałym think tankiem nic wspólnego, jednak na stopie towarzyskiej często dopytywał się, co słyhać, i udzielał delikatnych rad. Nie było to „twarde” wsparcie, ale dla Mráza znaczyło w tym czasie bardzo wiele.

Czym miał być NI? Mráz ma w tym czasie raczej mgliste i powierzchowne wyobrażenie:

*Nie wiedziałem, czym Nézőpont będzie w perspektywie 4 czy 5 lat. Ale w Berlinie widziałem, jak wyglądają think tanki, zaobserwowałem, że są częścią nowoczesnej polityki. Mogliśmy być zapleczem, firmą konsultingową piszącą analizy polityczne na zamówienie czy generatorem idei politycznych... Nie miałem pojęcia, jak się to potoczy, ale praca w think tanku jawiła się jako coś bardzo ciekawego. Przyjechałem prosto z Berlina, z Fundacji Hertie, która w tym samym czasie zakładała Hertie School of Governance. Chciałem więc bardzo robić coś, co ma związek nie tyle z politykami, ile z polityką, wpływać na polityczne decyzje. To mnie kręciło.*

### **Budowa instytucji**

Początki były bardzo skromne: małe biuro, dwa komputery i dwoje pracowników. Przez pierwsze lata dyrektorem generalnym był główny właściciel, Mráz zaś dyrektorem ds. badań. Większościowy udziałowiec nie miał własnego biurka w siedzibie Nézőpont, ale pojawiał się średnio raz w tygodniu, podejmując decyzje, podpisując umowy i tym podobne. Mráz: *On zajmował się biznesem, ja miałem robić badania i całą stronę naukową.* Tak czy inaczej, trzeba było od podstaw postawić na nogi sprawną instytucję. Te pierwsze miesiące były trudne, Mráz już wtedy identyfikował wiele obszarów ryzyka w swojej nowej działalności. Po pierwsze, na rynku było już gęsto, działały duże firmy doradcze i badawcze, które zaczęły przynajmniej pięć lat wcześniej i rozwinęły się finansowane przez lewicowy rząd. Po drugie, konieczne było skompletowanie zespołu osób o wysokich kompetencjach i zarazem godnych zaufania. I po trzecie, trzeba było znaleźć receptę na działalność, tak żeby zmieścić się w trzech latach parasola finansowego i zacząć wychodzić na swoje. W sensie operacyjnym decydujące stało się znalezienie pierwszych zleceniodawców. Mráz swój zespół budował z młodych absolwentów i doktorantów studiów społecznych, głównie politologii, socjologii i komunikacji społecznej. W Nézőpont królowała wtedy młodość, ale nawet pięć lat później

w Instytucie pracowała tylko jedna osoba starsza od Mráza. Instytut świadomie nie wszedł w twardą analizę ekonomiczną: tu nie miał wystarczających kompetencji, a w tym stawie pływały szczególnie grube ryby.

### **Monitoring polityki węgierskiej i pierwsze zlecenia**

*Na samym początku zbudowaliśmy małą grupę analityków posługujących się dobrze różnymi językami obcymi. Nazwaliśmy ją „grupą monitoringu państw”. Wydaje mi się, że to był bardzo ważny początek, bo dzięki temu mieliśmy mnóstwo informacji o tym, co się dzieje w świecie – regularnie czytaliśmy zagraniczną prasę i wiedzieliśmy, co jest grane w poszczególnych krajach. Tak powstał nasz pierwszy produkt nazwany „monitoringiem państw”: co tydzień każdy z analityków pisał jedną stronę z trzema newsami o tym, co w „jego” kraju dzieje się ciekawego z punktu widzenia Węgier.*

Grupa powstała w lecie 2006 roku, a jesienią na Węgrzech wybuchł wielki kryzys polityczny. Do radia przeciekło nagranie z majowej narady premiera (czyli odbywającej się tuż przed wyborami), w którym Ferenc Gyurcsány przyznał się do oszukiwania opinii publicznej co do stanu węgierskiej gospodarki. Nastroje na Węgrzech zmieniły się radykalnie. Rzecz była na tyle spektakularna, że Węgry na chwilę znalazły się w centrum uwagi całego świata.

*W tym czasie ludzie na całym świecie, szczególnie w Europie, zaczęli nagle prosić o anglo- i niemieckojęzyczne analizy, co właściwie się dzieje na Węgrzech. To był nasz drugi krok. Stworzyliśmy Hungarian Political Summary, cotygodniowy przegląd polityki węgierskiej. Przez jakiś czas wydawaliśmy go nawet w rytmie codziennym. To było ambitne, kosztowało masę pieniędzy, ale byli ludzie gotowi to kupić.*

Jednym z pierwszych klientów była reprezentacja Fidesz we frakcji EPP Parlamentu Europejskiego. Dla nich to idealny materiał: przekazywali go innym politykom w PE, dziennikarzom itd. Narracja dotycząca kryzysu na Węgrzech była przez to po części autorstwa analityków z Nézőpont Intézet – po raz pierwszy, w gwałtowny i trochę niespodziewany sposób NI stał się aktorem życia publicznego.

### **Krok drugi: sondaże**

Na początku 2007 roku jeden z przyjaciół Mráza stwierdził przy kawie, że może pojawić się zapotrzebowanie na niezależne od rządzącej lewicy sondaże opinii publicznej. Mráz natychmiast wynajął doradcę, specjalistę od sondaży, znanego

profesora ELTE. Nézőpont Intézet *de facto* zamówił u niego stworzenie działu badań społecznych.

Pierwsze badania NI zrobił metodą wywiadów bezpośrednich (CAPI). Jedno z inauguracyjnych zleceń przyszło z fundacji politycznej zależnej od Fideszu, nie długo później Nézőpont podpisał stałą umowę z tygodnikiem *Heti Válasz*.

### Heti Válasz

*Heti Válasz* jest drugim co do wielkości sprzedawcy tygodnikiem społeczno-politycznym na Węgrzech, o wyraźnie konserwatywnym profilu (największy jest lewicowo-liberalny HVG). Tygodniowa sprzedaż wynosi ok. 21 tysięcy egzemplarzy (należy pamiętać, że Węgry są populacyjnie 4 razy mniejsze od Polski). *Heti Válasz* podpisał stałą umowę współpracy z NI, który robi standardowe badanie preferencji politycznych i zaufania do polityków w rytmie miesięcznym. Nie miał zaufania do istniejących na rynku badań po skandalu sondażowym przy okazji wyborów 2002 roku. Podobną umowę HVG podpisał z firmą badawczą Median.

Obie strony podkreślają profesjonalny, biznesowy charakter współpracy. András Bódis, jeden z redaktorów *Heti Válasz*: *Wyniki sondaży przed wyborami samorządowymi nie były korzystne dla obecnego rządu, ale oczywiście je opublikowaliśmy*. Nézőpont nie ograniczał się do przeprowadzenia badań i podania wyników: analitycy NI pisali pogłębioną analizę wyników, wykorzystywaną we fragmentach przez redakcję tygodnika. Redakcja zwraca uwagę, że analizy z NI nie wymagają tłumaczenia z języka akademickiego na węgierski, jak to bywa z wypowiedziami naukowców: są pisane zrozumiałym i komunikatywnym językiem, właściwie gotowe do druku.

Mniej więcej w tym samym czasie NI dostał duże zlecenie badań od fundacji będącej *de facto* związkiem 19 węgierskich regionów. Dzięki rosnącym przychodom z tej części działalności pod koniec 2008 roku NI uruchomił własne studio CATI. 12 stanowisk i dedykowane oprogramowanie pozawałały na przeprowadzenie standardowego, szybkiego sondażu politycznego na reprezentatywnej, tysiąc-osobowej próbie w 3 dni.

W roku 2008 pojawiły się też pierwsze zlecenia od prywatnego biznesu, m.in. sektora farmaceutycznego, na typowe badania marketingowe. Dało to NI nie tylko jeszcze większe przychody, ale i inny poziom stabilności działania. Sondaże były powtarzalne, ale trafiały się i takie zlecenia, jak projekt badawczy dotyczący cmentarzy komunalnych w Budapeszcie. Zarząd Cmentarzy chciał

się dowiedzieć, dlaczego ludzie coraz częściej - zamiast korzystać z grobowca - kremują zwłoki, a popioły trzymają w salonie albo w kuchni. I czy da się coś z tym zrobić.

### Trzecia noga: monitoring mediów. Zmiany struktury

Trzecim i prawdopodobnie ostatnim ważnym obszarem działalności NI stał się monitoring mediów. W roku 2010 trwały prace nad w pełni elektronicznym systemem monitoringu prasy i internetu według zdefiniowanych haseł: nazwisk, miast, regionów czy firm. Docelowo zamawiający przed godziną 8 rano miał dostać pełen zestaw świeżych newsów na swój temat.

NI zmienił strukturę, powołując dwie spółki zależne (monitoring mediów i badania społeczne) działające pod dwoma nowymi, acz kojarzącymi się brandami: Medianező i Kutatopont. Te brandy nie pojawiły się jednak w kontekście analiz politycznych, zostały zorientowane *stricte* na rynek. Analizą polityczną zajmowała się dalej spółka matka, czyli sam NI. Dodatkowo, już w 2008 roku NI powołał własną fundację, która zaczęła przyznawać stypendia dobrze się zapowiadającym studentom nauk społecznych - jej celem było wychowanie nowego pokolenia profesjonalnych analityków (ale nie polityków, co wyraźnie podkreślał Mráz).

NI nie wydawał pieniędzy na aktywny marketing. Analitycy Nézőpont byli właściwie codziennie obecni w telewizji i innych mediach. Twarze wiodącej grupki stały się wręcz znane, marka NI była powszechnie rozpoznawana wśród politycznych i gospodarczych elit Węgier.

### NI a uniwersytet

Relacja NI ze światem akademickim była złożona. W sensie formalnym współpraca dotyczyła tylko przyjmowania stażystów od kilku wybranych uczelni. Regularnie pojawiali się studenci wyższych lat i doktoranci, część zostawała na stałe. Współpraca naukowa odbywała się nieformalnie poprzez indywidualne projekty doktorantów i pracowników NI, najczęściej dotyczące empirycznych badań socjologicznych. Zdarzało się, że doktoranci opierali swoje prace na wynikach badań NI lub przy okazji badań NI eksperymentowali, dopieszczając metodologię. Przykład: włączenie telefonów komórkowych do operatu (zbioru numerów i respondentów) opartego do tej pory na numerach stacjonarnych.

Mráz dostał etat *assisstant professor* na ELTE. Uczył analizy politycznej, wprowadzenia do instytucji UE oraz polityki UE wobec państw członkowskich. Poza Mrázem zajęcia na ELTE miał jeszcze jeden analityk, reszty pracowników nie

wiązała stała umowa z uczelnią. Zajęcia Mráza, 30-letniego wykładowcy z praktycznym doświadczeniem, cieszyły się dużym zainteresowaniem studentów. Jednak praca w NI zablokowała rozwój doktoratu. Oficjalnie Mráz był cały czas na studiach III stopnia i doktorat nie wypadł z listy celów, ale czasu starczało mu tylko na dydaktykę. Promotor zdawał się akceptować taki stan rzeczy: *Jako polityk sam nie ma wiele czasu dla uniwersytetu, a tym bardziej dla mojego doktoratu. Szczerze mówiąc, nie rozmawiamy o nim zbyt dużo.* Praca w think tanku zmieniła podejście Mráza do uniwersytetu i nauki jako takiej.

*To jest prawdopodobnie głębszy problem, związany z węgierską nauką w ogóle, a szczególnie z naukami społecznymi. To mały kraj, tu nie ma życia naukowego albo to życie ma bardzo zamknięty charakter. Jeśli w kraju anglojęzycznym napiszesz dobry, interesujący artykuł czy przeprowadzisz interesujący projekt badawczy, to na wolnym rynku naukowym ktoś to zauważy i możesz zrobić realną karierę naukową. Tu jest inaczej. Znam masę ludzi, którzy nie chcą angażować się w nauce przez brak szans na rozsądną pracę i rozsądne pieniądze. To feudalny system, koneksje są ważniejsze od efektów pracy.*

W tym sensie Mráz nie żałował swojego wyboru, wskazując równocześnie, że na Węgrzech ten wybór był ograniczony. Doktoranci dostawali państwowe stypendium w wysokości 300 euro, a za takie pieniądze nie dało się utrzymać. Dlatego większość z nich pracowała, i to nie dodatkowo, ale w pełnym wymiarze godzin, co z kolei odbijało się na jakości ich pracy badawczej. Niezależnie od kwestii finansowych zmieniło się też wyobrażenie Mráza o tym, czemu nauka ma służyć.

*Dzięki mojej pracy z Nézőpont stałem się po prostu mądrzejszy. Nie potrafię już napisać 300-stronicowej pracy naukowej, której nikt nie przeczyta. Według mnie nauka powinna być w jakiś sposób użyteczna.*

Mráz deklarował też, że jest traktowany podejrzliwie przez wielu uniwersyteckich profesorów. Pytany, czy to ze względu na swoje konserwatywne poglądy, czy pracę w prywatnej firmie badawczej, odpowiadał ze śmiechem, że z obydwu powodów.

### **Recepta na sukces**

*Jeśli powiem, że relacje są najważniejsze, będzie to deprecjonować rolę kapitału intelektualnego. W rzeczywistości oba kapitały - społeczny i intelektualny - są powiązane i niezwykle istotne.*

Mráz zawsze potem podkreślał, jak duża jest różnica pomiędzy sukcesem na uczelni a sukcesem w think tanku:

*Trzeba pamiętać, że praca dla rynku jest zupełnie inną historią niż praca na uczelni. Jeśli na uczelni wartościowe jest napisanie 100-stronicowego eseju, to dla rynku nie ma to najmniejszego sensu. Rynek oczekuje 1-stronicowej analizy, czasem z jednym wyrazistym zdaniem, albo jasnej rekomendacji, jak rozwiązać polityczny czy biznesowy problem na podstawie doświadczeń innych państw. Kariera na uczelni jest 200 procent łatwiejsza. Zaczynam pracę o 7 rano, wychodzę o 21. Pracuję na okrągło.*

Na pytanie, czy zrobiłby to jeszcze raz, czy z perspektywy tych 5 lat ponownie założyłby Nézőpont, odpowiedź jest krótka: *Zrobiłbym to z pewnością ponownie, bez cienia wątpliwości.*

## Wpływ

Wiosną 2010 roku Fidesz odniósł bezprzykładne w skali Unii Europejskiej zwycięstwo wyborcze. Ponad 2/3 miejsc w parlamencie pozwoliło mu na samodzielną zmianę węgierskiej konstytucji i prowadzenie podmiotowej polityki na wszystkich obszarach, choć późniejsze spory z Komisją Europejską pokazały, że nie jest to podmiotowość stuprocentowa.

Pojawiały się nowe rodzaje ryzyka: wielu analityków NI poszło do pracy w nowym rządzie Orbana. Na chwilę struktura NI mocno się zachwiała. Zespół udało się szybko - choć nie bez trudu - odbudować, korzystając z sieci relacji byłych pracowników. Pod koniec 2010 roku NI zatrudniał ok. 60 osób, z czego ponad połowę w pełnym wymiarze czasu (w tym 11 analityków).

W maju 2010 roku, w wieku 29 lat, Mráz został dyrektorem generalnym całego Nézőpont Intézet. Główny właściciel również wszedł do gabinetu premiera Viktora Orbana w charakterze osobistego doradcy swojego dobrego kolegi z czasów studenckich (wcześniej odsprzedał swoje udziały w firmie). Profesor Tibor Navracsics w nowym gabinecie został wicepremierem i ministrem sprawiedliwości.

Osiem miesięcy po objęciu urzędu przez Orbana sondaże NI dawały mu nadal ponad 50 proc. poparcia węgierskiego społeczeństwa.



## Komentarz

Działalność B+R w sferze politycznej jest przez wiele osób traktowana ze sporą dozą podejrzliwości. Warto jednak wziąć poprawkę na obowiązującą w Polsce poprawność polityczną, która nakazuje brzydzić się polityką w każdej postaci. Niesłusznie. Z pewnością zapalnikiem sukcesu Nézőpont Intézet był długi pobyt jego założyciela za granicą. Dzięki temu Agoston Mráz zdobył pozytywny model działania. „Pozytywny” nie znaczy „wyidealizowany”, ponieważ Mráz obserwował niemieckie instytucje otoczenia polityki na tyle długo, żeby pa-trzeć na nie w duchu realpolitik. W Niem-czech jednak ta realpolitik - w tym sieć re-lacji i lojalności - czemuś służy, zaś sama polityka jest dzięki temu o wiele bardziej merytoryczna niż w nowych państwach członkowskich UE.

Wizja i determinacja Mráza prawdopodobnie nie byłyby wystarczającym paliwem do sukcesu założonej przez niego instytucji. Jak w wielu podobnych *success stories* wizja mu-siała spotkać się z wieloma sprzyjającymi okolicznościami, często o wręcz przypadko-wym charakterze. NI wzrastał też wraz z po-litycznym comebackiem węgierskiej pra-wicy. Ważnym kapitałem Nézőpont Intézet były relacje, w tym kontakty polityczne

związane z konserwatywno-liberalnym ry-tem NI. Węgierskie społeczeństwo było bar-dzo spolaryzowane, jak pisał Igor Janke w lu-towym „Uważam Rze” (w artykule pt. *Rewo-lucja Orbana*, 7 lutego 2010), być może nawet bardziej niż polskie. To na pewno pomogło NI budzić sympatię osób, które zgadzały się z polityką Fideszu. Ten sam czynnik pomógł też zbudować zespół - łącznikiem było silne poczucie politycznej lub ideologicznej toż-samości, choć nie wszyscy analitycy byli wyborcami Fideszu.

*Last but not least*, w NI od początku obecny był partner biznesowy i to on podejmo-wał pierwsze kluczowe decyzje o charakte-rze menadżerskim. Obie strony ryzykowały: Mráz oddał realną kontrolę nad instytucją, zaś jego „anioł biznesu” zainwestował re-alną sumę pieniędzy w interes 26-latką na podstawie słownej rekomendacji, że jest by-stry i operatywny. Zaufanie zaprocentowało: to ono w istocie pozwoliło na przekrocze-nie sektorowej logiki i połączenie wrażliwo-ści naukowej z wrażliwością rynkową, która stała się fundamentem sukcesu nowego wę-gierskiego think tanku.

Studium przypadku i komentarz:  
Wojciech Przybylski

# Tandem. Decision Institute w Berlinie

## Projekt

Cornelius Schaub i Martin Schilling spotkali się dzięki programowi stypendialnemu Stiftung der Deutschen Wirtschaft (Fundacji Niemieckiej Gospodarki). Obaj najpierw studiowali w Berlinie, a następnie na London School of Economics, ale tak naprawdę dobrze poznali się dopiero w Buenos Aires w 2004 roku. Odświeżyli kontakt dzięki liście mailingowej stypendystów fundacji i umówili się w miłej argentyńskiej kawiarni. Parę dni później Cornelius miał lecieć z powrotem do Europy. Podczas rozmowy okazało się, że Martin współpracuje z tamtejszym uniwersytetem, na którym wykłada się analizę decyzji. To stosunkowo rzadki obszar wiedzy, popularny głównie z USA i Wielkiej Brytanii, dlatego spotkanie go w Argentynie było samo w sobie frapujące. Wtedy wymyślili projekt MARA (Metodologías para la Asiganción de Recursos en Argentina), czyli Metodologie Alokacji Zasobów w Argentynie. Pomysł był prosty i atrakcyjny zarazem: blisko 30 studentów z Wielkiej Brytanii, Niemiec i Argentyny uczestniczyło w miesięcznej szkole letniej, podczas której profesorowie z LSE, Niemiec i Meksyku uczyli ich zaawansowanych metod analizy decyzji oraz kompetencji konsultantów. Następnie przez kolejne dwa miesiące studenci w małych grupach roboczych aplikowali w czterech argentyńskich przedstawicielstwach niemieckich firm (Volkswagen, Schering, Siemens i BASF) i jednej organizacji pozarządowej.

Projekt, rozpięty pomiędzy LSE i Universidad de Buenos Aires, zrealizowany został z dużą dynamiką. Martin i Cornelius pozyskali wsparcie LSE, Fundacji Niemieckiej Gospodarki, globalnej firmy konsultingowej A.T. Kearney, obu ambasad (brytyjskiej oraz niemieckiej), DAAD (niemieckiej fundacji wymiany akademickiej), a także wielu firm oraz instytucji otoczenia biznesu. Projekt zakończył się sukcesem, więc na 2006 rok zaplanowano projekt MARA II w Berlinie. W jego ramach przeprowadzono kolejną serię udanych projektów konsultingowych (m.in. dla berlińskiego senatu i spółki Deutsche Bahn). Opierając się na tych doświadczeniach oraz przy wsparciu partnerów projektowych, obaj panowie zaczęli myśleć o działalności biznesowej.

## Pomysł

Według nich tym, co zadziało w Buenos Aires i Berlinie, było – poza wspólnym zespołem ludzi i partnerami projektowymi – połączenie konsultingu i analizy decyzji.

Dlatego w opinii założycieli DI tworzyli oni firmę konsultingu strategicznego, która zastosuje analizę decyzji w praktyce. W tle cały czas występowała ich macierzysta uczelnia. Przez pewien czas rozważali wariant działania w ramach struktur uczelni, ale ostatecznie zdecydowali się założyć firmę w Niemczech, z silnymi jednak powiązaniem z LSE. Mimo plusów takiego rozwiązania (marka i stabilność instytucji, łatwy dostęp do zasobów ludzkich), LSE była w Londynie, a Martin i Cornelius chcieli pracować w Niemczech, blisko swych przyszłych potencjalnych klientów.

*Wydaje mi się, że wtedy byliśmy w dużym stopniu kierowani naszym doświadczeniem akademickim. Obaj, Martin i ja, uczyliśmy się w LSE i potem podczas projektów MARA, jak przy użyciu konkretnych metod można pomagać grupom w podejmowaniu wspólnych, strategicznych decyzji. Jednym aspektem były decyzje grupowe, a drugim wielokryterialna analiza decyzji. Ta metoda jest używana, kiedy mamy do czynienia z decyzjami o wielu różnych celach, czyli w zasadzie z większością decyzji podejmowanych w sektorze publicznym. Na przykład chcemy zmniejszyć emisję CO<sub>2</sub>, ale równocześnie wspieramy rozwój technologiczny oraz szybszy wzrost gospodarczy – i już mamy konflikt celów.*  
(Cornelius Schaub)

Ta kombinacja wielokryterialnej analizy decyzji oraz procesów społecznych była współtworzona na LSE przez prof. Larry'ego Philipa, który uczył Martina i Corneliusa oraz zaangażował się w projekty MARA I i MARA II. Od razu poparł pomysł powołania Decision Institute, którego misja była spójna z jego działalnością badawczą:

*Zaangażujemy się wspólnie z Twoimi pracownikami oraz organizacją i wypracujemy strategię, innowacje i nowe idee, a także ustalimy harmonogramy działań. Wiemy, że szanse na sukces nowej strategii rosną, jeśli w jej opracowanie zaangażuje się ludzi, którzy będą później odpowiedzialni za jej realizację.*  
(z misji Decision Institute)

## Model

Założyciele wiedzieli, że ich organizacja może tak naprawdę przyjąć wiele różnych form działania. Dobrym przykładem był działający od paru lat w Berlinie Global Public Policy Institute (GPPi), którym kierował zaprzyjaźniony z Corneliussem Thorsten

Benner. Ta wymiana miała znaczący wpływ na kształt DI w pierwszych latach i pomogła uniknąć wielu potencjalnych błędów „wieku niemowlęcego”. W tamtym czasie cele były definiowane następująco:

*Chcieliśmy powołać instytut, który będzie implementował w praktyce nowe idee naukowe (np. zasadę outreach) z użyciem metody analizy decyzji w konsultingu strategicznym. Chcieliśmy być konsultantami dla sektora publicznego, biznesu i dla III sektora.*

### Hertie School of Governance

Zmarły w 1972 roku Georg Karg, właściciel Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, zostawił po sobie olbrzymi majątek i jeszcze większy dowód dobrej woli. Na mocy jego testamentu 97,5 proc. akcji firmy stało się podstawą założenia jednej z największych w Niemczech prywatnych fundacji. Dobrze zarządzany kapitał żelazny w wysokości ok. 800 milionów euro pozwala przeznaczać rocznie od 20 do 30 milionów euro na takie obszary, jak integracja europejska, zawód i rodzina, neurochirurgia (fundacja ma własny instytut badawczy w Tübingen) oraz wychowanie do demokracji.

Hertie School of Governance została założona w 2003 roku jako mała prywatna uczelnia specjalizująca się w polityce społecznej i leadershipie. Dysponowała środkami na tak ambitny program: fundacja matka ofiarowała na jej start kilkadziesiąt milionów euro, wspierając ją również w kolejnych latach, choćby przez rozbudowany program stypendialny pozwalający na realizację zasady: „najpierw sprawdzamy, czy ktoś jest zdolny, a dopiero potem, czy stać go na wynoszące 12 500 euro rocznie czesne i koszty życia w Berlinie”. W roku 2010 pomoc finansową ze środków uczelni otrzymywał co trzeci student.

Misją uczelni jest „przygotowywanie studentów do pełnienia czołowych funkcji w instytucjach sektorów publicznego, biznesowego i obywatelskiego, a także wytwarzanie wiedzy dotyczącej dobrego rządzenia i polityk publicznych oraz wspieranie postawy odpowiedzialnej służby dobru wspólnemu”.

W Hertie School studiuje około 200 osób, co gwarantuje doskonałą relację wykładowca-student. Uczelnia zatrudnia na stałe 16 profesorów ze wszystkich stron świata, a także liczną kadrę wspomagającą. Podstawą oferty edukacyjnej są dwuletnie studia Master of Public Policy (MPP) oraz roczne Executive Master of Public Management (EMPM) przeznaczone dla osób z doświadczeniem

*Outreach* oznacza wpływ badań na praktykę i feedback z zastosowań praktycznych dla nauki. Ta zasada była w tym czasie szczególnie istotna - Martin i Cornelius nie chcieli robić „zwykłego” biznesu, pragnęli wywrzeć pozytywny wpływ na rzeczywistość społeczną.

*Chcieliśmy budować firmę, która będzie rosła nie tylko w sensie przychodu i liczby zatrudnionych osób, ale przede wszystkim w sensie wpływu na Niemcy i ich społeczeństwo. Społeczna odpowiedzialność naszej pracy była dla nas bardzo istotna.*

zawodowym. Hertie School of Governance oferuje trzy programy *double-degree*: z London School of Economics and Political Science i paryskim Sciences Po, a także z School of International and Public Affairs w Columbia University w Nowym Jorku. Uzupełnieniem oferty jest wielki wybór kursów, seminariów i szkoleń.

Bardzo duży nacisk jest położony na kompetencje praktyczne - poczynając od tego, że kadra jest rekrutowana nie tylko pod kątem osiągnięć akademickich, ale i doświadczenia praktycznego, a kończąc na samej konstrukcji studiów, w wypadku MPP zawierających obowiązkowy 6-tygodniowy staż oraz opcjonalny *professional year* między pierwszym a drugim rokiem. Absolwenci uczelni pracują m.in. w McKinsey, niemieckim MSZ i innych ministerstwach, UNDP, Transparency International czy Banku Światowym. Jan Fiscoeder, szef biura karier na Hertie School: *To oczywiste, że zorientowanie na praktykę jest coraz bardziej istotne i należy do rozwijanych na uczelni umiejętności niezbędnych, by odnieść sukcesu po wejściu na rynek pracy.*

Działalność naukowa uczelni koncentruje się na obszarach B+R, takich jak ekonomia polityczna, polityki regulacyjne czy zarządzanie publiczne. Część prowadzących zajęcia pochodzi wprost z sektora pozaakademickiego - przykładem są obaj założyciele Decision Institute. Martin i Cornelius prowadzą przedmiot „Smart decisions in government”, na którym studenci uczą się posługiwania narzędziami i metod budowania strategii, w tym sposobów angażowania ludzi i podejmowania przez nich wspólnych decyzji. Zorientowana na współpracę międzysektorową Hertie School of Governance pojawia się w historii Decision Institute obok takich instytucji, jak London School of Economics czy inne firmy konsultingowe w rodzaju McKinsey czy Global Public Policy Institute. Wszystkie one współpracują z DI, nie widząc w nim konkurencji, a partnera.

## Zasoby

Martin i Cornelius dysponowali przede wszystkim oryginalną metodą. Aplikacyjna adaptacja analizy decyzji dokonana przez prof. Larry'ego Philipasa wpisywała się w nurt teorii społecznych, które w odróżnieniu od teorii socjologicznych nie zatrzymują się na opisie i wyjaśnianiu rzeczywistości, ale z założenia próbują tę rzeczywistość kształtować (Seidman 1994). Tak rozumiana teoria była po prostu narzędziem interwencji o użyteczności sprawdzonej i dowiedzionej podczas projektów MARA.

Od początku było dla nich jasne, że w konsultingu kluczem jest zaufanie. Dlatego DI od początku korzystał z szerokiej sieci relacji zbudowanej podczas studiów w LSE, projektów MARA, a także w innych kontekstach. Do Rady DI zaproszono 10 naukowców, ekspertów i menadżerów, m.in. dr Siegharta Scheitera i Hanjo Armsa - dwóch wiceprezesów A.T. Kearney, prof. Larry'ego Philipasa z LSE, Michaela Mirowa, byłego wiceprezesa Siemens AG, oraz Matthiasa Aftinga, dyrektora personalnego firmy Deutsche Bahn Services.

A.T. Kearney, służący wsparciem podczas obu projektów MARA, udostępnił Decision Institute biura, co pomogło zredukować koszty stałe przez pierwsze miesiące. DI był też wspierany finansowo przez dwóch aniołów biznesu.

## Marketing

W chwili powstania DI miał już pierwszych klientów, m.in. Senat Berlina, Deutsche Bahn i inne instytucje z projektów MARA. W biznesie opartym na zaufaniu (czyli reputacji i doświadczeniu) miało to według założycieli kapitalne znaczenie.

*Mogę rekomendować założenie firmy jedynie w sytuacji, kiedy masz już pierwszego klienta. Jeśli nie masz jeszcze żadnych w konsultingu, to będzie bardzo ciężko.*

DI startował w otwartych przetargach ogłaszanych przez administrację publiczną oraz (w mniejszym stopniu) przez duże instytucje III sektora i prywatny biznes. DI od początku świadomie pozycjonował swoją ofertę w sektorze konsultingu „z górnej półki”. Założyciele firmy wiedzieli, że w tej branży można jedynie do pewnego stopnia konkurować ceną.

*Jesteśmy nieco tańsi niż McKinsey czy Boston Consulting Group. Klienci wiedzieli, że dostają konsulting z najwyższej półki, ale w cenie nieco niższej niż oferta najdroższych graczy.*

DI prowadził od początku stosunkowo mało aktywny marketing - ograniczał się do administrowania stroną internetową oraz wydawania publikacji i newsletterów. W 2010 roku firma zaczęła również wydawać „Decision Institute Wegweiser”, prezentujący najciekawsze projekty i obszary aktywności.

Ponieważ aktywne poszukiwanie informacji o konkursach może być bardzo czasochłonne, DI wykupił usługę w zewnętrznej agencji, która śledzi wszystkie przetargi pod kątem zdefiniowanych słów kluczowych i wysyła regularne maile z informacjami o konkursach interesujących z punktu widzenia danej firmy consultingowej. Wiązało się to ze pewnym stałym wydatkiem, ale było nieodzowne, żeby otrzymywać aktualne informacje o konkursach.

Martin i Cornelius w pewnym stopniu starali się stworzyć rynek na usługę, która nie była do tej pory oferowana. Szybko jednak się przekonali, że nie mogą w 100 proc. oprzeć na tym strategii. Okazało się, że przynajmniej część oferty powinna lokować się na już istniejącym rynku. Kluczem było znalezienie równowagi pomiędzy innowacją, a - jak później stwierdził Cornelius - *umiejętnością wsłuchiwania się w to, czego oczekuje rynek*.

### Elastyczność

Pierwotny pomysł oparcia Decision Institute na trzech filarach: konsultingu, badaniach i transferze wiedzy, musiał dosyć szybko ulec weryfikacji. Właściwie już w trakcie pierwszego roku okazało się, że konieczne jest skoncentrowanie na konsultingu. Przy ograniczonych zasobach otwarcie tak wielu frontów okazało się nieefektywne. Trzeba było nauczyć się dokonywać trudnych wyborów. Według Corneliusa nie oznaczało to mniejszego zainteresowania dwoma pozostałymi filarami, ale świadome odstawienie ich trochę na boczny tor do czasu, kiedy kondycja firmy pozwoli na ich pełniejszą realizację.

*W pewnym momencie zorientowaliśmy się, że musimy się skupić na jednym z filarów.*

Stało na tym, że priorytet ma konsulting w siedmiu wybranych obszarach jako potencjalnie najbardziej dochodowy rodzaj działalności.

#### Stała oferta Decision Institute w 2010 roku:

- Gospodarka i innowacje
- Energia
- Demografia i rynek pracy
- Zdrowie
- Edukacja i sprawy społeczne
- *Sustainability and Corporate Responsibility*
- Zarządzanie publiczne i rozwój organizacji



Martin znał się lepiej na przemyśle i kwestiach związanych z energią, Cornelius na polityce zdrowotnej i edukacyjnej. Ostateczny wybór wynikał też po części z analizy rynku, choć mieli świadomość, że w tym biznesie trzeba zachować elastyczność.

Działalność badawcza i transfer wiedzy miały się odbywać przy okazji komercyjnych projektów konsultingowych. W tej fazie pierwszeństwo miały działania związane ze zdobywaniem nowych projektów i budowaniem relacji z pierwszymi klientami.

DI był w tym zakresie skuteczny. W ciągu pierwszych czterech lat działalności zrealizował projekty dla Deutsche Bahn, argentyńskich przedstawicielstw koncernów BASF, Siemens oraz Schering, a także jednej z największych niemieckich firm telekomunikacyjnych. W sektorze publicznym klientami DI zostali m.in. federalne ministerstwo spraw wewnętrznych, ministerstwa i inne jednostki administracji wielu niemieckich landów (m.in. Berlina, Brandenburgii i Nadrenii Północnej-Westfalii), zaś w III sektorze kilka dużych fundacji, m.in. Bertelsmanna i Vodafone.

## Struktura

Kolejną trudnością w początkowy okresie działalności było znalezienie ludzi, którzy równocześnie dysponowaliby ogólną wiedzą i kompetencjami, a także byli akurat wolni i gotowi zaangażować się w nową instytucję. Za HR odpowiedzialny był Cornelius. Rekrutacja odbywała się za pośrednictwem różnych kanałów. Jednym z celów było znalezienie ludzi związanych z biznesowymi programami stypendialnymi, a zatem bardzo dobrych studentów i potencjalnie świetnych analityków, ale zainteresowanych raczej praktyką niż czystą nauką.

Ważne było znalezienie osoby odpowiedzialnej za infrastrukturę działania firmy. Od początku finansami oraz całą sferą IT zajął się Günther Vilzmann, co pozwoliło Martinowi i Corneliusowi skupić się na strategicznej pracy konsultingowej. W początkowym okresie trzeba było bardzo ostrożnie gospodarować zasobami, którymi dysponowali. Udało im się również uniknąć częstego błędu nadmiernego zajmowania się „sobą”.

*Trzeba utrzymać równowagę i nie skupiać się na zbyt wielu wewnętrznych polach działalności. Widziałem trochę nowych biznesów, które skupiały się bardzo na sobie, miały wielki dział marketingu, świetną stronę internetową, doskonały sprzęt komputerowy i wspaniałą HR, ale nie miały wystarczającej liczby zleceń i po prostu upadły.*

Poza własnym zespołem konsultantów DI często korzystał z pomocy zewnętrznych ekspertów oraz starszych doradców z Rady DI. Postępowali zgodnie

z nowym modelem konsultingu, który opierał się na sieciach i współpracy, co gwarantowało elastyczność i pomagało ograniczyć koszty. Aby zachować stabilność, niektóre z tych relacji miały charakter instytucjonalny, na przykład stała współpraca z A.T. Kearney. Pod koniec 2010 roku w zespole było już około 10 stałych członków, w tym 2-3 stażystów. Na stronie internetowej DI regularnie pojawiały się oferty pracy dla kierowników projektów, analityków oraz praktykantów.

Zdolność „uczenia się instytucji” zapewnił prosty, ale skuteczny system dokumentowania przeprowadzonych projektów oraz IC (informacji i komunikacji). Dedykowane narzędzie IT oparte na firmowym intranecie pozwoliły w prosty sposób archiwizować cały proces realizacji projektu, od dokumentacji konkursowej po opis efektów. W każdym zespole odpowiadała za to wyznaczona osoba. Wypracowanie tego systemu wymagało początkowo czasu, w efekcie jednak korzyści przewyższyły koszty inwestycji.

## Akademia

W tym czasie Martin skończył doktorat. Ogólnie rzecz biorąc, badania miały niższy priorytet, gdyż trzeba się było koncentrować na konsultingowym filarze DI. Cornelius podkreślał, że są różnice w przebiegu ścieżki kariery naukowca i konsultanta.

*Naszą pasją jest wywierać wpływ społeczny i pracować w realnym świecie. Lubię pisać artykuły naukowe, ale nie realizuję się w tym tak bardzo, jak wchodząc do organizacji i pomagając w przeprowadzeniu pozytywnej zmiany. Spotkałem sporo osób, które wróciły do świata akademickiego po pracy w konsultingu strategicznym. Wróciły, bo zdały sobie sprawę, że takiego właśnie otoczenia potrzebują.*

Obaj nadal czuli się związani ze światem akademickim, bezpośredni kontakt utrzymując m.in. poprzez prowadzenie kursów na Hertie School of Governance czy publikując część wyników swojej pracy. W opinii Corneliusa odpowiadało to zasadzie *outreach*, którą przyjęli na samym początku.

*To jest właśnie idea outreach. Nie robimy zbyt wielu podstawowych badań samodzielnie, ale staramy się publikować tak dużo, jak to możliwe, na temat naszych projektów, pisząc case studies, a także integrujemy tą wiedzę w działalności dydaktycznej.*

Stażyci z HSoG i innych uczelni często korzystali ze swojego doświadczenia w DI, pisząc na jego podstawie m.in. prace dyplomowe. Decyzja Martina i Corneliusa o stworzeniu firmy, a nie działaniu w ramach struktur uniwersyteckich, oznaczała dla nich większą swobodę.

*Naukowcy muszą być czasami wolni od praktycznych implikacji. Wydaje mi się, że powinni mieć otwarte umysły i mieć komfort pracy naukowej bez kogoś stojącego im nad głową i zadającego ciągle pytania o użyteczność tego i owego. Może za 10 lat okaże się, że zajmują się czymś wprost niewiarygodnie odkrywczym i rewolucyjnym, tylko my jeszcze tego nie wiemy. Tam obowiązuje po prostu dłuższy horyzont czasowy.*

Cornelius nie wykluczał powrotu na uczelnię, choć miał świadomość, że może to być trudne. Czas inwestowany „tu” oznaczał brak inwestycji „tam”.

## Otoczenie

Decision Institute od początku nastawił się na współpracę z komplementarnymi instytucjami, takimi jak A.T. Kearney, Ifo Institut czy Hertie School of Governance.

*Wydaje mi się, że nasza relacja z Hertie School of Governance jest bardzo bliska, dlatego współpracujemy. Mamy te same cele, chcemy tworzyć i wspomagać możliwości wywierania wpływu przez społeczeństwo w różnych jego wymiarach.*

DI współpracował z szeroką grupą ekspertów, „wolnych strzelców” lub pracowników innych think tanków czy instytucji naukowych. W sensie politycznym DI pozostawał neutralny. Firma realizowała projekty dla zdominowanego przez lewicę landu Berlin, jak również dla firm czy fundacji kojarzonych raczej z prawicą, a w Radzie Instytutu zasiadła była senator związana z partią Zielonych. Neutralność polityczna była świadomym wyborem.

W niektórych przypadkach i za zgodą zamawiającego powstały studia przypadku opublikowane w naukowych czasopismach branżowych, na przykład w „Innovative Verwaltung”.

## Epilog

Pod koniec 2010 roku DI nie ustawał w rozwijaniu sieci współpracy, m.in. jako partner programów studiów doktoranckich, np. z Hertie School of Governance czy Uniwersytetem w Poczdamie. Współpraca Corneliusa i Martina jako równorzędnych dyrektorów zarządzających Decision Institute zdawała się przebiegać bez zakłóceń.

## Komentarz

Branża konsultingowa cieszy się nimbem ekskluzywności - dobrze wyglądający ludzie w wieku 30-40 lat, w nienagannie skrojonych garniturach, pracują za stawki godzinowe, o których większość absolwentów nawet nie marzy. Historia Decision Institute tego wyobrażenia nie podważa, ale wskazuje, że jest na wyciągnięcie ręki. Z pewnością wejście na rynek pełen grubych ryb wymagało bardzo dużej odwagi i wiary w siebie, ale jak widać było możliwe.

To wszystko nie udało się, gdyby nie umiejętność stopniowego budowania struktury DI. Jego twórcy byli odważni, ale nie butni - najpierw sprawdzili swój pomysł w kontekście społecznym i dopiero kiedy zadziałał, zaczęli budować firmę. Najważniejsze było ominięcie pułapki wynikającej z przytoczonego już wyobrażenia o tym sektorze. Nie przeinwestowali w luksusowe biuro i zastęp asystentów, do dziś mają stosunkowo skromną stronę internetową i raczej pasywny marketing. Zrozumieli, że leżące u podstaw każdego projektu zaufanie wynika z nieco innych przesłanek, przede wszystkim

z ostatecznej użyteczności ich pracy. Nie robili też wszystkiego na raz - umiejętnie wybierali priorytety, pamiętając, że aby prowadzić biznes i oddziaływać społecznie, muszą po prostu dostawać projekty.

Wydaje się, że za sukcesem pierwszej fazy rozwoju DI stoją dwa rodzaje zasobów. Po pierwsze, wypracowana przez nauki społeczne zaawansowana analiza decyzji. Drugim istotnym zasobem były relacje - związane na uczelni i podczas projektów MARRA. Obaj panowie w momencie startu znali menadżerów dużych firm oraz polityków. Osobiste relacje pomogły również w wypracowaniu strategii poszukiwania synergii w miejsce konkurencji. *Last but not least*, zasadniczym powodem sukcesu Decision Institute mogła być umiejętność partnerskiej współpracy między Martinem i Corneliussem. Obaj panowie stworzyli po prostu wzajemnie się uzupełniający, zgrany tandem.

Studium przypadku i komentarz:  
Wojciech Przybylski

# Kształtowanie rzeczywistości – szkockie badania nad kulturą

## I. Wprowadzenie do wywiadu

Center for Cultural Policy Research (Centrum Badań nad Politykami Kulturalnymi) to jednostka badawczo-edukacyjna działająca na Uniwersytecie w Glasgow, będąca częścią Wydziału Studiów nad Teatrem, Filmem i Telewizją. Na stronach internetowych czytamy, że misją Centrum jest

*podejmowanie wysokiej jakości prac badawczych na poziomie analitycznym, teoretycznym i praktycznym w celu wzbogacenia debaty publicznej dotyczącej kształtu polityk publicznych regulujących sferę kulturalną, sferę komunikacyjną i – ogólniej – sferę medialną w Szkocji, Zjednoczonym Królestwie, Unii Europejskiej, a także na poziomie globalnym.*

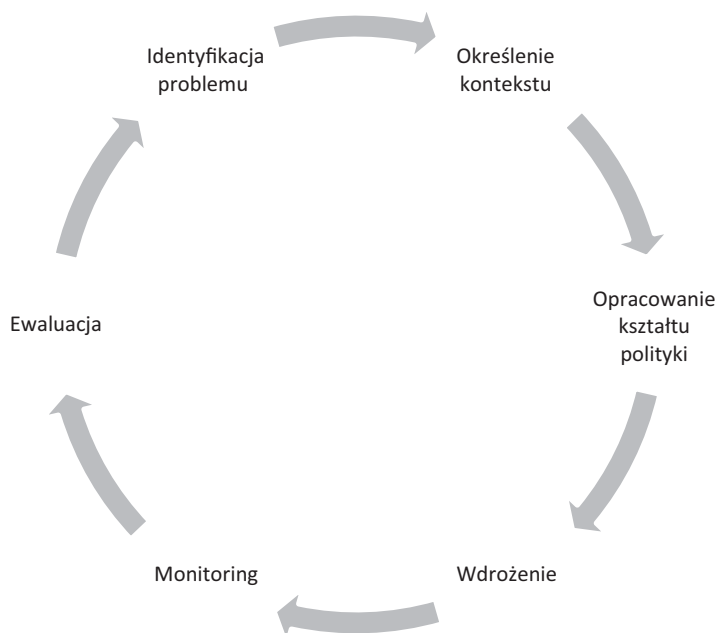
Badania nad politykami publicznymi (*policy research*) to dział badań w naukach społecznych, który w Polsce nie jest jeszcze zbyt popularny. Można go umiejscowić „gdzieś” pomiędzy naukami prawnymi, ekonomią, politologią a socjologią. Zasadniczym celem takich badań jest analiza społeczeństwa od strony jego relacji z istniejącym systemem regulacji życia społecznego – a zatem systemem polityk publicznych rozumianych jako prawo tworzące siatkę norm, których przestrzeganie jest obligatoryjne. Przedmiotem analizy jest tu także prawo rozumiane nie tylko jako ustawy, ale także jako dyrektywy administracyjne będące sposobem na alokację zasobów wspólnych w celu wykonania prawa normatywnego. Jednym z celów pośrednich badań jest zatem gromadzenie odpowiedniego materiału dowodowego, aby możliwie wieloaspektowo opisać aktualny stan społeczeństwa. Następnie opisany stan analitycy odnoszą do kontekstu instytucjonalnego funkcjonowania człowieka, odpowiadając na pytanie, jaki rodzaj motywacji (pozytywnych czy negatywnych) dostarcza system instytucjonalny zakorzeniony w prawie czy w jakim zakresie jest on za dany stan odpowiedzialny. W ten sposób dochodzi się do wniosków na temat adekwatnych zmian względem kształtu „systemu polityk publicznych”, aby „wprowadzić” społeczeństwo w stan z jakichś względów

pożądany. Badania dotyczą również wpływu nowych regulacji na społeczeństwo w celu ich ewaluacji i odniesienia do stanu, w jakim społeczeństwo znalazło się za przyczyną nowych polityk.

Innymi słowy chodzi tu zarówno o planowanie nowych tzw. interwencji w siatkę społeczną oraz badanie wpływu interwencji już wprowadzonych w celu lepszego zrozumienia motywacji działania człowieka w społeczeństwie. Jest to droga do bardziej efektywnego rządzenia rozumianego jako identyfikowanie i ograniczanie skali problemów, które z jakiegoś powodu wydają się zarządzającym decydującymi przeszkodami na drodze do rozwoju państwa.

Diagram 0.1 przedstawia przykładowe fazy cyklicznego procesu opisującego etapy powstawania, wdrażania i ewaluacji polityk publicznych. Proces ten może mieć miejsce zarówno w kontekście procesu ustawodawczego, jak i rozwiązań rządowych mających na celu wykonywanie prawa czy szczegółowych dyrektyw administracyjnych ułatwiających zarządzanie na poziomie ministerialnym. Analiza może zatem mieć miejsce na różnych poziomach i dotyczyć różnych etapów procesu - tym większa jest tu ich złożoność, jednak dająca jednocześnie obszerniejsze możliwości dla potencjalnych badaczy.

**Diagram 0.1. Przykładowy cykliczny proces tworzenia, wdrażania i ewaluacji polityk publicznych**



Przykładami tego typu pracy może być wiele projektów realizowanych przez pracowników Centrum Badań nad Politykami Kulturalnymi na zlecenie administracji rządowej. Jako że Centrum nastawione jest głównie na analizowanie zjawisk z zakresu szerokiego pola „kultury”, a w szczególności działalności mediów, projekty te są bardzo często ściśle związane z tą tematyką. Przykładowo, prof. Raymond Boyle został w 2005 roku poproszony przez przedstawicieli brytyjskiego departamentu ds. kultury, mediów i sportu o przygotowanie przeglądu literatury naukowej na temat związków między przemocą a grami komputerowymi oraz ich wpływu na społeczeństwo. Rząd Wielkiej Brytanii był wówczas na etapie przygotowywania pewnych rozwiązań regulacyjnych dotyczących gier komputerowych i zbierał materiał, który miał pomóc w zaprojektowaniu i wdrożeniu adekwatnych polityk, czyli w tym przypadku reguł dotyczących produkcji, rozpowszechniania i korzystania z gier komputerowych - opracowanie prof. Boyle'a stało się częścią tego procesu.

Ponieważ jego praca została pozytywnie oceniona przez urzędników w roku 2008, prof. Boyle został poproszony o dołączenie do grupy 12 naukowców, która miała doradzać rządowi w kwestiach związanych z dostępem dzieci do nowych technologii. Grupa ta napisała raport, znany później, jako *Byron Review* od nazwiska dr Tanji Byron, która - jako specjalista od psychologii dziecięcej - przewodziła wspomnianej grupie. Raport stał się szeroko dyskutowanym dokumentem nie tylko przez rządowych specjalistów, ale także w mediach, i poruszał sprawy dotyczące bezpieczeństwa dzieci w kontekście nowych technologii. Konkluzje tego raportu stały się wyznacznikami wielu programów rządowych nastawionych na edukację medialną zarówno dzieci, jak i rodziców.

Innym przykładem na praktyczne zastosowanie analitycznych umiejętności badaczy społecznych zajmujących się *policy research* może być funkcja prof. Petera Schlesingera (dyrektora Centrum) jako przewodniczącego regionalnej szkockiej jednostki doradczej dla brytyjskiej agencji Ofcom odpowiedzialnej za kontrolowanie i ustalanie norm postępowania dla przemysłu komunikacyjnego. Ofcom jest agencją, której kompetencje pozwalają na wdrażanie polityk publicznych w zakresie funkcjonowania szeroko rozumianych mediów. Prof. Schlesinger przewodniczy szkockiemu komitetowi doradczemu, którego działalność przyczynia się do kształtu powstających potem ogólnokrajowych polityk z tego zakresu. Praca komitetu polega na monitorowaniu działań wykonawczych agencji Ofcom pod kątem spraw o szczególnym znaczeniu dla regionu Szkocji. Następnie komitet doradczy zgłasza swoje zainteresowanie tematem oraz zdaje sprawę z lokalnego kontekstu, by przygotować rekomendacje dla agencji dotyczące ostatecznego kształtu polityki będącej przedmiotem zainteresowania.



Samo Centrum jest niedużą jednostką akademicką zatrudniającą sześciu pracowników naukowych i jednego pracownika administracyjnego. Dyrektorem jest prof. Peter Schlesinger, który prowadzi Centrum - jak to opisuje - w sposób mało sformalizowany. Tzw. płaska struktura organizacyjna jest według profesora adekwatna w przypadku tak małej liczby pracowników. Poszczególne cele są poddawane dyskusji i ustalane na bieżąco podczas bezpośrednich rozmów z pracownikami. Sprawy programów nauczania i długoterminowych kierunków rozwoju Centrum ustalane są na cosemestralnych zebraniach wszystkich pracowników Centrum.

## II. Wywiad z prof. Peterem Schlesingerem

**Zacznę od tego, że na stronie Centrum można przeczytać, iż jednym z głównych Waszych celów jest podejmowanie badań naukowych, których jakość będzie możliwie najwyższa. Jednak zaraz potem czytamy, że Centrum ma rozbudowaną sieć kontaktów w świecie przemysłu kulturalnego i medialnego. Czy mógłby Pan Profesor powiedzieć, dlaczego utrzymywanie takich kontaktów jest ważne i jak należy rozumieć sformułowanie „sieć kontaktów”?**

Powinienem zacząć od tego, że z pewnością nie znaczy to, iż ktoś bezpośrednio kontroluje to, co robimy. Mówię to, ponieważ punktem wyjścia naszej pracy jest autonomia nauki - autonomia wyrażania takich sądów, które są logicznym wynikiem naszej pracy badawczej, a nie zewnętrznych nacisków. Z drugiej strony uczymy - prowadzimy studia na poziomie magisterskim na kierunku zarządzanie w mediach - i uważamy, że dla naszych studentów jest bardzo ważne, by spotykali ludzi, których praca jest związana z szeroko rozumianym przemysłem medialnym. Dlatego odwiedzają nas ludzie zarządzający mediami lub odpowiedzialni za prawne regulacje dotyczące tego sektora i pracujący dla sektora publicznego. Chodzi tu o poznanie bezpośrednio, zatem osoby te przychodzą do nas i opowiadają o swojej pracy. Uważamy, że studiując różne aspekty mediów czy procesów komunikacyjnych, musimy poznać od środka organizacje, które działają na tym polu na co dzień - dlatego ważne jest, by nawiązać osobiste znajomości i prowadzić produktywną dyskusję na ten temat.

Kolejnym aspektem tej sprawy są badania (mówię w swoim imieniu, jednak wiem, że jest też tak w przypadku moich współpracowników). Sporo naszej pracy badawczej skupia się na „przemysłach kulturalnych” i tych, które są związane z szeroko pojętą komunikacją. Ostatnio prowadziłem badania, szukając odpowiedzi na pytanie, jak w strukturach rządu brytyjskiego kształtuje się proces tworzenia polityk regulujących tzw. przemysły kreatywne. Aby zatem uzyskać pełny obraz - i zarazem znaleźć możliwie pełną odpowiedź na moje

pytanie - musiałem przeprowadzić wiele pogłębionych wywiadów z ludźmi pracującymi w rządzie.

Zapraszamy również osoby zainteresowane na regularne, acz mniej formalne seminaria, aby mogły się poczuć bezpieczniej i podzielić się obserwacjami poza tzw. protokołem. Przykładem z mojego prywatnego dorobku mogą być badania, które prowadziłem, by odkryć sposób, w jaki działa na co dzień - od strony operacyjnej - Brytyjska Rada Filmowa przyznająca fundusze na produkcję filmów. Podobnie było, gdy sprawdzałem związki między BBC a polityką rządową. Jest to po prostu najbardziej naturalna rzecz, jaką można zrobić - rozmawiać z pracownikami tych organizacji i wykorzystywać uzyskane w ten sposób informacje jako część materiału dowodowego w badaniach. Materiał ten musi oczywiście zostać sprawdzony - porównany z danymi pozyskanymi z innych źródeł.

Należy też powiedzieć, że w brytyjskim świecie akademickim istnieje pewnego rodzaju „wewnętrzna motywacja” angażowania się w świat „pracy” czy świat regulacji na poziomie rządowym. Właściwie nikt nie musi nam o tym przypominać, ponieważ uważamy, że jest to konieczne, co prowadzi mnie do kolejnej obserwacji, która ma dużo wspólnego z pytaniem: „jak postrzegasz swoją rolę jako badacza?”. Czy widzisz siebie jako kogoś, kto pisze jedynie dla innych badaczy, czy może postrzegasz siebie jako obywatela, czyli kogoś, kogo praca może coś zmienić. Nie każdy aspekt pracy akademickiej ma taką moc, ponieważ duża jej część polega po prostu na „wypracowaniu problemu badawczego”<sup>1</sup> i jest to część prawie w całości „zarezerwowana” dla naukowców. Są jednak sposoby - przede wszystkim w kontekście rozmowy o naukach społecznych - dzięki którym można wykorzystać niektóre odkrycia naukowe jako platformy dla debaty publicznej.

Jest zatem kilka odpowiedzi na Pańskie pytanie. Chciałbym jednak podkreślić wagę tego, że sposób postrzegania przeze mnie roli naukowca zajmującego się badaniem problemów natury społecznej nie jest motywowany przez dodatkowe profity płynące z tego typu działalności, lecz jest dla mnie nieodłączną częścią bycia naukowcem.

1 Chodzi tu o etap pracy naukowca, w którym prowadzi on działania koncepcyjne oparte na istniejącym już materiale dowodowym prezentowanym w innych pracach naukowych, stanowiących kontekst jego pracy badawczej. Działania te mają na celu precyzyjne ujęcie problemu badawczego. Są one w swojej charakterystyce dość żmudne, a ich trudność bierze się z metodologicznych problemów związanych z filozoficznym pytaniem o dostęp do rzeczywistości. Naukowiec stara się na tym etapie wyjaśnić, czy sposób ujęcia problemu badawczego odpowiada na pytania, które stanowią punkt wyjścia jego pracy. Prowadzi również prace definicyjne, aby możliwie ostro zarysować interesującą go problematykę. Problem badawczy jest więc redefiniowany aż do momentu, w którym badacz podejmie arbitralną decyzję o ostatecznym jego sformułowaniu.

**W wypowiedzi Pana Profesora zwróciła moją uwagę kwestia, że część pracy akademickiej nie będzie zrozumiała dla nikogo spoza świata uniwersyteckiego.**

Tak, jednak wówczas dla mnie cały proces przestaje być interesujący. Należy znaleźć sposoby tłumaczenia wiedzy specjalistycznej - oczywiście zależy to od problemu, którym się aktualnie zajmujemy. Na przykład sfera badań nad politykami publicznymi to sfera ekspercka, dlatego są dość duże tzw. koszty wejścia dla kogoś, kto chciałby się stać uczestnikiem debaty, która - ze względu na używaną w jej toku wiedzę specjalistyczną - jest dość elitarna. Jednak większość tzw. zwykłych ludzi - szczególnie w odniesieniu do kultury czy sfery komunikacji - myśli o tych sprawach i mają oni wiele spostrzeżeń. Powstaje zatem pytanie, które wydaje się adekwatne w kontekście tworzenia i implementacji odpowiednich rozwiązań prawnych: jak włączyć się do debaty w odniesieniu do spraw, które najbardziej interesują społeczeństwo. Niestety, gotowych odpowiedzi nie ma, ale trzeba pamiętać, że właściwie każdy ma jakiś pogląd na sprawy prasy czy telewizję lub np. na to, czy powinniśmy dofinansowywać pracę artystów z budżetu państwa. Niekoniecznie są to poglądy uświadomione w odniesieniu do źródeł argumentacji, ale pole do dyskusji jest w tym przypadku bardzo - że tak powiem - „przyjazne”.

**Zatem mówi Pan Profesor, że to, iż wszyscy dyskutują na pewne tematy jest dobrym „punktem zaczepienia” - to znaczy należy teraz przełożyć ekspercką wiedzę akademicką na język, który będzie zrozumiała dla tych, którzy nie są tzw. ekspertami. A następnie - z tego, co rozumiałem - należy podjąć kroki prowadzące do „sprzedaży” tej wiedzy. Jakie są to kroki?**

To zależy, komu chciałby Pan sprzedać tę wiedzę, ponieważ są różni odbiorcy. W przypadku świata akademickiego mamy do dyspozycji pewne utarte zwroty, które wszyscy pracownicy nauki będą w stanie zrozumieć. W odniesieniu do świata polityk publicznych należy się zorientować, jakie są aktualne tzw. problemy - innymi słowy, co jest obecnie „modne” - a następnie odpowiedzieć sobie na pytanie, w jaki sposób - jeżeli w ogóle - to, czym się zajmuję, odnosi się do tych aktualnych problemów, nad którymi pracuje administracja. Jeżeli chodzi o szerszą publikę - i nie mam tu na myśli absolutnie każdego, a jedynie tych, którzy są sprawą zainteresowani - myślę, że przy założeniu, iż mówi się do ludzi inteligentnych, możliwa jest rezygnacja ze zwrotów charakterystycznych dla żargonu akademickiego, prezentacja prostych przykładów i włączenie ludzi w dialog na poziomie zrozumiałym dla wszystkich jego uczestników. Można tu przytoczyć francuską ideę wulgaryzacji - „czynienia spraw dostępnymi”. To o to chodzi.

**Należy zatem spojrzeć na sprawy, które - z różnych powodów - są aktualne...**

Tak - chodzi o to, co obecnie jest przedmiotem debaty. Chodzi o świat biznesu, ale także o świat związany ze stanowieniem czy analizą polityk publicznych. Nie oznacza to koniecznie przyjęcia wszystkich warunków takiej debaty, ale pierwszy krok musi polegać na zrozumieniu tego, o czym się rozmawia, ponieważ jeżeli w jakiś sposób nie nawiążesz do tych spraw, nikt nie będzie zainteresowany.

**Centrum, którym Pan Profesor zarządza, zatrudnia wielu pracowników naukowych, którzy podejmują pracę badawczą nad różnymi problemami. Do jakiego stopnia aktualna debata determinuje ich zainteresowania badawcze?**

To bardzo interesujące pytanie. Nie jestem pewien, czy w przypadku moich współpracowników jest to kwestia aktualności, czy kwestia zainteresowania intelektualnego daną sprawą i dopiero w drugiej kolejności możliwymi zastosowaniami w świecie polityk publicznych. Nie kierujemy się żadnymi standardowymi kryteriami przy wyborze tematyki badań. W naszym przypadku jest to kwestia raczej zainteresowania - „zafrapowania” - niż wygody, jednak staramy się odnaleźć punkty wspólne naszych odkryć z aktualnymi problemami świata praktyki.

Jeżeli chodzi o moich studentów, z których większość pochodzi z zagranicy, zagadnienia badawcze są zwykle wybierane ze względu na problemy strefy publicznej, z którymi boryka się aktualnie ich kraj pochodzenia. Na naszej stronie internetowej widać, że studenci badają i analizują tzw. przemysły kreatywne i eksport produktów tego typu w Korei, badają mechanizmy propagandy w Chinach czy politykę publiczną dotyczącą przemysłu filmowego w Tajlandii. Od razu widać, że są to tematy zgoła odmienne od tego, czym zajmujemy się tu na co dzień, jednak są to sprawy ważne dla tych ludzi z konkretnych powodów. Mamy na przykład studentów, którzy właśnie zaczęli pracować nad tematyką gier komputerowych i nad tematyką internetową. Obszarem, który zyskuje teraz dużo rozgłosu, są właśnie różnego rodzaju regulacje internetu czy kwestie dotyczące produkcji i dystrybucji gier. Myślę, że mimo skupienia uwagi na naszych własnych „zafrapowaniach intelektualnych”, problemy, którymi się zajmujemy w Centrum, są jak najbardziej aktualne. Jest też trochę problematyki historycznej, jednak nawet w tym wypadku są to badania mające na celu wnieść nową jakość do dzisiejszej dyskusji.

**Na tym etapie naszej rozmowy interesujący wydaje się sposób komunikowania treści naukowych na zewnątrz świata akademickiego. Jakie są sposoby na skuteczną komunikację - jak to się odbywa?**

Oczywiście nie ma magicznych rozwiązań. Myśląc o moim doświadczeniu w ciągu ostatnich kilku lat, mogę podać kilka przykładów - w najbliższą sobotę prowadzę wykład dla grupy twórców, którzy są zainteresowani kontekstem

prawnym działań artystycznych. Podobny wykład prowadziłem dla studentów Szkoły Sztuk Pięknych w Glasgow, którzy w swoim życiu pragną się poświęcić procesowi twórczemu. Ich nauczyciele uznali jednak, że warto, by się dowiedzieli, co ich czeka po opuszczeniu murów szkoły - jakie są ramy instytucjonalne działań artysty. Organizowałem również dla artystów warsztaty, których zadaniem było, by zaczęli myśleć innymi kategoriami niż zwykle. Jest zatem wiele okazji - w tym wypadku były to głównie odpowiedzi na konkretne zaproszenia - podczas których można opowiadać o wynikach prowadzonych badań: w ten sposób buduje się reputację, która powoduje, że ludzie częściej zgłaszają się z podobnymi „zleceniami”. Inne sposoby to oczywiście wywiady w radio czy telewizji lub pisanie artykułów dla prasy.

### **Kontakty z mediami odgrywają zatem znaczącą rolę.**

Oczywiście, uczestniczenie w dyskusjach medialnych pomaga w zbudowaniu pozycji eksperta - jest to niejako część pracy.

### **I jeżeli jest się postrzeganym jako ekspert wśród tych, którzy podejmują podobne wyzwania, i dowiedzą się oni o tej aktywności...**

Tak, wtedy zwrócą się do takiej osoby. Media będą oczekiwać, żeby im przekazać jakąś „wielką mądrość” w 30 sekund. Jest to zatem zestaw różnych metod uproszczania i docierania z wiedzą do świata „zewnątrznego”. Jeżeli chodzi o pozyskiwanie środków na badania, to są oczywiście granty, które kierują się nieco inną logiką i ubieganie się o nie to proces bardzo konkurencyjny - przynajmniej wśród brytyjskich agencji odpowiedzialnych za przyznawanie tego typu środków. Należy wziąć pod uwagę „ducha czasu”, czyli moment ubiegania się o grant, który do pewnego stopnia zdeterminuje ewaluację projektów grantowych. Jednak niemal w całości ewaluacja projektów opiera się na ocenie zawartości akademickiej: czy wartość teoretyczna jest na odpowiednim poziomie, czy metodologia jest adekwatna. Czyli to, że tematyka jest modna, nie decyduje w tym przypadku o przyznaniu dofinansowania.

Oczywiście są inne sposoby pozyskiwania środków - prace mogą zostać zlecone, jak to się dzieje w naszym przypadku, na przykład przez ośrodki rządowe. Można też zostać poproszonym o przygotowanie jakiejś imprezy okolicznościowej, np. cyklu seminariów (oczywiście gdy wypracuje się już pozycję wskazującą na to, że ma się odpowiednie kontakty, aby zebrać odpowiednich uczestników, którzy wniosą coś do debaty). Nie jest to duża część naszej działalności - prowadzimy też „nasze” regularne seminaria, na które zapraszamy osoby z wielu gałęzi przemysłów tzw. kreatywnych i administracji rządowej. Nie mamy problemów z frekwencją.

Centrum zawsze było w pewnej bliskości do ośrodków publicznych - ostatnio uważa się, że nabrało do nich nieco dystansu, ponieważ kiedy ja przyjąłem na siebie rolę dyrektora, chciałem wysunąć tożsamość akademicką na czoło naszej działalności. Przyjąłem taką strategię, ponieważ uważam, że jeżeli poważnie traktuje się pracę naukową, ludzie zaczynają szanować jakość wykonywanej pracy. Ponadto doceniają to, że naukowiec nie chodzi na kompromisy czy poddawany jakimś presjom zewnętrznym. Uważam, że jest to fundament naszej działalności.

**Wspomniał Pan Profesor „usługę”: jakiego rodzaju usługi Centrum jest w stanie zaoferować?**

W zasadzie nie reklamujemy się jako usługodawcy. Jeżeli ktoś uważa, że nasze umiejętności analityczne mogą się do czegoś przydać, przychodzi i przedstawia sprawę - wówczas poddajemy ją pod rozważenie. Znowu podam przykład „zlecenia”, którego się podjęliśmy w przeszłości. Był to okres, w którym poddawano reformie instytucje rządowe odpowiedzialne za finansowanie sztuki w Szkocji. Poproszono nas, abyśmy przyjrzeliby się temu procesowi - zorganizowaliśmy zatem serię seminariów poświęconych temu zagadnieniu i na tej podstawie napisaliśmy kilka raportów, które następnie przedstawiliśmy osobom odpowiedzialnym za proces zmiany.

Niekiedy zainteresowanie jest czysto akademickie, jak w przypadku analizy zawartości publikacji telewizyjnych pod kątem obecności w nich przemocy - wówczas także organizujemy podobne seminaria, zapraszając ludzi z agencji publicznych i z telewizji, żeby wysłuchali różnych linii argumentacyjnych. Można powiedzieć, że jest to pewnego rodzaju usługa. Oczywiście nie pobieramy za to żadnych opłat - uważamy, że jeżeli będziemy organizować spotkania o podobnym profilu, sami możemy na tym skorzystać.

Zatem, jeżeli pyta Pan, jakie jest główne pole działalności Centrum, to odpowiadam, że jest to przekazywanie wiedzy oraz prowadzenie badań naukowych. Moi współpracownicy „wychodzą do świata” i na różne sposoby wpływają na rzeczywistość, dlatego czasem ktoś zwraca się do nas i zleca nam różne prace w innych obszarach. Działalność Centrum należy jednak odróżnić od działań firmy konsultingowej. Jeżeli ktoś chce prowadzić tego rodzaju przedsięwzięcie, musi dysponować odpowiednim zapleczem personalnym. Trzeba mieć do dyspozycji ludzi, którzy są w stanie poświęcić jakiemuś problemowi 100 procent swojej uwagi w określonym czasie - jest to dość trudne w kontekście akademickim. Również motywacje finansowe ze strony uniwersytetu nie są na tyle duże, byśmy całkowicie poświęcali się tego rodzaju działalności i między innymi dlatego postrzegamy naszą rolę „pozaedukacyjną” głównie, jako rolę doradców administracji publicznej.



Na przykład zasiadam jako przewodniczący w szkockim Komitecie Doradczym dla agencji Ofcom odpowiedzialnej za kontrolowanie i regulowanie przemysłu komunikacyjnego. Spoczywa na mnie duża odpowiedzialność, której wynikiem jest sporo pracy polegającej na uczestniczeniu w spotkaniach, analizie tego, co dzieje się w świecie komunikacji, następnie raportowaniu do agencji, a także na spotykaniu się z ministrami czy innymi decydentami. Jest zatem kilka sposobów wykorzystania przeze mnie i moich współpracowników naszych umiejętności akademickich, zdolności analitycznych i uczynienie ich użytecznymi dla światów „znajdujących się” poza akademią - zwykle nie robimy tego dla zysku finansowego. Bardziej zależy nam na wywarceniu wpływu na kontekst, w którym odbywa się debata.

**Czy mógłby Pan Profesor podzielić się sposobami na uświadamianie innym, że takie krytyczne, akademickie podejście może być ważne? W jaki sposób działać, aby perswazja: „zobacz, to jest interesujące, może zmienić twoje myślenie i usprawnić sposób działania”, nie stała się truizmem, na który nikt nie zwraca uwagi.**

Uważam, że jest to proces ciągłego zmagania się ze „światami” poza akademią. Niestety, odnoszę wrażenie, że nasze działania nigdy nie będą się same uzasadniać w oczach społeczeństwa, dlatego moja opinia jest taka, iż zawsze jest tu do wykonania praca natury perswazyjnej. Z drugiej strony myślę, że np. w przypadku mediów czy szerzej - komunikacji - sprawa jest oczywista. Agencja Ofcom przeprowadziła właśnie badania, z których wynika, że 45 procent ludzi spędza swój czas, wchodząc w jakiegoś rodzaju interakcję z środkami przekazu, z mediami, zatem nikt chyba nie pomyśli, że jest to nieznaczący aspekt ludzkiego życia. Przykładowe problemy do zbadania to - powiedzmy - rola nadawców w procesie wyborczym, czy - szerzej - po prostu ich udział w przemianach społecznych. Nie sądzę, by ktoś powiedział, że takie badania są bez znaczenia.

Jestem przekonany, że tego typu badania są realizowane i w Polsce. Może jest to ujęte w nieco inny sposób i być może nie są to badania, których wyniki byłyby powszechnie znane, jednak tego typu inicjatywy - o ile wiem - są powszechne. Na przykład badania dotyczące kultury narodowej: zarówno aspektów bardziej symbolicznych, jak i wpływu kultury na rozwój gospodarczy kraju. Ten ostatni aspekt zyskuje ostatnio bardzo duże zainteresowanie, stał się niemal obsesją. To są przykłady problemów badawczych, które niejako same się bronią.

Zauważyłem (i jest to dość zastanawiające), że powodem, dla którego trudno czasem przekonać ludzi do tego typu przedsięwzięć, jest pewnego rodzaju snobizm - niektórzy po prostu nie chcą uznać znaczenia mediów czy tzw. kultury popularnej. Drugi powód jest taki, że wszyscy uważają się za ekspertów w tej



dziedzynie, ale nimi nie są bez konkretnych dowodów uzyskanych za pomocą odpowiedniej metodologii badań. Każdy ma jakieś opinie - i co z tego?

**Co wyjątkowego mogą zatem zaoferować tu naukowcy? Dlaczego ich wiedza jest bardziej adekwatna?**

Ponieważ widzimy rzeczy, których inni nie widzą - pomaga nam w tym nasza niezależność, a także metoda pracy naukowej. Możemy zatem sprowokować ludzi praktyki do myślenia w sposób, do jakiego nie są przyzwyczajeni. Mamy zatem konkretne narzędzia do stymulowania dialogu, który ma potencjał wniesienia wartości dodanej dla wszystkich jego uczestników.

**Naukowcy są być może bardziej obiektywni ze względu na dystans, który dzieli ich od tematu?**

Właściwie tak. Nawet dziś rano prezentowałem wyniki badań, które realizowałem dla BBC. Jeżeli przyjmuje się rolę obserwatora - a taka jest właściwie rola naukowca - widzi się pewne regularności, których nie widzą ludzie „wplątani” w „bieg rzeczy”. Dystans pozwala dostrzec pewną charakterystykę systemową, pozwala przeanalizować relacje oparte na władzy czy inne ograniczenia, można też dostrzec potencjalne możliwości. Dlatego uważam, że funkcjonowanie poza światami praktyki ma w sobie olbrzymią wartość, która może zostać zmaterializowana i wykorzystana właśnie przez praktyków.

**Zalety, które Pan Profesor wymienia, przypominają swoją logiką zalety związane z pracą konsultanta. Czy jest jakaś różnica między pracą akademicką a pracą konsultanta w tej konkretnej sytuacji?**

Wydaje mi się, że tak. Konsultanci pracują zwykle w innych przedziałach czasowych. Ich zadaniem jest wypracowanie relatywnie szybkich rozwiązań. Zwykle rozwiązaniom tym nie towarzyszy żadna teoria i są one zorientowane na konkretny problem. Często rozwiązanie jest również opracowane w sposób, który odpowiada z jakichś względów klientowi. Mówienie klientowi tego, czego nie chce on słyszeć, może być kłopotliwe, jeżeli ma się na celu wypracowanie długoterminowych relacji biznesowych. „Akademy” są w pewnym sensie uwolnieni od tych ograniczeń - nie musimy nikomu mówić tego, co ktoś chciałby usłyszeć. Także działamy w innej perspektywie czasowej, co może być irytujące. Często trudno zrozumieć ludziom nasze tempo pracy, jest to jednak konieczność i ma swoje zalety. Obecnie jestem zaangażowany w dyskusję na temat specyfiki badań naukowych w kontekście wymagań i oczekiwań administracji publicznej. To bardzo ciekawa debata i nie ma tu łatwych rozwiązań, udaje się jednak jakoś godzić te dwie sfery z pożytkiem dla obu stron.

**Jakiego rodzaju działania powinien zatem podjąć młody doktorant, aby zbliżyć się do świata praktycznego działania? Czy mógłby Pan Profesor naszkicować kilka kroków?**

Powiedzmy, że ktoś interesuje się muzyką i chciałby się dowiedzieć, jak działają firmy fonograficzne. Musi zatem jakoś zdobyć dostęp do tej wiedzy, musi przekonać ludzi, którzy wykonują tę pracę, żeby z nim porozmawiali, żeby pozwolili mu zrozumieć, jak wygląda system, który określa ich pracę, żeby opowiedzieli coś o ekonomice działania czy o tym, jak dokonują wyborów natury estetycznej. Myślę, że są to uwagi natury praktycznej, opisane zresztą w wielu podręcznikach metodologii poświęconym badaniom społecznym. To są interesujące dyskusje poświęcone problematyce dostępu do danych na temat rzeczywistości. Ostatnio współpracowałem z pewną panią prawnik, która jest również profesorem prawa. Zachwyciła się możliwością przeprowadzania wywiadów z ludźmi, ponieważ nigdy tego nie robiła. Na przykład nie pomyślała o tym, że niektóre wywiady można by nagrywać. Są zatem naukowe metody, które w pewnym sensie obligują do zawierania znajomości, ale nie każdy z nich korzysta. Istnieją społeczności akademickie opierające się wyłącznie na tekście, jednak niektóre dziedziny nauki nie mogą się obejść bez bezpośredniego kontaktu z człowiekiem zaangażowanym w działanie.

**Prowadząc tego typu badania, rozwija się zatem sieć kontaktów, a następnie próbuje się je wszystkie utrzymać, jednak pozostają one na poziomie osobistym. Z tego, co Pan Profesor mówi, nie widać tu miejsca na instytucjonalizację.**

To prawda, dlatego że w rezultacie zawsze chodzi o to, czy ludzie potrafią ze sobą współpracować w taki czy inny sposób. Wydaje mi się, że nie da się lub jest bardzo trudno utrzymać stosunki czysto instytucjonalne. Zawsze chodzi o ludzi. Ludzie odchodzą i relacje się urywają.

**Podsumowując to, co zostało powiedziane do tej pory - kluczowymi elementami są: prowadzenie wysokiej jakości badań naukowych, utrzymywanie kontaktów z ludźmi z przemysłu zajmującymi się produkcją oraz kontaktów z mediami, komentując sprawy, które właśnie przykuwają uwagę. Czy Pan Profesor dodałby coś jeszcze?**

Być może należy jeszcze wspomnieć o publikowaniu artykułów naukowych. Jednak przede wszystkim chciałem podczas naszej rozmowy podkreślić, że istnieją różnego rodzaju „audytoria”, różne „publiczności” i należy próbować rozmawiać z możliwie wszystkimi zainteresowanymi. Nie należy się ograniczać jedynie do osób bliskich nam z takich czy innych powodów.

## Komentarz

Profesor Schlesinger opowiada w wywiadzie o swojej roli naukowca w procesie rozwoju społeczeństwa brytyjskiego. Zwraca uwagę na pewien etos naukowca postrzeganego jako rodzaj urzędnika publicznego, który z racji swoich zainteresowań i specyfiki pracy uzyskuje dostęp do unikatowej wiedzy na temat społeczeństwa. Uważa, że jego zadaniem i obowiązkiem jest wykorzystanie tej wiedzy poprzez aktywne uczestnictwo w procesie kształtowania norm społecznych, które przyjmują następnie wymiar prawno-administracyjny. Chodzi tu o pozytywny wpływ na jakość debaty nad problemami nacechowanymi dużą ambiwalencją, których rozwiązania nigdy nie są jednoznaczne. W wywiadzie zwraca także uwagę na to, jak zarządzać swoją karierą badacza działającego na polu nauk społecznych, aby uzyskać możliwość aktywnego uczestnictwa w sprawach bieżących.

Poniżej znajdują się krótkie podrozdziały, których treść opiera się na słowach zaczerpniętych z wywiadu. Są to możliwe kierunki analizy wywiadu pod kątem wyciągnięcia teoretycznych i praktycznych wniosków dotyczących roli i sposobów zaangażowania badaczy społecznych w świat praktyki.

### 1. Trzy światy - etos zaangażowania akademii

Aktywność ludzką w kontekście społecznym (w ujęciu prof. Schlesingera) można podzielić na trzy podstawowe pola działania. Po

pierwsze należy mówić o działaniu jednostek polegającym na produkcji jakiegoś rodzaju dóbr czy usług, które są następnie udostępniane - w drodze transakcji wymiany - innym jednostkom. Naturalnie jednostki podejmując tego typu działania, mogą łączyć się w większe grupy, które nazywamy - na przykład - korporacjami. Na potrzeby wyjaśnienia roli naukowca, o której mówi prof. Schlesinger, pierwszy rodzaj aktywności nazwiemy działaniem biznesowym, ponieważ wiąże się ona z procesem produkcji i sprzedaży.

Drugi rodzaj działania polega na porządkowaniu tych - poniekąd spontanicznych - produkcyjnych działań człowieka. Wykorzystując zdobycze filozofii prawa czy filozofii polityki, należy powiedzieć, że to spontaniczne działanie człowieka pozostawione bez jakiegokolwiek struktury prawnej ustalającej warunki interakcji - a co za tym idzie transakcji - jest sytuacją, w której trudno o zachowanie porządku społecznego. Trzeba dodać, że aktywność regulacyjna wiąże się również z ciągłą próbą odpowiedzi na pytanie o nadrzędne cele istnienia zbiorowości ludzkiej. To ze względu na to władza - dysponująca aparatem prawodawczym podpartym siłą - podejmuje próby analizy spontanicznej działalności jednostek z punktu widzenia interesu ogółu: mówimy tu o płaszczyźnie działania politycznego.

Politycy mogą, lecz nie muszą być tzw. ekspertami. Są to osoby we współczesnym

państwie demokratycznym obdarzone zaufaniem społecznym do podejmowania decyzji o mocy prawnego regulowania tego, co nazwalimy działalnością spontaniczną czy bardziej precyzyjnie biznesową. Politycy bez wątplenia mogą w sposób autonomiczny spierać się i rozstrzygać kwestie celów istnienia organizacji społecznej. O wiele jednak częściej potrzebują specyficznej wiedzy eksperckiej, która pozwoli, po pierwsze, opisać dane zjawiska społeczne od strony faktycznej (jak rzeczywiście jest), a po drugie zbadać, jakiego rodzaju działania są adekwatne z punktu widzenia realizacji wyznaczonych przez polityków celów.

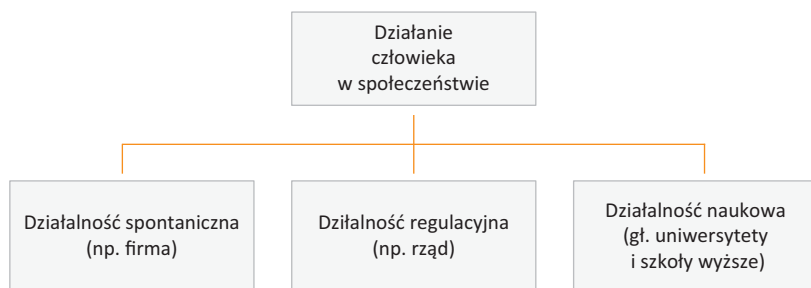
Tu pojawia się rola trzeciego rodzaju działania człowieka - działalności akademicko-eksperckiej. O ile podstawowym i tradycyjnym zadaniem szkoły wyższej jest uczenie, jak wygląda określony, studiowany aspekt rzeczywistości, o tyle niewątpliwie potrzebne jest analityczne zaangażowanie naukowców w świat ludzi, którzy podejmują spontaniczne działania i przez to tworzą właśnie analizowaną później rzeczywistość. W naukach społecznych bowiem - jak sugeruje prof. Schlesinger - nie da się prowadzić badań z dala od podmiotu działającego. Jeżeli

jednak weźmiemy pod uwagę, że naukowiec dzięki właśnie zbieraniu informacji na temat konkretnego wycinka spontanicznej działalności biznesowej zyskuje o nim pewnego rodzaju unikatową wiedzę, pojawia się - według Schlesingera - dodatkowe zobowiązanie do działania nastawionego na wykorzystanie tej wiedzy w procesie regulacyjnym, a zatem działanie wspomagające pracę decydentów.

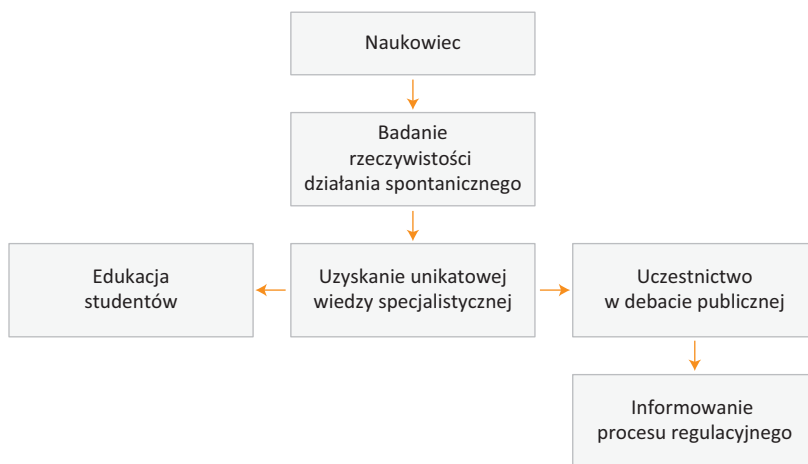
Zapotrzebowanie na tego typu wiedzę niekoniecznie będzie dane z góry. Rolą naukowca jest zatem także szukanie i wykorzystywanie różnych dróg w celu tzw. wulgaryzacji wiedzy i jej promowanie (budowania popytu) w szerszych niż tylko naukowe kręgach zaangażowanych bądź w działanie spontaniczne lub regulacyjne.

Widzimy zatem, że rodzi się tu specyficzne ujęcie roli badacza społecznego, którego szczególnym rodzajem jest naukowiec zajmujący się *stricte* studiowaniem polityk publicznych. Naukowiec zajmujący się badaniem sfery interakcji społecznych ma zatem - według Schlesingera - uczestniczyć nie tylko w świecie akademickim, ponieważ jego specyficzna rola jako edukatora wymaga od

**Diagram 1.0. Działanie człowieka w społeczeństwie**



**Diagram 1.1. Etapy/sfery działalności naukowca**



niego zaangażowania w świat ludzi praktyki. Z tego wynika zaś jego obowiązek do dzielenia się wiedzą ekspercką nabytą w ten sposób nie tylko podczas zajęć ze studentami, ale także w debacie publicznej. Podłożem takiego zaangażowania jest przekonanie o możliwości pozytywnego wpływu na proces rozwiązywania problemów społecznych.

## 2. Uświadamianie

Zajmując się analizą regulacji dotyczących sfery kulturalnej prof. Schlesinger zdobył wiedzę ekspercką na temat prawnego kontekstu funkcjonowania artysty w społeczeństwie brytyjskim. Z tego powodu był on wielokrotnie zapraszany do szkół artystycznych w celu sprowokowania refleksji u przyszłych artystów nad pewnym pragmatycznym kontekstem ich spontanicznej działalności.

Artyści - jak zauważa prof. Schlesinger - to grupa wyjątkowo nastawiona na działanie w sferze tworzenia dzieł sztuki. Jednak ta sfera jest określona pewnymi politykami, które zostały

ustanowione ze względu na szerszy kontekst społeczno-polityczny, w którym artyści funkcjonują. Uświadamianie artystom technicznych i faktycznych detali kontekstu, a także tego, jak wygląda świat praktyki, którego członkami pragną zostać, może pomóc tym osobom sprawniej zarządzać swoimi talentami.

Wartość znajomości kontekstu prawnego jest czysto pragmatyczna. Wartość znajomości świata praktyki od strony tego, czym zajmują się absolwenci podobnych kierunków może być źródłem inspiracji. Obie te wartości nie są - według Schlesingera - do przecenienia przez przyszłych absolwentów.

## 3. Pozycjonowanie marki - spojrzenie ludzi z Centrum

Zainteresowanie świata biznesu działaniami ustawodawców i wykonawców prawa - i *vice versa* - powinno być oczywiście duże. Regulujący życie publiczne potrzebują informacji na temat działań biznesowych, by prowadzić swoje działania w sposób adekwatny.

Podobnie biznes chce, aby jego problemy stały się słyszalne na poziomie opracowywania i wdrażania pewnych konkretnych polityk publicznych. Stąd obie sfery są niejako na siebie zdane i im ściślejsze ich ze sobą powiązanie, tym efektywniejsza praca jednostek organizacyjnych obu światów.

Rola świata akademii może w tym procesie wnieść spojrzenie bardziej obiektywne, ponieważ uniezależnione od presji rynkowych, którym poddany jest świat biznesu, oraz od presji, jakie biznes wywiera na świat ustawodawców. Spojrzenie to pozostanie obiektywne jedynie, gdy naukowcy skoncentrują się na utrzymaniu niezależności w analizie problemów, przed którymi stają. Zatem prowadzenie rzetelnej kwerendy i badań oraz niezależność analizy mają skutkować wiedzą, która jest uwolniona od bezpośrednich presji.

Nie należy zakładać, że naukowcy są „perfekcyjnie” obiektywni, każdy bowiem pozostaje pod wpływem niezliczonej ilości czynników. Jednak z racji swojej pozycji świat nauki ma szansę być niepodległy w kwestii wydawania osądów - to znaczy wolny od presji, której świat „działania” poddawany jest z racji swojej natury niemal cały czas.

Marka budowana w ten sposób jest - według prof. Schlesingera - naturalnym wynikiem bycia naukowcem. Naukowiec powinien się skupić na rzetelności swoich badań i będzie wówczas postrzegany jako ktoś, kto może krytycznie spojrzeć na rzeczywistość - ktoś kto może wskazać nowe kierunki myślenia, które nie są dostrzegane w ferworze codziennych obowiązków menadżerskich lub prac

biurowych. Rzetelne i uzasadnione wzbogacenie języka używanego do opisu określonego wycinka rzeczywistości jawi się jako pożądane z punktu widzenia lepszego funkcjonowania ładu społecznego. Ponadto, jak mówi prof. Schlesinger, naukowiec obserwuje problem z pewnego dystansu, który pomaga mu zauważyć pewną charakterystykę systemową (także ograniczenia systemowe) czy możliwości oraz - co jest nie do przecenienia - dominujące w tym przypadku relacje władzy. Dodatkowa niezależność świata nauki powoduje, że bycie poza codzienną praktyką „robienia” zyskuje unikatową wartość.

Aby jednak zwrócić uwagę szerszej publiczności na rzetelność i użyteczność prac naukowych, należy zajmować się problemami, które są w centrum zainteresowania obu pozostałych światów. Należy utrzymywać stałe kontakty z ludźmi praktyki biznesowej i praktyki regulacyjnej, wiedzieć „co kto uważa” czy „kto się z czym boryka” - jedynie wtedy można aktywnie brać udział w debacie na temat najważniejszych obecnie problemów. Po jakimś czasie ludzie z tzw. branży mogą zacząć postrzegać jednostkę naukową nie tylko jako uczestnika debaty, ale także jako jej organizatora z racji posiadania zarówno szerokiej listy kontaktów, jak i sieci ludzi zaangażowanych w dany problem. To wszystko buduje markę naukowców jako niezależnych, rzetelnych oraz znających bieżące problemy świata praktyki. Tak zarządzana jednostka naukowa ma szansę stać się ważnym ośrodkiem opiniotwórczym i opiniotwórczym.

Studium przypadku i komentarz:  
Jan Strycharz





**New Prospects**  
Social Sciences for the Economy



# Contents

|   |     |
|---|-----|
| <b>Introduction</b> .....   | 247 |
| <i>Seweryn Rudnicki</i>   |     |
| <b>Between the worlds: the cooperation of social sciences<br/>and economy in Poland</b> .....                   | 251 |
| <b>Summary of the Report</b> .....  | 253 |
| <i>Agnieszka Otręba-Szklarczyk, Dariusz Szklarczyk</i>  |     |
| <b>Postscript: Metaphors of R&amp;D activity</b> .....  | 261 |
| <i>Seweryn Rudnicki, Jan Strycharz</i>  |     |
| <b>Case studies</b>   |     |
| <b>Professor and his team</b> .....   | 267 |
| <i>Wojciech Przybylski</i>  |     |
| <b>How to convince entrepreneurs of your value<br/>    - a story of the Business Ethics Centre (CEBI)</b> ..... | 278 |
| <i>Agnieszka Otręba-Szklarczyk</i>  |     |
| <b>Innovation Voucher</b> .....   | 286 |
| <i>Agnieszka Otręba-Szklarczyk</i>  |     |
| <b>Spin-out in social sciences<br/>    - academic entrepreneurship fuelled by RegionPlus</b> .....              | 295 |
| <i>Dariusz Szklarczyk</i>   |     |
| <b>Deliberative poll. Case study</b> .....  | 308 |
| <i>Andrzej Bukowski</i>   |     |
| <b>"I know my way around Poland"</b> .....  | 323 |
| <i>Monika Sitarz</i>  |     |
| <b>Local Activity Support Centre "CAL"<br/>    - combining loyalty with ideals and professionalism</b> .....    | 333 |
| <i>Katarzyna Kubat</i>  |     |
| <b>GT Mentor: acting at the intersection of business and science</b> .....                                      | 349 |
| <i>Łukasz Leszczyński</i>   |     |

CONTENTS .....

|  |     |
|--|-----|
| <b>Reading Lévi-Strauss</b> .....                                | 357 |
| <i>Katarzyna Kubat</i>   |     |
| <b>Jarosław Marek Spychała “ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ”</b> .....                | 370 |
| <i>Katarzyna Kubat</i>   |     |
| <b>Nézöpont Intézet - quick success in Hungarian style</b> ..... | 383 |
| <i>Wojciech Przybylski</i>                                       |     |
| <b>Tandem. Decision Institute in Berlin</b> .....                | 391 |
| <i>Wojciech Przybylski</i>                                       |     |
| <b>Influencing the world of practice: CCPR in Scotland</b> ..... | 401 |
| <i>Jan Strycharz</i>   |     |

# Introduction

As Tim O'Reilly - one of the authors of the Web 2.0 conception - wrote, many important ideas and concepts have no clear borders, but rather something like a centre of gravity. This seems to be true also for the understanding of research & development (R&D) activity which we adopted in this study.

*The Frascati Manual*, which defines international standards in this field, applies the name "R&D" to primary research, applied research and development works. We have used the last concept as a basis, assuming that R&D is an activity where scientific knowledge contributes to the creation of an important innovation in the world of economy. We have also adopted a very wide understanding of economy, which we consider to be proper - we treat it not only as a sphere of business activity which is mainly aimed at financial profit, but as all activities aimed at production of goods and delivery of services to individuals and collective entities.

Such an interpretation allows us to include not only business, but also the public sector (including central administration and self-governments) and the NGO sector as elements of economy.

Our primary aim was to examine and describe cases where bridges are thrown and barriers are removed between the world of social sciences and the world of economy. We believed that such barriers existed. After all, the possibilities of practical use of research in the field of natural, medical or technical sciences are promoted on a large scale, whereas social sciences are rather assigned to the field of “humanities” and, consequently, associated with “pure theory” rather than practical applications. In our opinion, this view is very simplified, but has important consequences. This is because it influences not only the distribution of funds appropriated for the support of R&D, but also the way in which representatives of social sciences perceive themselves and how they define their own role. And the stereotype often turns out to be a self-fulfilling prophecy.

This inspired us to look for examples of activity where social sciences are really utilised in economy. As far as the present writer knows, it is the only publication of this kind in Poland. We examined over 20 Polish cases of such activity (selected from a larger base), including 10 case studies presented in this publication. We also presented 3 foreign cases from Great Britain, Germany and Hungary, which can serve as a point of reference for them. The described examples are very different as to their organisational form, scientific field, delivered “products”, methods of financing, or the course of development. They cover workshops and centres functioning within the structures of public and non-public schools of higher education (including those engaged in commercial activity rather than research), academic enterprises (“spin-outs”), think-tanks, associations, “ordinary” companies and projects carried out in consortiums comprising various entities. The described cases represent also various fields of knowledge: sociology, political studies, economics, social pedagogy, psychology, management, law, anthropology or even philosophy (although the latter is not a social science, it was included for the purpose of demonstrating that even such an apparently “theoretical” branch of knowledge can be used as a source of not only general reflection, but also business activity).

Why case studies? Because we believe that there are no simple recipes for success in this field, and the same goes for science and business. Therefore, the case studies included in this publication present real events and persons. All of them were prepared on the basis of interviews carried out for this purpose with the main participants and their accounts (some of them are also based on additional materials).

According to the Harvard school of case studies, they present fragments of the complex reality and are expressed in the form of an ambivalent history which leaves room for various interpretations. Their reading and analysis requires an input of individual experience from readers themselves. Instead of offering ready solutions (the report and the concluding commentary are only supposed to elicit readers' own interpretations), we encourage readers to find answers to questions about reasons of successes and failures being described, as well as their mechanisms and consequences. After all, we learn most effectively not by assimilating simple recipes, but analysing real events and including our own knowledge and experience in this process.

This book would not have been written without the effort of the entire team. Authors of all case studies found their particular cases, conducted interviews and wrote texts independently. We often met and reflected upon each of these cases. Finally, this publication would not have come into effect without the editorial effort of Agata Anacik (project manager) and Anna Szwed (responsible for promotion), who also engaged actively in the preparation of the content.

We also wish to emphasise that we deliberately omitted the institutional context, including the higher education and science system in Poland. The aim of this publication is to teach and inspire grassroots initiatives instead of recommending systemic changes on which we usually have a very limited impact.

This book is supposed to enlighten, teach and inspire others. It is not another report which identifies the shortcomings of our reality, but contains suggestions how to change it. It is a series of real examples rather than a wish list. It is not an apology of science or practice, but a description of pragmatic solutions. It opens new prospects.

Seweryn Rudnicki





**Between the worlds:**  
the cooperation of social sciences  
and economy in Poland.

# Summary of the Report



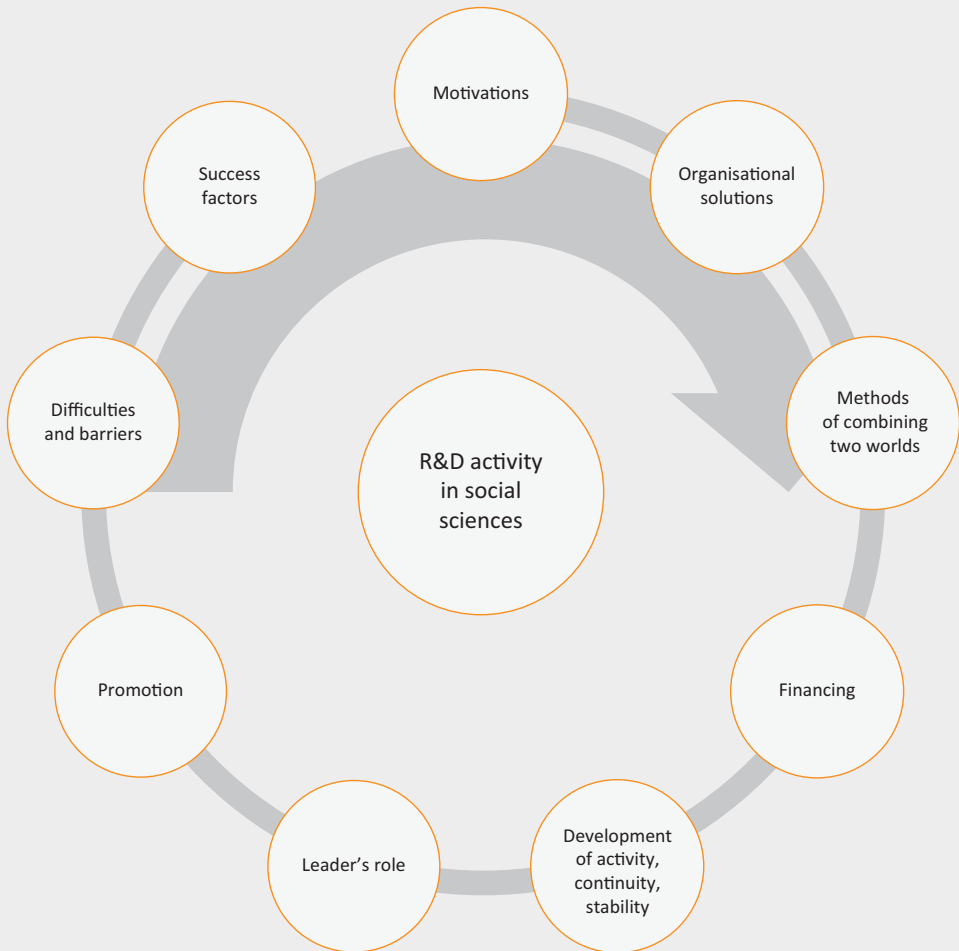
# Summary of the Report

The project “R+D=€. Social sciences for economy” is being implemented in the Tischner European University in Krakow under Measure 4.2 (*Upgrading the qualifications of R&D personnel and raising awareness of the role of science in economic development*) of the Human Capital Operational Programme of the European Social Fund. It is addressed in the first place to young representatives of social sciences, doctoral students and doctors working in, or co-operating with scientific and research & development institutions. The most important aims of the project are to convince its recipients that the co-operation of social sciences with the broadly understood economy is possible, and to demonstrate possible methods of carrying on such co-operation, its benefits and potential difficulties.

Altogether, 40 interviews were conducted under the project with representatives of various initiatives and institutions, including higher education entities, NGO's or enterprises. On their basis, R&D

activity in social sciences was analysed in terms of various dimensions, e.g. motivation for such activity, organizational solutions in use or critical factors of the success of the project. Individual dimensions of the analysis are presented in the following chart.

**Figure 1 - Analysed dimensions of R&D activity in social sciences**



Below are the main conclusions that can be drawn on the basis of completed interviews:

### **Methods of combining two worlds**

With regard to scientists focusing on practical utilisation of obtained knowledge, we can use the term "links between two worlds" - the academic world aiming at

the expansion of available knowledge and the practical world aiming at the utilization of this knowledge. Representatives of social sciences address their offer mainly to government and self-government administration units and the business world. These are mainly advisory, consulting, analytic, expertise and training services. This kind of offer is created within the framework of various entities: those functioning at the university (centres, institutes, workshops etc.), those in co-operation with the university (spin-outs), or entities making use of human and material resources of the university in private business. Research workers representing various branches of social sciences co-operate also with NGO's, including renowned research & analytic centres (*think tanks*). In co-operation with various entities, they implement the projects that have become a popular and important link connecting the academic environment with business or administration in the last few years, e.g. as a result of use of European funds. Another place where the two worlds meet can be postgraduate studies.

The representatives of the “two worlds” who co-operate with each other obtain mutual benefits: practical experts receive state-of-the-art solutions reinforcing their competitive position and/or effectiveness of operations, whereas academic experts have an opportunity to confront their ideas with real problems and needs of practical experts. Co-operation on the border between the two worlds often leads to the creation of innovative products and services. However, it requires also an appropriate co-operation strategy to be adopted, which may involve commitments towards the university and the need of scientific development in the case of scientists. Although sometimes representatives of the two worlds co-operate with each other in a “natural” and harmonious way, the decision to co-operate often requires one party to adapt consciously to the other one, or engage only in such initiatives that meet strictly defined criteria (e.g. offer the possibility to use the acquired experience in the form of publications).

### **Motivations**

It is hard to imagine involvement in activities requiring extra effort without important personal motivations. Respondents pointed out the benefits that the possibility of translating theoretical knowledge into practice may have for their personal and scientific development. In the field of social sciences, having practical experience improves seriously the quality of the scientific work, particularly research. For young research workers, co-operation with the economy sector is also an investment which improves their value on the labour market in case they give up their academic career. Each contact with a new reality, e.g. the business or

administration world, is an opportunity to learn different methods of functioning and different standards of work, and such experience may be useful in future contacts. It is easier for an academic worker to decide on co-operation with business entities, or establish his own business activity, when the subject area of his or her academic interests turns out to meet certain economic needs. Doing something that suits their personal interests and having an opportunity to gain financial profit is a strong incentive for researchers to enter the market. In the case of private universities, such orientation is often a foundation for conducting any kind of activity at all. Researchers must co-operate with business and administration entities to survive and develop. By co-operating with the environment, they gain brand and recognisability. If a private university intends to develop as an institution, this means that its research workers should take the business perspective into account in their daily activities.

### Financing

The money that makes the commercialisation of research easier or even possible comes from various sources. In order to start their activity, researchers usually need only their own funds. Representatives of social sciences usually do not need technologically advanced laboratories and equipment, or extensive office spaces. They usually need only a room, a computer with software and access to literature. In this respect, they can obtain support, e.g., from the university or business incubator. Funds necessary for carrying out research works, the results of which can later be sold, can also be obtained in the form of grants awarded by national and foreign institutions that finance or support science. Competitions organised within the limits of European funds, e.g. framework programmes of the European Union, are also popular. Universities and other academic entities as well as individuals meeting the required criteria can participate in tenders organized by government and self-government administration units. A more active strategy of operation is based on the focused searching of a sponsor, investor or patron who would be willing to support research works financially or organisationally for various reasons (e.g. image). This may sometimes require a large number of talks, meetings, telephones, e-mails etc. It is also worth noticing the benefits indicated by respondents that are involved in co-operation with other entities, e.g. universities or institutions. Co-operation in projects and exchange of experiences during domestic and foreign academic conferences allow researchers to expand their own network of contacts, which later starts to deliver increasingly more information, e.g. about the possibilities of obtaining funds for the implementation of the project. In the case of dealing with a subject area which may become important for economy in



the future, it is enough to pursue it with commitment and on a high substantive level. Such an approach may attract ordering entities without further efforts. Both business and administration entities treat co-operation with the academic world increasingly often as an opportunity to solve their problems.

### **Organisational solutions**

Research entities co-operating with the economy sector can function within university structures. In such cases, they usually assume names such as “(research) centre, institute, workshop” etc. They can be autonomous in the determination of their profile and targets, but they are not independent in legal terms. They are often supported by the university within its technical infrastructure and administration, and in return they generate profit for the university. A characteristic feature of such entities is the lack of research jobs in their strict sense, as their members are university employees on the basis of a teaching job, which means that they have to combine their research duties with teaching duties. Consequently, there are few entities built on the basis of a permanent team of employees. The prevailing project-based mode of work allows for higher flexibility of management. Entities operating outside university structures can also make use of the university’s support and assets. For instance, research workers are invited as experts to participate in selected business projects under individual agreements or contracts. They are also invited to co-operate on a permanent or periodic basis within the framework of loose think tanks. In the case of “spin-out” companies, researchers establishing them become entrepreneurs at the same time and are a separate legal entity, although they co-operate closely with the university. There are also cases when a foundation or association is established by research workers.

### **Development of activity, continuity, stability**

For further success of the project based on co-operation with the economy sector, it is very important to make full use of the opportunity and energy gained after the acquisition of the first order, project etc. Respondents also said that they had assumed criteria of success and failure at the beginning of their activity - the decision to continue or abandon such activity may result from the evaluation of the economic balance-sheet in the trial period. Development means the accumulation of experiences and the gradual creation of the private or corporate brand. It also means the conscious determination of aims at the beginning of activity or the formulation and consistent implementation of the mission. The awareness of aims and the mission creates the identity of the given entity and helps it to survive

difficult moments, e.g. when nobody is interested in its offer. The mutual sense of identity has a good impact on the maintenance and development of the team of collaborators, which is particularly difficult due to the project-based rhythm of work. It means that project teams are created flexibly, e.g. by engaging research workers (from and outside the university) according to their competencies and current demand. Entities functioning outside university structures can afford a higher level of stabilisation in this respect. There are various strategies of development of an entity which commercialises results of research. One of them is the narrow specialization, which helps the entity to stand out among other similar entities. It can be supported by continuous development and learning in the given field. Learning may also include opening up to new directions of development if the economic situation is good and offers larger opportunities to find new recipients of services. In the context of development, respondents stressed also the crucial importance of co-operation and exchange of information with other entities. Ethics concerning research standards plays an equally important part in the successful combination of the two worlds. According to respondents, the ethos of a researcher may prevent them from losing their way in a difficult situation of acting at the intersection of two worlds.

### Leader's role

Projects aimed at commercialisation of research in social studies may be led both by professors and by young research workers. Although some teams are based strongly on the authority and substantive competencies of a professor, an equally important role is played by leaders characterised by qualities such as: perseverance and consistency in pursuing their aims, courage or assertiveness. Co-operation with the economy sector and its development requires also the proper identification of demand for academic services and the recognition of opportunities and appropriate timing. Another necessary skill is the "organisational flair", which includes the ability to set up and manage a team of collaborators. The leader must have high communication skills and be open to ideas and initiatives of his collaborators. Also, the leader often has to "blaze trails", e.g. for the purpose of obtaining the approval of the project from university authorities. What helps here, is the passion and confidence that the selected direction is right. In the long run, respondents were concerned to some extent about the problem of succession to the leader, i.e. finding a person with similar characteristics that would tackle successfully the task of further management of the entity.

## Promotion

Even though there are academic entities the offer of which meets the demand of other entities so much that they do not have to undertake special promotional actions, “coming out to the world” is often vital to the success of the project. This refers both to new academic entities that are only beginning to earn their reputation and to think tanks whose influential power must also be built via the media. Participating or taking the floor in a public debate can serve the purpose of promotion. If the subject area is very specialistic, each joint meeting with representatives of the entity’s branch, e.g. an academic conference, should be treated as an opportunity for promotion. They are appropriate opportunities for acting as an expert in the given field. Potential customers can also be invited to participate in such conferences. An important role in the world of science is also played by publications (brochures, bulletins, magazines) which improve the prestige and recognisability of the entity. As was pointed out, from the perspective of the business world it is necessary for researchers to present openly their potential and benefits that the economy sector may obtain by intensifying co-operation with the world of science.

## Difficulties and barriers

The persons who took part in the survey are a positive example of the possibility of co-operation of social sciences with the economy sector. Quite often, however, success is backed up by perseverance and unshakable consistency as well as superhuman effort made for ensuring the success of the project. As was pointed out, there are still many systemic and institutional barriers which make it very difficult to act at the intersection of these two worlds. There is no information that would make the beginning of the co-operation easier. Universities do not always provide researchers with support that would reduce their load of bureaucratic matters and help them to focus on their research activity. The lack of good proportion between research and teaching activities is also a serious problem. It is one of the reasons for which not every research worker willing to co-operate with the economy sector copes with the limited time budget, facing the necessity to choose a specific path: teaching - science - business? The procedures that would facilitate co-operation with business and administration entities and improve the transparency of actions are not an obligatory standard in every place. Another problem may concern also the organisation of co-operation between various entities, e.g. in the form of project consortia or with regard to the preparation and signing of agreements with ordering entities. There are also financial difficulties (e.g. standstill

times, shortage of orders) and the economic risk, which is an inevitable factor of entering into the market. Finally, because of differences between the world of science and other worlds (business, offices, politics) in terms of prevailing standards and values, or language being used, their representatives tend to perceive each other in an unfair and stereotypical manner, which does not help to develop co-operation between sectors.

### Success factors

According to respondents, people are the most important factor of success. This refers both to leaders with special qualities and whole teams. Respondents pointed out that successes in science are no longer reserved for outstanding individuals - an increasing number of them is achieved thanks to joint efforts of many people who share the same purpose and complement one another. Success factors include also human qualities such as perseverance, consistency and determination. For people who are only starting their adventure with the world of economy it is important to have a good "site preparation", i.e. analysis of demand, precise elaboration of the product and creation of an offer that meets market demands. Contrary to popular belief, money is not a decisive success factor, even though it may help to have a good start. What is more important, is diligence, activity and vigour. Another thing that counts alongside the features that can be attributed to specific persons is the organizational culture which favours co-operation and is understood as a well-considered and planned method of supporting research commercialization initiatives, including their promotion. Among factors that are outside the scope of human influence, respondents mentioned current economic trends and luck.

Agnieszka Otręba-Szklarczyk  
Dariusz Szklarczyk

# Postscript: Metaphors of R&D activity

The “material” collected during the interviews can also be understood in a slightly different way from the way it was used in the report - it is less “disciplined” and contains observations and metaphors to a larger extent. Making such an assumption, we propose our readers a few metaphors which can make it easier to see relations between the worlds of science and economy. It will be a handful of reflections rather than an exhaustive analysis. However, we hope that these remarks will help to understand the phenomena being described.

## Discovery and application.

Firstly, R&D in social sciences seems to be much different from this kind of activity in natural and technical sciences. In the case of “exact” sciences we usually deal with innovative new technologies based on a “discovery” or “invention”. The prototype of such an innovation can be, for instance, a new drug. In the case of social sciences, R&D activity means also the elaboration of innovative solutions, although they seem to be based more frequently on the new application of some existing knowledge or method rather than the discovery of something absolutely new (“eureka”). The use of ethnographic methods in market research which helped

the research company to achieve a significant competitive edge (see: case *Reading Lévi-Strauss*) can serve as a prototypical innovation in this case. In this sense, R&D is not so much a discovery as an application for social sciences.

## Technology and context

At the same time, R&D activity in these disciplines is not limited to the elaboration of new technologies (tools), but may go beyond the scope of discovery and application, and deal with a wider social context of the innovation being introduced. For example, the analysis of cause-and-effect relationships between computer games and the level of violence in society can answer the question how innovative technical solutions should be used so as to become a real value for the society instead of causing additional problems. Therefore, apart from the level of technical solutions, social sciences are aimed at achieving desired directions of social development. When interpreted in this way, R&D activity becomes a strategy rather than a tool in the field of social sciences.

## Mediation and translation

Business activity requires compliance with specific legal and institutional requirements. It is, therefore, a meeting of two worlds/systems: business and regulations, where each world has slightly different purposes and methods of action. The third world - science - can be a valuable partner for both of them if it can offer a regular and systematic analysis of social reality with a structured methodology. In fulfilling this

specific mission, social sciences can serve as a strategic intermediary and translator between the world of economy and the world of regulations. Such activity favours the improvement of quality of elaborated solutions/regulations and, consequently, the quality of life as such. Policy research can be an evident case of this (see: case *Influencing the world of practice: CCPR in Scotland*). It is worth adding that this kind of “public service” can be the axis of social sciences’ identity, but it requires real contact with the area under analysis and response to the information needs of the world of regulations.

### Organisation as a system

Each case of R&D activity means some form of organisation (a company, university entity, foundation etc.) which can be analysed as a specific organism. All of them emerge and develop in a certain environment (usually science or business), adapt to changes in the environment (market situation, legal requirements, competition), look for their own niche (specialisation) or grow (increase the number of employees or develop the scope of offered services). The metaphor of an organism emphasises also the need to ensure integration in spite of constant changes. In many cases described further it can be seen clearly that the precise determination of the entity’s own identity (mission, purpose, specific nature) plays a fundamental role. What distinguishes our activity from purely scientific or business work? What do we offer? Who do we want to be? The success of R&D initiatives depends merely on the right answer to these questions.

### Two worlds and two cultures

The cases analysed function to a smaller or larger extent on the intersection of two worlds (usually one of them is the entity’s domestic world) – e.g. science and business or science and administration. This specific intersection is creative and offers many possibilities, but at the same time it can be unstable and dangerous. It requires the knowledge of languages of both sides, ways of thinking, needs, values, a sense of time, methods of communication, rules of the decision-making process, etc.

As can be seen, one of the primary factors of success in R&D activity is the almost ethnographic openness to the specific nature of a different culture. Researchers should be prepared, e.g., for action in a different time mode and for demand for concise yet concrete recommendations. On the other hand, business can recognise an additional value that results from the use of the well-established knowledge and perspective going beyond the temporary context. However, if both sides lock up in their worlds, it is hard to expect that mutual stereotypes will change. Contact may also be not enough in itself, as social psychologists say. What we need, is action in the mutual interest of all parties, frequent informal contacts and, preferably, success.

### R&D as a policy

As was said in many interviews, acting on the borderline of economy and business can also be regarded as a policy which is understood as the ability of enforcing the entity’s own interests. This means pragmatism, the

ability to choose attainable goals, rivalry, looking for allies or the ability to compromise. Both “worlds” - science and economy - are different in this respect. For instance, they define differently key resources (in one case the support from a well-known professor can be decisive, whereas in another case the academic title should rather be concealed) or methods of competing (open and hidden methods). In this respect, business seems to be more predictable than the university world, where networks of relationships and criteria of success still seem to be vague and where a large part of our respondents has not managed to find their places in spite of their efforts (unfinished doctoral dissertations).

### Networking

The metaphor of a network, which is gaining immense popularity, is also an effective means of description of analysed examples of R&D co-operation. The said examples of activity are very often organised according to network rules: the flexibility of the structure and the ability of its adaptation to changes in the environment are basic elements. Hence the “project-based” system of work, which helps to avoid the excessive number of jobs in the institution, but means instability and periods of intense work for employees, when deadlines of several projects become dangerously close to one another. The variability which is inscribed into the project-based system of work involves also the possibility

and necessity to learn and undertake new tasks on a continuous basis. Consequently, it stimulates growth.

Networking also means that the key assets determining the development of discussed cases are people and relations rather than capital in its financial sense. Unlike in technical or natural disciplines, research, R&D or simply business activity in social disciplines involves relatively small investments in technology, but it focuses on the building of competencies and establishment of relations. The power of some analysed cases lies not in individual “nodes” of the network (persons or technologies), but in “links” or “flows” between them (information, knowledge, image, trust etc.).

We hope that the outlined metaphors and trails help to describe even better the specific nature of the extremely diverse R&D activity in social sciences. Of course, the above outline is just a handful of quite diverse observations. Without trying to reach a conclusion that would close these remarks, we encourage our readers to look for further metaphors on their own and we believe that there are still many to “discover” and that such a “game” of concepts helps to understand these subjects more.

Seweryn Rudnicki  
Jan Strycharz





# Case studies



# Professor and his team

## Reset

In October 1999 serious changes took place in the Institute of Sociology of the Jagiellonian University (UJ). Prof. Jan Jerschina, Head of the Department of Economy and Education running the specialisation of the Sociology of Economy and Market Research, moved to the newly established Faculty of Management and Social Communication. Apart from Dr Jarosław Górniak, virtually all fellow members left the Department together with the professor.

Jarosław Górniak was 37 years' old at that time. His adventure with sociology began several years earlier, in the first half of the 1980s. That was the period of his first studies at the Cracow University of Economics, although already at that time his research intuition prompted him to combine those two fields of knowledge.

*I'm not saying that the very idea of studying sociology was in me from the very beginning, but I took an interest in social problems. It was*

*because of this interest that I chose to study economics. I was convinced - and still I am - that a good understanding of economic rules is necessary for understanding the things that happen in society.*

(Jarosław Górniak)

From the beginning, Górniak was lucky to have good promoters of his research. Shortly after studies at the Cracow University of Economics (CUE) he started to work as a trainee assistant upon the invitation of Prof. Jerzy Altkorn, the then rector of the University, who specialised in the subject of trade enterprises. He also co-operated actively with Prof. Jerzy Mikułowski-Pomorski, both in the field of research and within the AIESEC organisation. One of the things which inspired him to study sociology were classes conducted in CUE by (the then) Dr Anna Karwińska. Having completed one year's internship, Górniak moved to the Institute of Sociology of CUE in 1986, accepting the proposal of Prof. Jan Jerschina, Head of the Department of the Sociology of Upbringing. Górniak met Jerschina during lectures concerning the introduction to sociology and problems of the modern Polish society. Besides, the term "upbringing" included in the name of Jerschina's chair was of significance for the former scout instructor who had been active in the Independent Students' Association, students' self-government and other organisations. In the subsequent period Jerschina's interests evolved towards economic issues, which was consistent with Górniak's interests and with events in Poland - the beginning of the transformation and Balcerowicz's reforms. Another person regarded by Górniak as his academic master was Prof. Piotr Sztompka - all of his courses were consistently chosen and attended by Górniak.

Shortly after Górniak completed sociological studies ahead of time, he went as a GPFS scholar to Cologne in March 1987, where he met Prof. Renate Mayntz, an outstanding German sociologist of organisation. Her seminar inspired the topic of his doctoral dissertation, which he wrote about innovations in economic organisations, which also constituted a blend of sociology and economics. Besides, it was not Górniak's first trip to Germany - during his economic studies he had internships in a few German institutions, including Deutsche Bank, which was reflected in his master's thesis concerning the anti-inflation monetary policy of the German federal bank in the light of the monetarist theory. This academic fascination with money culminated later in Górniak's habilitation thesis - a monography "We and Our Money". Górniak flew also to the USA, where he learned methodological innovations while implementing his projects.

However, in 1999 the future founder of the Center for Evaluation and Analysis of Public Policies had not completed his habilitation thesis yet (he had

written it already in 1997, but had no time for its correction, as he was engaged in international projects at UNU/WIDER and UNDP) and had no team. The rudimentary “department” was actually managed for one year by Prof. Krzysztof Frysztacki.

## Practice

In 2000 Górniak defended his habilitation thesis and became Head of the Department. He quickly engaged two young collaborators - one of them, Dr Barbara Worek, was asked to analyse qualitative methods of social research, whereas the other one, Dr Jolanta Perek-Białas, was invited from the Warsaw School of Economics to deal with quantitative methods.

Both Górniak and Worek were already skilled at market and social opinion research. They had acquired experience in this field by co-operating with the Institute for Market and Opinion Research “CEM” (Central European Market) - a research company founded by Prof. Jerschina at the beginning of the 1990s, and after parting with CEM in 1996 Górniak became, among others, a consultant of SPSS - a leading producer of statistical data analysis software which was entering the Polish market at that time. This co-operation covered the area of R&D - Górniak was one of the creators of new analytical solutions for the business world etc. He also conducted training courses and was a co-author of the basic program operation manual. He wrote it together with Janusz Wachnicki, his former student and later Consulting and Training Director of SPSS Poland. At that time, the Department’s educational efforts focused on the maintenance of the research & economic specialisation at the Institute; later this specialisation was transformed into Social Research and Data Analysis in supplementary master’s studies, which also naturally influenced the choice of research topics.

However, from the perspective of the Center, Górniak’s involvement in UNDP’s important project was particularly significant. In 1999 (the then) Dr Jarosław Górniak was invited by the UNDP Headquarters to join an international team of six evaluators of the international programme Poverty Strategies Initiative. This was the result of his previous work under a project in the World Institute for Development Economics Research of the United Nations University (UNU-WIDER) in Helsinki.

*That was my first practical contact with the subject of evaluation and my first direct recognition of its importance. This made me feel that analysing public policies could really help me to obtain solutions to very important problems. My scouting*

*experience was also quite significant, because it's always brought me closer to such thinking, even though it may be a bit old-fashioned.*

(Jarosław Górniak)

### **Proposal from the Ministry**

Górniak has developed his experience in research and advisory work for the public sector simultaneously with his interest in market and consumer behaviour research since the beginning of his research work. Already working under supervision of Prof. Jerschina, he worked on projects concerning educational reforms, public opinion polls etc. He also implemented public sector-oriented projects in co-operation with the Malopolska School of Public Administration of the Cracow School of Economics (MSPA CSE). He met his founder, Prof. Jerzy Hausner, already during his economic studies and has often been invited by him to participate in research and development projects in the field of administration, economy and public policies. One of the projects implemented by MSAP was the Institutional Development Project - a pioneer project for self-governments financed by the World Bank, the aim of which was to improve the efficiency of functioning of territorial administration offices. Soon afterwards the evaluation boom started.

*I was ready for this and I awaited the moment when our public policies focused on evaluation. The accession of Poland to the European Union only accelerated this process, didn't it? However, I also expected a spontaneous process, although this shows that transformations in Polish public administration were strongly induced by those external impulses. And I was ready to face the subject of evaluation, because I came across it at UNDP.*

(Jarosław Górniak)

In 2006 Górniak was asked by the Ministry of Economy, Labour and Social Policy to evaluate the implementation of the Sectoral Operational Program - Human Resources Development by public employment services. That was a small order with a minimum budget, but it was formally carried out by the Jagiellonian University with the participation of both of the above mentioned female lecturers and several students. Already after a few years the memory of that experience turned into a founding myth.

*When we were writing a final report for that project, we were logged into Gadu-Gadu in our homes in the conference mode, working almost all the time. Younger colleagues sent comments like "I've got get some sleep for a while". They dropped off and after*



*a while they were back, because we were still introducing our last editorial amendments to the document. So it was a strongly founding act in its deep sense.*

(Jarosław Górniak)

In spite of the difficult budget and the tight calendar, everything went all right and the report was received very warmly. It was after this project that the involved persons jointly decided to establish the Center for Evaluation and Analysis of Public Policies (CEAPP) within the Jagiellonian University.

## Center

Why did they not decide to establish an external research company? Later, they quoted several arguments for this, including the researcher's ethos and passion and the prestige related to their profession and passion for teaching activity. However, the argument concerning the mission of the university seemed to be the strongest. UJ could train and send specialists in research and evaluation to the labour market, but in order to do it well, it was necessary to be in permanent contact with the world of practice, and shape its own training staff "in combat". In this sense, the university was a purpose in itself, because it ensured the maintenance of quality standards of their work and provided a longer self-sustaining prospect for it.

They had no ready model that they would like to follow. Already after establishment of the Center, they made a study visit to a similar, but more business-oriented centre in Edinburgh. This study visit was organised by CITTRU (Centre of Innovation and Technology Transfer of the University). The first phase of activity of MSPA CSE in Kraków was an inspiration, too. The Center was established as a faculty unit. It represented a specific area of research activity and made a conscious use of the brand of the Jagiellonian University, but, at the same time, created its own image quality. It was also rational from the organisational point of view.

*It's a method of separating a certain cost centre, where we know which projects are being implemented and it is very clear what funds are received. (...) According to the Regulations of the Centre, it can't be financed from any subsidies - neither for statutory activity nor for teaching activity, but it must be financed with funds acquired from projects (...). That was a materialisation of my conviction that this kind of activity, which involves applied research and external performance of research, university, consulting and expert services, should be carried out inside the university and shouldn't be such a spontaneous activity where we can offer our services as a private*

*enterprise (...), making actual use of the university's brand, but we have to institutionalise our activity within the university.*

(Jarosław Górniak)

However, the Center developed spontaneously on the basis of its members and new research projects. Dr Barbara Worek remembers that she was bored with strictly commercial activity and “stopped learning at a certain moment”, but she also points out generally good experiences connected with working in the business sector. But the activity of the Center created an opportunity to implement other new projects which were more advanced and, for this reason, more interesting. The topic of public policies was a certain opportunity that emerged from the outside: “if not the 1<sup>st</sup> EU fund programming period, maybe they would evolve towards business?” For the first few years of its activity, the Center did not create any specific structure. It acted according to the project-based method and on the basis of task groups, even though two new persons joined the Center to take care of the formal and financial side of projects.

*The Center is a quite flexible structure, I would say. For the time being, it's not very institutionalised and has no separated functions like someone responsible for, let's say, management of the Center. Actually, we can say that it's Professor Górniak who does the strategic management on a higher level. He also takes charge of representation and substantive matters.*

(Barbara Worek)

The Center was created on the basis of the department, but these two units were not identical. Their common feature was personnel - almost all members of the department, including doctoral students, were engaged in the Center's activity. Part of research projects (e.g. the project from the 7<sup>th</sup> EU framework programme run by Dr Perek-Białas) was still implemented not within the Center, but within the department. The good reception of the founding project set a high level of expectation. Górniak knew that his team was able to perform the most ambitious tasks.

## **Growth**

The decision to focus the Centre's activities on the university environment involved certain challenges. Already at the beginning, the Center had to face certain administrative rules that are characteristic of a public university, although the founders found this much easier than could seem from stereotypical beliefs. Górniak was a deputy dean at that time, which also made the co-operation easier.

*This brought additional consequences for the university itself, which adapted to such possibilities of co-operation and now things look quite good. When we were starting, everything worked, but there were always one-off decisions. Now they've turned into procedures regulating such a course of action, which greatly simplifies things and makes them very transparent.*

(Barbara Worek)

As Head of the Center appointed by the rector for a period of 4 years, Górnjak had a fairly large autonomy of operation. He still could not sign a “proper” agreement on behalf of UJ, but had powers of attorney that made further administration easier. The choice of the strategy of operation and the selection of projects and orders were subject to his decision, even though such decisions were usually made by the entire team. Further projects emerged if there was a substantive leader ready to co-ordinate them and a team willing to implement them.

Problems of growth emerged. In 2010 some employees of the Center began to consider a limited reform, because the scale and quantity of undertaken projects started to exceed the informal and flat structure of management (Professor and his team). At the beginning of 2011, CEAPP was performing, among others, the Human Capital Balance project in partnership with PARP, an analysis of Regional Labour Market Observatories in co-operation with the Legislators of the Republic of Poland (formerly KPP), a project concerning the application of the usability criterion in evaluation for the Ministry of Regional Development, meta-evaluation of reports describing the criteria of selection of applications in operational programmes, also for MRD, and diagnostic and conceptual works were started with regard to guidelines of the equal treatment strategy together with the Chancellery of the Prime Minister. There were also first disturbances of stability of the team. One of the persons could not find any job at UJ after defending the doctoral dissertation and started to work at another school of higher education in Kraków. Retention of experienced members of the team became one of the main challenges for Górnjak, who did not want to part with his best people.

### **Delayed Academic Effect**

CEAPP's employees admitted they were engaged so much in project works that they did not always have enough time for purely academic activities, including publications. They generated a very large volume of knowledge in their projects, but they did not always find time to put it in order and make it public, and doctoral dissertations were rarely completed within a standard period of 4 years (however, their prolongation became common in other departments of the Institute of Sociology, too). They took comfort from the fact that they would make up for that

someday, but the deadline for submitting a report on another research was always operationally more important. The number of teaching hours was also high, because subjects relating to social studies enjoyed growing popularity at UJ and other universities. However, the problem was noticed and various ideas and tools were proposed to remedy it.

*Actually, it's still a question of a certain incubation period. We've been developing this activity quite intensely for some time, right? I think it's also a certain accumulation of experiences that will result in such theoretical or methodological solutions, but this also requires some time. (...) We create some new ideas of methodological solutions, for instance in the field of evaluation. (...) At this moment, for example, we initiated joint theoretical seminars with the Chair of Economy and Public Administration of CSE, where we deal with the theory and methodology of social research, because both teams have reached the point where they need such a reflection.*

(Jarosław Górniak)

The persons involved in the Center's work felt that it allowed them to develop methodologically and influenced their subjective definition of scientific viability.

*For reasons such as this, I have a quite pragmatic approach. It doesn't mean that everything has to be suitable for application purposes, but, in fact, a part of theoretical disputes concerns only names and are actually not worth conducting in this respect. If we apply them to research, this means we can engage in discussions etc., but when it comes to solving some empirical problem, people often restrict themselves to those disputes about names and they treat this as a scientific matter, so to say.*

(Seweryn Krupnik)

## Orders

The Center rarely acquired projects in an active way. Its unwillingness to take part in open tenders was caused mainly by the fact that, in the opinion of the Centre's employees, the market was spoiled by small commercial research companies ready to accept any project for any money to the detriment of quality. In scientific research there are sometimes things impossible to do and CEAPP communicated that fact openly, contrary to the part of its competitors. This care of scientific reliability of research became the consciously maintained ethos of the Center.

*I already knew I needed those people within the academic institution, that they had to be in contact with students and they also had to develop as academic teachers and*

*had to be researchers, didn't they? The researchers who would do that research on the basis of academic standards, even if it is applied research. I have been convinced all my life, also during my work in a research company, that applied research, whether for purposes of marketing, public administration or evaluation, is and must be carried out on the basis of the scientific method if such research is to be reliable and usable. On the other hand, I realised how big the pressure on competitive companies was in the situation whose standards depended also on economic fluctuations due to various business trends. That's how I would put it metaphorically.*  
(Jarosław Górniak)

For this reason, a dialogue with the ordering entity was very important. Administration often knew only by intuition what knowledge it would need, and the details had to be worked out together. This dialogue had to be kept not only at the beginning, but during the entire period of work on the project. The thing that helped was the growing mutual trust between CEAPP and ordering entities: various ministries, the Polish Agency for Enterprise Development and regional administration. Anyway, contrary to popular opinion, the Centre's employees had the impression that civil servants from those institutions worked professionally and often showed competence in the field of research, which made it much easier to communicate with them.

## Team

The Center was a development of the form of institute which consisted of one person - Jarosław Górniak at the time of resetting. After he completed his habilitation, doctoral studies became the basic method of acquisition of new members. Most persons were invited by Górniak to work on the doctoral dissertation directly after he observed their progress in the field of specialisation; in some cases their openness to ideas was a sufficient factor. This was how Seweryn Krupnik joined the team in 2005.

*That must have happened in the 2<sup>nd</sup> or the 3<sup>rd</sup> year of studies. I attended his classes in statistical data analysis and I took an exam, but we can call it the first contact. Then I had a scholarship abroad and I wrote a project there. From there I sent him a request for consultation. He replied that my project was very interesting and he would do it with great pleasure etc.; there were also some detailed remarks which showed that he had really read my work. That was all. I wrote to him, he wrote me back, then we talked for a while when I came back. In fact, the professor suggested quite quickly that I should reformulate my topic. Actually, it wasn't a suggestion that... It was a resistible proposal, so to say. At*

*a certain moment I really changed the subject of my doctoral dissertation, so as to combine it with the analysis of public policies.*

(Seweryn Krupnik)

At that time, Krupnik wrote an e-mail to Górnjak. The ability to “pick out” gifted students became a distinguishing mark of the Professor. At the time of foundation of the Center, the first “sieve” was an academic circle of students functioning within the institute. Górnjak entrusted them with the performance of smaller and simpler research projects, e.g. for communes or regional social welfare centres. He supervised their content or asked his more experienced colleagues to do so; then they chose persons whom they considered worth inviting for a conversation. Conducted in a friendly yet serious atmosphere, those conversations usually ended in the creation of a doctoral dissertation plan. The professor deliberately made use of the skills he had acquired as a scout master in accordance with the old scouts’ rule that formation is based on setting an example and positive motivation. Apart from that, the Center’s employees had an active social and tourist life; they travelled to the mountains and played music together. It is worth noticing that Górnjak took care not only of the scientific aspect of their life.

*I knew we had to carry out projects, because the situation of doctoral students in Poland was very difficult at that time. These adults had no chance of being employed at a university and had a sort of third-degree status as students. We tried to create some scholarship opportunities on a quite large scale, but these scholarships were not high, if we consider the fact that those people were just starting their own families. So we had to think what to do so that they could earn their living by doing research on a high scientific level taught by us.*

(...)

*The name is not so important to me – it can be called the Centre or otherwise. We can change names and labels. What’s the most important, is a certain idea behind it. This Centre was established as a means, not a purpose. The Center is not a purpose. There are two purposes: those people as people and the team as a group of these people who create together a sort of living space for themselves, some common tasks and missions.*

(Jarosław Górnjak)

At the end of 2010, the Center for Evaluation and Analysis of Public Policies consisted of four doctors and several doctoral students, some of which were just about to obtain the doctor’s degree. That was one of the most numerous groups of doctoral students focused around one professor at the same time.

## Commentary

The key to the understanding of CEAPP's success is the biography of its founder. Jarosław Górniak has combined academic fascinations with practice and research activity with civil activity for all his life. This, on one hand, directed his interests towards the broadly understood economy and public sector and, on the other hand, allowed him to acquire diverse competence - it could be defined roughly as managerial and HR competence (after all, it was also developed in business in the strict sense), but in this case it is definitely the competence of a scout master, "older brother". Moreover, Górniak had the ability to talk about research in an interesting way and managed to fascinate the audience with his activity without much effort. On his academic path he met many masters himself and received support from them. He could appreciate that and then pick out and support others. As one of the employees put it: *Let's make it clear: there would be no Center without the Professor.*

Of course, it is impossible to reduce the Center to one person only. Górniak had a flair - and maybe some luck - for choosing persons to cooperate with. All in all, he managed to set up a good team of ambitious young researchers co-operating with each other very efficiently. Górniak worked very hard and required others to do the same, so the competence of the Center and each of its employees improved quickly. What also helps CEAPP, are trends in its environment: a niche resulting from the growth of public administration's interest

in evaluative research, which is enforced by external factors (EU and others) to a still decreasing extent, and the developing public discourse on the quality of government. When talking to the Centre's employees, we can feel a distinct note of the patriotically defined mission, whether on a local and regional level or on a nationwide level.

Such a central role of one person can be dangerous to some extent, but this risk seems to be under control. Thanks to the growth of the Center and the implementation of many big projects, virtually all doctors managed to check and verify their managerial skills with good results. We can, therefore, expect that there will be many persons following in Górniak's footsteps. The combination of practical activity with traditional academic activity can be a bigger problem, although it can also be regarded as a certain competitive edge towards institutions functioning outside the university structures. The Center's employees admit openly that they do not have the time to work on publications. There is a question what is better: not publish and have something to publish, or publish and have nothing to publish? The Center is recognised as a cluster of high competencies, which helps it to engage the best students in doctoral studies according to the snowball effect. For the time being, it is hard to guess what could stop this snowball.

Case study and commentary:  
Wojciech Przybyłski



# How to convince entrepreneurs of your value - a story of the Business Ethics Centre (CEBI)

In 1988, Professor Wojciech Gasparski (praxeologist and philosopher) expected that unavoidable changes would come soon, and many of his fellow researchers felt the same. In the same year they organised an international conference “Praxeology and the history of economics”, which attracted many world-famous scientists, including Herbert A. Simon - a winner of the Nobel Prize, Kenneth E. Boulding - a senior of American economists, George Klir - a systems theoretician, and Henryk Hiż - a student of Prof. Tadeusz Kotarbiński. The conference was organised with the support of the Institute of Austrian Culture in Warsaw and the Sabre Foundation (USA), and the Polish Academy of Sciences. Apart from praxeological matters, ethical issues in economy and business were brought up during the conference.

*Although ethical values must be supplemented with praxeological values, they shouldn't be mistaken for each other (...). It's good to act efficiently for the benefit of good, but it's wrong to act efficiently for the benefit of evil. The same goes for economy,* said Prof. Hiż.

In times when the free-market economy in Poland was only wishful thinking, this was quite unusual.

Then came the period of the great political transformation. First companies began to spring up in the unstable reality. It was at that time that Dr Bolesław Rok decided to abandon his unfinished habilitation thesis on the methodology of the humanities, to engage in business activity and to leave the Polish Academy of Sciences. As he says: *I founded and developed various companies - some of them failed, some survived.* At the beginning of the 1990s, entrepreneurs faced various dilemmas. It was not only a matter of practical problems, but also the need to embed business activity in the world of values. In these conditions, business ethics studies began to emerge in Poland. In 1994, Prof. Gasparski established a Business Life Ethics Research Team in the Institute of Philosophy and Sociology of the Polish

Academy of Sciences (IPS PAS), which was unique because of its field of research interests. From the perspective of business ethics development in Poland, this year was important for yet another reason. In the same year, Prof. Gasparski and Prof. Anna Lewicka-Strzałecka initiated a nationwide Seminar on Ethics in Business, Economy and Management (SEBEM), which is still an important area of exchange of experiences and knowledge after nearly 20 years.

Apart from enterprises, new non-public universities and schools of higher education began to spring up in the new economic reality. One of them was the Leon Kozminski School of Entrepreneurship and Management (LKSEM), which was established in 1993 and is recognised as one of the best business schools in Central & Eastern Europe. Prof. Gasparski began to co-operate with this school in 1995. In 1999, on his initiative, the Business Ethics Centre was established as a common entity of LKSEM and IPS PAS. The Professor became the Director of the Centre, and then he held the position of Vice-Rector for Research of the School.

One of the main advantages of the Centre was the team consisting mainly of “old” colleagues of the Professor from PAS, because he could rely on their commitment, experience and knowledge. However, the Professor decided to expand the Centre’s personnel by engaging Dr Bolesław Rok, a theoretical and practical expert with business experience. In this way, the Centre gained a person who knew real problems of functioning in business “inside out”. Dr Rok did not abandon business and was still an active entrepreneur. His decision was influenced both by the rational financial calculation and the fact that he still felt unfulfilled in the business area. Only after a few years was he ready to abandon completely the business activity he had been running until then.

Prof. Gasparski did not want his team to be organised according to strict hierarchical rules. Each person working in the Centre had much freedom to engage in various types of activities according to their interests. From the perspective of team management, the exchange of experiences was an important matter, and regular team meetings were held for that purpose. There was yet another very important advantage – each participant could familiarise other persons with the research problem he was grappling with. Therefore, these meetings were an excellent forum for exchange of thoughts. As the Professor said: *Everybody is interested in, and deals with the matters at which he is competent. There is a certain division of interests and each of us does what he’s best at, but we regularly meet, talk about what we’re doing and help one another.*

The Centre was formally a part of the school, but it has a large degree of autonomy, especially with regard to determining the directions of its activity and development. The team held its meetings in school rooms and administrative matters were handled by the school, too. Functioning within the structures of the

Leon Kozminski School of Entrepreneurship and Management supported also the image of the Centre, and the activity of CEBI helped to build the reputation of LKSEM. Within this structure, the school collected a certain fee for coverage of administrative costs for all research projects and supported the Centre's activity if necessary, in particular its conferences and publications.

Convincing enterprises to co-operate, which was tantamount to stimulating their interest in ethical issues, was a much more difficult task. At the early stage of existence of the Business Ethics Centre, the care of the company's reputation on the basis of corporate social responsibility was not a commonly known practice, let alone an accepted custom. This programme gained declarative support from the Polish world of business. However, there is no definite affirmative answer to the question whether and to what extent those words turned into actions. *The Appeal to the World of Polish Business* adopted at a conference organised in 2001 by CEBI together with UNDP in connection with the introduction of the UN's initiative *Global Compact* met with smaller response from businesspersons than was expected; in addition, it did not receive adequate coverage from the media, which were concerned with sensations ("swindles") rather than with the support of good practices and social education.

One of the first bigger consultation orders was an almost two-year co-operation with the Opole Power Plant in years 1999-2001, which was initiated mainly by Dr Rok. The co-operation with such a large enterprise was a serious challenge. Moreover, the Polish terminology concerning business ethics was still in its infancy. Even the basic term "*corporate social responsibility*" caused many semantic problems. When translated into Polish ("*socjalna odpowiedzialność biznesu*"), it could have a negative association with socialism, where all enterprises were to be socially responsible in theory. Dr Rok showed much patience and understanding of the method of reasoning of managers. According to his memories, after two years of work and nearly 800 pages of reports *a certain manner of speaking about corporate social responsibility emerged*.

What was also important about this project, was the familiarisation of the managing staff with the subject of corporate social responsibility. This topic was completely new to them; in addition, it involved certain stereotypes and fears. Dr Rok intended to show managers what benefits can be achieved by focusing on corporate social responsibility and including this perspective in their decisions. First of all, it was necessary to highlight practical aspects and show how they can contribute to better enterprise management. What was useful in this case, was Dr Rok's own skill at using business language. The breakthrough was the meeting of the management board to which Prof. Gasparski was invited. In the opinion of Dr Rok, it was the first meeting regarding practical aspects of business ethics on such

a high management level. As it had been preceded by long “enlightening” work, the management board knew that the content elaborated at that meeting could be very important for further development of the company. As Bolesław Rok recalled: *We didn't make any guesstimations. I'd already worked together with the members of the management board. They understood the whole process and treated it as a certain kind of enrichment. It was something that could later help them to make concrete decisions.*

Undoubtedly, it was one of particularly important projects both for the Centre and for the development of business ethics in Poland. As time went by, CEBI could boast the accomplishment of many prestigious orders for consultations and studies, such as the Code of Ethics of Car Dealers of Volkswagen/Audi, the Ethical Entrepreneur's Code prepared for the Polish Confederation of Private Employers Lewiatan, consulting of Good Practices of the Polish Confederation of Financial Companies, participation in the preparation of the Canons of Good Practices of the Financial Market for the Polish Financial Supervision Authority, or finally the implementation of projects for the Association of Polish Banks as well as drafts of codes of ethics for territorial self-government entities and consumer education.

During ten years of its existence the Centre has become so popular that some entities interested in co-operation had to wait in a queue. This situation was caused by limited personnel resources of the Centre. As the Professor said: *This co-operation is not as intense as it could be if our potential were higher.* However, it is necessary to mention that the number of CEBI's members has been recently expanded with two brilliant fellow researchers: Dr Dariusz Bąk and Dr Iwona Kuraszko.

What was the decisive factor in choosing a given matter to be carried out? Prof. Gasparski stated that the most important thing was the value of a given case as far as the possibility of using theoretical knowledge was concerned. Projects constituting good opportunities to collect the empirical material that could be used for both research and teaching purposes were also appreciated. All team members published their papers and articles in many prestigious magazines, because, regardless of their involvement in the implementation of projects, the primary aim of the Centre was scientific development and provision of research-based support. Consequently, its members presented their research papers during various domestic and foreign conferences, including those organised by the Centre itself. In particular, one of the international conferences organised by the Leon Koźminski School of Entrepreneurship and Management, and its partners: the Warsaw School of Economics and the Forum of Responsible Business, was a big event on a European scale, had a significant impact on the development of the Centre and improved its international renown.

*Our school isn't too big, but cohesive, and we participate in programmes as partners; I hope we're recognised due to our participation in international conferences and organisation of annual national conferences in the school premises.*

The fourth annual conference of the European Academy of Business in Society (EABIS), entitled “*Corporate responsibility and competitiveness: Development of human capital for sustainable growth*”, was held in December 2005. That was the first event of this kind for the school, which united theoretical and practical experts of business ethics. What was very useful here, was the business experience of Dr Rok and the British experience of the late Janet Bogdanowicz, Head of the Polish Division of the Prince Charles Business Leaders Forum.

The reflection that occurred to Dr Rok, who could perform many activities himself, concerned the difficulties of coping with complex formalities. In spite of having professor's titles in other fields, persons without basic knowledge of book-keeping and accountancy may have found it difficult to get by in this administrative reality.

*And now I imagine what would have happened if I hadn't realised how to make financial settlements. If I hadn't known anything about finance, I'd simply have been lost. My business and managerial experience makes it easier for me to function, because I can communicate with the chief accountant. As I can see, sometimes there comes someone, for instance, a professor, who has no idea of these matters and can't work things out. The accountant wants certain vouchers and says that different accounts are booked here, and he says that he doesn't want to have several accounts, but only one. When I say these are bookkeeping accounts, not bank accounts, this is not understood.*

During the organisation of the conference, Dr Rok made use of his international contacts, such as those acquired while acting as representative of the Polish government for corporate social responsibility in the European Commission. Those acquaintances and contacts of Prof. Gasparski resulted in the participation of ca. 230 persons from various countries, who represented both academic and business circles. Among them there were outstanding specialists and practical experts: presidents of best corporations, well-known professors, managers, representatives of European administration and self-government organisations. Unfortunately, as Dr Rok noticed with sadness, there were no participants from Poland. He confirmed himself in the belief that in Poland *there is still much to do so that this dialogue between science and business could work*. However, this did not discourage him from continuing his efforts to integrate those two worlds through participation in various kinds of international, national and

regional projects. The very participation of the Centre in international conferences (also those organised in the premises of the School) was an excellent opportunity not only to share experiences and knowledge, but also to establish interesting contacts. This meant only a step away from project partnership.

The Business Ethics Centre was very active in the acquisition of international grants and projects that are carried out in partner teams and make it possible to conduct research. Participation in these kinds of project consortiums was made possible by the loose structure of the Centre - each member of the team could engage in those projects or obtain grants in those areas he was the most competent person at. Projects handled by the team were financed from many sources: EU funds, promotion grants, grants from the State Committee for Scientific Research and ministerial grants.

Few university entities in Poland could pride themselves on the implementation of prestigious projects such as the RESPONSE Project concerning theoretical fundamentals and applications of the idea of corporate social responsibility, for which a financial support of 1.1 million EUR was granted under the 6<sup>th</sup> EU Framework Programme. The project was implemented in partnership with the Copenhagen Business School (Denmark), INSEAD and the Bocconi University (Italy) and supported by partners representing the world of business (IBM, Johnson & Johnson, Microsoft, Unilever and Shell). This co-operation was possible, for instance, due to the membership of all of these schools and universities in EABIS.

In 2010, the Centre became a part of the consortium of best business schools preparing detailed indicators of evaluation of the impact of enterprises on society under the IMPACT project financed under the 7<sup>th</sup> Framework Programme by the European Commission, and undertook a working co-operation with a large group of enterprises. This will turn business ethics into a permanent part of management instruments.

The Business Ethics Centre is also very active in the field of teaching. Apart from classes addressed to students of full-time and extramural studies, the Centre initiated the launching of postgraduate studies for managers in the field of corporate social responsibility, which were conducted together with PwC (formerly Pricewaterhouse Coopers). The idea to launch these studies was put forward by Dr Rok in 2009. However, he did not want such studies to be run only by theoretical experts. He thought that classes conducted by practical experts may be very beneficial for participants of studies. He presented his idea to Irena Piccola - the leader for sustainable growth and responsible business at PwC. Earlier, the Centre had co-operated with PwC in several smaller projects. Prof. Gasparski had sat in the commission evaluating social projects in the competition organised by PwC, and Dr Rok had co-organised the Ranking of Responsible Companies with PwC.

Irena Pichola did not hesitate too long. For nearly 10 years of her work at PwC she had observed the lack of practical knowledge about corporate social responsibility among managers and executives. PwC itself had provided advisory services in this field for a few years.

After around 3 months from the moment of acceptance of the idea to launch postgraduate studies by PwC, a meeting was held to discuss substantive and organisational matters. The essential thing was to decide: to whom should the offer of studies be addressed and what should be done to make these studies attractive? As Dr Rok recollected:

*I came up with an idea that in order to attract people, these studies must include 40 hours of training conducted by PwC. Apart from that, there would be managers invited by me, a small number of theoretical lectures and workshops. The whole curriculum was to consist of 180 hours and comprise two semesters.*

Since the division of tasks and roles was established, it was possible to settle the issue of formal co-operation with the Leon Kozminski School of Entrepreneurship and Management. The school administration had a friendly attitude to any form of co-operation with businesses, because it corresponded to the mission and aims of the school. Therefore, technical issues were settled quickly.

Then, the first recruitment was carried out. The project turned out to be successful. Over 40 persons that were invited to participate were very satisfied with the curriculum of the studies. This encouraged the partners to organise the second edition of postgraduate studies in the following year. Again, studies attracted a large number of participants.

In 2011, the Business Ethics Centre planned to include the subject of social responsibility in curricula of all studies on the MBA level conducted by LKSEM, and to organise postgraduate studies in ethical leadership for managers from Central & Eastern Europe. This last idea was a result of the previous co-operation with regional researchers, which was financed by a group of four supranational corporations.

In 2012 the Centre will face another challenge of hosting a big international conference - the 5th World Congress of Business Ethics (Business Ethics Olympics). Such congresses are organised every four years, each time on a different continent, by the International Society of Business, Economics, and Ethics. This time it is Europe's turn to host the event.

Apart from that, the activity of the entire CEBI team consists of daily project and educational activities, co-operation with various enterprises, consultations, training and other courses, publications etc. This activity has gained recognition, which is reflected, for example, by letters of congratulation sent on the occasion of the 10<sup>th</sup> anniversary of



the Centre published in the volume issued after the Polish Congress of Business Ethics and Corporate Social Responsibility organised by CEBI [W. Gasparski, B. Rok et al., ed., 2010, *Ku obywatelskiej rzeczpospolitej gospodarczej*, Poltext, Warszawa].

## Commentary

The Business Ethics Centre has managed to elaborate its own strong brand and enjoys a good domestic and international reputation. It proves that market success can be achieved even in the field of philosophy, which is commonly associated with very abstract reflections, without abandoning academic or teaching aspirations. What was the reason of success of this entity?

It seems that the meeting of two areas of competence (science and business) was of fundamental importance here. The knowledge and the willingness to use it for solving practical problems might not have been sufficient without the ability to show the benefits that are related to corporate social responsibility. However, effective communication required the ability to understand the other party and speak its language. The business experience of Dr Bolesław Rok and the commitment and competence of all members of CEBI are invaluable assets.

The Business Ethics Centre seems to have found a method of creating a unique research and project team. What deserves attention in this context, is - as Prof. Wojciech Gasparski said - the unique way of management of this entity, which ensures its integrity and ability to implement strategic aims, but does not restrict

the autonomy of its members. The clear hierarchy, referring to priorities of development of the Centre rather than positions, helped the Centre to maintain its strategic balance between research activity, teaching activity and consultations for the business world.

The Centre's openness to contact with the environment (business organisations and other universities and schools of higher education) also played a fundamental role, because it helped to establish co-operation networks. For members of the Centre this meant not only the possibility to join project consortiums or acquire new orders, but also the opportunity to develop while staying close to the subject area of their studies.

Finally, the functioning of the Centre within the Leon Kozminski School of Management and Entrepreneurship was not only a convenient organisational solution, but enhanced its prestige, particularly at the beginning of its activity. On the other hand, the establishment of the Centre helped the school to enrich its educational offer, reinforce its image and, at the same time, gain financial profit from its activity.

Case study and commentary:  
Agnieszka Otręba-Szklarczyk

# Innovation Voucher

## The Innovation Voucher programme in microenterprises and small enterprises

*Reports of the Polish Agency for Enterprise Development indicate that innovation for a microenterprise is something essentially different from innovation for a medium-sized or large enterprise. Microenterprises, which often grapple with big financial restrictions, cannot afford costly innovations and related investments. In addition, according to PAED's diagnosis, the level of innovativeness of Polish microenterprises and small enterprises is definitely lower than in most EU countries. The lack of co-operation of enterprises with the world of science is an important barrier to the innovativeness of this sector.<sup>1</sup>*

In years 2008-2010 the Polish Agency for Enterprise Development (PAED) implemented the pilot programme "Innovation Voucher" addressed to microenterprises and small enterprises, which was financed from the state budget. The aim of the programme was to initiate a co-operation relationship between small enterprises and research entities - universities and schools of higher education. Financial support provided under the Innovation Voucher programme could be appropriated by companies for the purchase of a R&D or advisory service performed by a research entity or, for example, for the elaboration of new, or improvement of existing technologies, products or services provided by a company covered by the programme. An entrepreneur could obtain support in the maximum amount of PLN 15,000; this amount could constitute even 100% of external funding, and the entrepreneur did not bear any real costs in connection with the ordering of a research or advisory service. Another important advantage of this program was the fact that the entrepreneur did not have to make any payment from his own

---

1 Support of innovation of micro-enterprises and small enterprises. Innovation Voucher, <http://www.biznes2biznes.com/?strona=b2b-info&kat=7&id=229>

budget when ordering a research or advisory service - the fee for the performance of the order was paid to the research entity directly by the Polish Agency for Enterprise Development.

The total budget of the programme in years 2008-2010 exceeded PLN 25 million - according to PAED's estimates, almost 1,100 microenterprises and small enterprises from Poland took advantage of the programme. As can be seen, there was a large interest in the programme, but for a majority of enterprises the most important thing was to obtain a voucher for industrial research. This meant that a large part of enterprises providing services and not engaged in production activity ruled out the possibility of their participation already at the outset, even before reading the valid documentation. However, the possibilities were much wider - microenterprises and small enterprises that wanted to implement a new strategy of operation, develop a new service provision concept, or verify their consulting program could also apply for a voucher. *Limitations of the Innovation Voucher programme existed mainly in entrepreneurs' own imagination.*<sup>2</sup>

### From business to science

One of the entrepreneurs with an unlimited imagination was Tomasz Zieliński, a sociologist by education and a co-owner of a small IT company existing for 6 years and employing 8 persons. This company, whose initial aim was not to generate high profits, began to develop and change its profile by engaging in the creation of software for use within enterprises, and ICT advisory services addressed to enterprises. The development strategy was aimed at developing a number of standard IT products with the possibility of selling them to a wide group of users. The first outline of the strategy was prepared during workshops carried out by the Institute of Advisory and Economic Analysis (IAEA) functioning at the Łazarski University in Warsaw. Workshops were organised as a part of the third edition of the Innovation Voucher programme from October 2010 and were aimed at developing the concept of a new product and a business model for that product. In co-operation with advisers, experts and researchers connected with IAEA, employees of the given company analysed all important elements necessary for doing business, i.e. the target group, the channel of reach, offered products, necessary resources and competence, the pricing policy, or the structure of revenues and costs. The workshops resulted in the improvement of the existing product,

.....

2 Support of innovation of microenterprises and small enterprises. Innovation Voucher, <http://www.biznes2biznes.com/?strona=b2b-info&kat=7&id=229>

and in preparation of the concept of a new product together with a plan of its implementation.

*That was training in business innovation. The aim was to look at current activities of our company or companies that took part in workshops, and to analyse them in the form of brainstorming, and with the help of instructors. It was important to work out solutions and see what must be done to improve the functioning of the company, or to make it easier for the company to create a new product or service, or attract new customers to the innovations it already offers.*

During the workshops Tomasz Zieliński met Martin Dahl - the project co-ordinator on behalf of IAEA, who was responsible for organisation and supervision of workshops. They established a co-operation which later resulted in work on further projects - on the part of the entrepreneur there were no fears that arise so frequently in the case of relations with the academic world. According to the entrepreneur, private universities were more “business-oriented” and functioned more effectively than big public university complexes. The Łazarski University was a particularly good example - not only did it operate in a flexible way, but also it enjoyed a good reputation and occupied a high position in the academic ranking. As Tomasz Zieliński said:

*It's a private school, so it's not a traditional research institution to which we're accustomed, where nobody knows where the rector's office is and whom to talk to. They act in the semi-business mode - after all, they must make money to maintain themselves, but their administrative structure is not so fossilised.*

An undoubtedly great contribution to good relations between the company and the institute was made by Martin Dahl himself, who was perceived by Tomasz Zieliński as a friendly and well-disposed person with an open attitude to the needs of the business world - “*we immediately found common ground*”. Having similar characters and a good mutual communication, they could discuss further mutual business plans.

### **The man and the institution - Martin Dahl and the Institute of Advisory and Economic Analysis**

Martin Dahl - a friendly young researcher, economist and psychologist with an open attitude to the needs of the business world - was one of the creators of the Institute of Advisory and Economic Analysis functioning at the Łazarski University.

He was the type of enthusiast, a restless soul which likes changes and new initiatives and a supporter of interdisciplinary science. For him, the creation of the Institute was an opportunity to combine his own passion with an additional source of income.

*I say: OK, there is an opportunity not to give up what I do, what I like and what is my passion - that is, university work and teaching. And, on the other hand, there is also an opportunity to gain some refinement in business contacts, which are completely different from those in the world of science.*

Martin Dahl perceived his work at IAEA as a completely new field of activity - until that time he had focused mainly on scientific theory, whereas in the Institute he had an opportunity to learn how to apply it in practice, how the world of business functions and what rules apply there.

He realised that working in the business environment is remarkably different from the academic environment. The essential difference noticed by Martin was the approach to a service or order. The world of business expected a concrete solution and a definite answer to its important questions - *“they want only concrete things”*. The world of science was engrossed in digressions and detailed debates on each of available alternatives. However, the form of the Institute helped to combine both of these tendencies, and the standards of work elaborated within it were not as restrictive as in the case of work in a pure business entity. Martin Dahl knew that time passed much more slowly in the world of science, whereas in the world of business it was regarded as a concrete financial resource. However, IAEA managed to function in both dimensions by finding a satisfactory balanced solution. It was important to have a margin of time and reconcile skilfully teaching duties with the performance of a business order. As Martin Dahl said:

*In business there are situations arising under pressure of deadlines and the need to fulfil certain obligations. However, this business activity is influenced by a certain rhythm, which is very fine, because it helps to gain some more space for what you do, and you don't have to engage in typical business in a university building.*

The Institute was established in 2009 mainly on the initiative of authorities of the University, and the role of Martin Dahl comes down to launching the Institute's activity and then co-ordinating its work. A very significant role in the creation of the Institute was played by Vice-President of the Łazarski University, who did not hesitate to entrust the management of the new undertaking to a young research worker. The young leader guaranteed a much easier connection of the two

worlds of science and business, higher flexibility and quick response to changes. As Martin Dahl recollected:

*The idea to entrust something like that to a young person instead of someone who had worked only at a university for the last twenty years was by no means accidental, because that would've been difficult to carry out. It would've been impossible to reconcile one world with another and the existing views.*

Martin Dahl realised that for senior professors it was almost a profanation to give the name “institute” to an entity without a form or structure, modelled on traditional research institutes. However, the founders of IAEA wanted to depart from the traditional hierarchical structure that still dominates in the academic world, where *the director must be a full professor or a doctor with a habilitation degree, and the deputy director must hold at least a habilitation degree.*

The name “Institute” was a sort of marketing trick. On one hand, it was supposed to highlight the academic nature of the entity and, therefore, attract business entities, which want to receive high quality services with a reliable content. On the other hand, the prestige of the name was supposed to encourage scientific experts to co-operate. The atmosphere within the Institute and its openness to young colleagues who had not obtained any title yet, departed from traditional academic entities, which were usually managed by a person holding the professor's title.

The Institute had no separate legal status, as it was established at the Łazarski University as a part of the Faculty of Economics and Management. As the Institute was supported by the authorities of the University from the beginning of its activity, it did not grapple with institutional problems – such placement of accents eliminated a large number of difficulties. IAEA had also a remarkable advantage over similar types of undertakings that were created at public universities. The simpler organisational and administrative structure of the Łazarski University and the enthusiastic and approving attitude of its authorities were great advantages of the Institute. As Martin Dahl recollected:

*We also had signals that in a part of public universities the authorities aren't interested at all in the things we do. For instance, a part of companies which recognise the opportunity to develop their activity and generate profits in co-operation with a public university, move to us because we don't refuse and say OK - if there's a good idea, why not. When they presented their ideas to universities, it turned out that they didn't show any interest in such things or there were no persons whom they could talk to - this was the difficulty.*

In addition, the Institute received administrative support from the university, including the marketing and promotion department, and legal advisers. The use of computer equipment or university premises for the purpose of the Institute's activity was not a problem, either. It meant a significant value and competitive edge in comparison to similar non-university entities. Due to its infrastructural facilities, IAEA could participate in tenders for organisation of training courses or conferences.

The Institute adopted a strategy of operation based on a flexible ad hoc team whose personal make-up depended on the needs of a specific project. This was caused by the necessity for minimisation of potential costs of maintaining a full team of people. The distinguishing quality of the Institute in comparison to the rest of similar entities was its attitude to the young personnel, i.e. doctoral and other students. Thanks to their co-operation with the Institute, students could gain the practice and experience that is so valuable in professional life. Teams were recruited on an ad hoc basis for specific projects and only for the duration of such projects. The only persons working in the Institute on a continuous basis were Vice-President of the Łazarski Institute and Martin Dahl - the co-ordinator of the Institute. This system of work helped the Institute to adapt easily to changing market conditions and to periods of standstill and the lack of customers. In less strenuous periods between projects, when the Institute was preparing and sending its offer for the purpose of acquiring new orders, current works of the office were managed by Martin together with students working as trainees.

*One of our aims is to be relatively flexible and not to generate too high fixed costs, so the model of our team is very flexible. In principle, we set up our teams on an ad hoc basis, making use of the fact that we have the personnel that can do various things and has been engaged in business for many years, and we also have many students who are looking for a place to serve an internship, to learn or to do something.*

Building a team based on students was a long-term plan of the Institute aimed at attracting persons connected with the University. In this way, the Institute wanted to make use of the young and innovative potential of people starting their professional careers, who were full of bold ideas and open to the world of business. As regards the potential of substantive and expert knowledge, it was provided by the academic and teaching staff of the University, with external resources being rarely used. This is how freshness and innovativeness was combined with experience and professionalism. The team was selected separately for each new project by Martin Dahl, who also determined the division of tasks and responsibilities with-



in it. Potential problems resulted mainly from the imperfection of human factors and the diversity of standards of co-operation.

*Some persons are more disciplined and organised, while others are more spontaneous - at first they declare something and later they have problems with punctuality and timeliness.*

Martin Dahl believed that the failure or success of each enterprise depends on human factors - commitment, motivation and personal passion.

It was clear from the beginning that the Institute intended to go outside the university and co-operate with the world of business. The aim of the founders of IAEA was obvious: to “*adapt the University to market conditions*”, but also to look for new sources of its financing - after all, the University was subject to the laws of the market and had to compete with other academic institutions. The university wanted to meet the market-oriented expectations of students, which would also make their curriculums more attractive and practical, but also to create an expert and advisory offer for the world of business. The Institute engaged mainly in the preparation of analyses and expert opinions and the provision of advisory services for various business entities, although its main target group consisted of small and medium-sized enterprises - that was their first primary customer. As Martin Dahl said:

*We try to concentrate mainly on small and medium-sized enterprises, which means we pay less attention to the self-government or government administration, because co-operation with self-governments is handled by the Institute for Local Government's Research and Expertise. In order not to create any sort of internal competition within the university, we focus basically on small and medium-sized enterprises.*

Focusing on smaller business entities had also a pragmatic aspect - they were a poorly developed niche of the Polish consulting and advisory market, unlike in the case of large enterprises, for which IDAG would find it hard to compete with institutions with a well-established position in the market of these services.

In the first months of its activity, the Institute focused on acquiring customers and establishing their presence on the market of advisory and expert services. The Institute contacted its potential customers by means of direct marketing and by mailing its business offer. However, the Institute's favourite and more effective method of reaching customers was the “word of mouth” and the use of previously established personal and business contacts. At first, the Institute helped enterprises to prepare project applications and export development plans under the Passport for Expert competition financed from UE funds: the Innovative Economy

Operational Programme. Within this competition, funds were granted to business entities that wanted to increase the share of export in their total sales, intensify relations with foreign partners or improve the recognisability of their brand in foreign markets.

But the most important project carried out by IAEA in 2010 was the Innovation Voucher programme. It was addressed to the target group of the Institute, and its aim was to integrate two worlds of science and business and to implement innovations in microenterprises and small enterprises. What Martin Dahl found particularly useful and attractive in the functioning of the Innovation Voucher programme, was the ease of its handling and administration. Martin Dahl had a point of reference, as he was familiar with the financing of projects from EU funds and the meticulous requirements, or simply bureaucratic strictness of substantive and financial reporting – *commas, dots and stamps must be in right places*. The Innovation Voucher programme was not financed from EU funds, which resulted in much simpler procedures that were easier to follow for less experienced applicants.

After the completion of first workshops and the provision of first consultations and advisory services under the Innovation Voucher programme, Martin Dahl knew that this path was likely to be chosen by the Institute in the future. The reasons were simple: firstly, the Institute had an excellent base of experts and specialists in the field of diagnosis, and indication of innovative solutions, and the competitive edge to small enterprises; secondly, these types of entities had not received serious research and advisory offers from the world of science until then. Thirdly, the possibility of obtaining external funds under the Innovation Voucher programme allowed small enterprises to conduct research, prepare a development strategy or implement innovations.

*Large enterprises will manage anyway – they often have their own research departments, so it's universities that could learn innovations from them, not the other way round.*

For Martin Dahl, the Innovation Voucher programme was a stage that made the Institute known to small enterprises. Since the voucher blazed a trail, the Institute faced the necessity of reinforcing its position *without an aggressive strategy of acquisition and breaking through on the market*. The long-term goal of IAEA was to build a relationship of co-operation with the world of business not in the form of “one-off shots”, but by providing a consistent wide range of research and advisory services.

## Commentary

During one year of its activity, the Institute of Advisory and Economic Analysis at the Łazarski University determined successfully both the form of its activity and its target group. Addressing the Institute's research and advisory offer to microenterprises and small enterprises was the most appropriate choice – a market gap was filled and the Institute satisfied perfectly the existing demand for such services among small enterprises. Two factors of success are particularly worth mentioning: the first one is the egalitarian structure of the Institute based on mutual trust, whereas the second one is the market-oriented, and commercial attitude of the private university. Entrusting the management of the Institute to a young doctoral student is a proof of deep trust on the part of authorities of the University, but it also reflects the

need to change the hierarchical structure of authority that dominates in traditional academic institutions. Searching for additional sources of funding is a characteristic feature of private universities, which must compete on the education market; in the case of the Institute, this results in the approval of its commercial ideas. It is worth mentioning that the Institute makes skilful use of external sources of funding, such as PAED's competition "Innovation Voucher", thereby reinforcing its position among small entrepreneurs. One of the results of implementation of the Innovation Voucher project was the continuation of cooperation with the IT company mentioned in the case study.

Case study and commentary:  
Agnieszka Otręba-Szklarczyk

# Spin-out in social sciences – academic entrepreneurship fuelled by RegionPlus

An increased interest in master's studies in the field of social & economic geography and regional development could be observed in the Institute for Social & Economic Geography of one of the universities approximately from the middle of 2002. Students of geography must have predicted that the specialisation related to regional development in the context of the approaching accession of Poland to the European Union may become desirable, e.g. during the planning and monitoring of the impact of EU funds on regional economy. The number of doctoral students also grew.

Seminars of the professor managing the entity were attended every year by students with remarkable abilities and motivation to make practical use of the knowledge gained during studies. Furnished with solid geographical education and analytical skills, they were appreciated very much as graduates on the labour market, finding employment in places such as research departments of big corporations. Part of them stayed at the university and wrote a doctoral dissertation under this professor's supervision.

At the same time, the Institute received inquiries from the outside about the possibility to provide research, consultancy and analytical services. Although the professor gained support from a group of young and motivated collaborators, the growing demand for research services began to exceed the organisational skills of the entity. Only some selected orders were performed. Then, for the first time, an idea to undertake commercial activity outside the university was brought up within the team. Today no one remembers who came up with that idea. It is enough to say that the idea did not come into effect at once - there was no person who would be able to transform it into action. This is how this period is recollected by the professor:

*The idea to create something like that... this idea circulated for many years, at least three to five years, among junior employees or doctoral students, there was simply demand for doing this kind of research, often at the request of various self-government*

*or state-owned institutions. And, as a matter of fact, it is very difficult to do for a university entity, because you have to mobilise quickly and join some tender; the thing is, the university is a very massive structure which requires slow action. Unfortunately, that's how a large bureaucratic machine works and this idea developed a long time... there was a market and we had competence, so why not use it? (...) what was absent, there was nobody who could transform it really into action or would like to set this process in motion.*

The professor did not object to the commercialisation of activity. Moreover, he recognised potential benefits that this could bring to the academic entity run by him, with regard both to personnel and students. In the case of establishing business activity, both sides could gain valuable practical experience by co-operating in projects, serving internships etc. First of all, however, it was supposed to be an opportunity for young, ambitious university graduates to make use of their potential and knowledge acquired during studies. A newly established company would help them to find an attractive job and to have the opportunity to work in their preferred field.

Everything suggested that it was worth trying. There was much talk about that in the Institute. The preliminary market analysis indicated that it abounded in various “know-all” companies, which provided a very wide scope of consultancy and research services, but there are no specialistic service providers. The thing that could be used as an advantage in contacts with other entities, particularly with administration, and as a means of earning a good reputation by an emerging unknown company were academic titles and achievements. First of all, demand was visible. It was the demand not only for a “certain” service matching the description of the order contained in the specification, but also for such service that would comply with highest quality standards and make use of highly specialistic knowledge. Szymon, one of the creators of RegionPlus, notices that over the last few years there has been a favourable tendency to increase the importance of content-related factors in relation to the price.

*(...) we've had a project in Silesia recently and the ordering entities pointed out in the specification that they wanted persons who are scientists, because they would look even deeper into this topic (...)*

It was Szymon, the youngest person among current collaborators, who managed to put quite well the idea of commencement of business activity into practice. He had already worked in an innovation centre and in a province marshal's office. There he could observe both - the emerging university companies and the process

of engaging higher education institutions in the creation of the regional development strategy. As an employee of the centre, he participated in foreign educational study tours which gave an opportunity to look at ideas and solutions in the field of academic entrepreneurship that were used successfully in other countries. As regards the episode of his work in the province marshal's office, it was sufficient to confirm the demand of self-governments for co-operation with the world of science. Still, the know-how acquired in this way was only theory. The final decision was forced by the personal and professional situation of Szymon, who was at that time the professor's doctoral student, and his colleague Jacek, an assistant professor at the Institute, who had also considered commencing business activity for a long time. Those two young researchers noticed quickly that the persons with whom they had implemented projects at the Institute actually formed a harmonious team. Each of its members had their own profile and interests, which complemented one another very well. Also, there were no cases when somebody had to be urged on or reminded of the deadline. The co-operation had been exemplary until then. All of these things indicated a real opportunity to make practical use of possessed knowledge and skills.

Szymon and Jacek offered to arrange all necessary formalities on their own. When it turned out that most persons with whom they had co-operated in the implementation of projects at the Institute had decided to join the initiative, the decision was made. In total, apart from the professor, the initiative was joined by four employees of the Institute and one doctoral student. The professor promised to support his young colleagues with his knowledge, authority and advice, but assumed from the beginning that his involvement in the everyday life of the company would be limited due to his numerous duties at the university.

The professor's support turned out to be valuable already at an early stage, when it was necessary to determine the position of the company in relation to the university. Before entering into negotiations with university authorities, future partners decided that they would like to create a "spin-out" company. "Spin-out" differed from ordinary business activity in that it was financially independent from university although founded by its employees.

Determining the position of the company towards the university was necessary in order to avoid the conflict of interests. Partners were eager to work out such solution that would make it possible to separate the affairs of the company from the affairs of the Institute. In particular the professor, who received many inquiries sent to the Institute, did not want the success of the company to be associated with his position in the university hierarchy. So they adopted the rule that the company should be a self-financing entity: seek clients, solicit projects and orders. They also decided to have a separate office outside the Institute so that the

agreed separation was clear to others. Now it was time to hold a discussion with the university authorities in order to establish a form of co-operation. It took place several days after internal discussions held within the team. The participants included the professor, Szymon and the vice-rector of the university responsible for its development. The first conclusion from the discussion was that at the moment the university was concerned about creating technological companies that would sell innovative solutions and patents addressed mainly to the industry, thus generating the profit in which the university would have its own share. Geography, especially with social inclinations, was not an attractive field of co-operation for the university. However, it was agreed that the university would support the company as far as possible and certainly would not obstruct its establishment.

After the business was approved by the university authorities, it was time to take steps aimed at registering the company. This involved a series of further dilemmas. The first of them was the adoption of a proper legal form. Popular at the beginning of the 1990s, civil partnerships had many shortcomings and were to be transformed into general partnerships in connection with the amendment of the Code of Commercial Companies since 2009. And this was the legal form that the RegionPlus company finally adopted. The decisive argument was the possibility of flexible management of the company in a team of partners and the lack of financial requirements related to the establishment of the company. None of the partners had registered business activity in the past, therefore each of them tried to consult his friends: accountants and lawyers. However, this process took actually much less time than the legal registration process. This moment is recollected by the founders as the most difficult one. They had problems getting information necessary for filing the documentation with the court. Because of that, they did not manage to avoid formal errors, which ultimately prolonged the company registration process from two weeks to two months. From that moment, already as entrepreneurs, they had to reckon with bureaucratic obstacles and with the risk of unprofitability of the company, the need to bear fixed monthly costs, and other difficulties. However, as Jacek pointed out later, it was a conscious choice for each partner. Another problem was to find a good accountant. They did not know any such person, so they had to rely on their friends' recommendations. However, many recommended persons did not fulfil their requirements. Considering the start-up of the company, this stage was the longest one - they found an appropriate person only after a few months.

When starting their business, they did not have their own office. They occupied the area leased by the university's business incubator, which helped them to reduce business costs to a large extent at the earliest stage. The hardware and software was a private investment of each of the partners. There was no other solution,



anyway - assuming the form of a general partnership, they could not make use of the funds that were addressed, for example, to start-up companies (these types of enterprises, mainly from the IT sector, used funds such as EU subsidies under the Innovative Economy Operational Programme). However, in comparison to other fields of science, their needs were small and their own funds were absolutely sufficient in that respect. Before taking action, it was necessary to establish the internal rules of the game. Part of them was formal and the other part was informal. They adopted the articles of association, in which they wrote that decisions in strategic matters would be taken by votes of four persons, i.e. a majority of 4/5. They also agreed between themselves that the current affairs of the company would be handled by the person(s) who is most available at the moment. At present, for example, Szymon and Jacek are the “commanders”, because two other colleagues are working on their postdoctoral dissertations. While they are writing their dissertations, someone else will take on the management of daily business. Thanks to such an exchange, they manage to combine their research and teaching duties with business activity, and the professor states that he has no reservations about their work in his institute. Besides, as Head of the Institute, he is only one of the partners in the company, whose involvement in everyday matters of the company is relatively the lowest, therefore the university hierarchy is not applicable in the company. As a result of establishment of framework rules of co-operation and adaptation of the company’s activity to the team’s time capabilities, partners take the same standpoint in most matters.

*(...) actually all things that have taken place so far happened in the form of a consensus, so there hasn't been any real conflict so far. I don't even mention any serious conflict that would arouse any bigger controversy... maybe it's too early for that. Actually such really serious discussions (...) occur when colleagues find a certain number of projects and there is the question: which of them to approach? Speaking in real terms, we know that we can approach only some of them, otherwise it may later turn out that there's more than we can do. So it's the only subject-matter of the discussion, but most often it turns out that the decided majority has an established opinion on that subject and this hasn't caused any difficulties so far.*

There were actually no controversies, either, about what kind of offer should be prepared and to whom it should be addressed. Both, various levels of state and self-government administration (it was known they would need services of experts) and commercial entities, investors etc. were taken into account in this case. Potential areas of co-operation were described according to the recipients’ needs on the website and in the form of electronic presentations. Then they sent the

description of the company to various institutions, including province marshals' offices and the Polish Agency for Enterprise Development, with the hope of being at least included in the mailing list for the information about tenders. In the meantime, without waiting for the response, partners declared their participation in various tenders. For a start, this seemed to be the most reasonable solution - on the basis of the Terms of Reference (ToR) specifying the ordering entity's requirements towards parameters of delivered products and services they could consider the possibility of preparing a relevant offer and make an informed decision without investing too much time in the active acquisition of clients. Apart from that, there was no response whatsoever to any information materials sent out.

The first tender won by the company put further activities in order very quickly. It was the first important signal that it was worth trying. The project concerned the impact of EU funds on the development of entrepreneurship in the Lublin province. The good performance of the order resulted in the establishment of permanent contact with the ordering entity and the good reputation, as a consequence of which the company received information about planned tenders by e-mail several times. This also improved a sense of confidence and certainty of the selected course of action in the team. The part of the offer which was addressed to commercial entities became less important for the time being. What followed, were further tenders announced by various entities of state and self-government administration. They concerned, among others, the evaluation of projects implemented under various operational programmes. Taking into account projects completed earlier in the Institute, the company quickly gained the experience necessary for declaring its participation in the tender and partners actually had to decide which tender to choose and which one to give up. In their decisions, they took account of their current possibilities resulting from other obligations, e.g., at the university. They maintained contact with ordering entities by responding to requests for estimated evaluation of research & consulting services, etc. These requests were often so general that it was hard to estimate real costs of activities. The most important thing, however, was to maintain the contact itself. Thanks to such invitations, they could sometimes know in advance about a tender being planned in some field, even if such plans were finally abandoned due to the lack of funds, or because the scope of works turned out to be unfeasible due to the limited amount of time.

The initial success in tenders dispelled part of the fears that they had at the beginning of their activity, but this could not put an end to various difficulties. One of them was the specific nature of work with officials. Very often (although not always) contact with them during the performance of the task was limited to responding to a letter of inquiry, signing an agreement and sending a final

report. This was particularly burdensome at the stage of recognition of the ordering entity's needs.

*(...) it was a new experience for us and we didn't know what could emerge each time... when you work with officials, there's a problem because sometimes you don't know what they expect... That is, we have our own perception of this result of research, which is based on what the ordering party presents, but it doesn't go with what they imagine... Sometimes the ordering party can't convey it clearly... That is, here... maybe sometimes we should really require that from the start, when there are more meetings... because officials rarely propose that, sometimes never... either there's some meeting, or there's nothing at all... We have to agree upon some common versions, because when the first version of the final report comes, it turns out that things didn't quite come off as planned. (...) But this kind of reception is specific. Sometimes offices have some specific expectations, sometimes they're no partner for conversation. It may happen that lower-level officials... don't care. Sometimes it would really be fine to talk with some directors, decision-makers to discuss this... so maybe we'll try ourselves to convince officials that it would be fine to talk and it would be good if we all knew what we want...*

There were no cases when the ordering entity did not accept the completed work, but quite often very detailed remarks were made, which referred mainly to formal rather than content-related aspects. In situations like these, the most painful thing for partners was the lack of experience related to the internal logic of the office and applicable procedures to which the contractor must adapt, anyway.

*Normally, when the ordering entity sends its remarks to us, they are usually very technical and probably result from the specific nature of the office. For instance, when we wrote about the competition no. KR65/23, they corrected it to KR65/24, or made other remarks of this type. There's no content-related discussion, so it's a sort of... Well, you keep wondering if they make any use of these reports, which cost you so much work, after all... There are also remarks without any content-related basis. Now I have to explain that if a report is to be submitted by 15 December, it cannot cover all events till the end of the year. The ordering party submitted the remark that the analysis should cover the years 2004-2010, but since they ordered it in the second half of the year and the report had to be submitted by 15 December, we closed the database around 15 October, but they seem to claim that all data till the end of the year should be included.*

It also turned out that there was little sense in doing more than stated in the agreement or in tender criteria. Although after a short time RegionPlus could

boast quite a large experience in the performance of expert projects, the partners mentioned only two or three projects when sending complete documentation together with a tender application: this was exactly the required number. The only exception was when they were not certain that the completed project fulfilled the criteria stated in the Terms of Reference. Szymon laughs at the memory of the situation when they were performing a project with an above-average financial value:

*That was slightly larger than a standard report, also in a financial sense, so we decided that we should write more than an ordinary 100-page report for such money. We wrote 250 pages and the first remark was that they would like a 150-page report, anyway. So we learned that there was no sense in trying so hard to prove that we are scientists who can write 500 pages on every subject. But for them it is really important that the report should be confined to 100-150 pages so that they could read it and find it really useful.*

Apart from the additional energy released by the first success, the first tender won under the RegionPlus name played another crucial role. Even though partners had already co-operated before, they had to agree upon a division of tasks between themselves. In this sense, the first project was a test of the organisational efficiency of the company. They agreed that the role of an organisational co-ordinator and a content co-ordinator should be specified in each project. In smaller project, both of these roles could be fulfilled by one person, but larger projects made it necessary to divide roles between two persons. The organisational co-ordinator was to be responsible, among others, for contact with the client, monitoring of progress of the team's work and supervision of task deadlines. The content co-ordinator was responsible for the final form of research tools, conclusions from the analysis, the content and proofreading of the final report. The amount of organisational issues varied constantly, depending largely on the given order:

*In one case, when we had a bigger project, Jacek handled all contacts... and the ladies were very responsive, in comparison to what we had experienced earlier... there was surprisingly much contact... well, they may have been checking if we were really doing that, if we went there, if the focus is on catering and stuff like that... they checked all of those details. At that time, Jacek was involved in preparing of the content of the project, but he wasn't the main content co-ordinator.*

They divided content-related works according to their interests and competencies, depending on the subject area of the project. However, before joining the

tender, they always checked who of them could take care of which part of the order, who knows what, or which external persons should be invited to the project as missing experts and whether such persons have enough time and will to join the project. Working on one of the infrastructural projects in the field of culture and tourism, they invited their competent friend from the university of economics. She agreed. Their co-operation has lasted till today. Until today, the division of competencies has looked approximately like this: Szymon has been responsible for innovation, Jacek has been dealing with tourism and media communication in the self-government, whereas two other colleagues and the professor have been specialists in foreign investments, the theory of regional development and economic impact.

Apart from specialistic knowledge in each of these areas, the decisive criteria for the division of roles in the team were technical skills and predispositions of individual persons. This was presented vividly by Szymon on the example of one of the projects:

*(...) there are also questions of competencies, let's say... not knowledge, but skills and time, so... when, for instance, it was necessary to make an inquiry, I uploaded the inquiry form from the Internet, while Jacek, who loves talking on the phone, "molested" all beneficiaries fifteen times to fill in the inquiry form, and we also had other persons who did some small things. But the topic of this project was the impact of infrastructural projects relating to culture and tourism on local and regional development, so... our friend, a doctor from the university of economics who deals with cultural heritage issues, took over the culture section, Jacek dealt with tourism, Tomek was responsible for its impact, and the three of them kept this project going.*

Within a short time, successive stages of project activities were put in order within the team. This was not easy, because if a team consists of several persons, personal differences are visible: each person is different and reacts differently in various situations, e.g. when time is very limited, pressure, haste and similar things appear, etc. The mutual knowledge of each other and the understanding of methods of action of other partners helped to predict and plan successive steps in advance. In the beginning, already at the stage of co-operation within the Institute, the team of partners sometimes had episodes of chaos and "fire extinguishing", when something had to be done quickly and unexpectedly with superhuman effort, and only because it had not been planned properly. However, they knew that if they wanted to reconcile their university work with business activity, they must make their activities in this area more professional. By combining the high level of content with organisational efficiency, they could work out the positive image of

RegionPlus more easily and quickly. Szymon realised perfectly that knowledge is not the only thing that counts.

*In comparison with those rare projects that we used to do once a year in the institute, now when we were doing our projects, I insisted very hard that we should avoid what we sometimes did, that is, finishing very hard three days before the deadline... Actually, I didn't participate in those old projects, but they are presented as, let's say, a trail-blazing period of activity... a nostalgic one... they sat in the institute for three days and wrote reports all nights, because there was such a delay and they had to meet the deadline. Or there was an order for really poor money, and they lived somewhere in an unheated flat and did their research somewhere... Well, never mind, now we rather try to do everything at an earlier date. There hasn't been anything like extinguishing the fire so far. It rather happens that we're five days ahead of the deadlines and wait for comments, which should come after two days according to the contract, but come after ten days. Actually we might not accept them according to the contract, but, on the other hand, we don't want to spoil the contract, so we accept it somehow.*

There is much truth in the saying that “the devil is in the details” - in the case of the image, its positive reception is also influenced by details. These details include, for instance, the language or graphic form of a report. And it was reports that were the main product of services provided by RegionPlus for over one year of existence of the company. During all this time, all authors of reports worked from project to project on the unification of style to deliver the final product as a cohesive and unified whole. Szymon states that they even know the persons whose knowledge could be useful to them, but what of that since they lack the ability to communicate it? In the rush of duties it is hard to think constantly about something to correct in others' work. For this reason, the style and language of conclusions and recommendations submitted to ordering entities became the subject-matter of an internal discussion in each case. The basic dilemma was the question: is the language not too simple? Should it not be more scientific? As time went by, they realised that the language of reports should be as similar as possible to natural language and the needs of ordering entities. Trying to “read the mind” of the ordering entity turned out to be difficult, but they regarded the digestibility of the presented material by the client as one of the primary criteria of a good report. There was also another dilemma - should a report contain only the scope of information requested by the client, or as much as he can use, or should it provide room for the scientific deepening of findings that would correspond to the knowledge and intellectual potential of authors? They finally decided that it is impossible to have everything at one moment in one project. They only knew that

they should not let down the expectations of the ordering entity. Some projects are more ambitious, whereas others are less ambitious. This also depends on individual expectations in respect of challenges that should be involved in projects to be implemented. The professor does not recall any of the projects implemented by RegionPlus that would constitute a serious academic challenge, but he does not rule out the possibility that such a project will appear in the end. Other important details to which they paid attention from the first project included the graphic and editorial layer of the report. They adopted the model proposed by Szymon: the same font, the same headings, the logo on each page and in the same place, a similar form of recommendation, SWOT analyses or tables and charts. As he admits, even though it is still not the effect that could be achieved by employing a graphic artist for typesetting of reports, it can certainly be seen that particular works developed under projects implemented by RegionPlus were created by the same team.

From the perspective of more than one year of activity, members of the team find it hard to talk about success. However, the quite successful “entering of the role” of an entrepreneur is reflected in Szymon’s words: *We certainly want to develop, because if we wouldn’t want to, maybe we’d have to wind it up, wouldn’t we?*

Working at the university at the same time, they managed to obtain and implement several projects. Looking ahead to the nearest future, they intend to achieve the personal and organizational stabilization of the company. There is a chance that the capital earned so far will give the possibility of employing someone who would take care of current affairs of the company and acquisition of projects. This could be, for instance, one of the graduates educated by the professor. In the long term, it is certain that such a person will be necessary because it is impossible to be a terrific researcher and a terrific entrepreneur at the same time for years. Maybe they will also try to rent office space. For the time being, they have to increase the accumulated capital even further, because fixed costs, such as lease or employment costs, are always a threat to financial liquidity. The ideal solution - which agrees with the professor’s vision, anyway - would be to entrust the daily management of the company to the persons for whom this would be the only place of work and who would dedicate themselves fully to it. In such case, the partners-founders of RegionPlus could perhaps implement mainly complex projects requiring a specific approach with a high research potential and benefits from practical application. This means they could do what they like doing best.



## Commentary

In the case under analysis, partners often stressed their satisfaction with the co-operation with the academic business incubator which enabled them to combine virtual operations (working from home, flexible working time) with some physical attributes that are necessary from the perspective of the company's reputation (address, telephone number, fax etc.). In the beginning, when it is actually unknown whether the business succeeds and when it is important to reduce fixed operating costs of the company, this kind of solution seems to be very favourable. As the name itself suggests, the role of the incubator is to provide suitable conditions for development and to ensure equal opportunities between those who begin with a large initial capital and those who start from scratch. Sticking to medical nomenclature, however, we must stress that the incubator is not a respirator and the equality of opportunities does not mean the quality of conditions. For this reason, upon lapse of the "protection period" (which can assume various forms, such as tax reliefs or simplified financial reporting) each business initiative has to face the reality of the market. In the case of RegionPlus, this awareness has existed since the beginning. As Szymon states, the company made use of promotional and information activities conducted by the incubator. Getting acquainted with good practices and success stories helps

to realize that it is possible to combine science with economy and such things do happen even if they are still uncommon. What helped Szymon, was his own experience from the period of work in the innovation centre. He also stresses the usefulness of various training courses in which he participated (e.g. training in time management). Nevertheless, it is necessary to have a good idea, prepare a business plan, fill in relevant forms, go to the court and register the company's activity.

*(...) on the other hand, you know, if you want to be a businessman, you can't be wishy-washy and get things done for you by everybody or always rely on anyone's help. You just have to go and experience that meeting. For instance, if you want to have a commercial law company, you've got to go to this court and fight with those unkind ladies. In the beginning there are issues like this. It's simple, anyway, because really serious obstacles begin later. But when you already have some money, you've got to find a good accountant and then generally... always have to go it alone... it's hard to say anyone helps you.*

In short, even though it is worth choosing the support offer addressed to researchers intending to commercialise their research and services, there are no grounds for expecting that "everything will turn out right somehow" or "gets done by itself". It

is necessary to have your own idea, action plan and determination. The observation of Region Plus brings yet another element to mind: a harmonious team. Those who undertake business activity have to reckon with all tasks, difficulties and risks that

an entrepreneur faces every day. All who managed to reconcile this role with academic research say that it is worth doing.

Case study and commentary:  
Dariusz Szklarczyk

# Deliberative poll

## Origin

The beginning of our history dates back to the mid-1990s. The main character of this story, Anna Przybylska, was completing her studies at the Faculty of Journalism and Political Science of the University of Warsaw at that time, but she also attended classes and courses outside her primary Faculty, e.g. at the Faculty of Psychology and the Institute of Sociology. As she admitted later, *I really liked to move here and there...* She was interested in civil rights, human rights and women's rights and, broadly speaking, the development of civil rights institutions in Poland. At that time, the University of Warsaw offered a multitude of interesting lectures and classes on that subject. There was also much activity in this field outside the University, in the world of NGO's (non-governmental organisations) and in politics. A social draft of the law on public benefit and voluntary service was being prepared at that time, and problems of the young sector of NGOs were widely discussed. Moving alternately between the spheres of university theory and civil practice allowed Anna to confront practical problems with the state of theoretical knowledge continuously. The kind, inspiring and discreet support from university professors gave direction to her research, and the individual course of studies enabled her to use various disciplinarian perspectives in her research work. The first master's thesis written by Anna in the Institute of Social Policy under the direction of Prof. Jolanta Supińska was devoted to the issues of the development of and co-operation between the women's organizations in Poland. In the course of research connected with the thesis, she came across the problem of absence of efficient communication between feminine organizations, which hampered the consolidation of the feminine movement in Poland.

The topic of communication became also the guiding motif of the second master's thesis written by Anna Przybylska. This time she prepared it at the University of Amsterdam, where she went after receiving a foreign scholarship. The subject-matter of her research work in the Netherlands was the idea of open radio channels for NGO's and she collected material for her work in Amsterdam, Rotterdam

and Utrecht. In 2000 she defended her thesis at the Department of Communication Science of the University of Amsterdam.

The subject of new forms of public communication on a local scale (the Internet, traditional electronic media, the press) was later continued by Anna Przybylska in her doctoral dissertation, which she decided to write in her Faculty of Journalism and Social Sciences at the University of Warsaw. In this dissertation she took up for the first time the motif of deliberative democracy as a result of theoretical inspiration from Jurgen Habermas, although - as she said many years later - she found works of this outstanding German thinker too general and detached from actual communication practices that are used in modern democracies for solving everyday problems. This is why she kept searching for good practices, concrete programmes, ideas and solutions concerning the use of new communication tools in local democracy. For that reason, she frequently visited at that time Great Britain and later Finland, where she found excellent programmes of stimulation of citizens' activity e.g. via Internet and electronic media. She also collected information about projects carried out in the United States, e.g. about the deliberative poll method elaborated by James Fishkin from the Stanford University.

This method is based on the assumption that supplying profound and balanced information about important social matters and problems to citizens and giving them the opportunity for holding a debate on this subject changes their original attitudes and preferences, which are usually not backed up by solid knowledge or profound reflections. Such a "rational ignorance" becomes too often a basis for important political decisions, which may bring disastrous consequences. The aim of the social consultation method patented by Fishkin is: firstly, to eliminate the "error of ignorance" which is most often present in the opinions of consulted citizens by providing them with the fullest possible scope of maximally objectivised information, usually in the form of alternative solutions, variants or scenarios; secondly, to show differences in the opinions of the same citizens before and after the provision of such information to them and the related debate; thirdly, to reinforce the legitimacy of political decisions taken on the basis of poll results by ensuring the representativeness of the group of inhabitants taking part in consultations.

The method consists of a few stages. The first stage consists of the preparation of information materials concerning the given matter or problem covered by the poll along with proposed alternative solutions. Then a survey is conducted by asking a representative group of inhabitants to answer questions on the given subject. It is a preliminary poll carried out for "uninformed" citizens. At another stage of consultation, a subgroup of citizens is selected from among the polled inhabitants to take part in the debate. Approximately one week before the debate these persons receive information materials. The deliberation process usually lasts one or two days. With

information materials at their disposal, citizens take part in a series of moderated debates that are held in groups and plenary sessions. These debates and plenary sessions involve the participation of experts representing interested parties and third party specialists. During the session, each group can ask experts the question about the different scenarios, previously formulated during the discussion. The deliberation process is observed by journalists and other interested persons, e.g. representatives of the NGO sector. At the last stage of the poll, the survey is conducted once again. This time it involves only participants of the deliberation, who answer mainly the same questions that they were asked in the preliminary poll. Results of the survey, including those concerning the choice of the scenarios, are normally used by decision-makers for taking proper administrative decisions.

Anna Przybylska summarised her observations and analyses connected with her Western experiences in the matter of civil communication on a local level in her doctoral dissertation, which she defended four years later.

### Breakthrough moment

Having completed the dissertation, Anna decided to work for the business sector while conducting individual classes from time to time at the Faculty of Journalism of UW. The company that employed her was engaged in social research, also on an international scale. Such research was often ordered by the European Commission. In spite of her quick acclimatisation in the business environment, Anna Przybylska could not accept some of its rules, mainly the haste in which research is usually carried out. *You can't make a good report for the European Commission about disabled women within three days or even a week.* She did not abandon her research interests - to the contrary, she planned to carry out the same field research as in Finland; however, this time she wanted to look more closely at the deliberative poll method elaborated in the Stanford University. She contacted the chief manager of the Center for Deliberative Democracy and presented the list of her achievements and the plan of research in the States. After an intensive exchange of mails and thorough verification of her achievements, Anna was allowed to arrive in the Center and carry out her research, although she had to cover all project costs by herself. She took an overdue monthly leave in her company and went to California. A few years after this, she admits that she could not explain rationally why she decided to sacrifice her holiday and annual savings for a monthly trip to the USA:

*(...) that was my idee fixe and I financed it myself, making use of my own leave. (...) For a month. Yes, it was a huge risk, but I did achieve what I wanted. Yes, [laughs] I put the whole year's savings into it, but... I don't know, oh God, sometimes it happens,*

*I don't know why I completely went nuts. Especially because it wasn't actually so popular then.*

Americans were impressed by her determination and commitment. *When they saw I really wanted to do something there, and that I succeed and was determined, I must say they helped me a lot.* She conducted video interviews with employees of the Center and local journalists, collected information about the poll that had recently been conducted in California's Silicon Valley and studied reports made available by the Center. Its employees, including James Fiskin, the creator of the patented method implemented only with the consent and participation of the Center, provided Anna with all valuable information about the deliberative poll itself and, most of all, about various practical circumstances and technical details of its implementation. Not only did they equip her with the *know how*, but also they gave her their "blessing" on the promotion of the method in Poland.

After returning to Poland, Anna Przybylska contacted the Institute of Sociology of the University of Warsaw, where she presented her proposal of classes in the field of deliberative consultations. The proposal was approved by the authorities of the Institute. One of the professors put her in touch with Prof. Anna Giza-Poleszczuk, who worked in the same Institute and managed the Social Project 2012 at that time. The primary aim of the Project being implemented in the University of Warsaw was to examine the social aspects of the organisation of the European Football Championship Euro 2012. After a conversation with Prof. Giza, whom she told about the deliberative poll method and her American experiences, she became employed in the Project temporarily. Its managers regarded the method as worth using in some of the activities being performed within a large project framework. However, the idea of the poll was not immediately applied in practice. Only after some time did the Project Manager Anna Andrałojć hit upon an idea to use the deliberative poll method with regard to football stadiums being built for the Euro 2012 event. *And that was a brilliant idea*, admits Anna Przybylska today. First of all it attracted the public opinion to the method and its purposefulness of spending huge public funds. The common euphoria that erupted in Poland after it had been granted the right to organise the European championships together with the Ukraine seemed to subdue more practical but fundamental questions of collective interest: how the stadiums were going to be used after the Euro event, who would manage them, who would be entitled to use them and according to what rules, how much the maintenance of these facilities would cost and who would bear these costs. Anna Przybylska was given the green light by Prof. Giza Poleszczuk: she could build a team and collect materials necessary for conducting polls and concerning the matter of exploitation and management of huge sports

facilities, particularly big football stadiums, in Poland and the world. At the same time, the idea of the deliberative poll began to be promoted among cities – organisers of Championships under the Social Project 2012.

### **Poll in Poznań**

In the middle of 2009, the idea of the poll was presented at one of the regularly organised meetings of the PL 2012 company, called commonly “PL”, which was appointed by PZPN to supervise the preparations and organisation of the European Championships and with which the Social Project 2012 had signed a co-operation agreement. Most of the representatives of cities-organisers, who attended the meeting and whose local companies dealing with organisation of the Euro event co-operated closely with PL, expressed their preliminary interest in the poll; as it later turned out, this interest was only declarative. Only Poznań was ready to carry out the poll. The final decision was taken by Włodzimierz Groblewski, Director of the Social Relation Development Bureau of the Poznań City Office, who was present at the meeting in Warsaw:

*When I learned that they had an idea to carry this poll out in a few cities, I said that we'd do this with great pleasure, but on condition that Poznań would be the first city.*

However, the strategic reason for this decision was the want to release the city from paying stadium exploitation costs after EURO 2012. Being subjected to thorough refurbishment at that time, the municipal stadium at ul. Bułgarska was supposed to become an international-class stadium, which is one of the biggest facilities of this kind in Poland (46,000 seats). Total expenses related to the reconstruction of the stadium and the development of the surrounding infrastructure were estimated at 700 million PLN, the most part of which was to be borne by the city. Until that time, the stadium had been managed by the Poznań Sport and Recreation Centre (POSiR) – a municipal company, the major part of stadium exploitation costs was covered from public funds, and the private football club “Lech Poznań” was the primary user of the stadium entitled to pay lower fees. According to preliminary estimates, stadium exploitation costs were to become four times higher and reach the amount of a few dozen million PLN per annum after the completion of the refurbishment. The authorities of Poznań wanted to avoid bearing further costs:

*The stadium costs over 700 million zlotys and is financed mainly from the city budget, with small financial support from central offices; therefore, what is important to us is*



*not how to build the stadium, but how much its maintenance will cost. Of course, the city is ready to build the stadium, but it wouldn't like to have a losing business in the future, and it's worth considering how to use this stadium not only for sport events, but also for some other purposes.*

After the visit to Berlin, during which Groblewski familiarized himself with the method of management, ownership structure and utilization of the Olympic Stadium, he confirmed himself in the belief that the city can make quite good profits from such a huge project. He started to perceive the poll method as an opportunity to show also such forms of stadium management that would bring profits to the city.

*It turned out that this idea of the deliberative poll was a very good solution, because, for one thing, we can ask the inhabitants what they think about something and then what will happen if they obtain additional knowledge. Will they change their mind and what will their considerations focus on? It's actually a matter of the inhabitants' decisions, because at the moment the stadium is managed by the Poznań Sport and Recreation Centre, but it's not the ultimate administrator of this stadium.*

At the following meeting of cities-organisers of Euro 2012, which was held in July in Gdańsk, representatives of the Social Project 2012 and the Poznań City Office agreed upon the details of preparations for the organisation of the deliberative poll. In the meantime, the approval to carry out and co-implement the poll was granted by the Center for Deliberative Democracy at the Stanford University. James Fishkin liked very much the idea of organising the poll in connection with the exploitation of Polish stadiums after Euro 2012. An informal poll organisation team was established. The Social Project 2012 (SP 2012) was represented there by Anna Przybylska, who was initially supported by Ewa Bacia and later by Renata Włoch and Marcin Podziemski. The project was co-ordinated on behalf of the Poznań City Office by Maciej Milewicz from the Social Relation Development Bureau, and the Euro Poznań 2012 company was represented by Paweł Świdorski. Scenarios were also consulted by Michał Prymas, the representative of the Mayor for Euro 2012. The group was also joined by two persons from the Poznań Division of Pentor, which was to be responsible for the opinion collection process during the poll. The division of tasks in the team was commented upon by Maciej Milewicz:

*We shared our tasks, because Pentor was responsible for carrying surveys out before and during the deliberation process, whereas Paweł and I tried to give some concrete shape to scenarios. We also supplied information requested from us by Dr Przybylska.*

## Preparation of information materials

In the context of the Poznań poll, the fundamental issue was to collect and prepare information materials that would later be the subject-matter of the deliberation and help the city authorities to make a decision on the method of exploitation of the city stadium. Equally important was the inclusion of all potential groups of stakeholders in the preparation process so that the content of prepared scenarios of the stadium exploitation after the Euro event could take account of the opinions and viewpoints of the most interested groups.

For those reasons, preparations for the organisation of the poll were conducted in two separate ways. In the absence of Polish experiences, Anna Przybylska focused on reaching foreign materials and experts. She hoped that having a look at various foreign experiences would make it possible to create a basis for elaboration of several different scenarios regarding the exploitation of the Poznań stadium. At the conference of the European stadium administrators she managed to get in touch with Henk Merkerink, Manager of the Amsterdam ARENA and John Beattie, the administrator of Arsenal's stadium in London. She conducted video interviews with them and acquired them as experts for co-operation in the preparation of the foreign part of information materials.

At the same time the Poznań City Office helped partners from the Social Project 2012 to organise a series of meetings and internal consultations regarding the poll. Actions were also undertaken to propagate the idea of the poll among the city inhabitants with the wide participation of Poznań media. One of the initiatives of the City Office was a meeting with the Chairman of the City Council, who had already inspired and supported various forms of social consultations, and with the Rector of the University School of Physical Education, who expressed his substantive interest in the matter of the stadium. An important part of the preparatory phase were meetings with the representatives of NGO's interested in the exploitation of the stadium, including the possibility of a direct use of its infrastructure. The entity responsible for the organisation of these meetings was the Social Project.

In the context of subsequent events, an extremely important event was a meeting with officials and owners of Poznań sports clubs. It can be supposed that the officials of Lech expected that, because of successes of their players in the European League and the promotional benefits drawn from these successes by the city and the Wielkopolska region, the City Office would simply grant the stadium to the club or lend it on the same favourable conditions as previously. However, in the course of time, officials of the club invited by the City Office to co-operate in the organisation of the poll began to understand that the City was also considering other variants of stadium management.

*And at a certain moment Lech finally seemed to understand that things couldn't go this way, that is, inhabitants would protest against such a gift to the club, because a gift worth 700 million zlotys would be a bit too much, indeed.*

Interlocutors from the Poznań City Office stressed the fact that there are actually a lot of fans travelling to Lech matches from outside of Poznań, from the entire Wielkopolska region; this has its good sides, because it connects the capital with the region, but also has its apparent drawbacks from the viewpoint of Poznań taxpayers, whose money would be spent “for pleasures” of other inhabitants of the region:

*For us, there's no doubt that Lech is the pride of the entire Wielkopolska, not only Poznań - people say so, and it's surely an extra benefit, but also a certain difficulty for us. The question is, how much we can afford to invest in something outside of the city, and the city self-government is obliged mainly to serve its inhabitants.*

All of these meetings and workshops gradually revealed different points of view, concrete interests and strategies of various groups of stakeholders: NGO's, sports clubs and the City Office itself. Incidentally, the main designer of the stadium was consulted about various possible methods of exploitation of the stadium and the surrounding area. According to Anna Przybylska, it was not clear from the start which primary options should be used for creating variants of stadium exploitation: *I arranged these scenarios spontaneously.*

*If I hadn't gone alone to a workshop with NGO's and hadn't listened to what people said to me, this option involving Lech might have not been known to me. Then I just came back home, I was dead on my feet and I suddenly saw what these scenarios were about.*

Finally, four scenarios were incorporated into information materials; all of them were accepted by the interested parties, which is a methodological prerequisite for admission of scenarios to further stages of the deliberative poll. The first scenario entitled “Stadium for Lech” assumed that Lech Poznań would be the main user and lessee of the stadium, and would also use training fields around the stadium in return for running football academies for young talents. In this variant, Lech would bear only a part of all maintenance costs and could also derive profits from match tickets and the lease of stadium premises in return for the external promotion of the city and training of young football talents. The second scenario - “Wielkopolska Sports and Recreation Centre” - entrusted the management of the

stadium to a municipal company, i.e. the Poznań Sports and Recreation Centre. The field of the stadium would be available to all Poznań football clubs, and the surrounding infrastructure in the form of sports and recreation facilities (courts, playing fields, swimming pools, rehabilitation centres) would be used by all inhabitants. Both of these variants involved high costs incurred by the local taxpayer; however, in the first case benefits would be derived by a private company in return for the promotion of the city and in the second case all inhabitants would be beneficiaries thanks to the subsidising of sports & recreation facilities by the city. The third scenario - "Prestigious Sports Centre" - assumed the semi-commercial exploitation of the stadium. In this version, the operator of the stadium would be a profit-oriented commercial company leasing the stadium field only to professional clubs according to commercial rules. However, the stadium premises and the surrounding infrastructure would fulfil mainly sport and recreation purposes for all inhabitants, but against payment. The fourth, fully commercial scenario - "Boulevard - business sport and recreation centre" - granted the field and the building of the stadium and the surrounding areas to a private investor for independent exploitation for business purposes (e.g. large-format stores, apartment buildings), which would allow the City to obtain a relatively quick reimbursement of stadium construction costs thanks to large profits from the lease of the stadium and surrounding areas.

During the preparation of materials there was sometimes a difference of opinions between the City and the University, which resulted, e.g., from the fact that it was technically difficult to meet some requirements of the method. For instance, in the case of commercial variants, data concerning the estimated stadium exploitation costs were conditional upon a future agreement with the operator, which simply could not be foreseen at that time, whereas the poll method requires that data concerning the future contained in information materials be expressed realistically, because citizens can make rational decisions only on the basis of concrete information. Maciej Milewicz, a representative of the City Office, recollects:

*These data are actually contained in scenarios, but everything can change, anyway, when agreements with the operator are concluded. Unfortunately, these things are dynamic, so it was difficult for us to reach agreement in all matters with SP 2012. They wanted concrete data, which we didn't have. So we had to cudgel our brains a lot.*

At the end of the day, information materials prepared by the Social Project 2012 in co-operation with the Poznań City Office and Euro Poznań 2012 contained: (1) a general introduction concerning the function of the modern stadium, (2) information on selected European stadiums (in Manchester, Paris, Amsterdam and

Munich), (3) a note about the municipal sports & recreation infrastructure and the sport activity of Poznań inhabitants, (4) a detailed history of reconstruction and a description of the stadium at ul. Bułgarska together with a detailed discussion of the costs of its construction and future exploitation in comparison to other municipal expenses and (5) the aforementioned scenarios accompanied by comments and a detailed analysis of advantages and drawbacks of each solution. These materials were to become the subject-matter of the deliberation process - the main stage of the deliberative poll. At this point, it is worth mentioning that primary costs of conducting the poll, mainly costs of preparation of information materials, surveys and their elaboration were financed by the Social Project 2012. Luckily, the Center for Deliberative Democracy resigned from the licence fee in the amount of 65,000 USD, and the part of foreign experts agreed to work without remuneration. As regards the Poznań City, it covered costs of lease of the pavilion at the Poznań Fair, where the poll was carried out, catering for 150 persons participating in the poll and their remuneration in the form of a monthly municipal transport ticket.

### Deliberation and its social consequences

Deliberation is the key moment of the poll, which mobilises huge energy and motivates the organisers to a maximum effort. Professor Fishkin arrived in Poland at an appropriately earlier date to prepare moderators, to raise the spirits of the organisers of the poll and also to support the promotion of consultations in media and among city inhabitants together with Prof. Anna Giza-Poleszczuk, Head of the Project 2012. The debate was preceded by an initial poll carried out on a representative sample of 854 inhabitants of Poznań. The survey was conducted by the Poznań Division of Pentor using the CATI (Computer Assisted Telephone Interview) method. In the case of the Poznań poll, the Center decided on a version with three surveys. The second additional poll was carried out shortly before the debate and covered the participants of the deliberation process; its aim was to find out how the very fact of being familiarised with information materials changed the original attitudes of respondents.

On 21 November 2009 a primary debate was held in the premises of the Poznań Fair. It lasted from 9.00 a.m. till 6.00 p.m. Altogether, 148 persons selected out for the representative sample participated in the debate. Maciej Milewicz says that

*it was surprising that people came. Ok, it was agreed that they would receive remuneration and some bonuses in the form of a KOMkarta ticket or lunch in return for their participation, but exactly 120 persons and, in addition, 30 persons from the*

*reserve list were present. They even came on time. We were very afraid that people wouldn't come.*

One of the principles on which the method is based is that each important group is represented by its expert. Among experts there were, among others, the Vice-President of Lech, Head of POSiR, the Vice-President of Euro Poznań 2012, the Rector of the University School of Physical Education and an external expert from the University of Physical Education in Warsaw. Group sessions and plenary sessions included the incognito participation of journalists, who were not authorised to ask questions. They were presented as the moderator's "assistants". The debate was concluded by the third final poll. After the whole day of the deliberation, participants were asked to fill in a questionnaire, the essential part of which referred to scenarios discussed during the deliberation. It turned out that after the debate the opinions of its participants on the proposed variants of stadium exploitation had changed quite substantially.

The first "Lech-oriented" scenario was accepted by 41% of the participants before the deliberation, whereas after the deliberation this percentage dropped to 28%. Before the deliberation, the scenario was rejected by 29%, and after the deliberation the number of rejections rose to 46%. The change turned out to be statistically important. The support of the second "POSiR" variant also decreased. Before the deliberation, 44% of participants accepted and 24% rejected the method of entrusting stadium management to a municipal company such as POSiR. After the deliberation, this solution was supported by 33% and rejected by 43% of participants. The most significant change, which determined the final strategy of stadium exploitation, occurred in the case of the third semi-commercial scenario. Before the deliberation the "Prestigious Sports Centre" variant was accepted by 48% of the participants, and after the deliberation the percentage of supporters rose to 64%. Rejections of this option amounted to 26% before the deliberation and 15% after the deliberation. Changes affected also the most commercial variant of stadium exploitation, which assumed that the management of the entire sports & recreation complex would be entrusted to a commercial operator. Before the deliberation this option was rejected by 28% and accepted by 49% of participants, whereas after the discussion these proportions amounted to 37% (rejections) and 40% (acceptances) respectively.

Representatives of the City Office were relieved to learn about the results of the poll.

*It was actually a great relief to hear that this social ["POSiR"] scenario didn't go through. This poll showed that if we say "I want this and that", that means someone will pay*

*for these things. In our common thinking we often ignore this relationship. Or to put it otherwise: in our everyday life we know that it works this way, but we usually show a demanding attitude towards the self-government or other entities. But maybe this picture has been distorted by the media, which mainly stress the needs without showing how to finance them.*

In their opinion, the primary value and the unquestionable success of the method lay in the fact that discussions and debates had brought about a serious change of inhabitants' awareness.

*They realised that nothing's for free in this world! The poll extinguished demanding attitudes! It led to a better understanding of the nature of public administration and public affairs. People understood that such a large stadium requires specialistic management and that sport functions are only one of the elements of its utilisation.*

The poll also made Lech's representatives aware of the fact that *not all inhabitants of Poznań are football fans*, although the club did not give up its efforts and set up a consortium which joined the competition for the operator of the stadium that was organised by the City.

After the poll, employees of the Social Relation Development Bureau of the Poznań City Office sent a letter of thanks to participants of the deliberation process, asking them whether they would like to be consulted in other matters that are important for the City and its inhabitants and whether they wished to receive a city newsletter. *Out of 120 letters, we received back 30% of declarations indicating that "I agree". It's quite a high rate. Usually around 5% of declarations come back.*

Both interlocutors from the Poznań City Office, Włodzimierz Groblewski and Maciej Milewicz, jointly agreed that the poll had been successful and had confirmed the efficiency of the strategy of co-operation with inhabitants adopted by the Office a long time ago. Other cities observed the events in Poznań with reserve.

*I even know that some cities made a little fun of us (if you have cash for research, go ahead), but then they had to admit that we'd succeeded and the case had been won.*



## Commentary

Both representatives of the City Office and the University admit that the co-operation of science with business or administration is needed by all parties. However, on the basis of properly documented sociological knowledge, we know that such co-operation occurs very rarely in Poland. Our interlocutors from the City Office pointed out that scientists do not always know how to promote scientific methods among practical experts, because this requires knowledge of facts and circumstances related to the practical use of scientific ideas.

*It's sad, but unfortunately, the lack of the ability to sell a project is typical of most scientists, not only sociologists. The project seemed to be attractive, but when it came down to facts, it turned out that those who were supposed to carry it out did not know many circumstances and, to some extent, the subject area. No matter how hard a sociologist will try to assume this role, he'll never be a building worker, politician, lawyer or clerk. He may at best get a smattering of the topic. And that came out when we unwrapped this candy from the package.*

Young sociologists participating in the project emphasised the hermetic nature of the language of science:

*So we should remember that 65% of society can't understand the front page of the newspaper, shouldn't we? That such information doesn't reach them. So we simply have to*

*state important, objective and scientifically balanced information, but in doses that people are able to absorb.*

On the other side, our history shows how sometimes the focus on current practical issues makes fundamental things inconspicuous, and “practicism” endangers the common good and assumes the form of ordinary manipulation aimed at achieving current particularistic benefits at the expense of long-term interests of the community as a whole. Focusing public attention on technical aspects of construction of stadiums for Euro 2012 with the lack of a broader debate on the method of their future exploitation and use is an evident example of ignorance of the long-term common interest. The critical role of social sciences consists, among others, of identification of this type of “manipulation” and, apart from scientific value, this is their primary social role.

However, the case of the deliberative poll from Poznań described here proves the fact that, in spite of these barriers, co-operation is possible and its consequences may be excellent. So it is worth considering why it occurred in this case? What circumstances could have been decisive? It seems that the first reason lies in biographies of the main characters of our history.

The analysis of life paths of key characters of this case study indicates that individual

biographies are the primary factor fostering co-operation between sectors. For a start, let us now look at the party representing the Social Project 2012. Anna Przybylska is a typical “interdisciplinary”: she is equally good at penetrating theoretical problems and implementing practical tasks. Although now she follows the path of academic career, she used to get on quite well in the business world. One of her young colleagues, Marcin Podziemski, was also active in business before entering the project and he admits he was successful:

*...I entered the business world in a very simple way. I began working as an interviewer during the first year of studies (laughs). I was so lucky that I got promoted quite quickly. That was the period when this company had a high leaving rate, so when employees turned out to be fairly good, they could expect a very quick promotion. I was actually promoted three times within one year. I became the head of the department.*

It was probably due to his business experience that he was noticed by Prof. Anna Giza-Poleszczuk, who involved him in the Project 2012. Also in the case of her biography, academic and business paths overlap closely. This recognised sociologist and author of many outstanding research papers managed the research department of one of the large trade & production companies for twelve years. Her uncommon potential in terms of image and promotion, which is pointed out by all of our interlocutors, is certainly a result of her experiences gained in business.

Let us now look more closely at the key two employees of the Poznań City Office, because the fact that the poll was carried out in the capital of the Wielkopolska region was by no means accidental. This large interest of Poznań in the deliberative poll method resulted from the fact that Włodzimierz Groblewski, a doctor of philosophy and a former long-year research worker of the Adam Mickiewicz University managing the Social Relation Development Bureau quickly recognised the value of the deliberative poll method not only in solving the problem of exploitation of the municipal stadium after Euro 2012, but also in the context of social legitimacy that the method could ensure for decisions taken in the matter of the stadium while additionally releasing clerks from informal pressures. His young colleague Maciej Milewicz, also a sociologist, turned out to be a very valuable partner for his peers from the University of Warsaw. In his interview with Marcin Podziemski and Renata Włoch he says that they avoided many difficulties in contacts with practical experts because he and Milewicz had the same education profile.

*In Poznań we met a sort of springboard and support, because one of very close collaborators of the deputy mayor; and the mayor is an active sociologist himself (...). For him, the very possibility of applying this method was interesting, too. So he was our very strong ambassador.*

Aside from his education profile, Maciej Milewicz proved himself to be an excellent mediator between the world of science and clerks:

*I, for example, saw him in action, too, that is, at meetings attended by me, by him and by clerks, I saw what he can do, because we explained that, too, and he, being between the two worlds, knew how to translate our guidelines and assumptions into clerical slang, to put it bluntly.*

These abilities of mediation between science and practice may result from the fact that, while working in the office, Maciej Milewicz decided to treat his clerical activity as the subject-matter of his research. His doctoral dissertation concerning social consultations was reviewed by... Prof. Anna Giza-Poleszczuk. He defended his dissertation in 2010 and conducted classes for a short time at the Faculty of Social Sciences of the Adam Mickiewicz University in Poznań. Unfortunately, there was a bitter end to this story, because at the time of preparation for this study he lost that job. As he explained,

*the rector recommends that classes should be entrusted in the first place to employees of the university rather than external persons because of the costs. That's all about the use of practical experts in the world of science - and I deeply regret it.*

The deliberative poll as a method of social consultation is an excellent pretext for the interaction of science and practice. The primary aim of this method, i.e. the delivery of objectivised knowledge to citizens regarding the significant problems of life in the community requires intensive contact between practitioners, experts and ordinary citizens. This method forces experts and researchers to abandon their disciplinary or sectoral "ivory towers" and to adapt their language to the average recipient's competence. Citizens are forced to abandon their comfortable but simplified attitudes of "people of the street" and make an intellectual effort in the analysis of complex and ambiguous matters. Practitioners (clerks, officials, stakeholders) are made to realise the relativity and fragmentariness of their own attitude in the context of a wide range of opinions and interests emerging during the poll. The added value of the method lies mainly in the fact that upon completion of the poll *nothing is the same as before* for its participants, at least when it comes to social consultation issues.

Case study and commentary:  
Andrzej Bukowski

# “I know my way around Poland”

## Beginnings

In the winter of 2009, Jan Filip Staniłko, a graduate of the Institute of Philosophy at the Jagiellonian University, met Paweł Szałamacha, President of the Management Board of the Sobieski Institute, in one of the Warsaw cafes. The topic of their meeting was the publication of Szałamacha's text in the Krakow historical magazine *Arcana*, where Staniłko was an editor. At the end of the conversation, Staniłko asked casually if Szałamacha was looking for someone to work. *He said that he was. So actually I found a job by accident.* That was the beginning of his adventure with one of the currently best known Polish think tanks - the Sobieski Institute in Warsaw.

The young graduate of philosophy and Polish studies and the doctoral student at the Institute of Philosophy of the Jagiellonian University was writing his doctoral dissertation about state and power in Aristotle's and Hobbes' works in the perspective of views on human nature under the supervision of Prof. Ryszard Legutko. The same professor had promoted his master's thesis about the idea of rationality of tradition in Alasdair McIntyre's works. Before joining the Sobieski Institute, Staniłko actively developed his social and political interests, specialising in issues of higher education and science. The internships that he completed at school as a student of Polish studies became an inspiration for seeking solutions to the problems of the Polish education system. As time went by, he became a true expert in this field: *I started to read OECD reports on education. Suddenly it turned out that I was one of maybe ten people in Poland who read them.* One of the results of these interests was his co-operation with the Ministry of National Education and later with the Ministry of Science and Higher Education and the Gdańsk Institute for Market Economics.

In the Sobieski Institute he was initially a scientific assistant of the Management Board, which meant he *sat in the office permanently, tracked and analysed what was happening.* He also received the first substantive task, i.e. the preparation of a report on benefits and losses of Poland's entry into the Euro zone.

The Sobieski Institute was established in 2004 in a specific atmosphere. Its President Paweł Szalamacha, commentator, lawyer and the former Deputy Minister of State Treasury, recalls:

*It was a period of high expectations and hopes, a sort of unsealing and searching (...). There was a high level of citizens' activity, people came up with various ideas, all draft laws were prepared here or there (...). That was a sort of explosion. This led me to develop this idea on the basis of my previous activity and observations of activities of other similar organisations.*

In 2003 Szalamacha invited other persons who became the founders of the think tank to participate in his project, including: Marek Borzestowski (founder of the Wirtualna Polska portal), Paweł Dobrowolski (diplomat, historian, politician), Mirosław Gruszka (businessman), Piotr Lipiński, Ryszard Sowiński (Doctor of Legal Sciences), Grzegorz Szczodrowski (research worker of the Faculty of Economics of the University of Gdańsk). Each of them initially set aside several thousand zlotys for the activity of the Institute *and that's how it worked*.

Already in 2004 the Institute organised two conferences with paid entrance. Then projects financed from EU funds began to be implemented. Founders contributed further amounts. The acquisition of a prestigious office at Nowy Świat (the most expensive street in Poland) according to the principle of public utility was also a practical and tangible achievement. This helped the Institute to gain a position in the literal centre of Polish politics. All of these activities helped to finance the first phase of activity of the think tank.

In 2005, a part of its founders joined the government of the Law and Justice (PiS) party. For the Institute this meant a reorganisation (including the change of the Management Board). First of all, however, it was an opportunity to be close to public policies and a possibility to influence them through transfer of ideas and building of relations. After two years of PiS's rule, which ended with an early election won by the Civil Platform (PO) party, the Institute faced another reconfiguration. From that time on the Management Board focused on building stable sources of financing of its activity and on settling relations with the bureaucracy.

As the persons involved in the work of the Sobieski Institute say, they believed from the very beginning that they were creating a unique enterprise. The Institute focused not only on economy or politics, but also on new technologies, law, national security, administration, environment protection, health care, social policy, public transport, urban planning etc. Its core activities included the writing of in-depth commentaries to current Polish and international problems, elaboration of more extensive analyses and reports, proposals of legal changes, meetings, debates and

conferences. The team of the Institute wanted to participate in the creation of the conception of modern Poland, and to have a real impact on its shape -

*In Poland there must be a place which can describe Poland in various aspects, with the mentality which never refers to the "huge destructive Brussels union", as Radio Maryja puts it, but starts from domestic problems and needs. The starting point is here in Poland.*

After a few years, they described their mission on the website of the Institute as follows:

*The Sobieski Institute is a multidisciplinary analytical think-tank centre which deals with issues of current public policies and matters important for the social and economic development of the country. As an independent non-governmental organisation, it creates ideas for public life in Poland on the basis of its own research and analyses.*

The persons invited by them to perform these tasks were outstanding experts in their fields. It is also important that an overwhelming majority of them was rooted in business or had already engaged in public activity in practice. This brought a double benefit - firstly, their research and solutions proposed by them were more useful. Secondly, experts found such work every satisfactory, which was an additional motivation for them to engage in the Institute's activity. It was also an attractive opportunity for researchers - as Staniłko stressed:

*You have the freedom to decide, and you can do things that are based on academic research (in ambitions, of course), but are also very often closely connected with practice. It's a unique position in a sense. Especially for someone who does research on politics.*

The Sobieski Institute was also known for its open declaration of political preferences and relations with the politicians of the Law and Justice (PiS). The Management Board assumed that close relations with a political party are not and should not be something that would undermine the credibility and quality of the Institute's achievements. They assumed that researchers of the public sphere cannot escape from their own beliefs. According to Staniłko, *it's a matter of a certain scientific reliability, but always in the service of certain social imperatives that each of us has*. While showing their political preferences, members of the Management Board declared very strongly their openness and readiness to co-operate with various

groups: *We're open to relations with bureaucracy, no matter which party would manage it. They did not wish to be labelled as a party think tank, either, which was emphasised by President Szalamacha.*

*We put forward a series of proposals concerning various fields; some of them were taken up by Chairman Kaczyński, and that was all. We seem to be gaining slowly the status of an intellectual base. But there has never been anything like that in Polish politics - politicians are distrustful and very difficult to work with. In Poland it's simply a pioneer process of mutual learning. Of course, there are friendly relations - because of one stage in my life in 2006 and 2007 I am evidently closer to the Law and Justice. I am not connected with Tusk's party, although I had some proposals. If we have our publications or reports, we send them also to the chairman of the finance committee from the Civil Platform (PO), and that's all. We also write opinions for legal acts sent regularly by the ministries.*

### **Money, money, money**

What was the biggest trouble for the Sobieski Institute in the first years of its activity? Lack of money and personnel shortages. However, nobody in the team complained about that: they assumed that it was a normal situation for the Third Sector and it was necessary to get by in these conditions. Everybody at Sobieski realised that there was a lot of work ahead of them before they could afford to perform their plans according to standards similar to those in the West. From the beginning, the Management Board adopted the step-by-step method as a strategy of development of the Institute. *We do our work step by step, adding brick by brick,* said Stanilko. Achieving even small successes should lead to further ones.

One of the problems was the specific nature of co-operation with administration. Stanilko said frankly that it is hard to obtain an order for research or an expert consultation without having contacts in offices and parties.

*This money, which is quite large for the Polish vision of money in politics, goes through chains of people, where each person collects something. Usually it's some kind of advertisement or billboard, or something like that. Politicians don't want to co-operate with experts and they're afraid of people from think tanks as potential persons to replace them.*

At the same time, he pointed out that Sobieski had always stuck to the iron rule of performance of only those projects that fit the broadly understood mission and avoidance of lobbying.



*Sometimes companies come and ask us to prepare an expert opinion mainly for lobbying purposes. For instance, during the gambling scandal we were asked by a gambling company to write something about gambling tax. (...) We immediately refused.*

Orders were also "brought" to the Institute very often by experts connected with it. As outstanding experts in their fields with numerous contacts, they were often the first contact for ordering entities, who wanted the given project to be promoted by the logo of the Institute due to its prestige (*Our brand is quite important already now*). According to the agreement, anyone who was implementing a grant appropriated a certain sum of money for the activity of the think tank.

The biggest implemented project (with a budget of a few million PLN) was ordered by the Energy Regulatory Office. The Institute set up a team of four experts, wrote a proposal, took part in and eventually won a tender. The subject-matter of the project was the measurement of energy in an intelligent energy-saving power network. The profit from the project was used by them for the subsequent few years for the financing of Sobieski's current activity. However, applying for external funds was a very burdensome activity. As Staniłko said:

*the person we need most is certainly someone who would write applications. I hate writing grants, even though I've already written two. They said both were good, but I hate that. It's the worst thing I can imagine in my life.*

Another problem lies in the fact that a majority of grant offers, mainly from foreign institutions, assumes quite unrefined studies which refer very rarely to fundamental problems of Poland.

It often happened that a certain project activity was initiated by the Institute itself, which had to raise funds for its idea in accordance with the principle: *Let's raise the budget and go ahead*. This meant that the Management Board applied for designated grants, mainly from individuals. If they managed to raise a few hundred or sometimes a few thousand zlotys, they spent such a sum on releasing a book or organising a discussion panel.

In 2010 the Institute started also fund-raising activities. However, it was not easy - there was no person who would pay full attention to it and plan and perform successive stages of activities in a professional way, i.e. identify benefactors and then build and maintain relations with them. Another serious obstacle was the reception of public activity in Poland and the fact that Polish society was not accustomed to the financial support of research or expert activity.

*In Poland there is no such classic fundraising as in the USA. People donate their money for the Virgin Mary, sick children and welfare. As for politicians, Poles generally do not respect them or understand politics, so they don't regard this as a valuable purpose for spending their money. Our first steps in fundraising are a bit awkward, but it's a quite pioneer project. (...) It's a huge potential, but also an incredibly hard work.*

In spite of external difficulties, it was decided that the Institute would undertake fundraising activities according to the rule "let's do as much as we can". Raising of external funds was to become a key factor of the stable development of the Institute in the future, so there had to be something to start from. *If you support our activity, please help us. Every amount is important to us. We particularly count on your regular contributions in the selected amount. We encourage you to specify it in the transfer order,* wrote the Institute to its potential benefactors on its website.

### **Think tank from the inside**

Management and current administration of the Institute was the task of the Management Board. They employed one person on a full-time basis to perform office work (earlier there were two persons working under mandate agreements). The Institute had around six persons on a permanent basis. Other experts worked "remotely". Because of this, the organisational structure consisted of two layers - the first layer was formed by permanent employees, whereas the second layer, which was four times larger, was represented by experts who combined their co-operation with the Sobieski Institute with their university work or business activity.

Staniłko emphasised the importance of assets that experts had constituted for the Institute from the very beginning: *You've got to have a group of good people. The biggest merit of persons creating the Sobieski Institute is that they set up a really top-quality team.* How did they do it? In the beginning, the team of external experts developed thanks to the initiative of the Institute. Szalamacha pointed out that it was the Management Board that encouraged people to co-operate: *At first it happened informally - one person invited another. (...) and when you have interesting friends, you can also meet other interesting people. Someone brought his nephew along. It turned out that he was an outstanding economist.* Then it started to work the other way round and many people with impressive achievements began to offer their support to the Institute.

In 2011, there were around forty experts co-operating permanently with the Sobieski Institute. Most of them were young researchers of Polish universities who usually held the doctor's degree. They were not only from Warsaw - Kraków, Gdańsk and Poznań were also represented. There were also many persons

combining their activity in the Institute with professional work in private companies. One of the experts was a member of the Team of Prime Minister's Advisors, whereas the other one worked also for the Royal Institute of International Affairs. Why did they decide to act jointly as a think tank?

*"You can do things based on scientific research, which are often related very closely to practice". "What you gain, is the possibility of contact with leading actors". "Working in a think tank is intellectually more attractive. It's like having your own research company". "It's a possibility of half-commercial fulfilment of your research interests".*

As time went by, it turned out that the most difficult thing in the long term is the ability to maintain permanent contact and good relations in the team. Each person having the status of an expert was obliged to sign their publications as an expert of the Sobieski Institute. Something had to be published at least once a year. Some experts did not have any problems with that and often sent their commentaries, articles or reports. Others had to be encouraged, disciplined or reminded to do something. But how to motivate when the size of the budget was typical of the Third Sector?

*It's not because they don't want to, said Staniłko. It's because life goes on and it's hard to find time. A certain level of discipline is also necessary to motivate them to regular writing, because if you don't motivate, they start to "drift away" and the contact becomes weaker. It's a difficult role.*

The activity of the Sobieski Institute was based on friendly relations from the beginning, so finally they always reached some agreement. There was only one unquestionable thing: the rule that each work is performed against payment, even if such payment is symbolic.

*We deliberately decided that we are not a public benefit organisation. This always leaves the possibility to make a profit out of consulting in certain sectors, especially if you're a lawyer or computer expert. If they're loyal and don't do it only to promote themselves, this also helps to build a sort of general brand of the Institute.*

### **The fourth power - with or against us?**

Media relations are a matter of tremendous importance for an institution from the Third Sector. The possibility of getting through with their own ideas and building a brand - that's what members of the Sobieski Institute were perfectly aware

of. Staniłko remembered that the first president had been a specialist in public relations. They gradually became a recognisable brand and journalists began to contact them. *This may be a certain measure of success when the asking person becomes someone who is asked in various matters.*

They were willing to co-operate with all kinds of media. They did not grumble or complain:

*I really can write both in Gazeta Wyborcza and Nasz Dziennik, that's all right with me. What is most important, is the possibility to express a certain message in various communities, said Staniłko. Our role is also to explain the things that really happen in public communication in the media. We go wherever we are invited.*

The members of the Institute tried to ensure that each article published in the Polish nationwide press (there were a few dozen of them annually) bore the signature of the Institute. Good relations with journalists were also maintained.

*Journalists are very satisfied if they have a certain portion of text prepared for them. A conversation, a certain state of readiness and an understanding of the journalist's needs are important. If you don't have too much money, you have to take care of your credibility and credible media presence. This means you don't talk nonsense and you're always prepared.*

In the Institute there was no person to take care of the "Third Sector PR". It was agreed that these activities would be temporarily carried out by Jan Filip Staniłko. He ran the website and the Facebook profile of the organisation (*I'm middling good at these things, but we attracted a thousand fans during the last year...*) and was responsible for media contacts (*If a journalist calls, you should answer the phone - if you don't have much money, you've got to take care of your credibility and media presence. If you have time for a journalist four times, he'll be willing to call you later.*)

### **What next?**

The operational purpose was to become able to publish four-five books every year and increase the number of permanent employees of the Institute twice (ten full-time jobs within five years). However, the Institute declared that the most important thing was the consistent implementation of the mission, which was defined as follows:

*The mission of the Institute is to create an idea for Poland. Our core values are: a strong and restricted state, individual freedom and responsibility, economic liberties and*

*social order based on natural law. In our activities we want to maintain intellectual courage, criticism, humility and respect for wisdom and good.*

In the meantime, Jan Filip Staniłko was promoted to the position of Vice-President of the Management Board of the Sobieski Institute. Because of the difficulty in combining work on current policy with the topic that required a huge amount of time for reading, he abandoned writing a doctoral dissertation in the history of philosophy at the Jagiellonian University and resumed an academic challenge in 2010, when he started to work on a doctoral dissertation regarding the institutionalisation of the Polish economic model at the Institute of Sociology of the Nicolaus Copernicus University under the direction of Prof. Andrzej Zybertowicz.

## Commentary

The situation of non-governmental organisations in Poland is not comfortable. The primary problem is the permanent shortage of financial resources and human resources (i.e. competent persons open to co-operation) that are of key importance for this kind of activity. In addition to the fact that the think tank “market” is dominated by a few well-known and recognised centres, this makes it extremely difficult for new think tanks to establish their presence. Building a think tank which would become a recognisable brand with a quite good reputation within a few years presents a serious challenge. Why did the Sobieski Institute succeed?

It seems that two factors - the idea and the people - were crucial. The well-considered and clearly formulated mission is not just a declaration to be uploaded to the website, but something that defines the identity of an institution/organisation. If realised

and shared by the entire team, it helps to survive periods of uncertainty or difficulties (e.g. an unstable financial situation). If it is communicated successfully to the environment, the institution becomes more distinct and recognisable. The consistent implementation of the mission in successive projects reinforces the identity even more with feedback. If it is strong enough, activities undertaken mainly for the purpose of financial survival (orders with a low development potential, uninteresting yet remunerative projects) cannot damage the “spine” of the organisation.

The second factor are the people who are competent and open-minded and share the mission. In the case of the Sobieski Institute, social capital translates directly into economic capital (orders acquired thanks to experts) and symbolic capital (prestige, media recognisability). The Institute may have not

succeeded in attracting them if it had not been for the attractiveness of the form of co-operation proposed by it: affinity with a certain idea accompanied by the freedom to fulfil experts' own interests. Such a foundation can be an attractive option for persons who have already achieved a solid level of professional and financial self-fulfilment, but are looking for something more.

The admittance of quite close relations with the political world and, in particular, the declaration of sympathies with the Law and Justice party is an extremely rare thing among Polish intellectualists. When the word "politics" is associated with the

subordination of any topic to the narrow interests of one party rather than public service, an expert may be accused of committing professional suicide when he openly admits his political sympathies. Paradoxically, most people seem to believe that experts concealing their sympathies are more credible. The open attitude of the Sobieski Institute in this area seems to be a risky, but consistently implemented policy (both in external and internal relations). Time will show whether it will help this project to survive.

Case study and commentary:  
Monika Sitarz

# Local Activity Support Centre “CAL” – combining loyalty with ideals and professionalism

The idea to create a programme stimulating activities of local communities emerged at the end of the 1990s inspired by the example of the “Surma” Housing Estate Club in the Warsaw district Ochota. At that time a group of people from the Third Sector connected to the Warsaw BORIS Association decided to transform their individual experiences in work for the benefit of local communities into a systematic method referring, among others, to the “Community development” model functioning in countries of Western Europe and popular in Poland before World War II. The primary aim of the project was to develop and present to local institutions, i.e. social support centres, schools and cultural centres, new standards of operation as well as solutions from the sector of social pedagogy. These solutions assumed the revision of assumptions. Also, the method of substantive work of institutions and the change of attitude to their place and role in the society were taken into account. The project was a response to the actual situation, visible for a long time. The said institutions acted for the benefit of the assigned narrow group of recipients in a routine manner and in separation from a wider social context. They did not co-operate with third parties and performed their tasks according to established models imposed in the top-down system. Cultural centres were empty, community schools did not carry on educational activity, and the functioning of social welfare organizations was limited only to the dispensation of benefits.

In the first phase of the experiment entitled the Local Activity Support Centre (CAL) programme, which was carried out from 1997 till 2000, 95 persons operating in the said areas in local communities were invited to co-operate and test the concept. The project was financed from public funds (e.g. PHARE, funds from the Ministry of National Defence and the Ministry of Culture and National Heritage) and private funds (e.g. Mott Foundation, Rockefeller Brothers Fund). It was carried out in partnership with many institutions and organizations from Poland and abroad (including Ireland, the Netherlands, Great Britain, Lithuania). The programme was conducted in the form of two-year training cycles which consisted of: workshops, local study & seminar visits, homeworks, a foreign study trip and



a summer integration trip. Session meetings were an important place for the exchange of experiences and discussions, but their main purpose was to elaborate standards of community work, which would later be implemented in participants' home organizations. The certificate of completion of the first edition of the preparation course for the role of social animator was received by 69 persons.

The primary aim of the Programme - community development - was defined as the process of satisfaction of individual and community needs. Moreover, solutions to problems due to the commitment of inhabitants in a manner leading to cultural, social and economic changes in the given community, were devised. The driving force of transformations was local education, i.e. the impact on the cultural sphere which is made possible by the formation of certain skills necessary to act. The measure activating this mechanism was to be the social animation method. It was based on four principles: *action research* - aimed at discovering the local potential and local social power, *community work* - professional organisational, technological and educational support, *empowering* - development of knowledge and self-confidence, and *community actions* - focusing interested persons, groups and organisations around common tasks.

During the entire pilot program evaluation activities were performed. The overall evaluation of the project showed that the Programme had an impact not only on the improvement of participants' knowledge and skills in the field of local activity, but also on the functioning of institutions and the activity of communities from which animators come. It was obvious that the Programme should be continued, so in 2000 the Local Activity Support Centre Association was established to co-ordinate it. By 2002 it covered around 100 local communities from all parts of Poland. The president of the organisation was Bohdan Skrzypczak - a social pedagogue, activist, long-year employee of public institutions, Director of the Regional Cultural Centre in Suwałki, co-ordinator of the "Przystanek - Olecko" project - an event combining the fields of ecology, science and art. The activity of the Society, which is a continuation of the pilot programme, focused on the following problems: animation of local development, intensification of inhabitants' activity, support of charity, social, cultural and educational initiatives as well as the increase of citizens' participation in public life.

The Management and the Programme Board of the Association included people from different parts of Poland, activists representing non-governmental organisations or territorial self-government units, including representatives of the environment of Social Animators and participants of the CAL pilot programme. The basic motivation of the first users of the method was the will to create changes, and the main driving force was curiosity, enthusiasm and passion, which often generated a feeling of powerlessness, frustration and failure in confrontation with

the real world of public institutions and local policies. There were cases when animators were dismissed from work, as their activity was often perceived by representatives of self-governing bodies as political, excessive, harmful and dangerous for the local government. As Bohdan Skrzypczak recollects:

*The director of the Social Welfare Centre or the Cultural Centre comes and begins to conduct social surveys in the community on a sample of a thousand inhabitants, just asking people what they want to do, what they feel... This means he's preparing for a campaign. He wants to take power, so what does a wise self-government activist do? He interrupts the situation and dismisses him immediately (...) In the beginning, we sort of sent them with such a noble mission, and they were simply killed in the field of glory.*

Later similar situations were prevented by contracts concluded with the self-government. The establishment of the CAL network was also a result of the elaboration and signature of a co-operation agreement with institutions and individual social animators by persons who completed the pilot course. In other cases the work of an animator whose task is only to set a certain mechanism in motion while remaining in the shadow himself was ignored and underestimated. Naming, description, evaluation, assignment of ownership and quantification of the results of his activity by means of standard evaluation tools used in institutions and adapted to their philosophy - with a schedule and predetermined tasks - was often a burdensome process. Moreover, in public institutions it has often been believed that the CAL programme, which sets high requirements for the personnel of the institution, is only a supplement to the primary activity of those institutions, and all activities and initiatives covered by the programme should be carried out outside the animator's working hours.

In addition, animators came across indifference and resistance of their colleagues who, being accustomed to performing their standard duties within the statutory time, were reluctant to undertake other tasks. Małgorzata Wójcik from the certified Cultural Centre in Brzeszcze says about work with the use of the CAL method:

*The most important thing is the will, real effort and understanding that it's necessary to do something more than so far. I don't mean only artistic activity. Until now, cultural institutions usually worked on the basis of the calendar of events. From one event to another - a concert, overview, show, competition. Everything was based on temporary activities. Work based on the CAL method focuses rather on the implementation of long-term activities, which are aimed at retaining or engaging the environment and*

*inhabitants for a longer time. (...) I think that work based on the CAL method requires a higher level of activity from the animator and can't be restricted to instructions "from 8.00 am till 4.00 pm". This often causes a problem. Sometimes the "what for?" attitude prevails. In principle we function well, we have money, something is always done, people come, what else can we want? This happens, for instance, when someone wants only to work in peace for the remaining three years till his pension.*

In theoretical and practical sense, programme assumptions of CAL were not found very attractive by many people, and they were often vague. The first problem encountered by participants of training courses could be the intensive education allowing for creative invention, high involvement during and after workshops, fulfilment of specific tasks and the working-out of specific practical results that were most often deferred in time. Another important and usually problematic requirement concerned the obligatory attendance to all of the training sessions - for this reason, many participants withdrew from the programme without ever completing it. Another difficulty was related to the reception of proposed contents and promoted values. Concepts such as social and cultural animation, reference to tradition, work with volunteers, or building of non-governmental organizations met with misunderstanding, sounded too idealistic and could be perceived as inadequate, outdated or unfashionable, especially because at that time matters of culture or social issues were discussed mainly in the language of finance and management. Initially this matter was also hampered by the lack of formal structures - procedures or documents that would regulate the undertaken action. That was the case of volunteering, which was regulated by law only in 2003.

What was also significant, were mental barriers and the established, learned attitudes of potential recipients of activities and initiatives. In local environments pioneers of CAL often met with the passivity, apathy or unwillingness of inhabitants, their scepticism and little interest in the immediate environment combined with little faith in the possibility of changing the situation and the demanding attitude towards public institutions and authorities. This is illustrated well by Małgorzata Wójcik's reflection concerning the situation in Brzeszcze:

*It's a mining commune, which means it's quite specific. It grapples with various typical problems of a place with one prevailing employer. The environment shows a quite passive attitude: We deserve everything, because the plant guaranteed holidays, apartments, parcels or trips with all means of social protection for very many years. In our commune, where the mining plant has existed for over 100 years, human mentality often assumes a form of expectations: "someone will do it for us".*

In addition, institutions such as the school, the Social Welfare Centre or the Cultural Centre were still commonly perceived in a stereotypical manner as regards their function, role and place in the local environment and the conviction of limited possibilities and small impact on social life. In particular Cultural Centres grappled with a serious problem - they were perceived by inhabitants usually as places from the previous epoch in which nothing happened and whose formula had been exhausted a long time ago; in addition, they have often been ignored by local authorities and treated as utterly useless. Małgorzata Wójcik comments on this problem on the basis of her own observations:

*In many situations - I'm speaking of other situations and other communes - the Cultural Centre is treated like a drag. Sometimes employees hear that they're parasites, because they do nothing - these are sad stories.*

Experiences and reflections of participants of the CAL programme and its organisers signalled the need to establish a new profession of a social animator in Poland. A decision was made to address this need by creating a School of Social Animators (SSA), therefore the Local Activity Centre Association, in co-operation with researchers from the University of Warsaw, the University of Gdańsk, the University of Leeds, educators from the Federation of Work Training Group in Birmingham, the Centre for Education and Cultural Initiatives in Olsztyn and the Social Animators Corporation, started to put this initiative into effect. In 2000, in co-operation with the University of Leeds and the Federation of Work Training Group, the organisation launched a school of trainers specializing in the field of social development. The aim of the project was to elaborate the profile and professional standards of an animator and to promote CAL's working method in local environments. The participants of the programme who were selected from among employees of cultural or social welfare institutions formed later the core staff of coaches and practical experts of the CAL Association.

In 2003 a pilot edition of the Social Animation School was launched, with funds provided under the European Union Grundtvig - Socrates programme. The purpose of the project was to create a platform for education of animators with regard to practical experiences and academic reflections on work in a local environment. It envisaged many different activities - from a cycle of scientific seminars with a summary publication, through Local Activity Forums, study visits, international conferences, preparation of several specialistic articles on animation to elaboration of a 12-module educational package for coaches and participants. The pilot SAS programme covered 40 persons with experience in the field of cultural and

social activity that are employed or perform voluntary work in social, cultural or educational institutions from cities and villages.

The training and workshop programme referred to the principle of subjectivity and environmental education, which was created by the Polish pedagogue Helena Radlińska. This idea entailed the vision of an individual and a local community, which was treated like an independent entity. It defined the role of education, pedagogy and of an animator - the most important task is to stimulate change by discovering the inherent values and power of the region. The principle organised also mechanisms of knowledge transfer to participants of the School and relations between "teachers" and "students". Among coaches running workshops in SAS there were representatives of the academic world, including employees of the Faculty of Education of the University of Warsaw and the Postgraduate Study of Animation of Environmental Co-operation of the University of Gdańsk and practical experts connected with non-governmental organizations, including experts of the Local Activity Centre network and experts of the Non-Governmental Organisation Support Network, coaches of the Association of Teachers of Non-Governmental Organisations. Each session was additionally attended by a supervisor who monitored the meeting, the quality of coaches' work and the involvement of participants. He also analysed the needs and expectations of the participants.

The purpose of the cycle was to develop certain skills during joint discussions exchanging individual experiences in the following fields: firstly - dialogue management and organisation of consultations and information flow between citizens and the authority with the use of the non-governmental organizations and public institutions' potential, secondly - dissemination of the idea of partnership in the creation of local development strategy, support groups to solve local problems, create networks and social associations, thirdly: preparation of strategies of development of participants' own organisations on the basis of the systematic analysis of resources and needs, fourthly: mobilisation of local groups to activity. 12 educational modules referred to key issues, such as tradition, contemporary trends of development of the local community, team building, voluntary work, self-organisation, civil education, planning and implementation of social projects, moreover, social participation in the decision-making process.

After a series of theoretical classes there was a break so that participants could test their new skills and knowledge in practice. This was to be the beginning of changes in their home institutions and environment. The elaborated system and the educational method which was constantly improved became a basis for the regular functioning of SAS, which was one of the main activities of the Association. Since then, the completion of the School by a representative of a given institution could begin the process of application for a CAL certificate of quality. The awarding

of such certificate depended on the fulfilment of specific criteria. The basic requirement was to have a seat - a real place that can promote integration and activation of the local community. Further requirements concerned the functioning method and organisation of tasks. First of all, they decided on activities that would meet the previously recognised needs and problems of the environment and that would be addressed to various groups. Then they referred to the promotion of the idea of voluntary work for the environment, support of local initiatives, entering into partnerships and the animation or creation of self-help and neighbourhood groups. An important item was also the principle of informal education of adults. Since the beginning the certificate has been awarded for a period of five years, and each certified entity has also entered the Local Activity Centre Network - an informal group of institutions and organizations.

The example of the Cultural Centre in Brzeszcze shows how the aforementioned rules look in practice:

*Surveys and results of our various analyses indicate, for example: too much folklore, too few offers for young people. We pay attention to submitted opinions. At present we have initiatives for each age group. In 2006 we opened a "youth cellar". It was an interesting event, and the idea hit the spot, because teenagers had complained: "in Brzeszcze there's nothing to do, there's no park, no benches, everything is far, expensive, there's no room, pub and beer". So here in the Cultural Centre we renovated the cellar and invited them. At first we engaged "coaches" - voluntary workers who were known to us. Among them there was a priest - therapist and a worker from the psychological & pedagogical counselling centre; She has excellent relations with young people. They became leaders and moderators of meetings with young people.*

*We also invited leaders of all youth groups we only knew about: scouts, the oasis movement, BMX riders, punks, simply all. People came and a discussion ensued immediately: "As young people, what do you think about the situation of the young people in this commune?" And the workshop method began - "Awful" - they drew on posters, expressed and showed this "awful". Good. The second part of the workshop: "What would you like to do?" Again the discussion based on facts. I knew that the club can function from 1 February 2007, so I found an instructor to run it. He had fantastic ideas and came with outlines of ready classes, so I was sure that I could employ him, but he needed someone to whom he could address his offer. Later it turned out that this man had taken part in the said meeting quite anonymously, and nobody had known him yet. But going back to the youth debate: they drew and discussed: "We want to have a club". We answered: "You said it, you have it. From tomorrow this place is open for you from 4 pm to 8 pm." Then Peter, this young inspector, got up and added: "I'm waiting here for you from tomorrow". He scattered leaflets with information*



*about what would happen here, and that's how the "Free culture" Youth Club started to function. They invented a name for themselves and I let them paint these walls; they simply did there what they wanted, that was their place. After a few months the instructor and young people invented a project "Youth in Action" – one after the other, first it was a rock project, and then hip hop fans came and said: "We want ours, too!" Ok, here you are – we did the second project. "Hip hop's not as bad as they say". Then came wild animal lovers and scouts: "Can we meet here?" Then a group of young motorcycle riders: "Ok, you can have your base here". So this is how it goes, because it's actually a self-winding mechanism – from one initiative to another. At this moment, out of this group of young people, defenders of animals' rights have emerged and now they're making their own project. Now it already lives its own life.*

The network encompassed all parts of Poland; in each region, the activity of centres is supported and monitored by a local CAL co-ordinator. According to Małgorzata Wójcik, Director of the certified Cultural Centre in Brzeszcze, the primary idea which organised network activities from the beginning was communication and co-operation in problem solving:

*The fact that we're in the network is quite precious – in the case of any doubts, you can benefit from the knowledge of someone who's already overcome similar difficulties. We often initiate such bottom-up initiatives ourselves – we meet somewhere and analyse some subject or simply talk, we exchange experiences, also in order to get the feeling of closeness, feel reinforced with the thought that difficulties are only temporary and problems can be solved, because someone else has already made a step further.*

Annual Polish Local Activity Forums, which have been organised since the very beginning, serve the same purpose. It is a place of meeting for representatives of CAL centres, participants of other activities of the Association as well as Polish and foreign partners.

On the initiative of institutions and organisations operating in the network, in 2005 were launched: a social & educational campaign and a platform for co-operation of people, institutions, formal and informal groups acting for the benefit of local communities – "Active Communities". The primary purpose of the campaign, which has continued till now, is to inform and promote civil activities in regions, to initiate a dialogue between various entities and to build contacts between groups of practical experts acting in the Third Sector and the academic environment dealing with the issue of locality on the research level. For this purpose, a Web portal was created where each active community has an opportunity to present its initiatives, to tell about what it does, to invite others to take part in an event



or to upload an event report. An important part of the campaign is the Helena Radlińska Competition for Social Animators organised since 2006 - the idea arose from the need to appreciate the work of local activists and to present their profiles on a wider forum.

Since the very beginning, activities of the CAL Association have been accompanied by theoretical reflections. President Bohdan Skrzypczak introduced his methodological interests and research perspective in the field of pedagogy into activities relating to social issues. Observations, experiences and the activity of the non-governmental organisation were so inspiring that they became a cause for elaboration of a doctoral dissertation that was completed under the scientific guidance of Prof. Theiss from the Chair of Social Education of the University of Warsaw. Then, alongside other persons from the scientific world, the professor participated in projects implemented by the Association. The aim of these activities was to initiate communication and to work out levels of co-operation for representatives of science, non-governmental and self-government organizations. They were supposed to respond to the situation of absence of reliable research works leading to specific and applicable solutions. President Skrzypczak said about the problem:

*What aroused sort of dissatisfaction, was the fact that most of the research on this social sphere is done from the perspective of, let's say, sociological and social sciences, which do little more than describe the situation. This means that...well, there is another research, survey of local communities, a report and a book appears, and that's the end and still nothing's changing.*

The culminating point was the establishment of the Helena Radlińska Institute of Social Education in co-operation with education experts from the University of Warsaw (the patron of the Institute was a pioneer of "research and action") in 2006, which was supposed to create space for a dialogue - in the context of local development - on subjects relating to history, tradition, identity and biographic memory held between practical experts and representatives of the world of science. Activities undertaken under the project were financed from funds generated by business activity. This activity was undertaken because of the relatively unfavourable policy of grant providers and the limited possibility of financing such initiatives that the Association is interested in. Bohdan Skrzypczak recollects:

*The best school of social economics for us was the failure to receive the EQUAL grant, because you had to think by yourself how to obtain funds and build a business activity. At present, business activity accounts for around fifty per cent of our budget.*

*This gives us such independence that we don't have to rely on grants, but when we want to set up the Radlińska Institute, we don't wait for anyone to subsidize us, but we finance it ourselves, even though it's a niche project which does not fit in with the current grant policy.*

The choice of the patron was not accidental - it was to symbolise attachment to a certain philosophy and system of values, it constituted a kind of manifesto and such ideological approach that focused mainly on the human being and the building of good interpersonal relations, which were to inspire and stimulate further activity. This principle was not only the basis of training activity, but also organised the functioning of the Association from the inside. The Radlińska Institute organised "travelling" academic seminars - meetings of practical experts and theoreticians organised every month in a different place and focusing on the issue of education of local communities, which were later accompanied by publishing projects. However, the main challenge was to undertake research & educational interventions and action research. Their specific nature is determined by basic assumptions concerning: firstly, practical consequences and changes that they should cause in the environment, secondly, participants of the situation and their involvement in the research process, thirdly: the person of a researcher-activist and the process of theoretical generalizations based on practical observations.

Another important moment was the establishment of the Community and Local Policy Research Centre in partnership with Collegium Civitas in 2010. Dr Bohdan Skrzypczak became the Director of the Centre. The mission of this entity is to generate and popularise the idea and innovative solutions in the field of public policies concerning the broadly understood local development of communities, and to implement bottom-up animation experiences in the policy of self-governments. Its tasks - analyses, research work and educational projects - are performed thanks to the co-operation of social activists and the academic environment. From 2010 till 2014 the Centre is responsible for a part of tasks of the system project "Let's decide together. Reinforcement of participation mechanisms in the creation and implementation of public policies and taking of public decisions" being implemented by the Ministry of Regional Development and financed from EU funds. The purpose of the project is to disseminate knowledge about the possibilities of participation in the decision-making and creation of the local policy and to engage communities in the creation of legal solutions relating to employment, social integration, sustainable growth and entrepreneurship. Carried out in one hundred communes and eight counties, the project includes the organisation of Social Animation Laboratories (SAL), i.e. meetings of inhabitants and representatives of self-government units, NGO's and business entities combined with a discussion

on legal mechanisms of social participation and workshops focused on specific solutions of local public policy.

Another system project financed from the European Social Fund that was performed in partnership with the Institute of Public Affairs and some other entities is entitled: "Creation and development of standards for social welfare and integration services". The project is implemented on the initiative of the Ministry of Labour and Social Policy. Activities being undertaken under this project aim at establishing new standards of services of social welfare and integration institutions, which are supposed to increase the efficiency of Social Welfare Centres, County Family Support Centres and Social Integration Centres in the solving of problems concerning social exclusion. The project assumes that the diagnosis of the potential of social services will be carried out and followed by the reformulation of tasks and principles organizing of functioning of institutions, including the planned replacement of the social work model with the conception of environmental work based on the "CAL philosophy". What is particularly important here, is the principle of creation of environmental coalitions and co-operation with NGO's for the purpose of solving social problems. The project assumes the establishment of a co-operation platform entitled "Social Innovation Laboratory" (SIL), which assembles practical experts and theoreticians, including researchers from the University of Leeds, for the purpose of elaborating the model of Organisation of Local Community, which would be followed by training 3,000 employees of indicated institutions and preparing them for work using the social animation method. The preparation and presentation of legal recommendations is also an important task.

Another initiative, i.e. the project "Active and creative social policy as a tool of social integration", is maintained in a similar spirit. It is based on the "laboratory" model and integrates the perspective of persons engaged in the implementation of social policy with theoretical reflections and research methods. The activities covered by the project are addressed to employees and customers of social policy institutions from the Masovian province in response to diagnosed problems: low efficiency of supporting instruments and activities proposed by institutions, improper methods of activation of socially excluded people, the absence of an integrated approach to the solving of social problems and regular tests of adequacy of applied solutions. The aim of these activities is to disseminate results of research on the knowledge and the state of implementation of social policy, to develop a social & public dialogue, to provide specialistic support to employees of institutions operating in the field of social problems, to disseminate new support methods and to support persons endangered by marginalization.

The above projects reflect the approach of the CAL Association to research issues and its conviction that theory should be strictly correlated with action, and

show the position of the organization towards the academic world and the world of activists and practical experts. President Bohdan Skrzypczak, who is currently a lecturer at the *Pedagogium* School of Social Sciences in Warsaw, defines this approach as follows: *We're between one world and another. There is an approach called "pedagogical thinking - pedagogy", and pedagogy is something in between teacher education and practice. It's something we do here.* The latest initiative performed on the borderline of non-governmental and academic worlds, which is financed from the organisation's own funds, are postgraduate studies in the field of evaluation, supervision of animation and environmental co-operation, which are organised at the University of Gdańsk. What was important here, was the engagement of Prof. Maria Mendel from the Institute of Education, who had already participated in the implementation of the School of Social Animators. The educational offer is a response to the need of defining and determining the framework of such activity and developing the assumptions, methodology and standards of procedure. The process of creation of a new branch of knowledge refers to the proven strategy of operation of the Association, using the activities and experiences of practical experts as a basis for creation of a theoretical model, which is later transferred to the world of research and verified on the level of academic discourse.

The CAL method was noticed by administration units, and some of its elements have already become a part of solutions applied by public institutions. At the same time, the organisation is still financially independent of the self-government, which guarantees partner relations between these units in the course of actions. At the request of the Ministry of Labour and Social Policy, the organisation carried out a training course for 600 women from rural areas within two weeks. Other examples are "Local Activity Programmes" or "Social Problem Solving Strategies", which determine priorities and frameworks of action in regions that are approved by self-governments. In over 300 Polish cities and communes, in connection with the Post-Accession Rural Support Project (PARSP), local authorities decided to use the animation-based approach of the CAL Association for the preparation of their own documents. It was a huge substantive and organisational challenge - Bohdan Skrzypczak said that:

*We showed that within two weeks we could mobilise 80 coaches - practical experts from all parts of Poland and make a programme for 325 communes while maintaining the same quality for all 325 communes. On the other hand, a red light appeared in our minds - we shouldn't be obsessed by the magic of huge numbers and quantities.*

In the provision of training services by the organisation, the entire method or particular modules of the CAL programme are used. The animation concept itself and the coaching approach are not only recognisable, but they become attractive for successive

groups of recipients apart from employees of Social Welfare Centres or Cultural Centres. In the last year, 10,000 persons were trained there. Currently, SAS coaches conduct training courses based on the CAL philosophy and method for 3,000 librarians at the request of the Information Society Development Foundation, which is implementing the Library Development Programme thanks to the financial support from the American Freedom Foundation and the Foundation of Bill and Melinda Gates. The aim of the project is to increase the importance and role of libraries in the local environment and to revise the basis of operation of public libraries from small towns and villages. As the co-ordinator of the CAL network and coach Lena Chotkiewicz says:

*The training programme that we run under this programme is supposed to change the role of libraries and to motivate them to attempt to do something rather than showing a passive attitude based on the expectation that someone will come and change the situation. The programme is aimed at changing and reversing the stereotypical role of the library, where one woman just sits and dispenses books, nothing interesting happens and there are few avid readers – children or elderly persons who come there to borrow two books. Now the approach is different – the modern library which has the equipment and addresses its offer to the local community and is a sort of centre of social communication. That's how we think the role of the library should be considered.*

CAL's own business activity consisting of training courses, publishing activity, research and consultations made possible to co-finance the "Q - Neighbourhood Movement" initiative. This project is implemented in Warsaw. Within the framework of the Academy of Neighbourhood Initiatives, training cycles and meetings of local activists, active neighbours and animators are organised. The Academy teaches the participants how to observe the environment, co-operate and motivate themselves and others to act; in addition, the programme includes the organization of regular debates on topics related to the issue of locality. The project involves also the creation of levels of co-operation between experienced animators and beginners. An important part of activities is a blog containing current information about important places and city events, e.g. about the "Playground Christmas", which involves a book-collecting action, meetings at the Christmas table and decoration of the Christmas tree. Previous entries and reports, including video clips, concern meetings organised under AIS, bottom-up neighbourhood initiatives, e.g. "Sunday Without Scrawls" campaign, i.e. erasing of inscriptions on house walls, a street festival picnic or celebrations of the Neighbour's Day.

This programme is the best expression of the philosophy of the CAL Association - working for people, acting with people and being among people. As President Bohdan Skrzypczak says:

*It's also our antidote to the systemic approach, to big projects, big social policy and so on. Here we meet a group of several persons and neighbours and talk about ordinary matters. Sometimes this is more difficult than a serious EFS project.*

An important part of this philosophy is self-reflection and the creation of a characteristic culture inside the organisation:

*Here our leading question - says Bohdan Skrzypczak - is: „what is CAL?”. The most difficult thing for us is to define what the Local Activity Centre is, for even though the main philosophy remains the same, we still change our perspectives and interpretations and we go on talking about it... I'd like to mention one more thing - building a network of people consistently... We focus on people and on good positive emotions rather than ISO standards and certifications. What's the most important, are relations and the community of people who do something together, because they're convinced of it and that's why they can engage others. This is more important than all formal procedures.*

**I wrote this text with the help  
of the following documents and publications:**

*Centrum Aktywności Lokalnej jako metoda rozwoju społeczności lokalnej*, P. Jordan, B. Skrzypczak (red.), BORIS/CAL, Warszawa 2002.

*Ja jako animator społeczny*, B. Skrzypczak, P. Henzler (red.), Stowarzyszenie CAL, Instytut Studiów Edukacyjno-Społecznych im. H. Radlińskiej, Warszawa 2006.

*Ośrodek pomocy i aktywności społecznej - renesans pracy środowiskowej*, P. Jordan (red.), Stowarzyszenie CAL, Instytut Studiów Edukacyjno-Społecznych im. H. Radlińskiej, Warszawa 2007.

*Społeczności lokalne - zmierzch czy renesans*, "Rocznik" nr 6, BORIS, Warszawa 2001

*Źródła aktywności społecznej. Helena Radlińska - tradycja dla przyszłości*, B. Skrzypczak (red.), Stowarzyszenie CAL, Instytut Studiów Edukacyjno-Społecznych im. H. Radlińskiej, Warszawa 2006.

Konrad Piskała, *Cal do celu*, "Tygodnik Powszechny" 18.06.2007

www.ngo.pl articles: DD. Mól, *Ludzie sektora: Bohdan Skrzypczak*; A. Malinowska *Kuźnia animatorów*

Blog of the CAL Association <http://blog.cal.org.pl/>

Blog Q <http://inicjatywysiedzkie.blogspot.com/>

aktywnospolecznosci portal: <http://www.aktywnospolecznosci.pl/>



## Commentary

The specific nature of the CAL Association lies mainly in its strong sense of identity built around the idea of "community development" and a certain cohesive philosophy, or the mission which is not only reflected by all activities undertaken by the organisation, but also organizes the internal culture of the Organisation. It is the loyalty to a specific idea combined with consistency and determination that made it possible, on one hand, to implement the innovative methodology in an extremely difficult area and to carry out the demanding programme which broke the existing order and, on the other hand, to develop the Association itself and overcome crisis situations. The success and effectiveness of CAL's activities resulted, among others, from the ability to combine and find a balance between idealism and attachment to certain values and strategic thinking and rational management, which manifest themselves, e.g., during the acquisition of funds for performance of activities. Here the important moment was the commencement of CAL's own business activity, which allowed it to remain independent towards grant providers and to finance successive projects and which did not eclipse the primary aims and did not dominate the organisation's activity even at the time of the highest boom.

The characteristic feature is action within the network. The implementation of the animation method makes it possible, through activation of mechanisms existing in local

communities, to disseminate ideas and to include successive co-operating persons and institutions in the system while maintaining the developed standards of operation together with self-reliance and relative independence of particular regions towards the "centre", i.e. the Association. What binds this network, are ideological assumptions, the common philosophy of operation and the cohesive and legible image. The power of the Association is reflected by partnerships being built, reliability and co-operation with many institutions, from small local NGO's to important public institutions such as ministries or universities. This, in combination with many years of experience and the high substantive level of activities, increases the recognisability of the Organisation and the method itself among institutions acting in the field of exclusion prevention, solving of social problems or building of civil society, as a result of which "CAL" is associated with a good and proven brand supported by a specific important content and professionalism. Because of this, the Association can have a large-scale impact in comparison to other NGO's, influence the social policy and generate permanent changes in this respect.

An important aspect of functioning of CAL are relations with the scientific world. Firstly, the philosophy itself and the method of activation of local communities refers to solutions and concepts in the field of social



pedagogy and is strongly embedded in theory. Secondly, all activities are carried out according to the principle of combination of activists' and academic experts' perspectives and development of solutions integrating these two viewpoints, which is reflected best by postgraduate studies launched in co-operation with the University of Gdańsk. In addition, all projects are accompanied by theoretical reflections and their participants are prominent representatives of the scientific world, who supervise the content of undertaken activities

and guarantee their top quality - the School of Social Animators or the Radlińska Institute is a good example here. Thirdly, experiences of the Organisation and its practical knowledge of the subject area in question combined with theory are later transferred to the academic world, which is reflected by numerous publications issued by the Association or research activity of President Bohdan Skrzypczak.

Case study and commentary:  
Katarzyna Kubat

# GT Mentor: acting at the intersection of business and science

## Man of science and business

The first contact of Krzysztof Broclawik with higher education was, of course, the period of his studies in psychology. After his studies, when he decided that the world of science would also become his own, he started working at the Department of General Psychology of the Jagiellonian University (UJ). At the beginning of the 1990s he transferred to the newly created School of Public Health, which was a joint enterprise of the Academy of Music in Kraków and the Jagiellonian University. He was lured by the challenge set for that institution: reform of the public health system. His favourite branches of science, which he has pursued until now, were social psychology and management. He is the author of several publications, and the publication he is most proud of is a chapter written in co-operation with Edward Necka about synectics. *Nobody has described it better until now, although it was twenty years ago, says Broclawik.*

Interestingly, one of the items of his academic bibliography was devoted to microelectronics. It was written during the early period of Broclawik's academic activity, when the Jagiellonian University and the Wrocław University of Technology (PW) (more specifically: the Department of General Psychology of UJ and the Department of Prognostic Testing of PW) co-operated within the framework of "schools of creativity". This co-operation was based on meetings during off-site sessions of engineers from Wrocław, puzzling their heads over scientific technical problems, and psychologists from Kraków - experts in creativity who used methods and tools elaborated by themselves for helping their colleagues from Lower Silesia to work creatively on problematic, yet very specific issues. That was also the moment when Broclawik started to delve into the topics he was particularly interested in, such as the phenomenon of creativity, group processes, dynamics of small groups, creativity in small groups, effectiveness of small groups, the impact of the minority and majority within the limits of small groups, conformism. Despite the lapse of time, he still takes an active interest in these issues.

The living conditions of the young academic worker forced him quickly to look for other sources of income outside the university.

*First-league science requires maximum commitment”, says Broclawik, but I could never afford this because of my life situation. I’ve simply always had someone to maintain, I’ve always needed money for others and for myself.*

It turned out that the emerging training market would need people with skills worked out during the aforementioned schools of creativity. This is how Krzysztof Broclawik started his career of a coach.

He carried out his first training order for teachers from Warsaw: he co-operated with a team of several other psychologists, the leading topic was creativity, and courses progressed successfully. Further training courses were also based on his personal academic interests, i.e. management and psychology in their broad sense, and an abundance of university teaching experiences. He conducted training courses either directly for the organisation, or in co-operation with training institutions during the fulfilment of orders for their clients. He drew heavily upon experiences of schools of creativity from the period of Kraków-Wrocław co-operation. His coaching techniques owe much also to “Matrik - Management Training for Kraków and Region” - a British initiative under which Polish coaches were trained by their British colleagues. Krzysztof Broclawik participated willingly in this five-year programme; in Manchester he also had an opportunity to learn how training is done in the UK.

In spite of his rising fascination with training, he did not abandon his first passion: science. He was still involved actively in the life of the university community, conducted classes and developed his research in preparation for the defence of his doctoral dissertation. The dissertation was finished when even his best-wishing friends lost their hopes - in untypical circumstances, although they can also be regarded as typical. *I sat down for six weeks and wrote the text,* recalls Broclawik.

*Because my life partner said that I worked only in order to have a holiday, she decided we wouldn’t go on holiday if I didn’t complete my dissertation. And that did happen - we had our ferry tickets to the Åland Islands booked for 15 August and I finished writing the dissertation on 14 August at night.*

Broclawik co-operated with many universities, e.g. with the Jagiellonian University, the Nowy Sącz School of Business - National Louis University, the Warsaw School of Social Sciences and Humanities in Warsaw and Wrocław, the Tischner European University in Kraków and the National School of Public Administration

(KSAP) in Warsaw. In 2010 he organised an annual conference of the Polish Society of Social Psychology in Nowy Sącz. He has maintained close contact with a majority of the aforementioned institutions until now.

Broclawik defines himself as a second-league researcher. It is a consequence of the situation when he has to divide his day between several fields of activity for various reasons, which are not only financial. In spite of the heavy discomfort, this gives him an opportunity to observe the Polish higher education system from a certain distance. The reflections that arise on the basis of these observations are not very optimistic. The academic development system, remunerations, incentives for researchers, the quality of classes and lectures, lagging behind international standards, management of science and research institutions, methods of studying, the quality of new generations of students... in Broclawik's opinion, all these areas of functioning of the Polish higher education system require a profound and real reform. Nevertheless, he has conducted his lectures, classes and seminars with commitment. His students have already defended a few doctoral dissertations or even habilitation theses. He devotes particularly much time to postgraduate studies and students. As he says, postgraduate studies emerged on their own thanks to the potential of many universities and, first of all, students' needs. This specific form of studies, where students choose their specialisations with particular attention and consciousness, requires much effort from lecturers as far as the content and methodology are concerned. But the partner on the other side of the desk is also a completely different and extremely valuable kind of student.

Broclawik is certain that he has proven his market value as an academic teacher. This is because he takes care of such things as: continuous updating of his academic knowledge and simultaneous development as a coach, which allows him to harness modern working methods used in business training for his teaching work, personal experience in management - he co-manages a company, after all - and, finally, life experiences of his clients.

*I have such sources of information and such examples that an academic worker will never have, emphasises Broclawik, I work for such companies, enterprises and corporations that a student will never get into. Especially on the management level. I know what problems they have, I train them and I talk to them.*

At the same time, all training courses held by him had a strong academic foundation, although not every client was aware of this.

## Marriage of business and science

Dr Krzysztof Broclawik, a researcher and coach, and Nina Dragosz, a talented manager and coach, met within the same area of specialisation during postgraduate studies. Although they were on opposite sides of the desk at that time, they quickly started to co-operate in the field of training. Soon they realised that they could utilise market opportunities and their potential even better and more broadly in terms of business.

*I was a freelancer as a coach when my partner Nina Dragosz made me aware of certain business rules. It was an apt occasion, because we already had the first excellent client. This motivated us so strongly that within one week we founded a training company called Grupa Trenerska Mentor (Mentor Coach Group), which has operated successfully for 12 years,*

recollects Broclawik today. “Within one week” is not only a picturesque metaphor. The civil partnership was formed in 1999 within a few days; the value of stock capital was equal to a set of tyres at that time. Of course, the partners had no office, equipment, co-operating coaches etc., but these issues were of secondary importance in those pioneer times of the training industry. It was skills, ideas and readiness to work very hard that counted. On the other hand, the quality of completed orders and clients from the current portfolio were also important.

Today GT Mentor s.c. boasts a high position in terms of content, excellent personnel and extensive experience and a spacious office in Kraków with a properly equipped office and administrative & logistic facilities.

The client for which GT Mentor carried out its first institutionalised training courses was a former client of Krzysztof Broclawik, and they had co-operated already as freelancers. It was a huge Polish national company of the electric power engineering industry in the public sector. As the company turned out to be a good client, the co-operation lasted a long time.

This first big client was soon followed by others: other companies from the power industry, regional TV stations, one Polish nationwide and non-public TV station, a hotel belonging to an international chain, etc. There were also orders from schools and universities, mainly non-public ones, concerning co-operation in the form of postgraduate studies. The increase of the number and quality of clients obviously led to the infrastructural and personal development of the company.

The milestone in the development of the company was the decision to expand its activity with the implementation of training & development projects co-financed from European funds. In the middle of the first decade of the 21<sup>st</sup> century, GT

Mentor prepared its first application forms as a part of its plans to carry out the first co-financed training projects. That was completed successfully. At the same time, the specific nature of management of European funds forced the company to put in order its procedural, accounting and office & administration matters. However, co-financing from EU funds also helped the company to make another step towards the development of the infrastructure and coaching resources. In connection with the project of internships for research workers being carried out by the Małopolska Regional Development Agency, Mentor established co-operation with a recognised and extremely valuable young researcher working on the topic of emotional intelligence. As can be seen, regardless of various opinions on European projects, Mentor takes advantage of development opportunities offered by European funds.

GT Mentor is a small, but dynamic and active company which participates in tenders and competitions and establishes contacts with potential clients on every possible occasion, including postgraduate studies with courses run by coaches. The strategy of the company was constructed several times. Such plans are arranged for not more than 3 years in advance, mainly due to the high dynamics of legislative changes in Poland, which often brings surprises to entrepreneurs. All activities and initiatives are monitored and analysed on an ongoing basis. Regular team meetings provide the owners of the company with additional feedback. Consequently, all changes in the functioning of the company can be introduced on a running basis and in response to real needs. This system is effective. GT Mentor has existed in the market for quite a long time, and each successive year turns out to be better than the previous one in terms of initiatives and successes. This shows that the company's development is based on evolution rather than revolution.

Irrespective of development strategies, the most important area of development in GT Mentor is the self-improvement of coaches. *If you want to teach others, you must also learn on your own*, Nina Dragosz often says. The company does not organise recruitment for work, but looks for good coaches on its own. One of the key prerequisites for co-operation is the coach's will to develop continuously. Apart from that, GT Mentor creates a good atmosphere for enhancement of the personnel's competence: the owners motivate employees not only with words and their own example, but also use other forms of financial or non-financial motivation if a given initiative can be beneficial to the company. If Mentor's employees participate in training programmes, write a thesis or dissertation or attend postgraduate studies, they can receive financial backing, spare time or flexible working time. The coaching staff also tries to keep up with all innovations in the world of training, both on a domestic and international scale. Team members make use of foreign trip opportunities, the company purchases foreign licenses for training

tools, coaches become familiar with manager games, and magazines and publications are subscribed.

*When we look at cost categories at GT Mentor, we can identify three main costs, says Nina Dragoz - co-owner of GT Mentor. The first cost refers to salaries for the people who work. The second cost is petrol, because training courses often involve long-distance trips, and the third cost refers to books.*

The trend of continuous development is conveyed by Grupa Trenerska Mentor also to the field of training, including services provided by the company.

For instance, in co-operation with the Tischner European University in Kraków, an innovative field of postgraduate studies “Coach and Trainer” was launched. GT Mentor’s coaches prepared and opened an Academy of Masters of Training, including a special form of training courses for experienced coaches. Coaches and collaborators implemented a project concerning emotional intelligence thanks to co-financing from European funds. They implemented new coach training tools, such as: a training ground for beginners, training exercises for trainees or supervisions adapted from therapeutic practice for training purposes. Examples of new solutions can be quoted endlessly. However, all of those innovations had one common denominator: they may not have come directly from the world of science, but always resulted from its spirit.

This is because GT Mentor, following the efforts of its founders, builds its training courses on a solid scientific foundation. When asked to determine how closely the company co-operates with the world of science (in a scale of 1-5), Krzysztof Broclawik answers without hesitation: *Mentor deserves 4*. Coaches assume that since scientific cognition is supposed to bring people closer to perfection, the use of science for learning is obvious. When asked which fields of research are used most frequently by the company, Krzysztof Broclawik indicates social psychology, general psychology, clinical psychology, management, sociology, economics.

GT Mentor is not just an ordinary company on the training market. Since the beginning, it has had an ambition to determine standards and establish new routes. Although the low activity of coaches in the field of publications has always been a problem for the management board of the company, Mentor’s team is also active in the coaching environment. The company is a co-founder of the Polish Association of Training Courses, whereas its employees are engaged in the functioning of various industry organisations, including MATRIK - Association of Management Consultants and Coaches.

Can every researcher emulate the unquestionable success of GT Mentor? Opinions of Mentor’s owners are not unanimous. Krzysztof Broclawik states that



only a minority of researchers has a flair for business activity, which is a matter of having certain characteristic qualities of an entrepreneur. On the other hand, Nina Dragosz thinks that each researcher has an opportunity to operate successfully outside his university if he makes an effort to sell his knowledge and academic achievements to persons, groups and organisations that can make use of them. Both sides will benefit from that. In science there is a thing known as the “Ferrari effect”. The first Ferrari that appears on the university car park works wonders. It motivates academic workers of this university to intensify their efforts, which are measured by the number of publications and grants and the pace of obtaining further academic degrees, because everybody wants to have his own Ferrari!

As regards the commencement of business activity, the viewpoint of the founders of GT Mentor is the same: they think that the most important things are the selection of collaborators - the people on which they can rely - and determination and courage to make decisions and implement plans.

*You just can't be afraid or be put off by difficulties, stresses Broclawik. That's something obvious. You have to be persistent and break your balls for the first 30 years, and then you can relax: this goes for science and business to the same degree.*

University duties, company duties, duties towards clients, family duties... There is no denying that such a lifestyle is not too calm or easy. The inconveniences of this lifestyle are pointed out by Broclawik:

*Actually, I have no private life. I have no cultural life, either, because I work round the clock and I have two weeks of spare time during the holiday (...). That's the price you pay. I travel 50,000 km by car every year, like a taxi driver in a small town (...). This means my car is worn out after 5 years, and then I have to replace it because it's no longer good for anything.*

The co-operation with clients from all parts of Poland requires high mobility and dynamic action. Unfortunately, this affects also health, in spite of constant attempts to take up swimming, running or other exercises on a regular basis. As Broclawik says, the things that help him to work like this are

*sturdy health and motivation. It turns out that I have a very tough organism - now it shows some symptoms of fatigue, but generally I'm extremely rugged. I'm rarely sick, I sleep for a short time, and I don't smash cars too often. I'm not saying I don't smash them, because I do. But that happens quite rarely. And I have the motivation, too.*

## Commentary

The story of Nina Dragosz and Krzysztof Broclawik and Grupa Trenerska Mentor is an interesting example of a frequent crossing of paths of the academic world with business to the advantage of all parties concerned.

Interestingly enough, mutual scientific & business relations function on the basis of positive, rather than negative selection, whether deliberately or by accident. In this way, universities gain elements of modern training methods, current and actual examples of business practice and experienced coaches. On the other hand, enterprises receive current results of research and latest theories from research fields falling within the scope of coaches' interest.

Partly due to historical circumstances and partly by accident, the young researcher had to undertake radical steps aimed at increasing financial stability and becoming independent of relatively low academic remuneration. It was a situation when the researcher specialising in social sciences decided to make an honest profit from them (pragmatic purpose), at the same time applying them for business practice (mission-oriented purpose); what makes it more interesting, is the fact that such course of events is more typical in the case of exact, technical or biological sciences.

An important competitive edge of GT Mentor lies in its focus on science as a strong foundation of its training courses. This approach may not always guarantee immediate financial profit, particularly in comparison with competitors, whose activities are often more imitative and conservative. However, in strategic terms it helps the company to build a professional image, to stand out favourably and, perhaps most importantly, to be one of the leading players in its industry on the market.

A good idea, determination, talent, experience, much effort, some luck... However, from the viewpoint of persons working in such a way, costs of such activity must also be taken into account, both when it comes to professional costs (unfulfilled academic ambitions) and private costs (burdensome lifestyle). The chosen path seems to lead through territories at the intersection of two worlds (business and science). On one hand, it is possible to draw benefits from each world while maintaining a relatively high degree of professional and intellectual freedom. On the other hand, this requires a greater focus on the understanding of the logic of both "worlds", and a stronger effort to succeed in both fields, as in the case of Dr Krzysztof Broclawik and GT Mentor.

Case study and commentary:  
Łukasz Leszczyński

## Reading Lévi-Strauss

As a student of a good secondary school in Warsaw, Tomasz Jędrkiewicz read Lévi-Strauss and more intelligible books in the field of social psychology. *I liked reading them, he says, it seemed to be fine to me, it suited my cognitive temperament, because I've always been curious of the world.* His choice of sociology as a field of studies was obvious and involved a vision of work in an advertising agency - at the beginning of the 1990s this industry offered extremely attractive opportunities. As Jędrkiewicz recollects,

*It was such a terrific, "go-ahead" field, it looked like an incredible, brand new world which has just opened. Completely new spaces of functioning for the society and market. Suddenly the market, mass communication and advertisements emerged. That was something very modern and ambitious. It seemed you could earn gigantic money there. It was interesting, it was modern and it was simply profitable. And I began to realise that when I finished sociology, I would have proper qualifications to engage in advertising.*

The first year of studies was a time of discovery, cognition and big fascination with sociology and anthropology - suddenly there was plenty of new possibilities, plenty of interesting topics to handle, and the tools that made this possible. He assumed a research attitude; at that time he created his first independent ideas and initiatives, which were motivated by a constant attempt to describe the surrounding reality in a systematic manner. This involved, e.g. the printing of various "microquestionnaires" which were later handed out to friends and strangers. When he went to London in June together with his fiancée (also a student of sociology) for holiday work in a hostel for Poles, they took a pile of independently prepared questionnaires addressed to Polish tourists with questions concerning their stay in London. *Everything that happened was an opportunity to examine or analyse something, to do your own research, finally,* says Tomasz Jędrkiewicz.

At the end of his stay in London in 1994, he received an offer of co-operation from Jan Nawrocki - a sociologist, a scholar of the University of Cambridge and

the former employee of SMG/KRC, who was just opening a new research company after returning from abroad. At the beginning of October, Tomasz Jędrkiewicz joined the process of creation of IQS - a company which specialized in quality research, at the same time continuing his sociological studies. On one hand he dealt with promotion-related issues, while on the other hand he took part in works of the research execution department and assisted more experienced colleagues. Soon he began to act independently as regards the preparation and conducting of research projects and the preparation of analyses. After two years of functioning in IQS, he decided to put aside all matters related to PR and focus only on research work. He worked in a team under supervision of outstanding specialists, including Izabela Kapuściarek, from whom - as he says - he learned *all the most important things about research* and who was *an absolutely excellent researcher and a very good boss*.

Below there are Jędrkiewicz's recollections of his involvement and beginnings of IQS, which also marked the beginning of the research market in Poland:

*There were three rooms at Marszałkowska Street and a viewing point in the President's office, so when focuses were carried out, President went out (...). Those were still the pioneer times when you stayed in the company for the night. At Konstytucji Square there was a billiards club - when we were exhausted with work, we went playing billiards from 11 pm till 1 am, and then we went back to the company to continue our work. That was really a mad thing and a quite intense life. (...) The woman who cleaned the office knew that when someone was lying on the floor, she should pass by them rather than poke them with the vacuum, because this was the hour when they could take a nap (...) However, that was a great deal of work. I really invested very much time and energy in work alone. Work, work, work - going to work, doing projects, showing interest and avoiding doing things only within standard limits, but wondering what more can be done.*

In 1998 Tomasz Jędrkiewicz was already an independent researcher within IQS and worked in the team, or sometimes outside it, and he served his clients. One of them was an advertising agency - after more than one year of regular cooperation the management of the agency offered Jędrkiewicz the job of a strategist, which he willingly accepted. The vision of having an independent position in an advertising company looked attractive because of the prospect of a regular and high salary job, and the opportunity to do something new, which was important to a person like Tomasz Jędrkiewicz, who quickly gets bored. However, as the researcher says, the industry itself *has already become slightly demythologised, and this image was no longer so crystal and beautiful*. He started to work as a strategist,

but he still did research by organizing larger or smaller project for clients of the agency, including two big companies for which he diagnosed their information needs and then designed and supervised the course of research on that basis.

He spent three and half a years doing this. Also at that time, around 2000, he came up with the idea and started first works on the methods of searching for necessary information on the Internet. This was largely enforced by the situation, i.e. the necessity to obtain and elaborate data with the entire lack of funds for research.

*Fortunately, the agency had a very fine Internet link, so I browsed and deliberated on my idea, he recalls. I learned how to search for information and I developed various strategies of its obtaining.*

The topic of the Internet constantly evolved and was improved on a running basis. A few years later the sociologist together with his colleague, the ethnographer Robert Zydel, would finish it as a rightful research method called “virtual ethnography”.

In 2003 Tomasz Jędrkiewicz decided to leave the agency, whose market position had weakened seriously. He started to look for a new job in research departments of international corporations. During the recruitment process one of the companies contacted his former boss from IQS, Jan Nawrocki, in order to verify his references. Then Nawrocki called Jędrkiewicz and invited him to return to the company. Soon they discussed new ideas relating to research and advertising markets. The first important task at that time was to carry out a visual identification change process in the company, introduce a new logo in 2004 and then induct employees of the PR department into new ideas. The atmosphere of the company - many interesting research projects, continuous reflections and discussions about the market situation and potential ways to attract clients - had a very stimulating impact on Jędrkiewicz and convinced him to resume research activity. The breakthrough moment was a consultation regarding “Lifestyles of Polish Consumers” - syndicated research carried on by IQS since 1996 from the perspective of an experienced marketer. On that occasion, Jędrkiewicz was asked to interpret results and try to diagnose the trends that appeared there.

*I took this pile of tables, he says, I read and analysed it, noticed some trends and described them. I guess this was the moment when it really happened that I was back...*

He devoted much attention and work to research & development issues. This involved searching for information, reading, preparation of publications and

speeches for conferences or giving of interviews relating to current business issues. As Jędrkiewicz says, that was the position

*(...) from which you can see a little more, which requires you to do something brilliant and from which you can see clearly the opportunities that appear on the market. This work didn't lead to business directly. Those weren't the projects for which an invoice could be finally issued (...) it was a week, two weeks, sometimes three nights of intense efforts to understand some issue and prepare an answer. Those were various speeches, conferences on youth marketing, consumers' behaviours and loyalty, and generally situations in which you had to show a certain reflection. This was very, very stimulating.*

At that time, the project of “virtual ethnography”, an important part of which was the methodology of searching for information on the Internet, was gradually maturing and soon became the subject-matter of training courses conducted by Jędrkiewicz.

Changes of the research market in Poland had already been observed for some time. The international chain companies that had actually been present from the beginning, such as Millward Brown, TNS or Research International, started to buy out shares and take over original Polish companies, such as SMG, OBOP or Pentor. Contributing their “know-how” - good, complete and proven solutions that anticipated clients' needs by a few years, they soon dominated the local market, which was becoming a product market to a large extent from 2000. Clients bought ready standardised and checked methods of diagnosis, which were relatively easy and cheap, gave room for comparisons and provided a high sense of security. The ad hoc research that has been popular until then - i.e. projects that were “tailor-made” for a given ordering entity - was used less willingly. In IQS, which had achieved a strong industry position until then, a strategy was being prepared for the purpose of effective competing for budgets with giants, and achieving high recognisability on the market.

Apart from that, as Jędrkiewicz says, the team had a strong need to invent a completely new thing: *This need simply existed in us - you can't prepare focus interviews about shampoo caps all the time. If you didn't do anything other than this, you'd go mad*”. Owners and administrators of IQS declared their readiness to invest funds in the development of tools in order to create something on their own, innovative and competitive. They financed the purchase of wholesale quantities of books, most of which had to be brought from abroad, and they allowed researchers to devote a certain part of their working time to the thorough investigation of the given topic - later the employees had to present concrete results of their

searches within the agreed time limit. Tomasz Jędrkiewicz remembers that the owners put great trust in him at that time, and the things he did gave him huge satisfaction and were the main driving force for his activities:

*When we were working on these tools, he says, and solutions, on traditional ethnography, “virtual ethnography”, behavioural analyses, or products prepared by us, this internal non-business motivation, which was a bit emotional and a bit cognitive, was a key thing here.*

The first years of the 21<sup>st</sup> century were also a time of social and cultural transformations concerning young people and methods of perception of this group. Various new phenomena that occurred at that time were often unclear to marketers, i.e. clients of research companies. Young people began to change as far as their appearance, expectations and behaviours were concerned. This was accompanied by the digital revolution and the growing popularity of the Internet among young people, which began in the 1990s. On one hand, they seemed odd, strange and incomprehensible to their senior colleagues responsible for marketing in big companies, but on the other hand, they formed an important group of consumers and forerunners - the people who brought and popularised locally various trends related to fashion or culture, thus generating a market demand. It was clear that important changes occurred there, but a majority of persons concerned, as Tomasz Jędrkiewicz says:

*didn't know how to handle that, what it meant or what it really looked like. The young consumer and the marketer working for this consumer went their own separate ways in those few years.*

The academic world had nothing special to offer in this respect - information on young people published by research entities was usually outdated and unfit for practical use.

The interest in this group was growing, which was also reflected by a large number of enquiries from clients regarding the youth-oriented project implemented since 2000 as a part of the “Lifestyles of Polish Consumers” programme. This gave rise to an idea to change and revise this quantity-based and not very attractive research into a really diagnostic and interesting matter. At the same time, a new agency named Streetcom was opened in order to diagnose current trends and introduce new products into the market via trendsetters. Another initiative which came to Poland was an international research project “Global Cool Hunt” implemented by PR Hill & Knowlton and combined with a media campaign - those



and similar projects put the question of “trend catching” in the centre of attention, producing the excellent feeling that the world changes very fast and those changes are remarkable. It was obvious that, considering the wave of interest in young people and trends, this opportunity must be taken by carrying out a project that, on one hand, will help to tell an interesting and absorbing story about young people and, on the other hand, will make it possible to get a deeper understanding of their world and, consequently, to remove the barrier between the young consumer and the marketer.

Such an assumption required mainly the redefinition of concepts by means of which young people are described, or even the creation of a language that could interpret this reality in an adequate manner by referring to its own categories rather than conceptual schemes imposed by researchers which had been used until then. On the other hand, it involved the need to enter this world as deeply as possible. Tomasz Jędrkiewicz was deeply convinced that ethnography would be an ideal means of examining and showing the specified area in a new light and that the project would become a success in the end. The IQS company undertook to carry out the “World of Youth” research and invest their own funds in it.

*That was a really concrete budget - says Jędrkiewicz - which the owners agreed to lay out. Before they did this, we obviously had to present business plans and assume how it should look like, how much we must sell, to create lists of potential clients for the purpose of checking whether we really have the opportunity to sell enough to make a profit.*

Tomasz Jędrkiewicz conducted research together with his colleague Agnieszka Wójcińska; they were 30 and 27 respectively, so they were no longer youths. Jędrkiewicz remembers that a feeling of alienation appeared and a distinct barrier emerged between the world of young people and researchers: *I didn't know them very well, I didn't understand them very well and I was a little scared of them - I didn't know how to approach it.* As far as technical solutions are concerned, it was clear from the beginning that it would be necessary to use a few different methods that would enable researchers to delve into the explored space and, at the same time, allow them to stick to all rules of research art and comply with procedures. As Jędrkiewicz says:

*It still had to be research. The aim was not to do journalistic work and write a partly artistic report from the world of young people, even though we certainly needed such an outline. Such a journalistic story was necessary for communicating as fully as possible the things that we found and observed.*

The project was carried out in Warsaw and Piła and proceeded as follows: young people were recruited as guides to their world. After many interviews, 12 persons with a good sense of observation and the ability to communicate their observations were finally recruited in each town. The co-operation lasted a few months, during which guides received tasks to perform - they were told to observe what goes on among their friends and prepare a report with their findings. Approximately every month focus group interviews were organised, during which guides said what they had observed. At the same time, researchers arranged typical observation-based meetings with their guides, i.e. they visited their homes, went with them to the hotel for a party or were guided round the town. This was followed by analytical works, preparation of quantitative research for the purpose of quantification of conclusions from qualitative research and, finally, elaboration of a report. The report combined the elements of a story and a documentary film - on one hand there were more than 100 slides documenting the reality of young people, while on the other hand there were live stories, opinions and examples taken directly from young people's lives which were arranged into an orderly narrative intertwined with hard data and numbers.

The innovation of this project lay mainly in the principle of non-distribution of results of research only in the report version. In order to become acquainted with results, it was necessary to take part in a workshop. It was a presentation of results combined with a gallery of a few hundred photographs placed in the room, each provided with a signature and a short interpretation. The respondents who were music composers prepared background music for the needs of the workshop. In addition, exercises were organised for the purpose of "putting on the shoes" of young people.

*We were deeply convinced, says the co-author of the project, that this wasn't something that could be read and understood, but you had to delve into it more deeply. Our approach to the research and a large part of our approach to selling or communicating our knowledge actually helped participants of our workshop to become immersed in this world for a while. This experience went much beyond the acceptance of results of research. It was sort of opening up to this world, overcoming the barrier of strangeness. And that was exactly what we had intended and assumed.*

The results of the research consisted of two parts. The first of them: "What turns them around" described the mechanisms which young people were often unaware of, but which organised their life and ways of functioning. It referred to the peer group, its role, the question of family, dreams and aspirations, the absence of authorities and mechanisms governing the occurrence of self-promotion and self-

creation. It described tensions between the attempts to stand out and demonstrate the person's individualism and the strong need of belonging, as well as the limitations imposed by the group. In the second part: "What turns them on" reference was made to several topics that were found attractive by young people and were defined by the term "spox" (cool) in the nomenclature of the report. These included, among others, "sex", "love", "exotics", "strange and incomprehensible things", "illegal", "hardcore", "trophies", "tuning of the world around and self-tuning" - all of them are strongly present in youth culture. Each area was described in detail:

*We said what it was, how we understood it, how it worked, but we also quoted very concrete examples from young people's life - titles of films where it could be seen and relevant names of bands, websites, pubs. And there were photos, too. The third element of the scheme of a story about "cool" things were examples of marketing uses - for each topic we quoted cases where someone succeeded in using a given motif in marketing and advertising activities. I feel that it was a very succinct and attractive, but also useful pack - simply take and use, says the researcher.*

The aim of the project was very concrete and pragmatic. The primary assumption of the "World of Youth" was to find an answer to the question how to communicate with young people and how to get through to them with our message and produce certain reactions - what should be done and what should not be. Results were updated on a running basis, and slides never looked identical at two successive workshops, *because something had changed in the meantime, says Jędrkiewicz, something was no longer fashionable, or something else emerged.* The project became a success. Firstly, the investment in the production of 9-month research paid off with high interest. This resulted in further editions of the project in successive years. Secondly, it turned out to be an important and widely discussed event on the research market - in the course of this project Jędrkiewicz met persons such as the ethnographer Robert Zydel, who was a later a co-author of the "virtual ethnography" project and started work in the R&D Department of IQS. Thirdly, the "World of Youth" reinforced the wave of interest in the use of ethnographic methods in research on the Polish market.

Ethnography became a permanent part of IQS's offer. During presentations and negotiations concerning the product, the importance of this method was emphasized and clients were frequently told about the background of research, including the fact that a huge amount of time was spent with respondents in their natural conditions and there were partner relations between the researcher and the respondent. Charming tales abounding in anecdotes and descriptions of the field situation added credibility to the research. As Tomasz Jędrkiewicz says:

*I think that without this our cogency would have been dramatically lower. Dramatically. That was one of the finest things we could say. It didn't even matter that we did such huge quantitative research and browsed the Internet back and forth. Ok, such things happen, but sitting so many days with young people and being in their world was somehow unique.*

For researchers it was clear that ethnographic elements should be included in other research as well, because they largely improve its attractiveness.

Another project in which they were used was “New Opportunities in the Polish Village” - research carried out after the accession of Poland to the EU, when farmers received very strong financial support in the form of direct subsidies. Many calculations were made to convince clients that village inhabitants are an important group of potential clients, but they had been ignored and treated stereotypically so far. The starting point were current quantitative data of the last edition of “Life styles”. These data became a basis for the segmentation of village inhabitants - “desk research” on how the village looks like and what it actually is, contrary to stereotypical opinions. In addition, with regard to some differentiating factors, a segmentation of all rural communes in Poland was made. Further steps involved the preparation of a certain story which was supposed to show the true people behind the figures and result in a comprehensible message that would appeal to the client’s imagination. Researchers chose several communes, e.g. from the areas of Kraków, Łódź and the Tri-City and there they found people meeting the adopted criteria, to whom they went.

Before the research each respondent received a camera and was told to photograph the things that are important in his/her life. Then these photographs became a basis for an interview which lasted a few hours. Interviews with several persons were conducted in each commune, which made it possible to obtain various narrations about the same topics and juxtapose various perspectives. Staying in each commune for two or three days made it also possible to observe the daily life of inhabitants.

*We walked much along those villages - recalls Jędrkiewicz - and many elements of observation were not focused on a specific respondent. In the area of Gdańsk we simply drove around this region for a few days - we stopped, walked into a shop or farmstead, talked to accidental passers-by and tried to see how it functioned. We also wanted to confront our theoretical knowledge from behind the desk and our idea of a given type of commune described in quantitative terms with what we see in direct contact.*

The presentation of the research won the contest at the Congress of Market and Opinion Researchers and, taking the perspective of IQS into account, that was

the second important moment connected with the process of entering the ethnography into the offer and building the market position. The project had great resonance and most important persons from the research industry as well as competitors and clients must have heard of it at that time. The value of the presentation lay not only in the nice story of what the research consisted of, but in a series of methodological guidelines, including analyses of photographs and things that could be read from them. A large part of research was devoted to reflections on the functioning of a researcher in an ethnographic situation and an attempt to determine the method allowing for questions about elusive things that are hard to name, or whose existence is not certain at all. And this half-an-hour story was an important point not only for Tomasz Jędrkiewicz or his professional development, but also for the company and for the popularisation of ethnographic methods.

At that time ethnography was included in each case of syndicate research by IQS, being one of its elements - this was connected with the specific nature of this procedure, which was supposed to deliver varied and complex knowledge about a given topic and meet the expectations and needs of various clients. Ethnographic elements enriched, for example, the project "Lifestyles of Polish Consumers" which had been carried out for a long time. Ethnographic methods were applied gradually - the ethnographic story was placed alongside tables, figures and hard data, which added credibility to it, convincing the client to buy that product and giving him a sense of security. As Jędrkiewicz says:

*Ethnography was that fine part which attracted clients and distinguished us, and the whole quantitative and sometimes qualitative part was what made the client think: - "Ok, I can risk. It's not such a big risk. I can try".*

The popularisation of ethnography on the research market was largely influenced by the emergence of "virtual ethnography" as a refined and closed methodology of research presented at successive conferences and training courses, which was discussed on an increasingly wider scale and which was associated with the names of Tomasz Jędrkiewicz and Robert Zydel. According to Arkadiusz Wódkowski - an experienced researcher, President of the Polish Society of Market and Opinion Researchers (PTBRiO) and the AMPS Marketing Agency, the project was important for a few reasons. Firstly, it introduced and established the concept of "ethnography" itself in public awareness; secondly, it ideally fitted in with the wave of interest in the Internet.

*I remember those training courses at the very beginning - there was one scheduled date of the course and then so many persons were willing to participate that the*

*course had to be repeated at least twice or sometimes three times. This was such a boom – people knew that this Internet is a huge heap of rubbish. Their training course was a certain attempt to control what's on the Internet and to harness Internet data for marketing and business knowledge.*

Thirdly, the thing that Wódkowski regards as worth attention here is methodology: combining of qualitative elements with quantitative elements and a user-friendly description of the sequence of events that enables full use and application of the product in various research situations.

Further ethnographic solutions and other non-standard types of research were tested and refined as a part of R&D activities of IQS and proposed to clients. At a certain moment, ethnography in research became a very fashionable topic and IQS as an experienced company proficient in this field received more and more inquiries about these products. Elements of ethnography were still used in further research – researchers prepared dinners together with respondents, checked the contents of rubbish or visited pubs to see how beer was drunk. In 2008 NUQ Research was founded as a subsidiary of the parent company, with Tomasz Jędrkiewicz as President of the Management Board and Research Director. The separate entity was established for business reasons, as Jędrkiewicz says:

*This research is still quite unconventional and unique on this market. If it's offered to clients within a larger entity – as three items out of thirty included in the list – it becomes lost somewhere. It's easier to reach the client as a specialistic entity, when we can focus the client's attention on stories of the relatively narrow area we deal with.*

NUQ's activity focuses on such several basic areas. In its research, NUQ draws upon the achievements of ethnography and sociology, makes use of tools related to observation or free interviewing and, on an analytical level, takes account of a larger context than in standard qualitative research. Specialisation helps to develop its research techniques continuously, makes it easier to function on the market and is simply more profitable. In practice, many projects implemented by NUQ use also other qualitative and quantitative methods. Currently most inquiries concern three areas. The first area consists of “consumers’ portraits” – this situation occurs frequently when the ordering entity has certain quantitative data about a certain group of its clients and wants to know and understand them better. Employees of marketing departments, who are usually not in direct contact with the users of their brands and products, or, often rely only on their imagination and do not understand consumers fully, are slightly afraid of them and simplify their image to some extent, which resembles a classical ethnographic situation of

contact with “strangers”. The purpose of such research, researchers are not often fully aware of, is to overcome cognitive and emotional barriers, break stereotypes and turn a “stranger” into a “friend”.

The second typical application is the analysis of customs, particularly those connected with the use of something. Research concerning the ways of watching the TV by people that was carried out for the Polish Television can be a good example here. Other projects referred to listening to the radio, or the use of the Internet, which is particularly frequent nowadays. Research carried out for the needs of the household equipment producer was done in such a way that people using this equipment were recorded with cameras so that engineers could design further, better and more user-friendly models on that basis. Another very interesting international project involved an analysis of the situation of relax and rest and the ways people like to rest at work, at home or out of home. The third area is the analysis of behaviours which stems directly from a non-participating observation and is based on recording, for instance in shops, what people do, what they look at, where they stop, which routes they go - which is followed by a quantitative analysis of the collected evidence.

The company continues to improve and develop its tools, such as the “Event Evaluator”; as can easily be guessed, it is used for evaluation and optimization of events. Such research has been carried out for four years and consists of two modules: a participating ethnographic observation during the event and quantitative research - questionnaire-based interviews with the participants of the event, which can be a mass event, a closed event, a promotional campaign or a fair. The core of the research does not change; however, there are still new ideas concerning questions to be added to the questionnaire, the method of keeping observation, types of analyses to be performed or the manner of presentation of results. The ethnographic method in marketing research has many benefits, but it must be applied skilfully. The valuable contribution of Tomasz Jędrzejczyk and the distinguishing factor of NUQ in the industry is, as Arkadiusz Wódkowski says, the “civilising of the ethnographic method” - using it in close connection with commercial needs of ordering entities, high research professionalism and the holistic approach based exactly on the free combination of ethnography with other techniques. The ability to introduce new solutions is an additional benefit. *All what that marketing is about, says Wódkowski, is to be the first and to let the world know that you're the first, and, in my opinion, Jędrkiewicz managed to do so.*



## Commentary

The example of IQS and then NUQ illustrates the method of use of conceptions and solutions that are rooted in scientific discourse and of their implementation in response to specific and well-diagnosed needs of clients. The skilful application of methods that had been modified and adapted to business conditions made it possible to create a specialised offer and, consequently, gain a competitive edge on the market. The launching of processes related to the creation and gradual improvement of successive products based on ethnographic assumptions was the direct result of a certain philosophy of the company. Since the very beginning it has involved mainly the readiness to undertake a moderate, previously assessed risk and put emphasis on research & development activity, elaboration of new tools and improvement of the tools used so far. Another important element seems to be the personnel policy - acquisition of high-class specialists, partner relations between the company's owners and the team and the stimulation and enabling of employees' individual development, which later resulted in their enthusiasm and commitment during the performance of their tasks.

An important role was played here by Tomasz Jędrkiewicz with his cognitive curiosity, courage, dynamism and charisma. His professional career, which started very early, involves the ability of long-term thinking and independent determination of personal goals. The decisions and plans formulated with regard to the career path are later put into practice very consistently, and fascinations and theoretical interests are accompanied by concrete activities. Talent is a thing of tremendous importance here, for instance, when it comes to the "sensing" or forecasting of trends, but it is supported by hard work, which often involves discomfort and sacrifice, particularly when studies are combined with professional activity. The success of Jędrkiewicz himself and the NUQ company co-founded by him was also born out of his ability to convince others to his ideas and promote them effectively, or even stimulate interest in finished products, and the ability to create a distinct recognisable image on that basis.

Case study and commentary:  
Katarzyna Kubat

# Jarosław Marek Spychała

## “ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ”

During his classes with students at the Nicolaus Copernicus University in Toruń, Jarosław Spychała - a teacher of ancient philosophy - often met with resistance, lack of understanding or simply lack of interest in philosophy. At that time, he focused mainly on his research work and preparation of a doctoral dissertation on eschatological myths in Plato's dialogues. However, at a certain moment, when he observed the reactions of his students, he hit upon an idea to modify the traditional method of philosophy teaching and to use completely new, unconventional measures for discussing philosophical texts. Spychała recalls:

*I held courses in philosophy for female students of the second year of Italian philology. The students were very fine, young, beautiful and clever, but not particularly interested in philosophy. I looked for a way to arouse their interest and show them philosophy in an attractive manner so that they could find it fascinating in the same way that I did. In the beginning I suggested that since they weren't willing to write and talk about it, it might be better if they drew it. And they started to draw it and things got somehow better. Then I hit upon an idea to replace this - that is, instead of drawing, they would build blocks to present how we understand texts.*

Another important point was an experiment carried out together with students of history. It went as follows: one person built a structure of blocks and then described it. The description was handed out to ten other students, who had not seen the structure. The task of the students was to recreate the structure on the basis of the description itself; it is important that they could use exactly the same quantity of the same blocks from which the original structure was built. Even though each of them referred to the same text and had the same structural material, structures looked completely different, although they corresponded to the description more or less closely. This situation was to illustrate the problem of historical sources and research methods used in history, which does not deal with past events as much as is commonly thought, but is rather an art of interpretation

of its remaining testimonies in particular source texts. This experiment became also an impulse for creating a programme of philosophical education - a method that soon adopted the name "ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ" (Polish "LEGO-LOGOS"), which was taken from ancient Greek. The first part "ΛΕΓΩ" means: "I think", "I read", "I speak", and the second part, "ΛΟΓΟΣ", means "science" in a broad sense, with its general meaning being conveyed by the following statement: "Only the one that can think, read and speak can do science, that is, obtain knowledge".

During the 6<sup>th</sup> Festival of Science and Art in Toruń co-organised by the Nicolaus Copernicus University, Jarosław Spychała presented the method elaborated by himself, referring to the imagery of *Star Wars*. In the "Philosophical Labyrinth" prepared by the young researcher we could see, for instance, an exhibition of his photographs entitled: "LEGO Star Wars - the blocks that philosophize". The aim of the exhibition, which aroused huge interest among visitors, particularly young people, was to depict the omnipresence of philosophy in pop culture and point out that it is present both in films such as *Star Wars* and at the time in playing with LEGO blocks. In this way, Spychała tried to inspire and encourage others to participate actively and creatively in philosophical workshops that constituted an important part of the "Labyrinth". The method aroused the interest of Magdalena Bereska - a teacher from the Complex of Schools No. 5 in Toruń and a member of the Philosophical Education Society Phronesis, who visited the Festival with her students. Soon thereafter she invited Jarosław Spychała to her classes held in schools as a part of the educational programme "Philosophizing with children and young people". Another step was the joint preparation of poll activities using LEGO blocks for children from primary school and middle school, who were to answer the question about the possibility to use the method in school conditions on a broader scale, with the ultimate aim of examining the interest in such form of philosophical education among children and young people.

This block-based education, the primary aim of which was to change intellectual habits and to stimulate independent thinking, met with very favourable response. What the participants found attractive, were not only blocks themselves, but also the process of work with philosophical texts, the understanding of which was often a challenge. At the beginning of each meeting, an ancient philosophical text was read aloud. Then unclear terms were explained and each participant constructed his own interpretation of the quoted content in total silence. After 45 minutes, works were analysed and the author of the construction said nothing, while other persons expressed their opinions about the construction. Finally, the author presented his own conception and interpretation of the text. The essence of the workshop where each interpretation was equally authorised was the stimulation

of further reflections and the opening of new interpretation possibilities; therefore, classes never ended with a summary or final conclusion.

Referring to the history of philosophy and being based on Pythagorean, Socratic, Platonic and Aristotelian models, the artistic and philosophical program "ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ" expanded dynamically. Philosophical workshops involving the use of blocks were also introduced to other schools in Toruń. The instructor usually did not receive any remuneration and brought his private blocks for use during classes. The main driving force was passion and enthusiasm – as Spychała says:

*It's something you can't convert into money. First of all, the significant impulse was fascination with that... When I understood what I had done and what I had thought out, I followed this impulse. And I taught everywhere and in all possible places.*

Spychała's colleagues and professors from his home university initially did not think much of his ideas, but soon started to recognize and support them. They also aroused the interest of the local media, such as the Toruń division of *Gazeta Wyborcza*, *Nowości*, *Gazeta Pomorska* and the Bydgoszcz division of the Polish Television. Support was also provided by LEGO Polska and the block distribution company, which were asked for help by the creator of the innovative method. They ensured free supply of the wholesale quantity of blocks, which was proportional to the plans and intentions of Spychała. In the same year the philosopher moved to Warsaw, where he started to work in the promotion office of the *Rozmaitości* theatre, at the same time trying to collect funds for his own philosophical education project based on the block method on a large scale.

In 2005 Jarosław Spychała established a foundation which promoted philosophical culture, at the same time establishing a legal framework for its activities. He began to teach philosophy at one of the Warsaw schools. At the same time, research on the program was commenced under the patronage of the Phronesis Society. Their aim was to adapt the "ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ" method to educational needs in public schools. A breakthrough moment for Spychała was the publication of Joanna Podgórska's reportage entitled *Klocki Logos (Logos Blocks)* in the October issue of *Polityka*, which described the ingenious philosopher and his innovative program. After this publication, the popularity of the method increased and offers started to flow in large amounts – Jarosław Spychała was contacted by 30 institutions from Warsaw and surrounding areas, and soon pilot activities for young people were financed in the Wilanów Commune. *That was the adventure of my life*, recalls the philosopher. *That was a conquest of the Sun. I felt like an Iroquois with a tomahawk*. Spychała presented his project in the municipal City Hall of Warsaw. The clerks liked the idea so much that the decision was made

to file a joint application for additional funding from the EU. The philosopher acquired also money from private sponsors to finance a professional research on the program and scientific expert opinions in the field of psychology and pedagogy.

The official opening of the Philosophical Education Project "ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ" happened during the 5<sup>th</sup> International Educational Salon PERSPEKTYWY 2006 held at the beginning of March, where philosophical workshops using the "block method" were shown. The academic patronage of the project was taken by the Institute of Philosophy and Sociology of the Polish Academy of Sciences (PAN) in Warsaw. From that moment on, the program began to be implemented in Warsaw schools in successive districts. Jarosław Spychała could again open philosophical workrooms thanks to the sponsors' support. In these places participants could present their interpretations of philosophical texts not only by means of blocks, but also other artistic and visual aids. In the same year, thanks to the huge consistency and involvement of persons such as Magdalena Bereska, the method was introduced as a pedagogical innovation in the Complex of Schools No. 5 in Toruń. The workshops soon expanded to other schools in all parts of Poland and abroad. The author was a guest of successive editions of the International Educational Salon, where he presented his new ideas on the borderline of art and philosophy.

The further stage of the program consisted of courses for teachers that were launched in March 2007 in order to prepare teachers for work using the innovative teaching method with regard to the forthcoming event. Around 270 persons participated in those courses, including teachers, students and university graduates willing to undertake teaching work. In May the International Festival of Philosophical Culture "Creatio Ex Legendo" ("creation from reading") was held in the Palace of Culture and Science in Warsaw. It was financed with funds from the City Hall of Warsaw and sponsors, including Nestle, Ernst & Young and LEGO Polska, and was also supported by several diplomatic institutions, regional boards of education and the Central Teacher Training Centre. Among its honorary patrons were the Ministry of National Education, the Ministry of Culture and National Heritage, and the media patronage of the event was taken, among others, by the Polish Television, the "Polityka" weekly, the "Zwierciadło" monthly and the "Gazeta Wyborcza" daily.

The aim of the event - the first initiative of this kind not only in Poland, but in the world - was to promote and disseminate European philosophical thought, develop cognitive skills and the ability to provoke critical reflections in children and young people, as well as inspire and motivate teachers and parents to use unconventional educational methods. Several hundred persons from over 30 countries took part in festival activities, during which approximately 24,000 litres of blocks

were used. Each day from the morning on, participants used the block method making philosophical reflections and constructing their own interpretations of indicated texts, such as the Pythagorean myth of Hercules at crossroads, or the Platonic myth of the sea god Glaucus, or the picture of a cave, and then analysed them in groups, communicating in English and other languages. In the afternoon their works were available to visitors.

In 2007 activities connected with the improvement and large-scale use of the "ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ" method were continued. Several persons participated in these works, including Prof. Robert Piłat from IPS of PAN in Warsaw, who had already co-operated with Spychała before, Prof. Aldona Pobjewska from the Institute of Philosophy of the University of Łódź, and doctoral students from the Faculty of Christian Philosophy of Cardinal Stefan Wyszyński University in Warsaw. In the same year, Jarosław Spychała received special a distinction for his activities related to the elaboration of an innovative educational tool, and promotion of philosophy, as a part of the "Stay With Us" campaign, under which scholarships are granted to young talented researchers by the foundation of *Polityka*. Since then he has kept a blog in the website of that weekly, where he describes current events that often refer to philosophical thought. In 2008 he won the Mirror Crystals award granted by readers of the *Zwierciadło* monthly after his profile had been described in the newspaper; in this case, his self-developed project was also appreciated along with passion, creativity and determination. Shortly afterwards the magazine published a sample of philosophical dialogues with young people, which were to answer the question how to conduct a constructive dialogue between adults and young people.

The method was becoming increasingly more popular. However, at a certain moment the young scientist realised that his articles, idea and program were used unlawfully for commercial purposes not only in Poland, but also abroad. Moreover, when reading information from his field of activity, he found out with surprise that someone had reserved rights to the "ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ" trademark in the Patent Office. Jarosław Spychała recollects that situation and his feelings at that time:

*I thought I was the owner of it because of the very fact that I invented it. How could anyone registered this idea as his own instead of me? As you can see, that was possible (...) When I got nervous about that a few times, I started wondering how to cope with that.*

This was a breakthrough moment - in order to solve the existing problem, the philosopher contacted two outstanding Polish lawyers who specialized in copyright and industrial law. Since that time, he has taken an interest in valid legislation in this respect and has regularly consulted specialists in law. He also made

attempts to obtain a licence. *I began to think about the protection of my rights, says Spychała. Then I went to the patent office and filed a relevant application.*

Since September 2008, Jarosław Spychała has appeared regularly in TOK FM Radio, where he has its own programme entitled "ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ" about the fundamental issues of his model of philosophical education. The aim of the programme is to popularise philosophy and philosophizing, to encourage people to look for answers concerning fundamental questions like death, the sense of life or love, and to tackle apparently mundane and everyday matters, such as the self-government policy, the educational system or the problem of designer drugs, in a new, broader perspective and in the context of relation to the tradition, as well as the European intellectual output in terms of myths or archetypes. The idea of the project and the initiative was originated by Spychała.

*One day I suggested to the managing editor that it would be worth starting a philosophical programme in which young people would also participate and where the truth would be discovered with their own eyes, he says. This would be a meeting of mature and adolescent generations.*

The programme was addressed mainly to young people for whom there were no ambitious and valuable contents in the media. Apart from secondary school and university students, representatives of science, politics and show business were invited to discussions in the studio. The programme soon turned out to be attractive for persons from various age groups, therefore the primary formula evolved with time, and currently it is addressed to a wide audience.

At the same time, Spychała continued to conduct classes in philosophy in Warsaw schools and - in co-operation with other educators trained in teaching with the use of his own method - philosophical workshops and specialistic training courses for teachers in various Polish cities. Then philosophical workrooms implementing the block method were opened in those places. These workshops were also becoming increasingly popular with representatives of the territorial self-government and the non-governmental sector. Along with his educational activity, Spychała took attempts to launch a Philosophical Academy, which was finally opened at the beginning of 2009. The assumption underlying that project was the abandonment of the university tradition and the return to the Platonic idea of practicing philosophy "on the street" - establishing of space for philosophizing and creation for everyone. As the author of the project says:

*I intended to create my own philosophical school, a certain vision of philosophy and its teaching, of establishing a specific culture. I don't see any difference between life*



*and philosophy and what Plato did two and a half thousand years ago is for me the same thing I do today. The academy that I created - I say that it's the "third Platonic academy" (...) When Plato was establishing his academy, he had the same social problems to cope with that I had... I don't want to say that I'm the same genius, but when it comes to economic reality, the way he acted is exactly the same. Talking about the Platonic academy, people think that it was a huge marble building and all you can imagine, but it's not true. It was a group of guys who sat half-naked in bushes near the gates of Athens and talked.*

In 2008 Spychała started to use his method for other than strictly pedagogical purposes. He received more and more inquiries - at first mainly from parents of his students - concerning the possibility to hold philosophical workshops for employees of companies, organisations and offices. He was willing to undertake such initiatives, because, on one hand, they were a challenge to him and, on the other hand, they were a method of changing his own image - the philosopher felt the need to go beyond the traditional operating models and frameworks associated mainly with the education of children and young people. As Spychała says: *I was afraid I'd start to be perceived only as an educator of children and young people, because this was the first association with my work, and I didn't want to be pigeonholed.* The main principle - working on a philosophical text - remained the same, but found new use; it became the basis for the philosopher preparing training courses and workshops that addressed mainly the needs related to the construction of a team or the solving of a specific problem. At first he carried out this activity on the basis of orders, but soon came to the conclusion that the starting of personal business activity would be a more favourable solution, so he registered such activity at the beginning of 2010. He did something he had never planned before - he opened a company specializing in training courses, seminars and workshops as well as individual sessions in the field of the broadly understood communication, from activities aimed at improvement of personal competencies and skills to workshops aimed at expansion of knowledge about communication techniques or overcoming of real difficulties in the group. The leitmotiv is always a fragment of a philosophical text and its analysis. In each case, Spychała adapts his offer and workshop scenario to the individual needs of the ordering entity, and here the licenced "ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ". method enjoys unceasing popularity as one of many options. In the centre of his interest there is still philosophy enriched with new elements from the field of psychology and cultural anthropology, in which we can seek answers to questions that are important from the viewpoint of modern entrepreneurs, employees or organizations.

The philosophical reflection can be applied here in a very practical way - it forms a basis for business-oriented thinking and these relations are exposed by Spychała.

An example of this can be Aristotle's teleology - thinking and acting aimed at goals - or the metaphor of the forest from the Cartesian treatise *Discourse on the Method*, which raises the problem of consistency in action. As Spychała says:

*It's a question of methodology and its underlying idea - it's taken from that place. I can show exactly from which place. There are usually some things taken out that are necessary and suited to this particular training course which serves some specific purpose (...) Business and life is one and the same. And, describing life and society, philosophers describe business in the same way. It's really a skill - of free, smooth and correct translation from one language into another. And that's what I deal with.*

Thinking in economic categories appeared later as a result of earlier actions - as the philosopher says: *it was a sort of natural incidental process*. Starting business activity resulted from the need to ensure better protection of Spychała's interests and rights, and facilitate the entire procedure for conclusion of contracts or determination of terms of co-operation, and made it necessary to establish partnership-based relations with ordering entities. As he declares, running a company is not in the centre of his interests.

*The centre of gravity of my interests lies somewhere else. For me, making money or running a company is a kind of obligation, the sine qua non of functioning on the business market, which makes it possible for me to be independent and, even more importantly, to fulfil my dreams.*

The focus of Spychała's activities is his Philosophical Academy and it is funded from commercial projects that enable him to engage in this nonprofit initiative which he regards as extremely important.

Functioning in the world of business, representation of one's own company or previous operations on the free market were combined with the need to reformulate one's own ideas and assumptions, to comply with the rules and principles that are entirely different from the standards of the safe university world which is very familiar to humanists. Operating in the territory outside the university, which Spychała calls *collision with reality*, required a partial change of the perspective and approach, including the use of plain language, thinking in categories of the ordering entity's requirements, product sales, risk and profit. According to Spychała, the essential thing that a humanist needs to learn is the distance to himself, his activity and his offer.

*You visit a company and there's a person from HR Department on the other side - she doesn't wish you bad, she bears no grudge against you, but has something concrete*

*to fulfil. And what you propose is either interesting to her or not. Here your personal charm, experience, knowledge and value don't matter at all. She doesn't praise your personal qualities. The only thing that interests her is whether it will be useful for what they need at a given moment. The problem of humanists is that when their offer is refused, they would leave the room with indignation, shut the door and say: "I studied here so many years, so how come they don't want me?" But this is wrong. It's not art for art's sake, but art for the ordering party.*

The change of the approach is an evolution and a long-term process, which Jarosław Spychała compares to the learning of foreign language. At first he experienced a feeling of alienation and misunderstanding, reacted emotionally in difficult situations and, as he says, when he met with resistance of potential partners:

*I had the nature of a man and a child with an axe, a tomahawk, a gun or a cannon on his back, ready to attack. There's something about humanists that urges them to fight. They want to make revolutions, they want to change the world. They rush towards collision.*

Then he changed his attitude and became calmer and more willing to compromise. As he says, he abandoned *this haughty humanistic conviction that I deserve something* and understood that refusal

*is not an evaluation of me or my achievements, but simply this company has its own logic and rules which must be complied with. It's not a discussion about truth or about how the world is constructed, and it's not a moral evaluation of attitudes, people or companies, but a question of specific demand.*

Introspection and attempts to change his attitude brought results - today the philosopher is treated as a stable, secure, predictable and trustworthy business partner. As he says, his strengths include mobility, flexibility and adaptability.

*This kind of flexibility is a very valuable competence. It's valuable because it helps you to adapt very quickly to a new situation, which reduces stress to zero (...) For a potential ordering entity it is important to be sure that the person selected to perform the task does it in the best possible manner and copes with whatever happens. It's these small details that decide whether someone wants to use your services or not. This means we're a group of commandos that will cope with every situation.*

Another significant advantage is intuition in direct contacts with people, a certain sense of *where, what and with whom this could be done*, as Spychała puts

it. However, the most important things are still passion and charisma - it is these things that determine his unique market position and attractiveness, and make him recognizable. Spychała's courses gain much recognition, and he receives many mails from grateful participants after the end of workshops and meetings. *These are the persons who take part in workshops and I see how they react*, says Spychała with satisfaction. *I see enthusiasm, joy, smile. I know that this gives people a lot.* The people who decided to choose his offer recommend these services to their friends and often return themselves. As the entrepreneur points out, the emergence of further orders and business inquiries is not a consequence of regular promotional activities, but is caused to a large extent by the mechanism of spontaneous dissemination of information about the offer by the persons who have already tested it. In the past Spychała used various standard solutions, but he eventually abandoned them as ineffective. He jokes that he prepared his marketing strategy by referring to Cicero's comparison of philosophy to the cultivation to land: *He says that it's necessary to sow. When the sown seeds bring crops, then we believe in the sower. And that's what I do. I sow.*

Recipients of his offer are usually people, or friends of people, who contacted him directly. He repeats that the very idea derives from philosophy and dates back to times where there were no books and knowledge was communicated verbally.

*It is a thousand times more effective*, says Spychała. *People often come individually, organise a group of ten and order a training course with me. I find this much more effective, because they'll leave the course enchanted, I'll bring them to the other side of the mirror, they'll see the world in a different way, then go back there and tell it to ten other people. (...) I don't cheat, I simply offer myself. I'm full of joy, because I'm fulfilled intellectually, that's why what I say and do is what I deeply believe in and you can't buy it. You can only experience it.*

As the philosopher points out, the essential factors here are passion, authenticity and honesty. The person who operates in the training branch without conviction or enthusiasm loses their credibility.

In spite of many difficulties, the moment of undertaking actions outside the academic world was the moment of "resurrection" for Spychała, as he says himself. He had to revalue many things and confront not only his own limitations, but also the stereotypical perception of a philosopher who has got his head in the cloud, lives for the idea and his reflections are incomprehensive and unnecessary to anyone. All economic decisions and steps as well as contacts in the media and business world helped him to develop intellectually and professionally and to see philosophy in a new light. As he says: *These contacts helped me to understand*

*ancient philosophy more deeply and I started to read it with greater passion. I started to experience the true power of philosophy. I could feel my wings growing.* Referring to his own experiences, he reflects upon contemporary humane sciences and humanists. He says that collision with reality is the only way to understand people, society and phenomena. This is why, according to him, functioning in a “normal world” where small matters are the most important from the academic perspective is an obligation of each researcher and a *sine qua non* of gaining experience and achieving distance and independence of thinking. Only after gaining such ability of observation and critical reflection as well as maturity and self-awareness can we truly perceive the message of humane sciences.

In his daily practice, he separates these two worlds. On one hand, he pursues his professional activity by engaging in negotiations and talks, and facing real problems. On the other hand, there are certain days when he turns off the phone, does not leave the house and concentrates on research matters, reads philosophical texts or writes something. As he says, he finds it difficult to combine these things - reading Plato’s texts requires concentration, stillness, isolation from the rest of the world and getting into an appropriate mood which is not suitable for arrangement of business matters. However, philosophy is present all the time. It permeates various spheres of his life - not only does it allow him to describe and interpret business situations, on which the philosopher lays particular stress in his activity, but also structures his approach to many life situations, including the attitude to success:

*If you want to bring someone to heel (Polish: hit someone’s nose), says Jarosław Spychała, you’ve got to aim at the back of the head so that your fist could reach the nose on its way to the back of the head. If you do, this blow is effective. If you want to reach happiness, you can’t look for happiness, because you’ll be only approaching it. To achieve happiness in your life, you must want something more than it. (...) If you want to succeed, you can’t look for success, but you must aim higher. If you want to jump up to the Sun, you must jump above it. You must want to jump over it. You must jump over the Sun.*

**I wrote this text with the help of the following sources:**

Bereska Magdalena, *Baw się/ciesz się nauką* (“Enjoy Learning”), Toruński Przegląd Oświatowy “45MINUT” no. 1(47), March 2007 pp. 22-24.  
 Bereska Magdalena, *Dzieci są naturalnymi filozofami* (“Children Are Natural Philosophers”), Toruński Przegląd Oświatowy “45MINUT” no. 4(54), December 2008.  
 Podgórska Joanna, *Klocki Logos* (“Logos Blocks”), Polityka 2005/40.  
 Podgórska Joanna, *Zbuduj co myślisz* (“Build What You Think”), Polityka 2007/35.

## Commentary

The method devised by Jarosław Spychała presents the type of R&D activity that can be defined as "pure innovation". The case illustrates the process - from the moment of spontaneous emergence of the idea, through further stages of improvement and testing of the method, to the implementation of the finished program. Here an important factor was the close co-operation of the philosopher with the academic environment, which helps to classify the said procedure by referring to the applicable typology as "experimental development". The finished product - the educational program under the name "ΛΕΓΩ-ΛΟΓΟΣ" - was introduced into the teaching system as an innovative teaching method. Then, after a series of modifications and transformations made by the author in accordance with needs and trends observed on the training market, it became an essential part of the offer addressed to representatives of companies and the public administration sector.

The key elements on the road to success included flexibility, the ability of planning, skilful movement in previously unknown areas and quick reaction in new, difficult and crisis situations. Attempts to obtain copyright and a licence are the best reflection on the moment of confrontation of the world of science with the world of free-market economy. The understanding of the specific nature of the non-academic world and the rules that

govern it becomes apparent when it is necessary to acquire sponsors or public funds for the purpose of financing projects such as the organization of the big festival or opening of successive philosophical workshops. But the activities where they become particularly visible are those undertaken in order to adjust the offer to business needs and individual expectations of customers. An important thing was to take proper advantage of media attention that accompanied the philosopher from the very beginning and use it as a basis for creating a positive and very distinguishable image that would suit his educational and business activity.

The uniqueness of the project lies in the close connection between business activity and passion, which is in the centre of the philosopher's activities and has been the primary and often the only motivation to take further steps, particularly at the earliest stage. What also counts here, are the philosopher's individual qualities, such as resolution and consistency in action, but, first of all, charisma and enthusiasm that, when combined with the attractiveness of his offer, helped him to reach an increasingly wider group of recipients and find not only new supporters, but also persons willing to engage in his projects, such as a teacher from one of Toruń schools, professors of philosophy from Łódź and Warsaw or a distributor of blocks. Other important factors include the ability to

co-operate, which made it possible to convince the academic world to support the project and engage its representatives in the testing and improvement of the method and then to move in various areas and

maintain contact with representatives of many circles.

Case study and commentary:  
Katarzyna Kubat



# Nézőpont Intézet – quick success in Hungarian style

## Beginnings

in 2003 Agoston Mráz was an ordinary, rather talented student of political science at the Eötvös Loránd University (ELTE) in Budapest. At that time, Hungary had been ruled for 3 years by the social democratic government of Ferenc Gyurcsany, supported by the broadly understood elites of the country, including most students. The breakthrough was Mráz's autumn leave for a prestigious annual scholarship of Studienkolleg zu Berlin, which is granted by the private Hertie Foundation and the public Academic Foundation of the German Nation. Soon afterwards Mráz received an even more prestigious International Parliamentary Scholarship (Internationales Parlament Stipendium). This period of one and half a year spent among academic and political elites of Berlin aroused Mráz's fascination with the substantive background of German politics: As Mráz will say later, only at that time did he discover that politics may be such an important and professional matter.

After his return in 2005, Mráz decided to take up doctoral studies. He contacted a professor of his university, Tibor Navracsics, who agreed to become his thesis supervisor. Soon thereafter Navracsics would become a public figure: after the 2006 election won by a narrow margin by Ferenc Gyurcsány's Hungarian Socialist Party ruling since 2002, Navracsics will become a deputy and head of the opposition parliamentary group of the Fidesz. During one of the informal conversations, Mráz presented his vision of building a conservative & liberal think tank to Navracsics, who approved this idea without hesitation. It turned out later that the key decision was to appoint not an association or foundation, but a company which was expected to earn its own profits. An angel of business was also found: Navracsics put Mráz in touch with one of his friends, an entrepreneur, who financed the first costs in return for 2/3 of shares. The company assumed the name Nézőpont Intézet (NI). The first part of this name means "perspective" or "point of view", whereas the second part of the name stands for "institute".

*I was penniless, so I couldn't invest anything on my own – of course except of my intellectual capital, which may not have been so insignificant here. But at that time you needed 20 million forints (ca 60,000 €) to establish a joint-stock company.*

Mráz obtained good, but very concrete conditions: 3 years of financial stability to achieve the profitability of the enterprise. Professor Navracsics had formally nothing in common with the newly formed think tank, but in informal contacts he often asked about it and gave delicate advice. It was not a “hard” support, but meant very much for Mráz at that time.

What was NI supposed to be? Mráz's idea of it was rather vague and superficial at that time:

*I didn't know what Nézőpont would be in 4 or 5 years. But I saw think tanks in Berlin and I found out that they were a part of modern politics. We could be a base, a consulting company writing political analyses upon request or a generator of political ideas... I had no idea how things would develop, but working in a think tank seemed to be very interesting to me. I arrived straight from Berlin, from the Hertie Foundation, which was establishing the Hertie School of Governance at the same time. I was very willing to do something in connection with politics rather than politicians and to influence political decisions. This was what turned me on.*

### **Institution building**

The beginnings were very modest: a small office, two computers and only two employees. In the first years, the main owner was the Director General, whereas Mráz was the Research Director. The majority shareholder did not have his own desk in Nézőpont's office, but appeared once a week on average to make decisions, sign agreements etc. Mráz: *He was responsible for business, and I was to do research and the whole scientific side.* Anyway, it was necessary to set up an efficient institution from scratch. Those first months were difficult, as already at that time Mráz identified many risk areas in his new activity. Firstly, the market was very dense with a number of large advisory and research companies which had come into being at least 5 years earlier and developed with the financial support of the left-wing government. Secondly, it was necessary to make up a team of trustworthy persons with high competencies. Thirdly, it was necessary to find a recipe for the company's activity so as to comply with the 3-year period of the financial umbrella and start making profits. In operating terms, finding the first customers became a key matter. When building his own team, Mráz selected young graduates and doctoral students of social studies, mainly political science, sociology and social

communication. Nézőpont was a company of youth at that time, but even 5 years later only one member of the Institute's staff was older than Mráz. The Institute deliberately avoided dealing with tough economic analysis; its competencies in that area were not strong, and that pond is filled with particularly big fishes.

### **Monitoring of Hungarian politics and first orders**

*At the very beginning, we built a small group of analysts with a good command of various foreign languages. We called it a "state monitoring group". I think it was a very important beginning, because in this way we received plenty of information about current world events - we read the foreign press regularly and knew what was going on in particular countries. This is how our first product - "state monitoring" - was created: every week each analyst wrote 1 page with 3 news about interesting events from Hungary's viewpoint in "his" country.*

The group was created in the summer of 2006, and in the autumn a great political crisis broke out in Hungary. A recording from Prime Minister Ferenc Gyurcsány's pre-election meeting in May, in which he admitted having cheated the public opinion about the condition of Hungarian economy, leaked to the radio. The atmosphere in Hungary was changing radically. The event was spectacular enough to put Hungary in the centre of world's attention for a while.

*During that time, people from all parts of the world, particularly in Europe, began to ask for English and German language analyses of what was actually going on in Hungary. This was our second step. We created the Hungarian Political Summary - a weekly review of Hungarian politics. For some time we even issued it on a daily basis. It was ambitious and very costly, but there were people ready to buy it.*

One of the first customers was Fidesz's representation in the EPP group of the European Parliament. For them it was ideal material, which they passed on to other politicians in EP, journalists etc. The narration about the crisis in Hungary was, therefore, partly written by analysts from Nézőpont Intézet - for the first time, in a sudden and somewhat unexpected way, NI became an actor of public life.

### **Second step: polls**

At the beginning of 2007, one of Mráz's friends said during a coffee talk that there may be a demand for public opinion polls independent of the left wing in power. Mráz immediately hired an advisor and a specialist in public opinion polls - a well-

known professor of ELTE. NI actually commissioned him to create a social surveys department.

The first survey was made by NI using the CAPI method. One of the first orders came from the political foundation dependent on Fidesz, and shortly afterwards Nézőpont signed a permanent agreement with the *Heti Válasz* weekly.

### **Heti Válasz**

*Heti Válasz* is the second largest social & political weekly in terms of sales volume in Hungary, with a clearly conservative profile (the largest one is the leftist-liberal HVG). The weekly sales volume is approx. 21,000 copies (please keep in mind that Hungary's population is 4 times smaller than Poland's). *Heti Válasz* signed a permanent co-operation agreement with NI, which carries out a standard survey of political preferences and trust in politicians every month. He did not trust the existing surveys after the poll scandal during the 2002 election. A similar agreement was signed by HVG with the research company Median.

Both parties emphasise the professional business nature of the co-operation. András Bódis, one of the editors of *Heti Válasz*: *Results of polls before the self-government election were not favourable for the present government, but, of course, we published them.* Nézőpont did more than just carry out surveys and publish results: analysts of NI wrote an in-depth analysis of results, the fragments of which were used by the editors of the weekly. The editors stressed that analyses from NI did not have to be translated from academic language into Hungarian, as in the case of researchers' opinions: they were written in clear and communicative language and were actually press-ready texts.

Approximately at the same time NI received a large order for surveys from a foundation which was actually a union of 19 Hungarian regions. Thanks to growing revenues from this part of activity, NI put its own CATI studio into operation at the end of 2008. 12 workstations and dedicated software made it possible to conduct a quick standard political poll on a representative sample of 1000 persons within 3 days.

In 2008 first orders were also sent from private entrepreneurs, e.g. from the pharmaceutical sector, for typical marketing surveys. This gave NI not only higher revenues, but also a different level of stability of operation. Polls were repetitive, but there were also orders such as the research project concerning the municipal cemeteries in Budapest. The Management of Cemeteries wanted to find out why an increasing number of people cremates corpses instead of putting them in tombs and keeps ashes in the parlour or in the kitchen and whether something can be done about it.

### **Third leg: media monitoring. Structural changes**

The third and probably the last important area of NI's activity was the monitoring of the media. In 2010 they created a fully electronic press and Internet monitoring system based on defined catchwords: names, towns, regions or companies. The aim was to provide the ordering person with a full set of fresh news before 8 a.m.

NI changed the structure by establishing two subsidiaries (media monitoring and social surveys) operating under two new, but recognizable brands: Medianező and Kutatopont. These brands, however, do not appear in the context of political analyses, but are strictly market-oriented brands. The political analysis was still carried out by the parent company, i.e. NI. In addition, already in 2008 NI established its own foundation, which started to grant scholarships to promising students of social sciences - its aim was to bring up a new generation of professional analysts (but not politicians, which is clearly stressed by Mráz).

NI did not spend money on active marketing. Nézőpont's analysts were actually present every day on the TV and in other media. Faces of the leading group became very well-known, and the NI brand was commonly recognisable among political and economic elites of Hungary.

### **Ni vs. university**

NI's relation with the academic world was complex. Formally speaking, the co-operation was based only on the admission of trainees from several selected universities. Students of last years and doctoral students appeared regularly, and part of them remained for good. The scientific co-operation occurred informally through individual projects of doctoral students and employees of NI, which usually concerned empirical sociological studies. Sometimes doctoral students based their theses on results of NI's surveys or experimented on the occasion of NI's surveys and refined their methodology. Example: inclusion of mobile telephones into the sampling frame (set of numbers and respondents), which had been based on fixed-line telephone numbers so far.

Mráz became an assistant professor at ELTE. He taught political analysis, Introduction to EU institutions and Member states of the UE. Apart from Mráz, classes at ELTE were also held by another analyst, and the rest of the employees was not bound by a permanent agreement with the university. Classes conducted by Mraz, a 30-year-old lecturer with practical experience, were highly popular among students. However, working in NI actually blocked the development of Mraz's doctoral dissertation. Officially Mráz continued his 3<sup>rd</sup> degree studies and his doctoral

dissertation was still one of his targets, but he had time only for teaching. His supervisor, Prof. Navracsics, seemed to accept this situation: *As a politician, he doesn't have much time for the university, let alone for my dissertation. To tell the truth, we don't talk too much about it.* Working in a think tank changed Mráz's approach to the university and learning as such.

*It's probably a deeper problem, which is related to Hungarian science in general, in particular social sciences. It's a small country, where the scientific life doesn't exist or is very restricted. If you write a good, interesting article or carry out an interesting research project in an English-speaking country, it may be noticed in the free scientific market and you can make a real scientific career. Here things are different. I know lots of people who don't want to engage in science because of the lack of opportunities for adequate work and adequate money. It's a feudal system, where connections are more important than results of work.*

In this sense, Mráz did not regret his choice, pointing out that this choice has been limited in Hungary. Doctoral students received a state scholarship amounting to 300€, which meant insufficient livelihood. This is why most doctoral students worked on a full-time basis, which in turn affected the quality of their research work. Irrespective of financial matters, Mráz's perception of the ultimate aim of learning also changed.

*Thanks to my work in Nézőpont I've simply become more sensible. I'm no more able to write a 300-page dissertation that nobody will read. In my opinion, science should be useful in some way.*

Mráz declared also that he was treated suspiciously by many university professors. When asked whether it was a question of his conservative views or working in a private research company, he said with laughter that both of them were important.

### Recipe for success

*If I say that relations are the most important, this will depreciate the role of intellectual capital. Actually, social capital and intellectual capital are interrelated and extremely significant.*

Later Mráz always stressed the big difference between success at a university and success in a think tank:

*We must remember that working for the market is completely different from working at a university. Writing a 100-page essay is valuable at a university, but doing the same on the market makes no sense at all. The market expects a 1-page analysis, sometimes with one sharply outlined sentence, or a clear recommendation how to solve a political or business problem on the example of experiences of other states. It's 200% easier to make a career at a university. I start work at 7 a.m. and I go back home at 9.00 p.m. I work all day.*

When asked whether he would do it again from the perspective of those 5 years from the establishment of Nézőpont, he answers shortly: *Id certainly do it again, without a shade of doubt.*

## Impact

In the spring of 2010, Fidesz achieved an unprecedented electoral victory in the European Union. Having received over 2/3 of seats in the Parliament, it could change the Hungarian constitution independently and conduct an independent policy in all areas, although further disputes with the European Commission showed that this independence is not total.

New risks emerged: many analysts of NI were given a job in Orban's new government. NI's structure was seriously disturbed for a while. However, the team was reconstructed quickly, although with some difficulty, by means of a network of relations of former employees. At the end of 2010, NI employed around 60 persons, of which more than a half worked on a full-time basis (including 11 analysts).

In May 2010, at the age of 29, Mráz became Director General of Nézőpont Intézet. The main owner also joined the cabinet of Prime Minister Viktor Orban as a personal advisor of his good friend since student years (earlier he had sold his shares in the company). Professor Tibor Navrascics became a Deputy Prime Minister and Minister of Justice in the new cabinet.

After 8 months of holding office, Orban was still supported by over 50% of Hungarian society according to NI's polls.



## Commentary

R&D activity in the political sphere is treated by many people with a large dose of suspicion. However, we should make allowance for political correctness prevailing in Poland, according to which every form of politics should be detested. This is not right. The success of Nézőpont Intézet certainly arises from the fact that his founder had stayed abroad for long. This had allowed Agoston Mráz to obtain a positive model of action. “Positive” does not mean “idealised”, because Mráz observed German institutions of political environment long enough to look at them in the spirit of the *realpolitik*. In Germany, however, this *realpolitik* - including the network of relations and loyalty - serves some purpose, and this adds more content to politics itself than in new member states of the EU.

Mráz’s vision and determination might not have been sufficient for the success of the institution established by him. As in the case of many similar success stories, the vision had to meet a series of favourable circumstances, which were often accidental. NI also grew with the political comeback of the Hungarian right wing. Important assets of Nézőpont Intézet were its relations, including political contacts related to the conservative & liberal

profile of NI. As Igor Janke wrote in the February issue of *Uważam Rze* (in the article *Revolucja Orbana*, 7 February 2010), the Hungarian society was highly polarised, perhaps to an even larger extent than the Polish society. This certainly helped a lot. NI aroused the sympathy of persons who agreed with Fidesz’s policy. The same factor also helped to build a team - what united its members, was a strong sense of political or ideological identity, although not all NI analysts were Fidesz voters.

Last but not least, from the very beginning NI had a business partner who made the first key managerial decisions. Both parties took a risk: Mráz was handed over the actual control of the institution, whereas his “guardian angel” invested a realistic sum of money in the business of the 26-year-old on the basis of his shrewdness and resourcefulness. This trust paid off and actually helped to transgress the sector logic and combine the scientific sensitivity with the market sensitivity, which became the foundation for the success of the new Hungarian think tank.

Case study and commentary:  
Wojciech Przybylski

# Tandem. Decision Institute in Berlin

## Project

Cornelius Schaub and Martin Schilling met thanks to the scholarship program Stiftung der Deutschen Wirtschaft (Foundation of German Business). Both studied in Berlin, and then at the London School of Economics, but they actually became more acquainted in Buenos Aires in 2004. They refreshed contact thanks to the mailing list of foundation scholarship holders and met for a coffee in a nice Argentinean cafe. A few days later Cornelius was to fly back to Europe. During their conversation it turned out that Martin collaborated with the university of Buenos Aires, where the decision theory is taught. It is a relatively rare field of knowledge, which is popular mainly in the USA and Great Britain, so coming across it in Argentina was a fascinating experience in itself. Then they invented the MARA project (Metodologías para la Asignación de Recursos en Argentina), which means Methodologies of Resource Allocation in Argentina. The idea was both simple and attractive: over 30 students from Great Britain, Germany and Argentina participated in a one month summer school teaching them consulting skills and advanced methods of decision analysis taught by professors from the LSE, Germany and Mexico. They then were applying them for two months in small working groups in four German companies' subsidiaries in Argentina (Volkswagen, Schering, Siemens and BASF) and an NGO.

Spread between LSE and Universidad de Buenos Aires, the project was implemented dynamically. Martin and Cornelius acquired support from the LSE, the Foundation of German Business, the global consulting company A.T. Kearney, the British and German embassies, the German Academic Exchange Service and a number of companies and institutions from the business environment. The project was a success and, hence, another project MARA II was planned in Berlin for 2006. Within this project, another series of successful consulting projects was carried out (e.g. for the Berlin Senate and the Deutsche Bahn company). Based on this experience and the support of project partners, they started to consider founding a business.

## Idea

According to them, what made it work in Buenos Aires and Berlin, was – besides a great team and institutional partners – the combination of consulting and decision analysis. For this reason, in the opinion of the DI's founders, they created a strategic consulting company that would integrate decision analysis into their practice. Their home school LSE was constantly present in the background. For some time they considered the possibility of operating within school structures, but eventually decided to set up their company in Germany with strong links to

### Hertie School of Governance

Georg Karg, the owner of Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH who died in 1972, left a huge estate and an even greater proof of good will. Pursuant to his last will, 97.5% of the company's shares became a basis for establishing one of the biggest private foundations in Germany. The properly managed endowment capital in the amount of approx. 800 million EUR helps to assign 20-30 million EUR per annum for areas such as the European integration, profession and family, neurosurgery (the foundation has its own research institute in Tübingen) and education for democracy.

The Hertie School of Governance was established in 2003 as a small school of higher education specialising in public policy and leadership. The Hertie School had sufficient funds for this ambitious format: the parent foundation offered a few dozen million euro for its start and supported it also later, e.g. through an elaborate scholarship programme helping to implement the principle: "first we check whether someone is talented and later we learn whether they can afford an annual tuition fee of 12,000 EUR and living costs in Berlin". In 2010 every third student received financial aid from the school's funds.

The mission of the school is to "prepare students for leadership positions in government, business, and civil society institutions, to produce knowledge for good governance and policy-making, and to encourage responsible stewardship of the common good".

At the Hertie School there are around 200 persons studying at the same time, which guarantees a perfect lecturer-student relationship. The School employs on a permanent basis 16 professors from all parts of the world and a large number of assisting personnel. The primary educational offer includes the two-year Master of Public Policy (MPP) and the Executive Master of Public Management (EMPM) which addresses persons with professional experience.

the LSE. In spite of noticeable benefits of such a solution (brand and stability of the institution, easy access to human resources), LSE was based in London, while Martin and Cornelius wanted to work in Germany, close to their future client base.

*I think that, at the beginning, we were guided to a large extent by our academic experience. Both Martin and I learned at the LSE, and later during the MARA projects, how to support groups of decision makers to make joint strategic decisions by means of specific methods. So group decisions were one aspect, while the multi-criteria analysis of decisions was another aspect. This method is used when we deal with decisions*

The Hertie School of Governance offers three double-degree programmes: with the London School of Economics and Political Science (LSE) and Sciences Po in Paris, as well as with the School of International and Public Affairs at Columbia University in New York. The offer is supplemented by a wide range of optional training, and other courses and seminars.

There is a very strong focus on practical competencies, from the recruitment of staff based both on academic achievements and practical experience and the very structure of studies, which - in the case of MPP - include a compulsory 6-week internship, and an optional “professional year” between the first and the second year. Graduates of the Hertie School are employed in a number of renowned institutions, including McKinsey, the German Ministry of Foreign Affairs and other ministries, UNDP, Transparency International or the World Bank. Jan Fiscoeder, Head of the Career Office at HSoG, about the relationship between science and practice: “It is obvious that practice orientation becomes more and more important, and adds to the academic excellence required for a successful entry into the labour market”.

The research work of the school focuses on R&D areas, such as political economy, regulatory policies or public management. Part of the lecturers, including both founders of the Decision Institute, comes directly from the non-academic sector. Martin and Cornelius conduct a seminar “Smart decisions in government”, where students of the Hertie School learn strategy-building tools and methods, including methods of engagement of people and joint decision-making. Focusing on co-operation between sectors, Hertie School of Governance appears in the history of the Decision Institute beside institutions such as the London School of Economics or other consulting companies like McKinsey or the Global Public Policy Institute. All of them co-operate with DI, perceiving it as a partner rather than a competitor.

*with multiple different objectives, which is particularly relevant to decisions in the public sector. For example, you might want to achieve a lower CO2 emission, but also support technological development and faster economic growth - and here the conflict in objectives arises.*

(Cornelius Schaub)

This combination of Multi Criteria Decision Analysis and the social process was co-developed at the LSE by Prof. Larry Phillips, who taught Martin and Cornelius and engaged in the MARA I and MARA II projects. He immediately supported the idea of establishing the Decision Institute, the mission of which harmonized with his research activity.

*We'll engage together with your employees and organization in the elaboration of new strategies, innovations and new ideas, and we'll establish action schedules. We know that success chances for the new strategy grow if this strategy is elaborated by the people who will later be responsible for its implementation.*

## Model

The founders knew that their organisation may actually stand for many different forms of activity. A good model to look at was the Global Public Policy Institute (GPPi), which had been functioning for a few years in Berlin and is co-managed by Thorsten Benner - a friend of Cornelius. This exchange had a significant impact on the model of the DI at that time, and helped to avoid many potential mistakes of "infancy". At that time, aims were defined as follows:

*We wanted to set up an institute which would implement new research ideas in practice (i.e. the "outreach" principle), which use methods of decision analysis in strategic consulting. We wanted to be consultants for the public and private sector as well as the Third Sector.*

"Outreach" means taking insights from research into practice and feedback back the results of practical work into research. This principle was particularly important at that time - Martin and Cornelius did not want to do "ordinary" business, but wanted to have a positive influence on society with their business.

*We wanted to build a company which would grow not only in terms of revenue and the number of employees, but mainly in terms of impact on Germany and its society. The social responsibility of our work was very important to us.*

## Resources

The first thing that Martin and Cornelius had at their disposal was the original method. The applied adaptation of decision analysis by Prof. Larry Philips became a part of the stream of social theories that, in contrast with sociological theories, are not restricted to describing and explaining reality, but try to shape that reality as a rule (Seidman 1994). The theory understood in this way was a tool for practical intervention, the usefulness of which was checked and proven during the MARA projects.

From the beginning it was clear to them that trust is key in consulting. This is why DI's activity was based from the start on a wide network of relations built during studies at LSE, MARA projects, and in other contexts. A group of 10 researchers, experts and managers was invited to the Board of DI, including Dr Sieghart Scheiter and Hanjo Arms, two Vice-Presidents of A.T. Kearney, Prof. Larry Philips from LSE and Michael Mirow, the former Vice-President of Siemens AG and Matthias Afting, Personnel Director of Deutsche Bahn Services.

Providing its support during both MARA projects, A.T. Kearney made its offices available to the Decision Institute, which helped to reduce fixed costs for the first months. Financially, the DI was supported by two business angels.

## Marketing

At the moment of its establishment, the DI already had its first customers, including the Senate of Berlin, and Deutsche Bahn, and other MARA project clients. In the opinion of founders, this was of tremendous importance in this sector which is based on trust.

*I can recommend establishing a company only if you've already got the first customer. If you don't have any in consulting, it will be very hard.*

The DI participated in open tenders by the public administration and - to a smaller extent - by large institutions of the Third Sector and private business. From the beginning, the DI positioned itself in the high quality consulting sector. They knew that price-based competition was possible only to a certain extent in this industry.

*We're somewhat cheaper than McKinsey, or the Boston Consulting Group. Customers knew that we offered them a top-class consulting service, but at a slightly lower price than the offer of the larger players.*

From the start, the amount of active marketing conducted by DI was small, and was confined to the website, publications and newsletters. In 2010, the company started to issue the Decision Institute Wegweiser, which presents the most interesting DI projects and fields of activity.

Because active searching for information about project tenders can consume a lot of time, the DI purchased a service from an external agency, which monitors all tenders via defined keywords, and sends regular emails about tenders that might be of interest for a consulting company. This involved certain regular expenses, but was essential in order to get relevant information about tenders early.

To a certain extent, Martin and Cornelius tried to create a market for the service that had not been offered so far. Soon, however, they realised that this could not be the only element to build their strategy on. It turned out that at least part of the offer should be oriented on an already existing market. The key was to find the balance between innovation and what Cornelius later called “the ability to listen to what the market expects”.

### Flexibility

The original idea to base the Decision Institute on three pillars: consulting, research and knowledge transfer had to be refined quite early. Actually, it turned out already during the first year that it was necessary to focus on one of these elements. With limited resources, the opening of so many fronts turned out to be ineffectual. Hence, difficult choices had to be made. According to Cornelius, this was not reflecting a lower interest on the other two elements, but they were deliberately put aside until the condition of the company would allow for their fuller implementation.

*At a certain moment, we realised we had to focus on one of the pillars.*

It was decided that consulting would be the priority in seven selected areas as potentially the most profitable kind of activity.

#### Permanent offer of the Decision Institute in 2010:

- Economy and Innovation
- Energy
- Demographics and Employment
- Health
- Education and Social Matters
- Sustainability and Corporate Responsibility Public Governance and Organisational Development

Martin is more an expert in industrial policy and energy issues, whereas Cornelius more on health and education policies. The final choice was also partly



determined by the market analysis, although they realised that it was necessary to remain open and flexible.

Research activity and knowledge transfer were to be carried out in connection with commercial consulting projects. In that phase, priority was assigned to the acquisition of new projects and the building of relations with clients.

DI was effective in this respect. During the first 4 years of its activity, it carried out projects for Deutsche Bahn, Argentinean agencies of BASF, Siemens and Schering as well as one of the biggest German telecommunications companies. DI attracted customers such as the federal ministry of the interior, ministries and other administration units of many German Bundesländer (e.g. Berlin, Brandenburg and North Rhine-Westphalia) in the public sector, and a few large foundations, including Bertelsmann and Vodafone, in the Third Sector.

## Structure

Another problem in the initial period of DI's activity was to find people who would be very competent, but still have general knowledge and skills, and who would currently be free and ready to become involved in the work of a new organisation. Cornelius was responsible for HR. Recruitment was carried out through different recruiting channels. One aim was to find people connected with business scholarship programmes, i.e. very good students and potentially excellent analysts, but with an interest in practical work rather than pure research.

It was also important to find good people to be responsible for the infrastructure of company operations. From the beginning, finance and IT were managed by Gunther Vilzmann, which allowed Martin and Cornelius to focus on the strategic consulting work. In the initial period, the amount of available resources had to be managed very economically. DI also managed to avoid the popular error of focusing too much on "themselves".

*You need to get the balance right and avoid focusing on too many internal fields of activity. I saw some new businesses which focussed a lot on internal issues; they had a big marketing department, an excellent website, top-class IT equipment and a lot of HR, but they didn't have enough paid work and simply closed.*

In addition to their team of consultants, the DI often relies on working with external experts and senior advisors from their Board. They acted according to a new model of consulting based on networking and co-operation, which guaranteed flexibility and helped reduce costs. For the sake of stability, some of these relations were institutional, e.g. the co-operation with A.T. Kearney. By the end of 2010, the team

consisted of around 10 permanent members, including 2-3 interns. Job offers for project managers, analysts and trainees were regularly posted on DI's website.

The institution's learning ability was ensured by a simple, yet effective system of documenting project learning and IC. The dedicated IT tool, based on the company's intranet archive, helped in a simple manner the entire project - from tender to the description of the results. In each team there is a person designated for this activity. The DI had to invest some time to develop and establish this system at the beginning. But in the end, the gains from it outweighed the initial investments.

### Academics

in the meantime Martin completed his doctoral dissertation. In general, research was his lower priority as the focus had to be on the consulting arm of the DI. Cornelius pointed out that there is a difference between the academic and the consulting career path.

*Our passion is to have a social impact and work in the real world. I like writing research papers, but this doesn't fulfil me as much as entering an organization and helping to carry out positive change. I met some people who went back to academia after working for strategic consultancies. They went back because they realised this is the right environment for them.*

Both felt still attached to the academic world and maintain direct contact with it, e.g. by conducting a course at Hertie School of Governance and publishing some of their work. In the opinion of Cornelius, this reflected the principle of "outreach" they had adopted at the beginning.

*It's exactly the idea of outreach. We don't do much basic research independently. But we try to publish as much as possible about our projects by writing case studies, and we also integrate that knowledge in our teaching activities.*

Trainees from Hertie School and other higher education institutions often use their experience in DI as a basis for writing their diploma theses or other works. Martin's and Cornelius' decision to create a company instead of operating within the structures of a university, meant larger freedom.

*Researchers sometimes have to be free of practical implications. I think their minds should be free and they should have the comfort of research work without anyone standing behind them asking about the usefulness of their work. Maybe in 10 years'*

*time it will turn out that they are doing incredibly inventive and revolutionary things, but we don't know that yet. They simply have a longer time horizon.*

Cornelius did not rule out his return to academia, although he realised that it may not be easy. Time invested “here” meant not investing it “there”.

## Environment

From the beginning, the Decision Institute collaborated with complementary organizations, e.g. A.T. Kearney, IfoInstitut, or the Hertie School of Governance.

*I think that our relationship with Hertie School of Governance is very close, that's why we co-operate. We have the same purposes, we want to create and support the impact of society in various dimensions.*

The DI has co-operated with a large group of experts, freelancers or employees of other think tanks or research institutions. In political terms, the DI is neutral. They implemented projects both for the mainly leftist Land Berlin and for companies and foundations associated with the right wing, and in the Board of the Institute there is a former senator connected with the Green Party. Political neutrality was a conscious choice.

In some cases, upon approval by the ordering entity, case studies were prepared and published in scientific industry magazines, for example in *Innovative Verwaltung*.

## Epilogue

At the end of 2010, DI kept developing its cooperation network. It worked on linking with doctoral programmes - e.g. the Hertie School of Governance and the University of Potsdam. Cornelius and Martin cooperation as equivalent managing directors seemed to proceed without serious trouble.

## Commentary

The consulting industry enjoys an aura of exclusivity - good-looking people aged 30-40 in neatly designed suits work for hourly rates that most of the graduates has not even dreamed about. The history of the Decision Institute does not challenge this picture, but shows that it is within easy reach. Entering the market full of big fish required a very high level of courage and self-confidence, but turned out to be possible.

The DI would not have become a success if it had not been for skilful and gradual building of their organisation. Its creators were brave but not arrogant - the first thing they did was to check their idea in a social context and then to build the company. They did not invest excessively in a luxurious office with a large team of assistants. They understood that the trust underlying each project is caused by different factors, in particular, the final usefulness of their work. Moreover, they selected priorities skilfully, remembering that they simply need to win projects to

run their business and hence have a positive impact on society.

There seem to be two kinds of primary resources underlying the success of the DI start-up phase. In the first place, the approach elaborated by social science in the form of advanced decision analysis. The second important resource consisted of relations established both at the university and during the MARA projects. At the moment of their start, both founders knew managers of big companies and politicians and vice versa. Personal relations also helped to elaborate a strategy of searching for a synergy rather than competition. Last, but not least, and important reason for the success of the Decision Institute might have been the collaboration between Martin and Cornelius. The duo of founders simply managed to create a complementary and harmonious partnership.

Case study and commentary:  
Wojciech Przybylski

# Influencing the world of practice: CCPR in Scotland

## I. Introduction to the interview

The Centre for Cultural Policy Research (CCPR) is a research and teaching group at the University of Glasgow. The Centre is a part of the School of Culture and Creative Arts. On Internet pages we can read that CCPR's mission is

*to produce world-class analytical, theoretical and empirical research that contributes to public debate on cultural, communications and media policies in Scotland, the UK, the EU, and globally.*

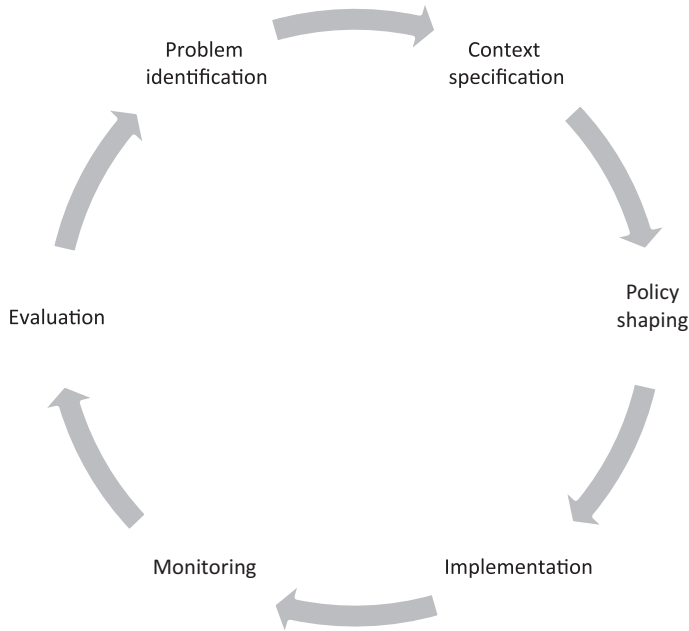
Policy research as part of social studies is still not very popular in Poland. This type of research is by its nature interdisciplinary and should be seen “somewhere” between legal sciences, economics, political science and sociology. The essential aim of such research is to analyze the relations of society with the existing system of regulations, i.e. policies understood as the law establishing a network of standards that become a certain “framework” for social life. The analysis covers also the law which is understood not only as a body of acts, but also as administrative directives that constitute a method of allocation of common resources for the purpose of exercising the normative law. One of the aims is also to accumulate relevant evidence so that the current state of society could be described in as many aspects as possible. Then the described state is referred by analysts to the institutional context of human functioning - what kinds of incentives (positive/negative) are provided by the institutional system rooted in law, or to what extent this system is responsible for such a state. In this way, conclusions are reached about adequate changes in the shape of the “system” in order to bring the society to the state seen as desired for some reasons. Research concerns also the impact of new regulations on society for the purpose of evaluating them and referring them to the state of the society caused by new policies.

In other words, the aim is both to analyze the impact and to plan new “interferences” in the system for the purposes of better understanding of human action in

society. This is needed for more effective management understood as the identification and mitigation of problems which are treated for some reasons as key obstacles to the development of the state.

Diagram 0.1 presents examples of phases of the cyclic process describing stages of elaboration, implementation and evaluation of policies. This process can be carried out both in relation to the legislation process and governmental solutions aimed at exercising the law or specific administrative directives facilitating management on the ministerial level. This means that the analysis can be carried out on various levels and refer to various stages of the process - although highly complex, it offers broader possibilities to potential researchers.

**Diagram 0.1 Example of the cyclic process of elaboration, implementation and evaluation of policies**



This type of work is exemplified by many projects carried out by employees of CCPR at the request of governmental administration. As the Centre focuses mainly on the analysis of cultural phenomena, in particular media activities, these projects are very often related closely to this subject area. For instance, Professor Raymond Boyle was asked by the UK Department for Culture, Media and Sport in 2005 to prepare a review of research of the relationship between violence and computer games, and their broader impact on society. At that time, the British government

was preparing certain regulatory solutions concerning computer games and was collecting the evidence that would help to design and implement adequate policies, i.e. rules of production, dissemination and use of computer games, and Professor Boyle became a part of this process.

Another example of the practical application of analytic skills of social researchers dealing with policy research can be the function of Prof. Phillip Schlesinger (Director of the Centre) as a chairman of the regional Scottish advisory body for the British agency *Ofcom* responsible for controlling and regulation of the communications industry. *Ofcom* is an agency whose competencies make it possible to implement policies concerning the functioning of the broadly understood media. Prof. Schlesinger is chairman of the Scottish advisory committee of the UK communications regulator, *Ofcom*. Because the UK is a multinational state, the various nations have distinctive interests that are represented in the advisory process, thereby making a contribution to the organisation's overall policy formation. The Committee's work consists of the monitoring of implementation of measures of the Agency with regard to matters of special importance for Scotland. Then, the Advisory Committee declares its interest in the topic and reports on the local context in order to prepare recommendations for the Agency as regards the ultimate form of the policy concerned.

The Centre itself is small, currently (April 2011) comprising four core staff, one full time and one part-time project-based research fellows, and an administrator. However, there are also research associates and a wide network of contacts. The Director of CCPR, Professor Philip Schlesinger, describes his management style as highly informal as he thinks a flat organisational structure is appropriate to such a small-scale operation. Aims are discussed and agreed on a regular basis at Centre meetings as well as during one-to-one conversations with staff. Questions of curriculum and pedagogy and longer-term development are discussed routinely. The Centre's director is intending to revise the current structure in autumn 2011.

## II. Interview with prof. Peter Schlesinger

**On your website, on the front page, you state that one of your goals is to conduct top quality academic research, but then you go and you say as well in this mission statement that you have excellent relationships with the world of practice - that is media and other cultural industries. I was wondering if you could talk a little bit more about what you mean by excellent relationships with the cultural world?**

Ok. I guess I should start by saying that this doesn't mean we're in anybody's pocket. Because the starting point is our independence as academics - that is,



to make judgments as we see fit. But, in terms of our teaching we have a Masters in media management and one of the things we think is absolutely crucial for students is to meet people who work in the media industries. So we have people coming in who run media companies or who regulate or work in the public sector (whatever it may be), so they have a direct experience of such people giving a talk to them and then they can ask them questions - so that's one thing. If we are studying media or communications, if we are studying cultural organizations, we believe we need to know them from the inside as well as just in terms of published reports; to establish - actually - relationships and discussions with people.

The second aspect is, I guess, in terms of research we do - I speak for myself but it's also the case for my colleagues. A lot of our work is focused on cultural and communication industries. For example, the most recent piece of research I did was a study on how policy gets made in the UK government in the relation to creative industries. So in order to do such a study you have to talk to the people from the government, you have to interview them. We also have a habit of inviting people to come here for seminars so we can have private exchanges apart from the things that go on the record. If you want to know how things operate, in this particular study I was looking at the UK Film Council which is a body that awards funding to filming - it's a film agency. So I went to interview people in the Film Council. It was similar with the BBC - I was interested in how the BBC is related to government policy. So it's just become a normal thing to go and talk to people in these organizations and I would use those interviews as evidence that I would run against other sources of information.

The third thing - In the British academic world there is also quite a drive to engage with the world of work, the world of policy, the world of government and so on. Actually we don't need to be told to do this because we think it's essential but there's another aspect of it that is maybe the normative dimension - how do you conceive your role as a researcher? Do you conceive your role as a researcher just as somebody writing for other researchers or do you conceive your role as a citizen, you know, as somebody who's producing work that can make a difference. Not all of it can because a lot of academic work is focused on problem development which only other academics will understand, but there are ways in which - certainly in the humanities and social sciences - you can turn some of what you do into platforms for public debate.

So these are three ways of answering your question. So I guess it is important that we are not driven towards this conception of our role - if you like - as a citizen by the economic imperatives we have within the university, but this is something I think is inherent to being an academic myself.

**Something that you said that I find interesting is that as an academic you would pursue research and a whole bunch of this research is not understandable to anyone outside the field.**

It's not terribly interesting if only *they* can understand it, you know. So you have to find ways of translating it - it depends on the problem, of course, you know. But, for example, the area of policy tends to be an expert field. Of course there are costs of entry - so you have to acquire some kind of knowledge. So inevitably, informed debate about policy tends to be relatively limited. But most people - particularly if you are talking about culture or communication - ordinary people think about these issues and they have lots of views. So it's a question of how you engage in those areas where they are most capable. At the same time they presuppose a lot of knowledge. There are no perfect answers to this but you know, everyone has opinions about newspapers or television, or whether we should fund artists. They don't necessarily know what the arguments behind it are but you start with something that's quite fertile, actually.

**OK. So you would start with that and then you would try to translate this particular expertise into a language that somebody else could understand. And from what I understand you would try to "sell" it to someone. What steps would you take to sell it?**

Well, it depends who you want to sell it to. There are different audiences. In respect of academic audiences you have the idioms that everybody is going to understand. In respect of policy world you need to know what are the existing concerns - what is fashionable, what is current. How - if at all - does what I know relate to current debate. In terms of wider public - and by "wider public" I don't mean everybody, I think a wider public would be an interested public - it's entirely possible, if you assume you have intelligent people to speak to, that you can simplify, that you can get away from jargon and you can present lively examples and engage people on the territory they can understand. If you like - the French idea of *vulgarisation*: this is the idea. Essentially making things accessible. I think there are different approaches to different audiences.

**You would say that you would look at what the different concerns are, what is in the debate...**

Yeah - what is in the debate. Within the world of practice and also within the world of policy I think. And this is not necessarily to accept the terms of the debate but the first step would be to understand what the people are talking about, because if you don't, in some way or other connect with what's in play, then nobody is going to be interested.

**In this Center you have many people doing all sorts of research, dealing with different topics. To what extent, you would say, this view or this focus on what's hot in the world of practice is actually influencing what the people are actually researching here?**

It's an interesting question. Well, as far as my academic colleagues go, it's so much the heat of the question as the interest from the intellectual point of view, and possibly, its policy pay off that drives the work. There is no kind of uniformity in terms of what's chosen. It is very much interest-driven rather than expedient - for my colleagues. In terms of my students, most of whom come from overseas, it's interestingly very often triggered by issues that are of main public concern in those countries. For example, if you look at our website you will see an interest in creative industries and exports in Korea, an interest in propaganda in China, an interest in film policy in Thailand. So these are things that are clearly different from the things that we do here, but those are things that people want to pursue, which have high topicality and relevance for them. To take some other examples, a couple of PhDs are just starting, one on games and another on the internet: you know there are issues around the internet regulation and around games production, and its effects on its marketability, which are very much matters of contemporary interest. So, I think, certainly in some way or other, most of the work - including historical work - is also related to contemporary problems.

**Now, when you are searching for an answer to a problem and you find some sorts of answers that can be interesting and informative to someone in the world of practice or the regulatory world - how do you make that leap? How do you communicate this?**

Well, there is no magic solution. Let me illustrate by noting the things that I have been doing myself in the last couple of years. This coming Saturday, for example, I am giving a lecture to a group of artists who are interested in understanding the policy context of artistic practice. I've talked to students in the Glasgow School of Art, who would be doing only artistic practice, but again whose teachers thought they need to know more about what happens when they get out - what are the framing conditions if you like. I've spoken to an artists' workshop where the objective was really to challenge them to think outside of the box, for me to act as provocateur and make them think outside their practice and reflect on how they talk about their practice. So there are all sorts of different circumstances in which - these are generally the result of invitations. Some of your reputation gets around and people ask you to do things. There are other ways of intervening - we do occasional radio interviews or TV interviews, and sometimes you write something intervening in the debate in the press.

**So you would say that the relationships with media actually, apart from the interest in the study...**

... Yes of course. To be treated as an expert for certain purposes is also a part of it.

**So then if you're seen as an expert for the people who are pursuing the topic and they know...**

They'll ask you to give your great wisdom in 30 seconds. So, you know it's a range of different things. Now, grants are a different matter because that's highly competitive in the U.K. research councils and it depends on many things. Possibly there is a sort of *zeitgeist* which affects how they evaluate projects you put forward, but essentially they're evaluated on their academic content (whether they theorize things well, whether the methodology is good) and are highly competitive. So if you are going to come up with something that's fashionable that certainly does not going to mean you get money; that's determined by the academic content. Then there are other ways in which things may happen - you might get commissioned, which we have been, and you get to do the occasional bit of advice for government or to run an event because they know you can get the right people together. We don't do a huge amount of that but we do our regular seminars, we invite people to come both from the various creative industries and also from who would be interested in government to come along. And they do actually! We have no problems.

The Centre has always had certain proximity to public bodies and now people even think it's gone a little bit more distant, because when I took over as a Director I wanted to put the academic identity absolutely at the top. Because I think that if you are starting from a position of real academic strength where people respect the quality of the work and they don't think it's compromised in any way this is really helpful to you. I think that's the core of our activity, really.

**What I want to ask you about at this point is that you mentioned "a service": if I asked you what kind of service you provide? What could you do for government?**

We don't market ourselves as a service at all. And, if people want us to do things, they come and ask us and we say "yes" or "no". I'll give you an example of one of the things we did. This happened during the reform of arts bodies in Scotland. We were asked to inform the process, so we arranged some seminars and gave some briefings - that's an example. We may have purely academic seminars here where there is a strong interest, for example, let's say around violence in video content, so we invite somebody from the government and the broadcasters to come along and hear the arguments - you could say that's providing a service. We don't charge for it. We just think that, if we have this interesting thing going on, they can bring

something from their perspective. So I mean - if you're asking me about what the core business of CCPR is, it's teaching and research, and what we do after that is in various ways, because I have colleagues who are very much out in the world and we have various forms of influence, really, and at times we get asked to do things. But if you want to end up being a consultancy you need to have quite a few people who can just pick things up and do them without any other commitments, and it's really quite difficult in the academic world for people to have that kind of gearing. And also, the economics from the point of view of this University are not greatly 'incentivizing', you could say. So we see our influence as giving advice to public bodies - for example, I chair the Advisory Committee for Scotland of the UK communications regulator, Ofcom. It's a lot of work, you know. It involves going to meetings with my Committee and reviewing the whole communications scene having occasional meetings with Ministers and other public figures. So there is a variety of ways in which my colleagues and I can take what we know as academics and take our own analytical abilities and make them available for people, and it's not about a financial transaction. It's much more about how you affect the context, the debate without any sort of exaggerated expectations.

**Could you maybe say how do you make people aware that this academic - critical approach - can be important? What kind of steps you would have to take as a person with a particular academic interest and you would say - look "this is interesting, this can change the way you think, this can change the way you operate..."**

I think it's a continuous struggle actually. It's not as though a field like this necessarily becomes well established; I think there is always a job of persuasion to be done. But I think - particularly in the field of media and communications, it is so obvious. People spend so much of their time in one form or other with media. So nobody, I think, would imagine that this is not a significant part of one's life.

Culture is a government obsession everywhere - whether because of its importance for identity or for the economy - so I think there is a sense in which media and culture are just obviously important. In a curious way, the reason it's hard sometimes to convince people it's because, first of all, they're snobs about the significance of media and maybe 'low' culture, popular culture, and secondly because everyone thinks they're an expert, but they are not. Everyone has an opinion - so what, you know?

**So what would you say academics have to contribute here? Why is their knowledge special?**

Well, because it's different, and because you may see things that people don't. Because you may challenge them in ways they are not used to. So I think it puts you

in position of dialogue, which adds a great deal of value not just for yourself, but for the other party.

**So you're saying academics a little bit more objective, maybe? A little bit more distant from the topic - is that what you are trying to say?**

Yes, actually. I just gave a talk this morning about some research I have done on the BBC. I think that there are ways in which, if you are observing, you see things that people who are in the situation do not see. For example, you may see some systematic characteristics, you may analyze certain kinds of power relations, certain kinds of constraint, and you may see opportunities. So, I think, that actually, being outside of a practice carries huge value.

**Is there a difference between the work of an academic - in this particular context - and the work of a consultant?**

Yeah - I think so, because a consultancy generally works on different time scales. Consultancies produce relatively quick solutions. Usually consultancy work is not theorized; it's oriented towards the problem in question. And sometimes it's oriented towards the solutions of the problem in terms of what the client may wish. An awkward consultant would tell the client things they don't want to know, but it may be difficult if you want to go back for further business. In a way, I think, that we are liberated from that and we don't need to tell anyone things they want to hear. And also our time scales are bit frustrating for people to understand, but they are different and there are plusses and minuses of that. Actually, I am just involved in discussions about some of the problems of the different phasing between academic research and what people want to know, as it were, within the policy world. It's interesting - I don't think there are any easy solutions. But there might be some kind of practical ways of dealing with it.

**How should the young PhD go about involving himself in a world of practice? If were to generalize: you are an academic and you want to communicate - how to do you do it exactly; I mean "step-by-step".**

Well, let's say you're interested in music for example and you want to find out how a record company works. Then you must get access; you must convince people to talk to you, to allow you to understand how the system works, to understand something about the economics, to understand how they make aesthetic choices. I think these are all very practical steps in many ways described in textbooks on methodology about doing social research. I think it is interesting enough - I have been doing piece of work with a professor of law, and for her interviewing people was fantastically exciting because she had never done it before. And the idea of

filming some interviews (as we have done) - that was completely off the scale. So there are many ways of doing empirical research but then again what we do is not necessarily what everybody does. Maybe the issue for you is that there are some bits of the field which ought now to be analyzed quite differently and there are others which still ought to remain extremely conservative because somehow they work better that way - at least for the academic practitioners.

**OK. You would say that then - through this work you develop contacts and then you would try to maintain them, but you mainly do it on the personal level. You would not institutionalize them so much.**

No, because as you will find out yourself, in the end, it's always about people and whether people get on, whether people have the drive and the interest to do things. It's very difficult to maintain institution-to-institution links. In the end it's always about particular people - people move on and the links break. These are time-consuming and difficult to maintain, actually.

**If we were to summarize a little bit what we have said so far. What we have actually said so far is that because of the top quality research, because you maintain contacts with people, because you're maintaining contact with media - so you're trying to be very active in commenting the current issues within the research field that you are currently involved in. Would you add anything to that?**

Those are probably the key elements. Of course there is also academic and professional publication. However, I guess this is the crucial element: what I was trying to underline is that you have to speak to different groups. You don't just restrict yourself to talking to same crowd - and this is challenging.



# Commentary

In the interview, Professor Schlesinger talks about his role as a researcher in the process of development of British society. He draws our attention to a certain ethos of a social researcher, who should be perceived as some kind of public servant who gains access to unique knowledge about society because of his interests. He thinks that his task is to participate actively in the process of shaping of social norms, which later assume a legal & administrative dimension for the purpose of improvement of the quality of the debate on strongly ambivalent problems which are never solved definitely. In the interview, the professor advises other researchers how to manage their careers to gain the possibility of at least active participation in current matters. He shares his experience, from which practical conclusions concerning further actions can be drawn.

Below there are short subchapters content of which is based on words taken from the interview. These are possible directions of analysis of the interview for the purpose of drawing theoretical and practical conclusions concerning the role and methods of involvement of a social researcher in the world of practice.

## 1. Three worlds – ethos of involvement of the academy

Drawing out of the interview one could picture that the human activity can be divided into 3 primary fields. The first kind is the

activity of entities which consists of production of a certain kind of goods and services that are later made available to other entities by way of a barter. Naturally, in order to undertake such activity, entities can form larger groups, such as corporations. In order to clarify the researcher's role mentioned by Prof. Schlesinger, we will call the first kind of activity "business activity", because it is related to the production and sales process.

The second kind of activity consists in putting these spontaneous production-related human activities in order. Drawing upon achievements of the philosophy of law or politics, we should say that spontaneous human activities left without any legal structure determining the conditions of the interaction, which in turn leads to a transaction, are a situation where it is difficult to maintain social order. Secondly, regulatory activity involves also a constant attempt to answer the question about superior aims of existence of the human community. It is for this reason that the authority with a legislative system backed up by power makes attempts to analyze the spontaneous activity of entities from the viewpoint of the public interest: what we deal here with is political activity.

Politicians can be experts, but they do not have to be. In a modern democratic state, these persons gain the social trust that allows them to make decisions with the power

of regulating what we called “spontaneous activity”, or more precisely “business activity”. Undoubtedly, politicians can autonomously argue about and resolve the questions of purposes of existence of social organization. However, what they need much more often, is a specific kind of technical knowledge that will help to describe the given social phenomena from a factual side (as they “really” are) and to examine what kinds of activity are adequate for the implementation of aims determined by politicians.

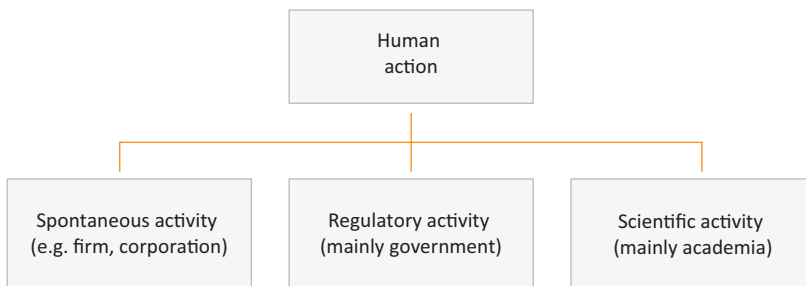
Here emerges the role of the third kind of human activity - academic and expert activity. While the primary and traditional task of an institution of higher education is to teach the nature of the studied aspect of reality, the involvement of researchers in the world of people who undertake spontaneous activities is undoubtedly necessary. As Prof. Schlesinger suggests, in social science it is impossible to do research in separation from the acting entity. But considering the fact that a researcher gains some kind of unique knowledge on a specific section of spontaneous business activity exactly by collecting information about it, Schlesinger

notices the emergence of an additional obligation - to use this knowledge in the regulatory process - which means to support decision-makers’ work.

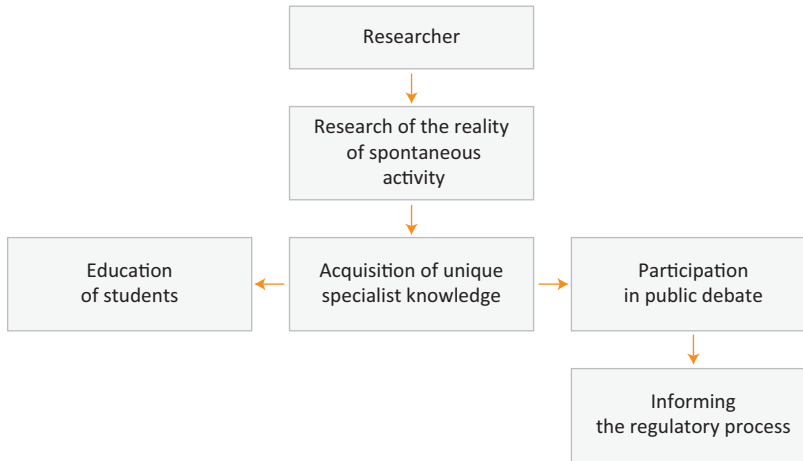
The demand for this type of knowledge will not necessarily be generated “from above”. As can be seen, the role of a researcher is also to search and use various ways aimed at “vulgarization” and promotion of knowledge in broader circles than the world of research, which are engaged both in spontaneous and regulatory activities.

Consequently, what emerges here, is a specific interpretation of a role of a social researcher, a special kind of which is a researcher involved strictly in studying of public policies. This means that, according to Schlesinger, a social researcher should participate not only in the academic world, because his specific role as an educator obliges him to become involved in the world of practitioners. This in turn puts him under an obligation to share his expert knowledge acquired in this way not only during classes with students, but also in a public debate on subjects falling within the sphere of his interests. The basis

**Diagram 1.0: Typology of human action**



**Diagram 1.1: Stages/Spheres of a researcher's activity**



for such involvement is the belief in the possibility of favourable impact on the process of solving social problems.

**2. Raising of awareness**

Dealing with the analysis of cultural sphere regulation, Prof. Schlesinger gained expert knowledge about the legal context of functioning of an artist in British society. For this reason, he has often been invited to art schools in order to provoke reflections of future artists on a certain pragmatic context of their spontaneous activity.

As Prof. Schlesinger notices, artists are a group which focuses particularly on acting in the field of creation of works of art. However, their field is determined by certain laws, which were established due to a wider social and political context in which artists are functioning. Making artists aware of technical and factual details of the context and of the nature of the world of practice which they wish to join can help

those persons manage their talents more effectively.

The knowledge of the legal context has a purely pragmatic value. The knowledge of the world of practice from the perspective of activities performed by graduates of similar fields of studies can, on the other hand, serve as an inspiration. According to Schlesinger, both mentioned are priceless for future graduates.

**3. Brand positioning - viewpoint of people from the Centre**

It is natural that the level of interest of the world of business in activities of legislators and law enforcement entities - and *vice versa* - should be high. Regulators of public life need information about business activities to perform their function adequately. Entrepreneurs also want their problems to be addressed at the stage of elaboration and implementation of some specific policies. As a result, both of these spheres are destined

to co-operate with each other and the closer the ties between them, the more effective the work of organizational entities of two worlds.

The role of the academic world can contribute a more objective view in this process, because it is independent of market pressure (to which the business world is subjected) and of the pressure that entrepreneurs exert on the world of legislators. This viewpoint will remain objective only when researchers focus on maintaining their independence in the analysis of problems faced by them. Thus, conducting a reliable query and research and the independence of the analysis should produce more adequate knowledge.

We should not conclude that researchers are “perfectly” objective, because each of them is subject to a certain impact of the countless number of factors. However, because of its position, the world of science has the opportunity to be independent in its judgement in relation to the pressure that is exerted on the world of “activity” due to its nature almost every day.

Built in this way, although described here in strategic terms, the brand becomes a natural result of being a scientist in the opinion of Prof. Schlesinger. A scientist should focus on the reliability of his research in order to be perceived as someone who can offer a critical view of reality and show new ways of thinking about matters that pass unnoticed in the turmoil of daily managerial duties or bureaucratic works. The reliable

and justified enrichment of language used for describing a given section of reality appears to be desirable for the purpose of better functioning of social order. Moreover, as Prof. Schlesinger says, a scientist observes the problem from a certain distance which helps him to see certain system characteristics, together with limitations, or possibilities, and - which is particularly valuable - power relations functioning in this case. With additional independence of the world of science, being outside the daily practice of “doing” acquires a unique value.

However, in order to draw wider attention to the utility of the scientific works, it is necessary to tackle the problems that are in the focus of interest of the two remaining worlds. It is necessary to maintain regular contacts with business people and the ones involved in the practice of regulation, in order to know what others think and they deal with - only then can we participate actively in a debate on key current problems. As time goes by, people from the given industry can start to perceive a research entity not only as a participant of the debate, but also as its organizer with an extensive list of contacts, and a network of people engaged in the given problem. All of these things build the brand of scholars as independent and reliable people who are familiar with current problems of the worlds of practice. Being managed in such a way, a research entity can become an important advisory and opinion-making centre.

Case study and commentary:  
Jan Strycharz



