

A large red circle containing the text 'Nauki społeczne i komerc' in white, serif font. The text is partially cut off on the right side.

# Nauki społeczne i komerc

## **Nauki społeczne a komercjalizacja wiedzy**

Jak humaniści tworzą innowacje  
dla gospodarki i społeczeństwa



Nauki  
społeczne  
a komer-  
cjaliza-  
cja  
wiedzy

**Nauki społeczne  
a komercjalizacja wiedzy**

Jak humaniści tworzą innowacje  
dla gospodarki i społeczeństwa

REDAKTOR NAUKOWY

**SEWERYN RUDNICKI**

Redakcja naukowa  
Seweryn Rudnicki

Recenzent  
dr hab. Barbara Gąciarz, prof. nadzw.

Wydawca  
Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera  
ul. Westerplatte 11, 31-033 Kraków  
www.wse.krakow.pl

© Copyright by Wyższa Szkoła Europejska  
im. ks. Józefa Tischnera, Kraków 2013

ISBN: 978-83-60005-34-7

Nakład: 250 egz.

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

Publikacja została przygotowana w ramach projektu *BRing. 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.



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>Innowacja i komercjalizacja a nauki społeczne</b> .....	11
<i>Andrzej Bukowski, Jan Strycharz</i>	
<b>Studia przypadków</b> .....	25
<b>313?</b> .....	27
<i>Dariusz Szklarczyk</i>	
<b>COGISION - wartościowa wiedza, wartościowe rozwiązania</b> .....	48
<i>Katarzyna Kubat</i>	
<b>Kangur</b> .....	62
<i>Wojciech Przybylski</i>	
<b>Gryfnie</b> .....	76
<i>Katarzyna Konkel</i>	
<b>Doktorantka, badaczka, strażniczka, matka</b> .....	83
<i>Jan Strycharz</i>	
<b>Człowiek idei</b> .....	93
<i>Katarzyna Kubat</i>	
<b>Ochocki Model Dialogu Obywatelskiego</b> .....	107
<i>Andrzej Bukowski</i>	
<b>Centrum Analiz</b> .....	124
<i>Wojciech Przybylski</i>	

Centrum Cyfrowe Projekt: Polska - otwartość to innowacja.

Cz. 1: Od fascynacji do organizacji ..... 134

*Jan Strycharz*

Centrum Cyfrowe Projekt: Polska - otwartość to innowacja.

Cz. 2: Rozwój organizacji ..... 154

*Jan Strycharz*

**Trzy mity na temat komercjalizacji wiedzy z nauk społecznych...** 171

*Seweryn Rudnicki*

**Bibliografia** ..... 181

**Noty o autorach** ..... 185

# Wstęp

Innowacyjność i komercjalizacja nabrały w ostatnich latach charakteru słów kluczy w dyskusji na temat przyszłości gospodarki, a także nauki i szkolnictwa wyższego. Można odnieść również wrażenie, że nacisk na rozwój działalności B+R, transferu wiedzy czy przedsiębiorczości akademickiej dotyczy przede wszystkim nauk przyrodniczych i technicznych. Myśląc o rozwoju innowacyjności, oczekuje się przecież raczej nowych technologii, patentów i wdrożeń (*vide grafen*) niż rozwiązań, których źródłem mogą być nauki społeczne, a które chyba trudniej sobie wyobrazić czy skonkretyzować. Dyskurs medialny wydaje się być tutaj w zgodzie z politykami publicznymi mającymi wspierać innowacyjność (zob. Bukowski, Rudnicki, Strycharz 2012). Jednocześnie w tle toczy się dyskusja na temat praktyczności kształcenia na uczelniach i szans absolwentów na rynku pracy.



Celem tej książki jest pokazanie, że potencjał nauk społecznych w komercjalizacji wiedzy i tworzeniu innowacyjności w gospodarce jest bardzo duży. Mimo że nie pojawia się w tej sferze klasycznie pojmowana „technologia”, to powstają wyspecjalizowane, analityczne i eksperckie „produkty”, których istotą jest wyjątkowa zdolność rozumienia zjawisk społecznych. W kolejnych studiach przypadków, komentarzach oraz artykułach (wprowadzających i zamykającym) pokazujemy zarówno specyfikę procesów komercjalizacji tych rodzajów wiedzy, jak i trajektorie życiowe głównych aktorów, rozwiązania organizacyjne, rodzaje napotykaných barier i czynniki sukcesów. W tym sensie książka ta jest głosem w dyskusji na temat roli nauk społecznych we współczesnym świecie oraz refleksją nad źródłami i formami innowacyjności w gospodarce.

Poprzez pokazanie przypadków i ich analizę chcemy także zachęcić naukowców do działalności związanej z komercjalizacją. Celowo nie koncentrując się na problemach natury systemowej, przekonujemy, że komercjalizacja wiedzy jest realną i satysfakcjonującą możliwością dla tych, którzy nie chcą zajmować się wyłącznie „czystą” nauką, ale pozostać w bliskim kontakcie ze światem praktyki. W sytuacji kurczącej się liczby studentów (a co za tym idzie także etatów) na uczelniach takie działania stają się powoli koniecznością. Jak jednak pokazują wyniki naszych badań, działalność na styku nauki i gospodarki jest także inspirującym wyborem tożsamościowym, szansą na satysfakcjonujące intelektualnie i finansowo życie zawodowe.

Mamy nadzieję, że wnioski, których podstawą może być ta monografia, zostaną także zauważone przez decydentów i twórców polityk wspierających polską naukę i gospodarkę. Pożytkiem dla obu tych dziedzin życia może być konstatacja, że innowacje w gospodarce nie zawsze mają formę nowego leku, procesora czy oprogramowania, a tzw. humanistyka nie jest przechowalnią dla pięknoduchów, ale kreatywną przestrzenią, gdzie powstają nowe rozwiązania dla biznesu i społeczeństwa.

W ramach badań - a ich owocem jest ta książka - przeprowadziliśmy kilkadziesiąt wywiadów z przedstawicielami wyszukanych przez nas organizacji, gdzie faktycznie dokonuje się komercjalizacja wiedzy z nauk społecznych (głównie socjologii, psychologii i zarządzania, ale również kognitywistyki, etnologii, ekonomii czy politologii). Przedstawiane przypadki są bardzo aktualne - opisują inicjatywy podjęte w kilku ostatnich latach, a zaledwie dwie z nich sięgają lat 90. W dwóch *case studies* zastosowaliśmy maskowanie (zamianę nazw własnych), by chronić tożsamość bohaterów i organizacji. W każdym wypadku celowo oddzieliliśmy porządek opisu zdarzeń od porządku ich analizy, ponieważ waleorem jak najbardziej humanistycznej metody *case study* jest m.in. pokazanie zdarzeń w całej ich złożoności, specyfice i niejednoznaczności, co pozwala lepiej

zrozumieć opisywane zagadnienie. Komentarze po każdym z opisów zawierają propozycje wniosków, a rozdziały wprowadzające i zamykające proponują ogólniejszą ramę teoretyczną.

Badania przeprowadziliśmy w 2012 roku w ramach projektu *BRing. Nauki społeczne dla gospodarki* realizowanego w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Zespół badawczy tworzyli autorzy i autorki studiów przypadków wspierani przez Agatę Anacik (kierowniczkę projektu), Annę Szwed (specjalistkę ds. promocji), a koordynowani przez niżej podpisanego. *BRing* jest logiczną kontynuacją wcześniejszego projektu *B+R=€ Nauki społeczne dla gospodarki*, a książka ta jest następczynią napisanego wtedy opracowania *Nowe perspektywy. Nauki społeczne dla gospodarki* (Rudnicki 2011), które spotkało się z miłym dla nas zainteresowaniem. Cieszymy się, że możemy przekazać Czytelnikom materiał jeszcze bardziej aktualny, wzbogacony o wątki teoretyczne i - mamy nadzieję - równie inspirujący.

Seweryn Rudnicki

# Innowacja i komercjalizacja a nauki społeczne

ANDRZEJ BUKOWSKI  
JAN STRYCHARZ

## Wprowadzenie

„W gospodarce opartej na wiedzy realizowane są trzy zasadnicze funkcje: odkrywanie wiedzy (badania), przekazywanie wiedzy (edukacja) i wykorzystywanie wiedzy (innowacje)” (Jóźwiak, Morawski 2009). Wszystkie trzy wymienione funkcje są w istocie splecione ze sobą we współczesnym społeczeństwie. Uczelnie są ważnym środowiskiem tworzenia wiedzy i przekazywania wiedzy. Ale wiedza jest tworzona nie tylko na uczelniach, także poza nimi: w biznesie, administracji, organizacjach pozarządowych, a także w pozauczelnianych ośrodkach badawczych.

W społeczeństwie opartym na wiedzy popyt na nią wytwarza zapotrzebowanie na badania podstawowe, wykonywane głównie w ośrodkach naukowo-badawczych, w tym na uczelniach. Myli się jednak ten, kto sądzi,

że w działalności naukowej chodzi o wytwarzanie innowacji. W nauce chodzi raczej o oryginalność, pierwszeństwo w dokonaniu odkrycia. Innowacja polega natomiast na wprowadzeniu do praktyki nowego lub ulepszanego produktu (towaru lub usługi) czy procesu względnie organizacji albo strategii marketingowej. Innowacja jest zatem nieodłącznie związana z wdrożeniem, z praktycznym zastosowaniem jakiegokolwiek odkrycia, także naukowego. W niektórych przypadkach nauka jest zainteresowana wdrożeniem swoich odkryć choćby po to, by je potwierdzić w praktyce. Zasadniczo jednak sprzężenia pomiędzy sferą badań podstawowych a polem ich ewentualnych zastosowań nie są bezpośrednie, co nie oznacza, że badania podstawowe realizowane są w oderwaniu od problemów praktycznych. Szeroko rozumiana gospodarka wysyła impulsy do sfery nauki poprzez system jej finansowania, nadając w ten sposób ogólny kształt kierunkom dociekań badawczych. Generalnie nie narusza to jednak istoty nauki zorientowanej przede wszystkim na poszukiwanie oryginalnych rozwiązań i przełomowych odkryć, te zaś mogą, ale nie muszą znaleźć zastosowanie w praktyce.

Jednak w przypadku działalności wdrożeniowej musi powstać łącznik w postaci tzw. sektora B+R, którego celem jest zawiązanie współpracy pomiędzy nauką a szeroko rozumianą gospodarką w celu generowania innowacji. W odróżnieniu od sfery badań podstawowych, gdzie ceniona jest przede wszystkim zaawansowana specjalizacja w wąskiej dziedzinie, w tzw. sferze wdrożeniowej poszukiwane są inne kompetencje, głównie elastyczność we współpracy z przedstawicielami różnych sektorów i interdyscyplinarność. Ponadto sektor ten pilnie wsłuchuje się w potrzeby gospodarki i rynku, adresując do nauki zapotrzebowanie na określony rodzaj badań albo taki czy inny rodzaj wykształcenia.

**Komercjalizacja wiedzy** jest, najogólniej rzecz biorąc, procesem, poprzez który we współczesnej gospodarce rynkowej dokonuje się wdrożenie odkrycia czy wynalazku. Komercjalizacja jest przy tym zasadniczym mechanizmem generowania **innowacji** ze względu na strategiczne znaczenie, jakie ma innowacja dla zwiększania efektywności i konkurencyjności gospodarczej. Mówiąc precyzyjniej, z komercjalizacją wiedzy mamy do czynienia wówczas, gdy odkrycie znajduje rynkowe czy - szerzej - społeczne zainteresowanie i znajdują się tacy, którzy chcą na tym zainteresowaniu zarobić względnie dostrzegają pozaekonomiczne wartości oraz korzyści z wdrożenia danego rozwiązania.

W niniejszym rozdziale chcemy: (1) poruszyć kwestię innowacji jako takiej, w tym problemy definicyjne z nią związane, opisać różne rodzaje innowacji ze szczególnym uwzględnieniem innowacji społecznej oraz społecznych aspektów innowacyjności; (2) omówić problem komercjalizacji jako szczególnego przypadku wdrażania wynalazków, traktując go szerzej niż tylko w wąskim sensie

ekonomicznym; (3) zarysować rolę nauk społecznych w generowaniu innowacji oraz podać konkretne przykłady zaangażowania ich przedstawicieli we wdrożenie innowacji w różnych sektorach gospodarki.

## Różne rodzaje innowacji i ich specyfika

### Jak rozumieć innowację?

Według słownika języka polskiego innowacja to „wprowadzenie czegoś nowego” bądź „rzecz nowo wprowadzona” (PWN.pl, hasło: *innowacja*). Już w tej definicji mamy podwójny desygnat znaczeniowy wskazujący z jednej strony na aspekt nowości, z drugiej na element wprowadzenia, wdrożenia czegoś, czego wcześniej nie było. To odróżnia innowację od wynalazku, który spełnia tylko pierwszy z podanych warunków. Definicja *Podręcznika Oslo* (2008) kładzie nacisk na gospodarczy aspekt innowacji, konkretyzując jej zakres przedmiotowy: „Innowacja to wdrożenie w praktyce gospodarczej nowego albo znacząco udoskonalonego produktu, usługi lub procesu, w tym także wdrożenie nowej metody marketingowej lub organizacyjnej, redefiniującej sposób pracy lub relacje firmy z otoczeniem”.

Nowość i wdrożenie (dyfuzja) to zatem główne aspekty definicyjne innowacji. Ale pojęcie innowacji ma także szersze konotacje, odnoszące się do przyszłości. Jak piszą Howaldt i Schwartz, „innowacje otwierają drogę ku przełomom”, przygotowują warunki pod zmiany, które staną się istotnym fragmentem przyszłości. Innowacje nie funkcjonują zatem w porządku „przepowiedni”, lecz faktów. Zdaniem tych autorów: „Innowacje są świadomymi interwencjami zaplanowanymi w celu zainicjowania lub podtrzymania rozwoju w zakresie technologii, gospodarki czy życia społecznego” (Howaldt, Schwartz 2010: 1). Jednak, co warto podkreślić, tylko niewiele innowacji przynosi poważne zmiany, większość dotyka naszego życia w małym zakresie, przynosząc niewielkie usprawnienia.

### Innowacja technologiczna i transfer wiedzy oraz technologii

Czasami używa się zamiennie pojęć „nowa technologia” i „innowacja”, wskazując, że właśnie w sferze nowych technologii dokonuje się największy postęp, jeśli chodzi o wdrażanie innowacyjnych pomysłów czy usprawnień. Jednak nawet w przypadku innowacji technologicznych mamy do czynienia z tzw. twardym (*hardware*) i miękkim (*software*) aspektem innowacji. Pierwszy odnosi się do materialnych (fizycznych) właściwości wynalazku, drugi wskazuje na jego charakterystyki

pozamaterialne (informacyjne, użytkowe). Na przykład w przypadku komputerów rozróżnienie to wskazuje z jednej strony na materialne nośniki innowacji w postaci użytych do produkcji półprzewodników, połączeń, płyt głównych i innych podzespołów składających się na to urządzenie, z drugiej na cechy pozamaterialne w postaci programów i algorytmów, które powstały w celu rozwiązania określonych potrzeb względnie wspomaganie jakichś sfer działania (obliczeniowych, ale i rozrywkowych).

Procesom innowacyjnym towarzyszy zjawisko **transferu technologii** (techniki), który może być zarówno podstawą innowacji technologicznej (technicznej), jak również jej następstwem. Transfer technologii zwykle jest definiowany jako wymiana m.in. wiedzy technologicznej i organizacyjnej odbywająca się na określonych warunkach, dokonywana między tymi, którzy tę wiedzę posiadają (dawca technologii), a tymi, którzy tej wiedzy potrzebują (nabywca technologii). Przedmiotem opisanego transferu jest technologia definiowana jako dziedzina techniki zajmująca się opracowywaniem i przeprowadzaniem najkorzystniejszych w określonych warunkach innowacji technicznych, rozumianych jako rozwiązania konstrukcyjne, informatyczne oraz nietechniczne (np. organizatorskie), a także procesy wytwarzania i przetwarzania surowców, półwyrobów i wyrobów (Bajak, Weber 2011).

Możliwe są jednak inne ujęcia transferu wiedzy i innowacji. Na przykład podejście instytucjonalne w ekonomii pokazuje znaczenie szerszego kontekstu społeczno-kulturowego, który wpływa na kształtowanie zjawisk gospodarczych (Granovetter 1973; Cook, Morgan 1998). Transfer wiedzy nie odbywa się w próżni, ale w przestrzeni kształtowanej przez wartości, normy, znaczenia, relacje, konwencje, formalne i nieformalne instytucje. Stąd zauważalna współzależność między innowacyjnością a poziomem różnych rodzajów kapitału (np. ekonomicznym, społecznym i - niejako z definicji - intelektualnym). Chodzi zatem nie tylko o „twardy” kontekst techniczny i organizacyjny, tworzący określone środowisko dla innowacji, ale także o „miękkie” zmienne związane z zaufaniem, lojalnością czy możliwością porozumienia (zob. Cooke, Morgan 1990: 17-33).

Opisując etapy rozwoju innowacji, warto pamiętać, że proces powstawania nowych rozwiązań jest złożony i rzadko przebiega według jednolitego wzorca (Bukowski, Szpor, Śniegowski 2012). Niemniej na podstawie obserwacji „biografii” innowacji i wynalazków, jakie pojawiły się w ostatnich dekadach, można wyróżnić kilka podstawowych etapów ich powstawania (rys. 1).



Rys. 1. Etapy rozwoju innowacji (na podstawie: Bukowski, Szpor, Śniegowski 2012).

**Badania podstawowe** mają charakter eksploracyjny, poznawczy, teoretyczny, niezwiązany z żadnym bezpośrednim zastosowaniem praktycznym. Nie oznacza to, że w dłuższej perspektywie czasowej nie mogą zostać wykorzystane implementacyjnie. Ponadto badania podstawowe przynoszą nową wiedzę, a także powodują wzrost kompetencji kadry naukowo-badawczej. Z tego też względu większość wysoko rozwiniętych państw i wielkich korporacji inwestuje ogromne środki w badania podstawowe. To jednak dopiero wstępny etap powstawania i rozwoju innowacji. Kolejną fazą są **badania stosowane**, służące pozyskiwaniu wiedzy, która znajdzie zastosowanie praktyczne. Badania stosowane w odróżnieniu od badań podstawowych zorientowane są na szeroko rozumianą praktykę, ale bez poszukiwania konkretnych rozwiązań. Chodzi raczej o dziedziny i obszary zastosowania niż rozwiązywanie specyficznych problemów czy zaspokajanie konkretnych potrzeb. Następnym etapem są **prace rozwojowe** i **demonstracja**. Na tym etapie kluczowe jest znalezienie potrzeby, odbiorcy, rynku dla produktu lub usługi i dostosowanie do nich produktów czy usług, które pojawiły się w wyniku prac zainicjowanych w poprzedniej fazie. **Dyfuzja** jest etapem finalnym całego procesu, ale także kluczowym dla gospodarki jako całości. Oznacza ona przejmowanie innowacji przez inne przedsiębiorstwa, a w szerszym kontekście przez środowisko społeczno-gospodarcze.

Everett Rogers, klasyk badań nad dyfuzją innowacji, określa ją jako proces, poprzez który dokonuje się komunikowanie innowacji w jakimś okresie członkom określonej społeczności. W procesie komunikowania uczestnicy dzielą się informacją w celu wypracowania wspólnych znaczeń dotyczących innowacji, tego, czym jest i czemu ma służyć. Rogers odrzuca więc ujęcie dyfuzji jako jednokierunkowego transferu idei, przebiegającego od innowatorów do odbiorców innowacji. Co więcej, dyfuzja jest procesem zasadniczo otwartym, często przypadkowym, wiążącym się z niepewnością co do jej ostatecznych rezultatów. Rogers podaje wiele przykładów udanych i nieudanych dyfuzji innowacji, pokazując, jak niezwykle złożony i niejednoznaczny to proces.

Jedną z najbardziej frapujących ilustracji procesu dyfuzji innowacji jest historia klawiatury typu QWERTY. Użytkownicy komputerów nie zdają sobie sprawy, że ta niewygodna i nieefektywna klawiatura została wymyślona w 1873 r. Mimo że nauczenie się na niej bezwzrokowego pisania wymaga dwukrotnie więcej czasu niż powinno i wkładamy w to dwadzieścia razy więcej pracy niż przy innych typach klawiatury, nikt poważny nie wyobraża dziś sobie zastąpienia jej innym układem liter. Dlaczego próbę czasu przetrwał ten akurat wynalazek, a nie inne, dużo efektywniejsze i wygodniejsze, np. klawiatura Dvoraka typu AOEUIDHTN? Rogers sugeruje, że zarówno w tej, jak i w wielu podobnych sytuacjach o rozpowszechnieniu się innowacji nie decydują wyłącznie, a nawet nie przede wszystkim cechy

samego wynalazku, ale cechy społecznego kontekstu jego wdrażania, takie jak kanały komunikowania innowacji (m.in. rola mass mediów), czasowe aspekty wdrażania wynalazku (wcześni i późni adaptatorzy innowacji, stadia implementacji wynalazku) oraz cechy systemu społecznego (struktura społeczna, normy i wartości środowiska, liderzy opinii czy „agenci zmiany”, czyli wszyscy zainteresowani rozpowszechnieniem się innowacji). W podsumowaniu Rogers stwierdza, że głównymi elementami procesu dyfuzji innowacji są (1) sama innowacja, (2) która komunikowana jest przez określone kanały, (3) który to proces zachodzi w pewnym okresie czasu (4) pomiędzy członkami jakiejś grupy czy środowiska (Rogers 1995: 35).

### **Innowacyjność systemów społeczno-gospodarczych**

Historycznie rzecz ujmując, innowacja i postęp technologiczny są zjawiskami nieodłącznie związanymi z rozwojem kapitalizmu jako formacji społeczno-gospodarczej. Klasyk ekonomii kapitalizmu Joseph Schumpeter uważał, iż w warunkach gospodarki kapitalistycznej to działalność innowacyjna zapewnia pojawienie się efektywnych struktur gospodarczych. W swoim modelu powstania innowacji podkreślał, że kreowanie nowych rozwiązań dokonuje się przede wszystkim wewnątrz struktur przedsiębiorstwa, a nie w zewnętrznych jednostkach naukowo-badawczych. Zdaniem współczesnego węgierskiego ekonomisty Jánosa Kornai'a zwykle nie dostrzega się wystarczająco powiązania między kapitalizmem a innowacyjnością, bowiem większość analiz nie wychodzi poza systemowe ramy kapitalizmu. Dopiero porównanie innowacyjności systemów kapitalistycznych i niekapitalistycznych uzmysławia, według tego autora, różnice w efektywności różnych form ustrojowych, zwłaszcza w przypadku fazy wdrożeniowej innowacji (2009). Kornai pokazuje, jak wiele przełomowych wynalazków, które powstały w krajach byłego bloku radzieckiego, zostało zaprzepaszczone albo przejęte przez firmy zachodnie. Dzieje się tak głównie dlatego, że kapitalizm dzięki gratyfikacjom materialnym i niematerialnym (status i prestiż społeczny) wytwarza środowisko premiujące indywidualną przedsiębiorczość. Wielu genialnych wynalazców z za „żelaznej kurtyny” nigdy nie doczekało się ani pieniędzy, ani uznania.

Obecnie kategorię innowatorów rezerwuje się nie tylko dla jednostek, ale także dla zbiorowości - państw czy regionów. Konstruuje się wskaźniki innowacyjności określające potencjał innowacyjny różnego rodzaju jednostek terytorialnych. Innowacyjność oceniana jest przede wszystkim poprzez liczbę zgłoszonych wniosków patentowych (ochronę własności przemysłowej czy znaków towarowych), nakłady na prace badawczo-rozwojowe (B+R), w tym nakłady na naukę, liczbę publikacji, uczelni oraz naukowców (tzw. kapitał ludzki), bronionych doktoratów czy indeksów



cytowań. Komisja Europejska wprowadziła *Regional Innovation Scoreboard* (Tablica Innowacji Regionalnej) zawierającą pełną listę tego typu wskaźników. Z kolei w unijnym projekcie ESPON „Knowledge - Innovation - Technology” opracowano trzy szczegółowe typologie regionów europejskich (w ramach tzw. ESPON Space) będące wynikiem umiejscowienia regionów typu NUTS2 (jednostki terytorialne odpowiadające poziomowi naszych województw) na określonych skalach. Na przykład dla typologii „zaawansowanie technologiczne” skalami są specjalizacja w produkcji *high-tech* oraz specjalizacja w usługach *high-tech*; dla typologii „regionów naukowych” skalami są potencjał badawczy oraz kapitał ludzki; dla typologii „usieciowienia” skalami są powiązania przestrzenne (z regionami pobliskimi) oraz powiązania a-przestrzenne (w skali globalnej) (Geodecki i inni 2012).

## Komercjalizacja wiedzy

Komercjalizacja wiedzy w kontekście rozważań o innowacji jawi się jako ważny, zyskujący w ciągu kilku ostatnich dekad na znaczeniu element. W gruncie rzeczy zagadnienie komercjalizacji wiedzy jest bardzo blisko związane z procesem dyfuzji innowacji - można ją postrzegać jako jeden z elementów dyfuzji, a nawet jedną z jej form. Szeroka komercjalizacja doprowadza bowiem do sytuacji, w której wiele osób korzysta z danego rozwiązania, zmieniając swoje dotychczasowe praktyki na - być może - bardziej adekwatne, skuteczne, wartościowe.

Samo słowo „komercjalizacja” pochodzi od angielskiego wyrazu *commerce* oznaczającego *handel*. Wykorzystując zatem tę intuicję językową, komercjalizację można rozumieć jako proces doprowadzenia do dobrowolnej wymiany między przynajmniej dwoma podmiotami, z których jeden dysponuje wiedzą, a drugi chce tę wiedzę posiadać i wykorzystać do realizacji swoich celów niekoniecznie (co ważne) zbieżnych z celami pierwotnego jej właściciela.

Sam popyt na wiedzę jako przedmiot wymiany handlowej stale rośnie, choć być może w Polsce ciągle jeszcze nie osiągnął poziomu mogącego stymulować samopodtrzymujące się relacje między gospodarką a uniwersytetem. Przyczyn wzrostu popytu na wiedzę można poszukiwać w szerokich trendach społeczno-gospodarczych. Autorzy raportu *Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami* zauważają:

*Wiek XX, w którym tak wiele społeczeństw walczyło o zasoby, przestrzeń, przywileje - czyli zapewnienie sobie maksimum korzyści z władzy nad zasobami, ustępuje wiekowi, w którym dobrobyt będzie oparty w coraz większym stopniu na zdolności*

*odkrywania nowych potencjałów rozwojowych, umiejętności praktycznego ich wykorzystania dla dobra społeczeństw oraz na współpracy różnych partnerów rozwojowych (2009: 5).*

Taki kierunek rozwoju społeczeństw wiąże się z praktycznym wykorzystaniem trywialnej w gruncie rzeczy obserwacji, że zasoby nie są warte więcej niż sam sposób ich wykorzystania - *hardware* jest tak samo ważny jak *software*. Niegdyś nie znano, na przykład, sposobów umożliwiających zamianę ropy na energię, dlatego sam dostęp do niej nie budził takich emocji jak dzisiaj.

Z drugiej strony wiek XXI jest niejako ufundowany na idei zrównoważonego rozwoju (zrównoważonego zarządzania, zrównoważonego wzrostu etc.), pod czym *de facto* kryje się coraz bardziej popularne przekonanie, że wpływ zasobów materialnych na poziom dobrobytu tak indywidualnego, jak społecznego podlega istotnym ograniczeniom. Pierwszym z tych ograniczeń jest właśnie to, że sam fakt ich istnienia o niczym nie decyduje. Człowiek musi dopiero wymyślić, wykreować sposoby ich wykorzystania. Drugim zaś są ograniczenia wynikające z wyczerpywalności zasobów materialnych, które - mówiąc wprost - mogą się kiedyś skończyć.

Sposoby wykorzystania zasobów określa wytwarzana społecznie wiedza: by generować dobrobyt, konieczne jest pewne - używając języka współczesnego - *know-how*, choć wiedza ma też inne, równie ważne wymiary. Stąd wyjątkowa wartość przypisywana ówczesznie działaniom naukowym czy badawczo-rozwojowym, coraz powszechniej uważanym za czynniki decydujące o powodzeniu jednostek, firm czy społeczeństw w generowaniu i utrzymywaniu dobrobytu.

Jak zauważa włoski ekonomista Riccardo Viale, o komercjalizacji wiedzy można mówić, gdy „wiedza generuje wartość dodaną z punktu widzenia gospodarki” (2010: 31). Prosty sposób liczenia wartości gospodarczej jest oczywiście ustalenie, czy ktoś zdecydował się zapłacić za daną ofertę i jaka jest wartość transakcji. Stąd pogląd Vialego zbieżny jest z opisanym wcześniej lingwistycznym rozumieniem komercjalizacji jako procesu zakończonego wymianą handlową. Rozwija on dalej swoją myśl, mówiąc o dwóch sposobach generowania wartości gospodarczej - bezpośrednim i pośrednim. Pierwszy odnosi się do sytuacji, kiedy ktoś wymienia posiadaną wiedzę bezpośrednio na dobra finansowe, inne dobra materialne lub usługi. Z kolei wiedza generuje wartość gospodarczą pośrednio, kiedy umożliwia wytworzenie jakiegoś dobra bądź usługi, które dopiero wtedy są sprzedawane na rynku.

Rozróżnienie to może zobrazować książka zawierająca specyficzną wiedzę, np. jak stworzyć stronę internetową. Napisanie książki i jej sprzedaż na rynku

wygeneruje bezpośrednio wartość dodaną dla gospodarki w postaci przepływu finansowego od kupującego do sprzedającego. Jeżeli zaś kupujący wykorzysta wiedzę z tej książki do stworzenia strony internetowej dla klienta, który mu za nią zapłaci, to wiedza zawarta w tej książce będzie miała dodatkowy pośredni wpływ na transakcję między twórcą strony a jego klientem. Można też sobie wyobrazić sytuację, kiedy napisana przez kogoś książka wygenerowała wartość gospodarczą tylko w sposób pośredni - np. została napisana przez kogoś w jego czasie wolnym i opublikowana niskim kosztem w Internecie, zyskała natomiast popularność i ktoś, aplikując wiedzę w niej zawartą, doprowadził do realizacji wielu transakcji gospodarczych.

O ile pisanie książek i artykułów jest działaniem powszechnie przypisywanym naukowcom, o tyle inne działania komercjalizacyjne nie są już tak bardzo popularne - szczególnie w odniesieniu do nauk społecznych. Jednak, co wykazały działania badawcze prowadzone podczas realizacji projektu *B+R=€ Nauki społeczne dla gospodarki*, generowanie wartości gospodarczej w sposób bezpośredni jest znane i praktykowane w świecie nauk społecznych, gdzie naukowcy tworzą i sprzedają takie produkty jak:

- usługi konsultingu lub specjalistycznego doradztwa,
- ekspertyzy lub analizy,
- programy studiów podyplomowych,
- szkolenia (Otręba-Szklarczyk, Szklarczyk 2011: 42).

Aby działać efektywniej na rynku, naukowcy z dziedziny nauk społecznych zakładają firmy typu *spin-off*, realizują projekty we współpracy z innymi organizacjami każdego z trzech sektorów (administracja, biznes, organizacje pozarządowe), prowadzą organizacje typu *think tank* (lub *think and do tank*), zakładają osobne jednostki uczelniane dedykowane projektom zewnętrznym lub sami prowadzą organizacje pozarządowe (*ibidem*).

### **Specyfika komercjalizacji nauk społecznych - B2B nie B2C**

Warto podkreślić, że komercjalizacja wiedzy z dziedziny nauk społecznych ma pewną specyfikę wiążącą się bezpośrednio z charakterem samych nauk społecznych. Z powodu braku kompetencji inżynierskich naukowcom społecznym o wiele trudniej pracować nad gotowymi produktami przyjmującymi kształt dobra materialnego (przedmiotu), które może zostać sprzedane tzw. klientowi masowemu. Jednak wiedza przez nich gromadzona i narzędzia przez nich stosowane mogą z powodzeniem zostać wykorzystane w udoskonaleniu procesu produkcji

(szczególnie w organizacji produkcji) i dystrybucji (marketingu i sprzedaży), przyczyniając się do lepszej jakości produktów przeznaczonych dla konsumenta końcowego.

Można zatem powiedzieć, że naukowcy społeczni oferują produkty raczej organizacjom niż konsumentom indywidualnym, co klasyfikuje ich w gałęzi przedsięwzięć biznesowych, tzw. B2B - czyli *business-to-business*. Jest to obserwacja, która może okazać się ważna z punktu widzenia planowania komercjalizacji własnego potencjału naukowego. Obserwacja tego, co i jak robią poszczególne organizacje - biznesowe, pozarządowe czy jednostki administracji - może być dobrym punktem wyjścia<sup>1</sup>.

Typologia działalności gospodarczej z podziałem na aktywność B2B i B2C (*business-to-consumer*) istnieje po to, by zwrócić uwagę na rolę danego podmiotu w łańcuchu gospodarczym. B2B - *business to business* - należy rozumieć jako działalność, której odbiorcami czy konsumentami są firmy, podczas gdy działalność B2C - *business to consumer* - skierowana jest do indywidualnego konsumenta. Indywidualny konsument zwany jest także użytkownikiem końcowym (*end user*), ponieważ to na nim kończy się łańcuch produkcyjno-dystrybucyjny danego produktu. Wypracowanie koncepcji użytkownika (czy konsumenta) końcowego jest podkreśleniem jego znaczenia dla obiegu i aktywności gospodarczej - wsparcie firm jest bowiem o tyle zasadne, o ile wytwarzają one produkty konsumowane przez ludzi. Dlatego nawet pozycjonując się na rynku jako firma B2B, należy również pamiętać o konsumencie końcowym - wiele projektów prowadzonych przez naukowców społecznych we współpracy z biznesem nastawionych jest właśnie na badanie zachowań potencjalnych konsumentów. Wydaje się, że biznes docenia wyjątkową specjalizację naukowców społecznych skoncentrowaną na rozumieniu zachowania człowieka w różnych kontekstach: na poziomie indywidualnym, w rodzinie, w małych grupach pracowniczych, w społecznościach lokalnych czy w społeczeństwie ujętym jako całość.

### **Produkt a komercjalizacja wiedzy**

Ważnym, choć często opacznie rozumianym elementem w procesie komercjalizacji jest produkt. W rozumieniu biznesowym „produkt” to wytwór pewnego procesu i jest doprowadzony do postaci, w której może być przekazany innej osobie. Produktem może być dobro materialne (np. ekspertyza w postaci raportu

.....

<sup>1</sup> W materiałach dydaktycznych dotyczących drugiego modułu szkoleniowego przedstawiamy narzędzie szablonu modelu biznesowego autorstwa Alexa Osterwaldera i Yves'a Pigneur, które może służyć jako prosta mapa analityczna do śledzenia działalności podmiotów rynkowych.

będącego *de facto* tekstem na określonej liczbie stron) lub usługa (np. jedna godzina doradztwa personalnego lub grupowego, w podczas której nie powstaje bezpośrednio żadne dobro materialne). Produkt może oznaczać wzbogacenie procesu produkcyjno-dystrybucyjnego innego produktu przeznaczonego do konsumpcji przez użytkownika końcowego w zasadzie na każdym etapie. Może także wzbogacać sam proces konsumpcji - przykładem mogą być np. przepisy kucharskie, które są *de facto* instrukcją konsumpcji innych produktów. Spektakularnym przykładem komercjalizacji wiedzy dotyczącej przygotowywania posiłków może być marka Jamie Olivier zbudowana wokół postaci wyjątkowego szefa kuchni o tym nazwisku. Jamie Oliver obecnie sygnuje książki, programy telewizyjne, portale internetowe, a także artykuły gospodarstwa domowego, m.in. noże, naczynia do gotowania, zastawy etc.

Jeśli mówimy o komercjalizacji wiedzy naukowej z dziedziny nauk społecznych, mamy na myśli pewne produkty tworzone przez naukowców reprezentujących dyscypliny społeczne na bazie prowadzonej przez nich działalności badawczo-dydaktycznej. Produkty te mogą mieć charakter finalny - jak przedmiot w programie studiów „konsumowany” przez użytkownika końcowego, mogą też w formie doradztwa czy ekspertyzy wzbogacać proces produkcji i dystrybucji realizowany przez inne podmioty. Różne produkty mają różny potencjał komercjalizacyjny, w dużej mierze zależy to od sytuacji rynkowej.

Produkt można postrzegać jako wehikuł, dzięki któremu wiedza zostaje wprowadzona na rynek, w efekcie czego może podlegać dobrowolnej wymianie między konkretnymi podmiotami. Wiedza sama w sobie nie jest produktem, aczkolwiek została wykorzystana do jego stworzenia i w tym sensie produkt ją w sobie zawiera. Produkt, zgodnie z logiką rynku, musi być pewną koherentną całością, relatywnie łatwą do opisanego i wyjaśnienia jej zastosowania. Metafora rynku w ekonomii istnieje m.in. po to, by opisać zbiorowość jednostek nastawionych na konsumpcję dóbr i usług - w tym rozumieniu rynek to nic innego jak zbiór pojedynczych osób. Mówiąc o urynkowieniu produktu, ekonomiści myślą tak naprawdę o procesie budowania odpowiedzi na pytania: czym dany produkt jest, dlaczego warto go kupić, a w konsekwencji dlaczego warto z niego skorzystać. Jeżeli produkt nie stanowi logicznej całości, która łączy odpowiedzi na te pytania, trudno będzie wyjaśnić jego użyteczność, a potencjalnych klientów namówić do jego kupna. Studia przypadków prezentowane w tej książce obfitują w przykłady takich produktów.

## Spółeczny sens innowacji oraz innowacja społeczna

Przywołane przykłady dobrane zostały tak, by wykazać, że w obrębie nauk społecznych komercjalizacja wiedzy jest nie tylko możliwa, ale i pożądana. Co więcej, to właśnie nauki społeczne mają wiele do powiedzenia na temat komercjalizacji wiedzy i powstawania innowacji, bowiem zjawiska te uwarunkowane są różnymi procesami społecznymi. Innowacja jest „ze swojej natury zjawiskiem systemowym, ponieważ jest rezultatem ciągłych interakcji między różnymi podmiotami i organizacjami” (Fagerberg i Verspagen 2006: 4). Co za tym idzie - nie może bez tej interakcji ani zaistnieć, ani funkcjonować w obiegu społecznym.

Wymienione cechy dotyczą każdego rodzaju innowacji: technologicznej, biznesowej, społecznej. Choć ten ostatni rodzaj innowacji cieszy się coraz większym zainteresowaniem reprezentantów takich dziedzin jak ekonomia społeczna, design, technologia, polityka publiczna, urbanistyka czy ruchy społeczne, wciąż - jak zauważają autorzy raportu Fundacji Younga - „zaskakująco mało wiadomo o społecznej innowacji w porównaniu z dużą liczbą badań poświęconych innowacji biznesowej i technologicznej” (Mulgan i inni 2007: 5).

Samo pojęcie „innowacja”, co już wiemy, oznacza nową ideę, która sprawdza się w działaniu, w odróżnieniu od usprawnienia będącego tylko elementem szerszego procesu poprawek i zmian, oraz wynalazku czy kreatywności, niekoniecznie zakładających ciężki i żmudny proces implementacji. Z każdą innowacją jest jak z prawdą według Schopenhauera: „... przechodzi trzy stadia. Z początku uznaje się ją za absurd. Potem budzi silny sprzeciw. W końcu staje się czymś oczywistym”. Pozostaje odnieść się do przymiotnika „społeczna”. Wskazuje on na charakter celów, których dotyczy innowacja. Chodzi jednak o cele rozumiane w kategoriach dobra społecznego i wartości społecznych, a nie jakichkolwiek interesów czy aspektów społecznych. Ostatecznie innowacja społeczna to: „Innowacyjne przedsięwzięcia i usługi mające na celu zaspokajanie celów i potrzeb społecznych. Działania te są przeważnie rozwijane i propagowane poprzez organizacje o charakterze społecznym”.

Innowacja społeczna wskazuje na intencję rozwiązania problemów społecznych, a tym samym odsyła do procesów usprawniania relacyjnych (czy grupowych) aspektów funkcjonowania człowieka w wymiarze wspólnotowym. Dlatego przy różnych próbach definiowania tego pojęcia pojawiają się takie określenia, jak „zmiana instytucjonalna”, „cele społeczne” czy „dobro publiczne” (Pol, Ville: 881). Połączenie terminów „innowacja” i „społeczna” wydaje się zwracać uwagę na to, że dotychczasowe sposoby rozwiązywania problemów społecznych przestały się sprawdzać (Goldsmith 2010), mechanizmy wolnorynkowe w tym przypadku okazują się zawodne (np. Ledyard 2008), a wynalazczość w innych dziedzinach nie tylko nie rozwiązuje problemów

społecznych, ale czasami nawet je pogłębia. Tymczasem w przypadku innowacji społecznej istotny jest ostateczny cel, któremu służy. Po wdrożeniu „społeczny wynalazek” ma wprowadzić zmianę polegającą na zwiększeniu ludzkiego dobrobytu (Mulgan i in. 2007; Pol, Ville: 881). Dlatego innowacja społeczna powinna - aby zostać za taką uznana - wpływać dodatnio na jakość życia bądź na wzrost kluczowych wskaźników ilościowych związanych z ludzkim życiem (*ibidem*).

Najczęściej innowacje społeczne dotyczą podnoszenia oczekiwanej długości życia, rosnących różnicowań pomiędzy miastem a wsią i innych nierówności społeczno-demograficznych, zmniejszania wskaźników zachorowalności na choroby cywilizacyjne, problemów z przystosowaniem do życia społecznego, problemów dorastania czy poprawy wskaźników dotyczących szczęścia i dobrostanu społecznego. W takim rozumieniu innowacją społeczną może być zarówno Internet (który jest także innowacją technologiczną), nowy lek (będący też innowacją biznesową) oraz program aktywizacji lokalnych społeczności (którego społeczny sens jest pierwszoplanowy). Nie mogą być nią natomiast innowacje przynoszące negatywne skutki społeczne lub służące wyłącznie celom biznesowym. Autorzy wspomnianego podręcznika Fundacji Younga podają historyczne i współczesne przykłady innowacji społecznych: XIX-wieczne żłobki, idea powszechnych świadczeń emerytalnych, Rabobank - bank spółdzielczy czy sieć spółdzielni Mondragon w Hiszpanii zrzeszająca 80 tysięcy ludzi. Oczywiście, przytoczona wyżej definicja pozostawia wiele wątpliwości, ponieważ kryteria oceny wpływu danej innowacji na jakość życia są bardzo nieostre i uzależnione niejednokrotnie od ideologii, jaką kieruje się oceniający. Niemniej w czasach, kiedy programy wsparcia innowacji są skierowane przede wszystkim na dotowanie nauk ścisłych i tworzenie nowych rozwiązań technologicznych, ważne jest również pytanie o społeczną użyteczność innowacji.

Obok samego „wynalazku” oraz społecznego rezultatu, osiągniętego dzięki temu wdrożeniu, istotny jest także społeczny kontekst wdrażania, z którym wiąże się swoista wartość dodana „innowacji społecznej”. Jest ona bowiem wyrazem zbiorowej podmiotowości w tym sensie, że jest „rezultatem ciągłych interakcji między różnymi podmiotami i organizacjami” będącymi częścią różnych, autonomicznych wobec siebie środowisk i kręgów społecznych. Nie zauważając tej cechy, łatwo popaść w technokratyczny i linearny schemat myślenia o postępie społecznym, w jakim „[z]miany społeczne i gospodarcze składające się na tak rozumiany rozwój oznaczają zbliżanie się do pewnego stanu idealnego” (Domański 2004), którego kształt został już opisany bądź zaobserwowany gdzie indziej - teraz należy tylko powielić określone schematy i zbliżać się do wyznaczonego wcześniej celu. Tymczasem uznanie, iż innowacyjność jest rezultatem podmiotowości społecznej, oznacza także akceptowanie dobrowolności współpracy w tym zakresie i niepewności co do uzyskanych rezultatów.

Reasumując, podstawową cechą innowacji społecznych, odróżniającą ją od wielu innowacji technologicznych jest to, że „po stronie podaży” są one rezultatem zbiorowej podmiotowości, „po stronie konsekwencji” zaś doprowadzają do takich zmian w strukturze i jakości życia, które maksymalizują dobro wspólne i nie są okupione istotnymi kosztami społecznymi (np. rosnącymi dysproporcjami w poziomie życia albo bezrobociem), jak to bywa często w przypadku innowacji technologicznych czy biznesowych. Słabością innowacji społecznych w stosunku do technologicznych jest jednak to, że nie da się ich zaplanować, przyspieszyć bądź zdynamizować za pomocą określonych schematów czy procedur, a tylko poprzez wytwarzanie ogólnego „klimatu współpracy i zaufania”.

## Podsumowanie

W naszym kraju pokutuje przekonanie, że nauki humanistyczne i społeczne, by zachować swą autonomię, nie powinny wchodzić w relacje z szeroko rozumianą gospodarką, w szczególności w związku o charakterze komercyjnym. Opinia ta jest nieprawdziwa z dwóch powodów: niewłaściwego pojmowania autonomii nauki i niewłaściwego pojmowania komercjalizacji. Autonomię poznawczą nauki, a więc zasadniczą samodzielność uczonych i badaczy w procesie dochodzenia do prawdy typu naukowego i w definiowaniu problemów badawczych, często myli się z akademizmem, czyli przeświadczeniem, że wiedza generowana na uczelniach jest wartością samą w sobie, a jej jakość weryfikować mogą wyłącznie sami uczeni. Konsekwencją takiej postawy jest izolacja nauk społecznych wobec pozostałych dziedzin życia społecznego, w tym unikanie powiązań o charakterze komercyjnym jako „niestosownych” czy „podejrzanych”. Z tym wiąże się sposób pojmowania komercjalizacji wiedzy najczęściej ograniczany do wymiaru ekonomicznego czy wręcz merkantylnego (sprzedaż wiedzy). Naszym zdaniem należy oczyścić pojęcie komercjalizacji wiedzy z tych negatywnych (w środowisku naukowym) konotacji i skierować uwagę ku wartości wymiany jako takiej. W takiej interpretacji komercjalizacja wiedzy odnosiłaby się do procesu nadawania jej szerszej, społecznej wagi i wartości w procesie wymiany pomiędzy nauką a szeroko rozumianą gospodarką. Na tej wymianie skorzystać może nie tylko gospodarka, na przykład w postaci innowacji, ale także nauka. Dzięki niej bowiem nauka otrzymuje cenne inspiracje ze strony przedstawicieli innych dziedzin życia, zyskuje nowe wyzwania w postaci problemów praktycznych wymagających rozwiązania, może także zweryfikować przyjęte modele i ujęcia teoretyczne, co stanowi ważny impuls rozwojowy dla badań podstawowych. ●



# Studia przypadków

# 313?

DARIUSZ SZKLARCZYK

313 Consulting to firma doradczo-szkoleniowa działająca w Krakowie od 2010 roku. Została założona przez troje wspólników, absolwentów psychologii oraz socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, utrzymujących stały kontakt ze światem akademickim w ramach prowadzonej dydaktyki oraz uczestnictwa w studiach doktoranckich i programach *post-doc*<sup>1</sup>. 313 oferuje usługi z zakresu szeroko rozumianego doradztwa organizacyjnego, m.in. tworzenie narzędzi do diagnozowania kultury organizacyjnej czy pomiaru kompetencji menadżerskich. Główną gałęzią działalności i specjalnością firmy jest tworzenie gier symulacyjnych oraz prowadzenie szkoleń z wykorzystaniem gier służących rozwojowi organizacyjnemu klientów.

.....

<sup>1</sup> Związek firmy ze światem nauki sugeruje zresztą sama jej nazwa - intrygująca liczba w nazwie to numer pokoju w Instytucie Psychologii UJ.

Klientami są przede wszystkim duże organizacje biznesowe z różnych branż, choć zdarza się, że z oferty korzystają również mniejsze firmy i organizacje pozarządowe. Klienci pochodzą z różnych miejsc Polski, przeważnie są to podmioty z dużych ośrodków miejskich. Większość gier tworzonych przez 313 to rozwiązania niestandardowe, dostosowywane specjalnie do potrzeb klienta.

## Z uczelni do biznesu

Przenieśmy się wraz z współwłaścicielami 313 - Marianną Król, Piotrem Prokopowiczem i Grzegorzem Żmudą - do początków firmy i okresu, kiedy zdecydowali się na prowadzenie działalności gospodarczej.

### Środowisko praktyków

Wspólnym punktem w życiorysie całej trójki były studia w Instytucie Psychologii UJ. Wspominając z dzisiejszej perspektywy tamten czas, współnicy zwracają uwagę na specyfikę tego miejsca, wynikającą z osobowości i doświadczenia pracowników instytutu i składającą się na atmosferę przenikania się świata nauki z biznesem. Wspomina Piotr:

*(...) Na psychologii realizowaliśmy kursy, które dużo nam dawały. Kursy z zakresu rekrutacji i selekcji [pracowników - przyp. DS.], z zakresu psychologii organizacji, psychologii porozumiewania się. Można powiedzieć, że obok wiedzy, którą mogą komercjalizować, realizowane kursy dawały mi przekonanie, że na tej wiedzy można zarabiać. (...) Ludzie, którzy to prowadzili, byli praktykami. (...) Pod kątem kształtowania postaw te kursy miały bardzo duże znaczenie. Fakt, że byłem tam, i że to środowisko było nabuzowane poczuciem, że można zarabiać na byciu psychologiem.*

Styczność pracowników instytutu z praktyką widoczna była m.in. w formie prowadzonych na studiach zajęć. Wiele z nich polegało na wykonywaniu projektów przez studentów pod kierunkiem prowadzącego zajęcia dla konkretnego odbiorcy na zamówienie. To z kolei stworzyło dla Piotra i Grzegorza okazję, by współpracować ze sobą już w trakcie studiów (z Marianną poznali się nieco później). Bez względu jak to wówczas traktowali, był to przede wszystkim element praktycznej nauki. Atmosfera panująca w instytucie sprzyjała realizacji różnych projektów, wśród których, jako jeden z ciekawszych, należy wskazać Neolution, działającą obecnie jako samodzielna inicjatywa studencka w obszarze psychologii biznesu

i realizującą zlecenia z zakresu HR i PR (w wielu z nich uczestniczyła Marianna). Oto krótka geneza tej organizacji:

*Pomysłodawcą Neolution był dr hab. Ryszard Stocki, dzięki któremu w 2003 roku, podczas jednego z kursów w ramach specjalizacji „Psychologia zarządzania - zarządzanie zmianą”, powstał eksperymentalny projekt edukacyjny - symulacja firmy. Jego idea było wyjście poza konwencjonalne metody nauczania i poznanie przez studentów zasad funkcjonowania firmy od strony jak najbardziej praktycznej (za: neolution.pl).*

W tym miejscu pojawia się trop osoby bardzo ważnej z punktu widzenia wkroczenia właścicieli 313 Consulting w świat biznesu. Stocki, dzięki prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej, wnosił w zajęcia uniwersyteckie doświadczenie prawdziwego biznesu<sup>1</sup>. Podkreśla to Piotr:

*(...) Byliśmy na kursie symulacyjnym polegającym na tworzeniu organizacji studenckich zajmujących się różnymi zagadnieniami związanymi z biznesem. To, co powstało w ramach tego kursu, to był zbiór pomysłów na realizację różnych przedsięwzięć, przy czym każdy uczestnik kursu zajmował się czymś innym. Pomysł był taki, że ludzie zgłaszają swoje projekty, a następnie je realizują. Z perspektywy czasu można powiedzieć, że był to bardziej kapitał społeczny niż merytoryczny, ale figura Ryśka, który miał własną firmę doradczą i który mocno zachęcał nas do działania, wtedy miała ogromne znaczenie.*

Pod okiem Stockiego - jak wspomniano: praktyka prowadzącego własną działalność doradczą - Piotr i Grzegorz wraz z innymi studentami zrealizowali projekt dla Stowarzyszenia Siemacha, który w dużym stopniu ukształtował ich przekonanie o możliwości komercjalizacji wiedzy i umiejętności zdobywanych w trakcie studiów. W ramach projektu dokonano diagnozy organizacji w wielu różnych wymiarach, m.in. zarządzania strategicznego, zarządzania ludźmi i finansami. Przychylny odbiór zamawiających oraz pozytywne wrażenia ze współpracy i realizacji działań projektowych zachęciły przyjaciół do pomysłu o założeniu własnej działalności. Był to zresztą - na końcowym etapie studiów - element myślenia o przyszłości po studiach. Oprócz zgranego zespołu zaczęły się w tym okresie kryształizować również motywacje jego członków.

<sup>1</sup> Karierę zawodową dr. hab. Ryszarda Stockiego przedstawia zamieszczone w tym tomie *case study* „Człowiek idei” autorstwa Katarzyny Kubat.

*To był ten etap naszego życia, w którym szukaliśmy sposobu na wykorzystanie naszej wiedzy w celach zarobkowych. (...) W tym kontekście projekt dla Siemachy był przełomowy, bo, po pierwsze zobaczyliśmy, że świetnie nam się ze sobą pracuje, a po drugie uświadomiliśmy sobie, że to jest to, czego szukaliśmy – możliwość wykorzystania naszej wiedzy w celu realizacji interesujących nas projektów, w przyszłości potencjalnie przynoszących korzyści materialne. I rzeczywiście okazało się to prawdą, bo Stowarzyszenie Siemacha wróciło z projektem komercyjnym już konkretnie do nas, ale to inna historia.*

### **Propozycja współpracy**

Spotkanie z Ryszardem Stockim w ramach zajęć na uczelni zaowocowało późniejszą propozycją współpracy przy projektach realizowanych przez firmę Towarzystwo Doradcze Ryszard Stocki. Piotr i Grzegorz byli wówczas uczestnikami proseminarium prowadzonego przez Stockiego. Znał ich z poprzedniego kursu oraz realizowanych projektów i doceniał jakość oddawanych przez nich produktów. W pewnym momencie Piotr otrzymał propozycję realizacji sporego projektu marketingowego dla dużej korporacji paliwowej. Zgodził się i zaprosił do projektu Grzegorza, który tak to wspomina:

*(...) Rysiek zaprosił nas do współpracy w projekcie, głównie w zakresie przeprowadzenia wywiadów. Okazało się jednak, że mieliśmy swój wkład także w pisanie raportu. Wtedy po raz pierwszy zobaczyliśmy poważny biznes doradczy od środka. I merytorycznie, i finansowo. Zestawienie tych dwóch aspektów zrobiło na nas wrażenie i rozbudziło w nas chęć pracy w tej branży.*

Po zakończeniu projektu wspólnicy dostali od Stockiego propozycję dołączenia do prowadzonego przez niego Towarzystwa Doradczego. Pracowali wspólnie przez półtora roku. W tym czasie do zespołu dołączyła Marianna, z którą Piotr i Grzegorz poznali się na uczelni. Działalność firmy skupiała się wówczas na doradztwie, ze szczególnym uwzględnieniem wprowadzania systemów pełnej partycypacji w zarządzaniu<sup>1</sup>, co z jednej strony zawężyło zakres jej działań, ale równocześnie wyróżniało ją jako przykład innowacyjnego wykorzystania wiedzy naukowej.

.....  
<sup>1</sup> Szerszy opis tej metody można znaleźć w tym tomie w studium przypadku *Człowiek idei* autorstwa Katarzyny Kubat.

## **W kierunku własnej działalności**

Rysem szczególnym, który nieco później zdecydował o odłączeniu się trójki wspólników od dr. hab. Stockiego, było to, że stanowili firmę zgranych ekspertów, ale nieposiadającą działu sprzedaży, co skutkowało niewielkim dopływem nowych projektów. Pewnym pomysłem na promocję i sprzedaż usług było wspólne napisanie książki na temat partycypacji w zarządzaniu (pełny tytuł: *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*). Choć było to bardziej przedsięwzięcie intelektualne niż *stricte* sprzedażowe, nie był to jednak zmarnowany czas - wspólnicy starali się jak najlepiej wykorzystać posiadane atuty w postaci naukowego zaplecza. Wyjaśnia to Piotr:

*Założyliśmy, że działalność komercyjna, naukowa i edukacyjna są ze sobą połączone. Założenie to było na tyle silne, że konstruując nasz wewnętrzny system rozliczeń, wprowadziliśmy zasadę, iż inwestycja czasowa w naukę czy inwestycja w dydaktykę lub w działalność biznesową były liczone równorzędnie. Chcieliśmy budować coś pomiędzy firmą a think tankiem i wszystko, co tworzyliśmy, było oparte na wiedzy naukowej. To był też czas bardzo intensywnej edukacji. Wiadomo, że uniwersytet nie dostarcza takiego wachlarza narzędziowego w zakresie naukowym, jaki był nam potrzebny, więc trzeba się było doszkolić dodatkowo z zakresu takich rzeczy jak zarządzanie strategiczne, myślenie systemowe. (...) Bezcenne było EBSCO i inne dostępne bazy, (...) mniej więcej wtedy pojawił się naprawdę dobry dostęp do literatury naukowej na UJ. Nam to dało bardzo dużo - możliwość samodzielnego doksztalcenia się w tych obszarach, którymi zaczęliśmy się zajmować zawodowo.*

Równoczesna aktywność na wielu płaszczyznach, w szczególności na uczelni, zaowocowała zdobyciem cennych doświadczeń i kompetencji związanych ze wszystkim, co wiąże się z funkcjonowaniem organizacji. Wśród wielu realizowanych projektów wspominają m.in. odsłony programu „Bon na innowacje”, w których brali udział, do tego projekty i kursy prowadzone poza UJ, m.in. w Wyższej Szkole Biznesu w Nowym Sączu czy na studiach podyplomowych w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie. Dzięki nim poznali od podszewki różnego typu warsztaty strategiczne, narzędzia szkoleniowe, w tym gry. Taka dywersyfikacja portfolio, jak przyznają, nie pozostaje bez znaczenia przy ocenie ryzyka związanego z prowadzeniem własnej działalności, przynosząc poczucie względnego bezpieczeństwa, płynącego z możliwości działania w wielu kierunkach.

Decyzja o rozpoczęciu własnej działalności, ugruntowana już wcześniej, była tym łatwiejsza, że wspólnicy przekonali się, jak niewiele trzeba, by zacząć zarabiać na wiedzy. Jak stwierdza Grzegorz:

*(...) Całe szczęście w naukach społecznych polega na tym, że produktem, który sprzedajesz, jest wiedza, i nie potrzebujesz dużego kapitału na start. Bariery wejścia, zakładania działalności są niewielkie, co więcej, jesteś w stanie bez dodatkowych nakładów sprawdzić, czy pomysł ma szansę zaistnienia i rozwoju. Równie dobrze to, co my robimy pod działalnością gospodarczą czy pod spółką, można robić na początku w ramach umów zlecenia czy umów o dzieło. Tu mamy przewagę nad firmami hi-tech czy innymi wymagającymi wysokich nakładów, że rzeczywiście można w każdej chwili zacząć i jest relatywnie łatwo.*

Odlączając się od firmy Stockiego, wspólnicy chcieli skupić się na szeroko rozumianym doradztwie organizacyjnym, ale jednocześnie ustalić z nim zakres działalności w taki sposób, by ze sobą bezpośrednio nie konkutować. Nieco wcześniej otrzymali od Centrum Innowacji i Transferu Technologii UJ ofertę stworzenia gry szkoleniowej, która mogłaby w efektywny sposób zakończyć organizowane przez CITTRU dni przedsiębiorczości. Można powiedzieć, że cała sprawa toczyła się w zamkniętym kole: osoba odpowiedzialna za organizację *eventu* brała udział na psychologii w zajęciach dr. hab. Błażeja Szymury, który wykorzystywał gry symulacyjne tworzone m.in. przez Ryszarda Stockiego, poszukującego wciąż nowych, bardziej angażujących sposobów prowadzenia zajęć. Zdecydowano się wówczas na opracowanie gry Teleport2020. Opierała się ona na grze Hulaj, stworzonej przez Stockiego na podstawie książki - kursu rachunkowości w Excelu. Chodziło w niej, w skrócie, o symulację prowadzenia firmy wynajmującej hulajnogi służące do zjazdu spod Morskiego Oka. Fabuła została odświeżona, hulajnogi zmienione na teleportację, a forma zmieniona z papierowej na elektroniczną. Materialne prawa autorskie do gry posiadał Stocki, ale założyciele 313 odkupili je od niego, odchodząc z firmy.

Opracowanie i przeprowadzenie gry dla CITTRU w ramach dni przedsiębiorczości zakończyło się sukcesem. To wydarzenie w dużej mierze zadecydowało o późniejszym wyborze profilu działalności 313 Consulting. Mówi o tym Piotr:

*Warto zaznaczyć, że współczynnik frajdy miał bardzo duże znaczenie. Kiedy robiliśmy Teleport2020, to była po prostu bardzo przyjemna praca. Z jednej strony twórcza, a z drugiej pozwalająca nam na zaimplementowanie wiedzy analitycznej, którą mieliśmy i którą lubiliśmy się bawić, tworząc modele. Cały proces pokazał nam, że robienie gier sprawia nam ogromną przyjemność i, co ważniejsze, pozwala na rzeczywisty rozwój uczestników stworzonej gry.*

Nieco później Piotr z Grzegorzem byli pytani o możliwość wykorzystania Teleportu przez jedną ze słuchaczek studiów podyplomowych na WSE, co dodatkowo wzmocniło ich przekonanie o możliwościach zarabiania na grach symulacyjnych. Kiedy, na krótko przed ich odejściem z Towarzystwa Doradczego Ryszard Stocki, do firmy zgłosił się stały klient z branży paliwowej poszukujący atrakcyjnej formuły szkoleniowej dla swych partnerów biznesowych, zaproponowali przygotowanie gry. „(...) Zaproponowaliśmy grę, ponieważ już wtedy, po doświadczeniu z Teleportem2020, wiedzieliśmy, że gry są efektywnym narzędziem nauki przez doświadczenie w atrakcyjnej, angażującej uczestników formie”.

## **Biznes w grze, gry w biznesie**

Co szczególnego jest w grach jako metodzie szkoleniowej i dlaczego zdecydowali się na tę niszę? Symulacyjne gry szkoleniowe to zdecydowanie coś więcej niż dobra zabawa czy po prostu okazja do integracji zespołów pracowniczych. Jest to metoda szkoleniowa, która dzięki skuteczności i pozytywnym ocenom uczestników szkoleń zyskała w świecie uznanie i swoistą rangę. Dowodem są pisma branżowe i naukowe oraz międzynarodowe konferencje poświęcone grom oraz symulacjom. Powodem ich popularności jest nie tylko wspomniana wysoka skuteczność, wyrażająca się w poprawie funkcjonowania wybranych elementów organizacji. Specjaliści od uczenia się wskazują, że dzięki najwyższemu spośród różnych metod szkoleniowych poziomowi zaangażowania uczestników rozwijany jest, w sposób niedostępny dla innych metod, jeden z kluczowych komponentów cyklu edukacyjnego - doświadczenie, które pozwala spojrzeć na znane nam dotychczas rzeczy pełniej, z różnych stron i pod różnym kątem, i np. odkryć nieuświadomiane wcześniej konsekwencje określonych wyborów i działań.

### **Czym są gry symulacyjne?**

Grę można zdefiniować jako rozgrywkę między zawodnikami lub zespołami prowadzoną według określonych zasad i zmierzającą do określonych rezultatów. Przymiotnik „symulacyjna” oznacza natomiast, że w grze chodzi o odwzorowanie (reprezentację) rzeczywistości w sposób abstrakcyjny, odtwarzający jej najważniejsze cechy. Do najważniejszych elementów symulacyjnej gry szkoleniowej należą:



- ustalone zasady, czyli reguły, na które zgadzają się uczestnicy,
- współzawodnictwo między uczestnikami zakładające m.in. wygraną lub przegraną którejś ze stron,
- symulacja, czyli istnienie „nierzeczywistej rzeczywistości”,
- natychmiastowa informacja zwrotna dotycząca osiąganych wyników,
- dobra zabawa.

Od zabawy różni grę symulacyjną większa złożoność i większe zaangażowanie uczestników, dokładniejsze odwzorowanie rzeczywistości oraz dłuższy czas jej trwania (może to być np. kilka dni lub kilka tygodni).

Gry szkoleniowe wymagają niekiedy materialnych rekwizytów, umożliwiających wejście w odpowiednią rolę i realizację założonego scenariusza. W zależności od założonych celów edukacyjnych gry mogą przyjąć postać np. planszowej gry zespołowej albo programu komputerowego. Jako produkty szkoleniowe gry wymagają ponadto ustrukturuwanego, metodycznego schematu dochodzenia do ostatecznego rezultatu, składającego się - w dużym uproszczeniu - z trzech etapów:

1. diagnozy potrzeb organizacji zamawiającej,
2. tworzenia gry,
3. rozwoju i ewaluacji gry.

Godnym uwagi składnikiem procesu tworzenia gier szkoleniowych jest kilkakrotne ich testowanie w celu eliminacji błędów i lepszego odwzorowania rzeczywistości, która ma stanowić świat gry (np. prowadzenie firmy zajmującej się konkretną działalnością, w konkretnym miejscu i warunkach, współpraca autentycznych działów firmy w warunkach zbliżonych do rzeczywistych itp.)<sup>1</sup>. W dążeniu do jak najlepszego odtworzenia rzeczywistych relacji przyczynowo-skutkowych dochodzi do zbieżności między tworzeniem symulacyjnych gier szkoleniowych a... nauką.

Jednym z gotowych scenariuszy oferowanych przez 313 Consulting jest gra BuildIT. Według informacji dostępnych na stronie internetowej firmy gra ta służy podniesieniu skuteczności komunikacji w zespole i z klientem.

*Baśniowa sceneria, wciągająca uczestników w świat Krasnoludów i całkowicie poważny projekt, wymagający skutecznej komunikacji pomiędzy członkami zespołu,*

.....

<sup>1</sup> Obowiązuje zasada, że im bardziej świat gry przypomina rzeczywistość, tym silniej angażuje on uczestników.

*team leaderem i klientem - oto niezwykle angażujący wstęp do rozwoju umiejętności komunikacyjnych łączącego efektywną naukę z bogactwem doświadczenia i synergią grupy.*

*(...) Szykuj się! Za chwilę zostaniesz członkiem zespołu projektowego odpowiedzialnego za stworzenie kompleksu budynków dla plemienia zmilitaryzowanych krasnoludów zamieszkujących pustynię Ghna'hi (tak właśnie nazywają powierzchnię w sali szkoleniowej...). Są małe i sprawiają wrażenie niewinnych, ale płacą prawdziwym złotem i platyną. Nie wahaj się i stań w szranki z innymi zespołami walczącymi o chwałę najlepszych deweloperów krasnoludzkich. Rozmawiaj z klientami, przekazuj informację swojemu zespołowi, planuj strategię konstrukcji, buduj wieże i ściany z trzech różnych materiałów, tak aby wygrać wieczną chwałę i uznanie Khaia Wielkiego. (Źródło: 313consulting.org/pl/offer/szkolenia-buildit)*

Według twórców BuildIT, pełniąc w ramach szkolenia jedną z trzech ról: klienta, team leadera lub członka zespołu odpowiedzialnego za realizację projektu, uczestnicy rozwijają kompetencje w trzech obszarach: komunikacji w sytuacji zadaniowej, budowania wielopoziomowej strategii komunikacyjnej oraz wykorzystywania komunikacji jako narzędzia wzbudzania i wzmacniania motywacji. Kompetencje te mogą być przydatne członkom zespołów lub zarządzającym pracą zespołów, osobom pośrednio lub bezpośrednio współpracującym z klientem, a także pełniącym rolę łączników pomiędzy klientem a zespołem projektowym. Nabyte umiejętności winny pomóc pokonać wyzwania w porozumiewaniu się, bardzo często występujące w zespołach projektowych, oraz umożliwić wypracowanie skutecznych sposobów odnajdywania porozumienia z wymagającym klientem, który wydaje się przy każdym kontakcie oczekiwać czegoś innego i nie potrafi jasno określić wymagań wobec produktu.

### **Gry z perspektywy ich twórców...**

Specyfika produktu, jakim są szkoleniowe gry symulacyjne, zdaje się „łączyć wodę z ogniem” - z jednej strony ich tworzenie, w przypadku naszych bohaterów pozwala na samorealizację i rozwój młodym naukowcom, z drugiej strony zaś zaspokajają realne problemy ich biznesowych klientów. Dzięki wypowiedziom twórców gier (313) oraz ich klientów można się przekonać, że komercjalizacja nauki to nie tylko wcielanie standardów naukowych w życie, ale też proces rozwiązywania konkretnych problemów i zaspokajania potrzeb odbiorców.

Perspektywa autorów zawiera liczne i silne odwołania do nauki. Posługiwanie się „modelami”, „rolami”, „zasobami” czy „zasadami” przypomina, jak ważne dla

dobrej gry jest możliwie wierne odtworzenie rzeczywistych uwarunkowań, związków przyczynowo-skutkowych oraz innych relacji. Mówi Piotr:

*(...) niektórzy ludzie powiedzą ci, że gra to jest wszystko, co sprawia ci frajdę... To nie jest nasza definicja gry, ale są tacy, którzy jej używają. Wtedy, na przykład, grą jest gra miejska, grą jest ganiecie się w berka po pokoju, to wszystko jest grą. Natomiast według nas nie. Musi być model, muszą być role, muszą być zasoby, muszą być zasady. Tak rozumiemy gry. No i poprzez zaangażowanie w takie gry uczestnicy otrzymują jeden z podstawowych aspektów procesu edukacyjnego, czyli doświadczenie. Każda inna metoda szkoleniowa inaczej rozkłada te akcenty i częściej akcent jest [położony] na wiedzę teoretyczną, jakąś refleksję niż na doświadczenie, które dają gry szkoleniowe.*

Należy zwrócić uwagę, że zalety gier są niewystarczające do rozwiązania wszystkich problemów organizacji, a doświadczenie należy uzupełniać o pozostałe składniki cyklu edukacyjnego (refleksja, analiza, aplikacja/praktyka). Dlatego poza tworzeniem gier ważnym punktem oferty 313 są szkolenia z ich wykorzystaniem. Dają one szansę na uzupełnienie cyklu edukacyjnego o elementy wymagające poprawy.

Kolejną kwestią poprzedzającą proces tworzenia gry, jest właściwa diagnoza potrzeb klienta. Aby przygotować dobrą, skuteczną grę symulacyjną, należy precyzyjnie określić cele, jakim powinna ona służyć. Tutaj z pomocą przychodzi zaplecze naukowe i instrumentarium związane z badaniami prowadzonymi na gruncie psychologii i socjologii. Wartością dodaną względem standardowych procedur biznesowych jest w tym przypadku większa precyzja (trafność) i rzetelność prowadzonej diagnozy, która dostarcza informacji niezbędnych do dalszego procesu tworzenia gry. Wśród stosowanych narzędzi są m.in. badania kwestionariuszowe w wersji papierowej lub *on line*, wywiady ustrukturyzowane, identyfikacja zdarzeń krytycznych, obserwacja jawna (*shadowing*) oraz analiza dokumentów firmowych. Zastosowanie różnych metod pozyskiwania informacji i ich łączenie to dobry przykład tzw. triangulacji metodologicznej, charakterystycznej dla nauk społecznych.

Dalszy etap to tworzenie koncepcji (tzw. silnika) gry oraz jej stopniowe dopracowywanie. Tutaj również znajduje zastosowanie - nie tylko wiedza - ale coś, co można określić mianem podejścia naukowego. Rolę wiedzy naukowej - zdobytej zarówno na uczelni, jak i poza jej murami - przekonująco określa Grzegorz: „(...) nie bylibyśmy w stanie stworzyć właściwie żadnej gry, gdybyśmy nie mieli wiedzy z zakresu psychologii personelu, psychologii zarządzania, marketingu, ekonomii...”.

O tym, że nauka odciska swoje piętno na działalności 313, świadczy ambicja, by oferowane rozwiązania powstawały w ramach paradygmatu *evidence based management*<sup>1</sup>. Chociaż jest to raczej kierunek, w jakim chcieliby podążać, niż obowiązujący standard każdego działania, Piotr przyznaje:

*Ale jest też druga noga evidence based management i to jest to, o czym mówi Grzesiek, czyli wykorzystywanie metody naukowej do rzeczywistości zarządzania. Po prostu wyjście z założenia: nie gadaj o tym, co jest efektywne, tylko udowodnij, że coś jest efektywne. Czyli po prostu systematyczne podejście do gromadzenia danych, stawianie hipotez, weryfikowanie ich i opieranie się na wspólnie rozumianej rzeczywistości. I tutaj się zgodzę z Grzeskiem, że jeśli tak definiujemy evidence based management, to przy tworzeniu naszych gier jest to bardzo mocno aplikowane.*

Mówiąc do samych graczy, Grzegorz dodaje:

*(...) w środku [gry] są relacje między tym, jak się zachowuje pracownik, którego masz, tym, co z nim zrobisz, a efektywnością. Cały ten proces, który przechodzi od inputu, czyli od pozycji wyjściowej, którą ma gracz, np. środowisko, interfejs, na który reaguje, podejmuje decyzje... Ten środek to jest czysta nauka.*

### **... i z perspektywy klientów**

Jak taką „czystą naukę” postrzegają klienci zamawiający gry lub szkolenia z ich wykorzystaniem? Tym, co może przykuć uwagę, jest styl rekomendacji wystawianych przez klientów firmie 313 Consulting. Wiele z nich odnosi się do zmian, jakie nastąpiły w funkcjonowaniu ich organizacji po skorzystaniu z oferty usługodawcy.

*Gra w Teleport2020 uzmysłowiła mi, ile tak naprawdę zależy od planowania, a ile od reagowania na zmiany i przystosowywania się do sytuacji. Chcąc trzymać się pierwotnego „genialnego” planu, zapędziliśmy się na najgorszą z możliwych pozycji. Sprawdziła się stara maksyma: „zmiana albo śmierć” [Stanisław Just, prezes Premonition].*

*Gra we własny biznes to doskonała okazja do śmiałych eksperymentów. Bardzo dobre odwzorowanie procesów i środowiska biznesowego daje ogłód złożoności realiów*

<sup>1</sup> Zarządzanie oparte na dowodach.

*działania firmy, to z kolei uświadamia wyzwania stojące przed całym zespołem i konsoliduje go. Polecam to przeżycie każdemu, niezależnie od stopnia zaangażowania w procesy zarządcze organizacji [Paweł Kołodziej, Project Manager xtech.pl]. (Źródło: 313consulting.org)*

Wprawdzie, co przyznają wspólnicy, nie zawsze, a nawet rzadko można oszacować bezpośredni wpływ (tzw. efekt netto) np. szkolenia z wykorzystaniem gry na działalność organizacji, zwłaszcza bezpośrednio po szkoleniu. Wobec tego trudno również uzyskać miarodajną informację zwrotną, choć jest to pożądaný stan, do którego powinni dążyć zarówno usługodawcy, jak i ich klienci. Niekiedy jest to możliwe - zdaniem Marianny wtedy, gdy klient poważnie podchodzi do pieniędzy wydawanych na szkolenie i można liczyć na utrzymywanie z nim kontaktu w dłuższym okresie:

*Dyrektor finansowy jednej z firm, dla których pracowaliśmy, podczas rozmowy podsumowującej zrealizowany projekt rozwojowy z wykorzystaniem gry 313 Consulting, stwierdził, że widzi znaczącą zmianę w podejściu pracowników do planowania budżetu. (...) Przed grą planowanie budżetu było problemem ze względu na to, że każdy dział traktował siebie jako niezależną jednostkę i chciał jak najwięcej dla siebie „zagarnać” przy jednoczesnym nieuwzględnianiu potrzeb i możliwości pozostałych działów. Dzięki grze Moon Dust Production uczestnicy zrozumieli, w jaki sposób ich rzeczywiste działają od siebie zależne oraz ile mogą zyskać, „grając do jednej bramki”.*

Problemy z oszacowaniem długofalowych efektów działań szkoleniowych to rzecz spędzająca sen z powiek zarówno usługodawców, jak i zamawiających usługi. Niemniej jeśli klient chce podtrzymać współpracę z firmą bądź powraca po jakimś czasie, to - z pewną dozą ostrożności, ale jednak - można założyć, że pozytywnie ocenia skuteczność oferowanych rozwiązań.

## **Pierwsze miesiące „własnego biznesu”**

Powróćmy w kalendarium wydarzeń do klienta z branży paliwowej, który zgłosił się z zapytaniem ofertowym niedługo po sukcesie gry Teleport2020 zrealizowanej dla CITTRU UJ. Nowy projekt firmował wciąż jeszcze dr hab. Ryszard Stocki, jakkolwiek ofertę przygotowali we trójkę Marianna, Grzegorz i Piotr. Całość zakończyła się kolejnym sukcesem, co ostatecznie zaważyło na decyzji o samodzielnej działalności skupionej na zastosowaniu gier symulacyjnych.

*(...) Wtedy już byliśmy pewni, że nasza firma będzie się zajmować symulacyjnymi grami szkoleniowymi, czyli narzędziami, których tworzenie daje nam satysfakcję i zarobek, a ich wykorzystanie pozwala klientom na rozwój w określonych obszarach. Do rzeczywistego rozpoczęcia działalności mocno mobilizowała nas Marianna.*

Piotr przebywał wówczas w Kanadzie, prowadząc w ramach stypendium badania do swojej pracy doktorskiej. W związku z jego nieobecnością nie mogli zarejestrować spółki i dlatego jeszcze kilka projektów wykonali lub pozyskali w ramach Towarzystwa Doradczego Ryszard Stocki. Dzięki temu, rejestrując spółkę po powrocie Piotra, mieli już zapewnionych kilka zleceń na pierwsze miesiące działalności na własną rękę.

Proces rejestracji działalności przebiegł bardzo szybko. Wykluczyli bowiem możliwość rejestracji firmy, która wymagałaby spełnienia trudniejszych kryteriów, np. spółki z o.o., i zdecydowali się zarejestrować spółkę cywilną. Potrzebowali „w trybie przyspieszonym” uzyskać dokumenty rejestracyjne, by móc wystawiać faktury, na które już *de facto* czekali klienci. Zasoby finansowe i materialne, jak wspomina Grzegorz, nie grały większej roli, rejestrując działalność, nie starali się też o dofinansowania z żadnego z popularnych źródeł: „(...) Jesteśmy firmą, która sprzedaje naszą wiedzę. Nigdy nie braliśmy kredytu, nigdy nie staraliśmy się o zewnętrzne finansowanie. Nie potrzebowaliśmy tego m.in. ze względu na fakt, że założenie firmy nie wymagało od nas potężnych nakładów finansowych”.

Wspólnicy wnieśli wkład w łącznej wysokości kilkunastu tysięcy złotych, co wystarczyło na stworzenie strony internetowej, pierwszy miesiąc wynajmu biura, materiały biurowe i meble. W ocenie wspólników ten wkład rzeczywiście był niewielki - mogli sobie na to pozwolić w sytuacji, gdy mieli pozyskane na najbliższe dwa miesiące projekty do realizacji.

Początkowy etap działalności 313 Consulting był ważny, gdyż wymagał doprecyzowania celów i zakresu działalności firmy. Piotr twierdzi, że bardzo duże znaczenie w tym względzie miała współpraca z dobrym twórcą stron www, który poprzez architekturę strony internetowej zmusił ich do jasnego określenia priorytetów biznesowych. Powstała krótkofalowa strategia działania, która później ulegała ewolucji, co, zdaniem Piotra, jest naturalne w młodej organizacji: w początkowej fazie działalności musi być ona elastyczna, a kurczowe trzymanie się wstępnych założeń może przynieść więcej strat niż korzyści. W przypadku 313 według tych założeń firma miała tworzyć gry dla szkoleniowców, firm szkoleniowych. Wspólnicy zorientowali się jednak po jakimś czasie, że to „ślepy zaułek”:

*(...) Zauważyliśmy, że częściowo marnujemy potencjał, sprzedając wszystkie gry z prawami autorskimi, bo pozbawiamy się w ten sposób możliwości ich prowadzenia,*

*a co za tym idzie, budowania długofalowej współpracy z klientami – firmami i organizacjami, które chcą rozwijać swoich pracowników poprzez szkolenia z wykorzystaniem gier. To był taki pierwszy kryzys, gdy uświadomiliśmy sobie, że nasz model biznesowy jest nie do końca adekwatny. Szybko jednak go przewyżczyliśmy, dodając do naszej działalności prowadzenie szkoleń z wykorzystaniem autorskich gier 313 Consulting.*

W ten sposób został rozwiązany pierwszy problem strategiczny. Drugi, z jakim przyszło się zmierzyć bohaterom, wiązał się z finansami i do pewnego stopnia wynikał z braku systematycznych działań sprzedażowych, co jest dość powszechną bolączką naukowców próbujących sił w biznesie. Doprecyzowana co prawda została wizja oferty 313, ale okazało się, że większość prowadzonych działań nie wiąże się bezpośrednio z tą wizją: „Polegaliśmy na wcześniejszych klientach i raczej doraźnych zleceniach, które nie zawsze mieściły się w głównym rdzeniu naszej działalności”. Gdy pojawiły się przejściowe problemy z płynnością finansową, do głosu doszła zespołowa solidarność i lojalność wspólników, którzy dostosowali profity z działalności stosownie do prywatnych potrzeb i możliwości utrzymania każdego z osobna. Było to możliwe przede wszystkim dzięki temu, że dotychczas firma nie była dla wspólników jedynym polem działalności i jedynym źródłem utrzymania. W tym trudnym okresie Piotr i Grzegorz byli też pochłonięci obowiązkami uczelnianymi, w związku z czym w 313 tylko Marianna była zaangażowana w 100 procentach i to ona, jako jedyna, pobierała pełne wynagrodzenie. Wspólnicy postanowili aktywnie przeciwdziałać trudnościom, jakie się pojawiły, i poza „zamrożeniem” profitów przystąpili do „pospolitego ruszenia sprzedażowego”. Wspominają dziś:

**Piotr:** *To była prawdopodobnie największa, najbardziej bezpośrednia z jednej strony lekcja solidarności, a z drugiej strony biznesu, jakiej doświadczyliśmy w życiu. Solidarności pod tym kątem, o którym powiedziała Marianna, że rzeczywiście zobaczyliśmy, iż możemy na sobie polegać już kolejny raz (...), a pod kątem biznesowym, obudzenie się, dostrzeżenie, że tak skupiliśmy się „na lataniu z tymi taczkami, że nie zauważyliśmy, że w środku nic nie ma” i że tak naprawdę, jeśli nie będziemy sprzedawać, to klienci magicznie się nie pojawiają. W pewnym momencie po prostu powiesiliśmy w naszym starym biurze wielką płachtę papieru, na której wypisaliśmy wszystkich ludzi, których znamy, do których możemy zadzwonić, napisać z propozycją spotkania i przesłania oferty. Dodatkowo wyznaczyliśmy też firmy, dla których chcielibyśmy pracować i wyznaczyliśmy działania, które miały nam to umożliwić. Prowadzenie tak zintensyfikowanych działań w zakresie nawiązywania kontaktu z potencjalnymi klientami, w połączeniu z udziałem w przetargach, przyniosło pożądane rezultaty.*

Poza aktywnością i solidarnością, którą się wykazali, wspólnicy zwracają uwagę na inne elementy, pomocne w wyjściu na prostą. Pierwszym z nich jest siła networkingu w skutecznej sprzedaży w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Korzystanie z sieci znajomości i kontaktów pozwala nie tylko pozyskiwać jakichkolwiek klientów, ale przede wszystkim takich, do których adresowana jest oferta. Drugi element wiąże się z korzyściami wizerunkowymi wynikającymi z uczelnianego „rodowodu”. Temu zagadnieniu warto przyjrzeć się nieco szerzej.

### **Dobre połączenie - biznes z uniwersytetem w tle**

Partner i jednocześnie klient 313, z którym zrealizowali wiele wspólnych projektów, miał okazję poznać Grzegorza jeszcze w okresie sprzed założenia firmy. Zanim spotkali się na gruncie biznesowym, Grzegorz z ramienia UJ działał na ich rzecz dwa lata wcześniej w programie „Bon na innowacje”. Piotr komentuje wspomnienia Grzegorza ze swej perspektywy:

*Uważam, że to miało bardzo duże znaczenie: Po pierwsze, że ciebie znali osobiście, więc już nie byliśmy anonimowi (...), a po drugie marka UJ. Fakt, że tak jak tutaj siedzimy, wszyscy byliśmy zaangażowani w karierę naukową, a ja przedstawiałem się jako specjalista od kultury organizacyjnej z Uniwersytetu Jagiellońskiego, wzmacniał nasz przekaz. Marka Uniwersytetu miała bardzo duże znaczenie w nawiązaniu współpracy.*

Pytany o wykorzystywanie tytułu doktora w materiałach firmowych, np. wizytówkach czy w stopce maila, Piotr opowiada o swoistej zmianie strategii komunikacyjnej, jakiej dokonali w związku ze swą „podwójną tożsamością”. Obecnie starają się zawsze podkreślać zarówno doświadczenie biznesowe, jak i dorobek naukowy, twierdząc, że świetnie się wzajemnie wzmacniają. Ale nie zawsze tak było. Na początku, przez dłuższy czas współwłaściciele 313 w kontaktach z klientami nie podkreślali swojej naukowości. Koncentrowali się na doświadczeniu biznesowym, które, w związku z zaangażowaniem się w liczne projekty, nie było małe, ale w porównaniu z dłuższymi działającymi firmami, posiadającymi w swej historii 100-200 klientów, z pewnością nie robiło ogromnego wrażenia. Co gorsza, ta pierwotna strategia czasami wręcz wzbudzała podejrzliwość, bo bogate - mimo wszystko - doświadczenie nie korespondowało w oczach niektórych klientów z młodym wiekiem i wyglądem. Nie uszło to uwadze współników, którzy postanowili po raz kolejny wprowadzić zmiany:

*W pewnym momencie zaczęło do nas docierać, że warto wykorzystywać naukę nie tylko w celach jej komercjalizacji, ale też w komunikacji. Obecnie przedstawiamy się*



*w materiałach jako spin out, to znaczy mówimy, że jesteśmy firmą, która komercjalizuje najnowsze osiągnięcia nauki w zakresie psychologii organizacji i edukacji. I to, wydaje mi się, przynosi bardzo dobre efekty. (...) Pokazujemy, że jesteśmy firmą, która ma dwie silne nogi, dwa mocne fundamenty. Jednym jest doświadczenie biznesowe, wieloletnie już w tym momencie, a drugim doświadczenie naukowe, to, że jesteśmy specjalistami w swoich dziedzinach i realizujemy się naukowo.*

### **Godzenie nauki z biznesem**

Konsekwencji połączenia nauki z biznesem jest wiele i wartość dodana w strategii promocji oraz komunikacji stanowi tylko jedną z nich. Oczywiście, która sprawdza się również w przypadku 313 Consulting, jest to, że godzenie wielu obowiązków pochłania wiele czasu, brakującego na inne sprawy. Jeżeli jednak uda się utrzymać równowagę między obowiązkami różnego typu, można dostrzec, zdaniem współników, wartość dodaną takiego połączenia.

Z pewnością posiadane i rozbudowywane doświadczenie praktyczne w dziedzinie zastosowania gier symulacyjnych w rozwoju organizacji pozwala na łatwiejsze (ale też ciekawsze, po prostu lepsze) przygotowanie i prowadzenie zajęć dydaktycznych - można tu mówić o swego rodzaju synergii wynikającej z godzenia ról przedsiębiorcy i dydaktyka. Ponadto rozwój naukowy wpływa zarówno na styl pracy, jak i ofertę oraz wyniki finansowe firmy. Poszukiwania naukowe nie pozwalają na zatrzymanie się przy ustalonej ofercie i „odcinanie kuponów”. To z jednej strony tworzy przewagę konkurencyjną 313, z drugiej strony ogranicza bezpośrednio profity czerpane z działalności gospodarczej. Choć firma wyraźnie się rozwija, tempo tego rozwoju mierzone w standardowych wartościach zysku lub penetracji rynku nie jest zbyt duże (w stosunku do hipotetycznej sytuacji, gdy prowadzenie własnego biznesu jest podstawową aktywnością, wymagającą 100-procentowego zaangażowania). Wydaje się to niewygórowaną ceną za możliwość samorealizacji, jaką daje rozwój naukowy w połączeniu z prowadzeniem firmy.

### **Stan obecny**

Obecne działania współników odznaczają się uporządkowaniem oraz kreatywnością w rozbudowywaniu potencjału 313 i tworzeniu własnej kultury organizacyjnej. W kwestii uporządkowania można zauważyć istotną rolę trzech elementów: materialnego (biuro i jego funkcjonowanie), organizacyjnego (podział ról) i strategicznego (wyznaczanie celów).

## Uporządkowanie

Siedziba 313 Consulting mieści się w centrum Krakowa, przy ul. Smoleńsk. Takie usytuowanie jest korzystne zarówno z punktu widzenia szybkiego i wygodnego kontaktu z klientem, jak i poruszania się między firmą a placówkami naukowymi, w których pracują wspólnicy, czyli Instytutem Psychologii i Instytutem Socjologii UJ. W początkowym okresie nie myśleli o tym, by pojawiać się w biurze przez cały tydzień, ale dość szybko okazało się, że takie rozwiązanie jest efektywne, bo pozwala m.in. na rozpoczynanie każdego dnia pracy od „odprawy”, na której omawiany jest stan realizacji zadań i podejmowane są decyzje dotyczące kierunków dalszych działań. Jak pisze Marianna:

*(...) tak jak dla integralności rodziny ważne jest „ognisko domowe”, tak dla spójności i efektywności firmy znacząca jest siedziba. Miejsce, gdzie każdy ma swoje miejsce, swój kubek i swoje notatki. Miejsce, w którym buduje się tożsamość naszej firmy, dające nam szansę na wspólne burze mózgów, powstawanie nowych pomysłów i ich rozwój poprzez wzajemne inspiracje i w końcu błyskawiczne załatwianie spraw, które omawiane drogą mailową lub telefoniczną zajęłyby znacznie więcej czasu. Jednym zdaniem - nasze biuro to przestrzeń naszej synergii. (Źródło: 313consulting.org/blog)*

Bezpośredni kontakt daje również okazję do bieżącego omawiania strategii i jej ewentualnej korekty jako elastycznej odpowiedzi na pojawiające się możliwości. Takie spotkania strategiczne odbywają się regularnie i polegają na podsumowaniu tego, co udało się zrobić, omówieniu nowych szans i możliwości działania oraz określeniu celów na najbliższe miesiące. Wprawdzie rezultaty rozmów nie są zawarte w żadnym firmowym dokumencie zatytułowanym „strategia” lub „biznesplan”, wspólnicy wiedzą jednak, w jakim kierunku chcą podążać:

*(...) uważam, że mamy lepiej wypracowaną strategię niż 95 procent przedsiębiorstw w Polsce... Mówię o tym z pełną odpowiedzialnością, bo ta strategia u nas żyje, ona po prostu nie jest zamknięta w dokument strategiczny i w biznesplan. Dzięki temu dokładnie wiemy, gdzie jesteśmy, dokąd idziemy i dobrze rozumiemy środowisko, w którym działamy.*

Realizacji wyznaczonych celów i zadań sprzyja podział ról pomiędzy wspólnikami. Za sprawy administracyjne (faktury, umowy) odpowiada Marianna. To ona prowadzi wszelkie formalności w kontaktach z klientami, jakkolwiek księgowością firmy zajmuje się wynajęty specjalista (nie są to drogie usługi, ale trzeba trafić na

właściwą osobę, której nie trzeba będzie i tak „dopilnowywać”; 313 współpracuje obecnie już z trzecim księgowym). Niekiedy umowy trafiają do Grzegorza, który zdobył spore doświadczenie w tej materii, pracując na uniwersytecie. „To świetna szkoła biurokracji i formalności” – śmieje się Grzegorz, stwierdzając, że kto przez nią przejdzie, ten nie powinien się obawiać administracji w biznesie. Marianna wnosi też dużo energii w nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z klientami, partnerami, współpracownikami. Wyróżnia ją również skuteczność w sprzedaży produktów i usług, co nie oznacza, że nie udziela się również szkoleniowo i przy tworzeniu gier. Te z kolei są specjalnością Grzegorza, który wykorzystuje swe zdolności analityczne i umiejętność abstrakcyjnego myślenia do tworzenia modeli i procesów stanowiących serce każdej gry. Piotr, poza współtworzeniem gier, „walczy na linii frontu”, czyli tam, gdzie pojawia się bezpośredni kontakt z ludźmi: szkoli, negocjuje, bierze udział w spotkaniach z klientami. Wprawdzie każdy ze współników potrafi w razie potrzeby zastąpić innego, z czasem udało im się doprowadzić do takiego podziału pracy, że każdy robi to, co lubi najbardziej i w czym czuje się dobrze. Na taki komfort mogli sobie pozwolić w sytuacji, gdy firma osiągnęła pewną stabilność finansową.

### **Budowa potencjału**

Osobisty rozwój w wymiarze naukowym i biznesowym to nie jedyna ścieżka rozbudowy potencjału firmy. W przypadku 313 warto zwrócić uwagę na nawiązywanie współpracy z zewnętrznymi ekspertami oraz utworzenie działu sprzedaży.

Wspólnikom kilka razy zdarzyło się, że pomimo dobrego wrażenia, jakie wywarła ich oferta na klientach, nie została ona wybrana ze względu na małe doświadczenie firmy liczone w latach jej działalności. Wówczas zdecydowali poszukać eksperta z dużym doświadczeniem, który by się zgodził współpracować z firmą. Po raz kolejny dała o sobie znać przebojowość i szerokie spojrzenie Marianny, która postanowiła szukać odpowiedniej osoby w zagranicznym środowisku naukowym. W ten sposób dotarła do prof. Ronalda McCafera z Loughborough University, specjalisty z dziedziny zarządzania i szkoleń w branży budowlanej. Po wymianie kilku maili okazało się, że profesor jest skłonny do współpracy, którą ostatecznie przypieczętowano w trakcie wizyty Marianny w Anglii. Efektem transferu *know-how* jest gra Merit, która pojawiła się w ofercie 313. Ostatnio firma nawiązała współpracę również z ekspertami z branży farmaceutycznej, co stworzyło możliwość dopracowania oferty sprofilowanej pod tę branżę. Marianna podkreśla, że świat akademicki nie jest wcale odseparowany od biznesu – istniejące personalne powiązania naukowców z biznesem stanowią olbrzymi, a niezbyt często wykorzystywany zasób *know-how* dla tych, którzy chcieliby komercjalizować wiedzę naukową.

313 pracuje również nad udoskonaleniem samych metod tworzenia gier. Spora część z nich została napisana przez Grzegorza w Excelu. Obecnie współpracują ze specjalistami informatykami z UJ nad przeniesieniem modeli tworzonych w Excelu do bardziej profesjonalnych narzędzi programowania. Pozwoli to na usystematyzowanie procesu opracowywania gier - przynajmniej tych komputerowych - który do tej pory polegał na tworzeniu i dokładaniu do całości kolejnych modułów, a z czym nie zawsze radził sobie arkusz kalkulacyjny. Jest to jeden tylko z przykładów innowacyjności 313 (tzw. innowacja procesowa<sup>1</sup>): „(...) wykorzystujemy wiedzę naukową do doskonalenia procesów, nie tylko do tego, żeby sprzedawać ją czy narzędzia, które dzięki niej powstały, ale też żeby lepiej opracowywać sam proces tworzenia gry za pomocą (...) algorytmów, modeli, grafów i tak dalej”.

Poza potencjałem w zakresie rozbudowania i tworzenia coraz lepszej oferty, nad którą oprócz wspólników pracuje obecnie trzech asystentów ds. rozwoju szkoleń, 313 Consulting prowadzi także działania w zakresie wzmocnienia sprzedaży. Szczęśliwie doprowadziły one do sytuacji, w której pracy nie brakuje, a nawet pojawia się jej nadmiar w stosunku do możliwości. Dlatego w najbliższym czasie można się spodziewać, że w 313 pojawią się nowi trenerzy do prowadzenia szkoleń, a być może też dodatkowa osoba do zadań merytorycznych.

### **Innowacyjność w zarządzaniu**

Tym, co w najwyższym stopniu świadczy o innowacyjności 313 Consulting, jest podejście wspólników do prowadzenia firmy oparte na stałym uczeniu się i wprowadzaniu udoskonalenia w organizacji pracy. Po podziale obowiązków, który w tym wymiarze wywindował 313 na kolejny poziom rozwoju, kolejną rzeczą wartą wspomnienia jest korzystanie z narzędzi usprawniających pracę w zespole. Przykładem są tu aplikacje, takie jak Dropbox, Skydrive (wirtualne dyski, zarządzanie plikami), LimeSurvey (aplikacja do tworzenia i przeprowadzania badań ankietowych) czy TitanPad (współtworzenie dokumentów w czasie rzeczywistym). Wykorzystaniem tych wszystkich usprawnień wspólnicy dzielą się z innymi za pośrednictwem niedawno powstałego bloga firmowego - 313Posts. Dzielenie się wiedzą to bardzo charakterystyczna cecha 313. Na pytanie o sposób zabezpieczania praw autorskich Piotr odpowiada krótko: „Generalnie wolimy się skupić na generowaniu wiedzy i wdrażaniu jej w życie, niż na przejmowaniu się tym, że ktoś może podejrzeć nasze pomysły i je zrealizować”.

<sup>1</sup> Innowacja procesowa wiąże się z wprowadzeniem nowej lub udoskonalonej technologii wytwarzania produktów (w tym przypadku gier) - por. *Podręcznik Oslo: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* 2008.

Okazją do poznania i przyjęcia nowych rozwiązań organizacyjnych są też kontakty z klientami. W ten sposób 313 wprowadziło narzędzie do zarządzania procesami w firmie łączące metodologię zarządzania projektem informatycznym SCRUM z japońskim kanbanem stosowanym m.in. w Toyocie. Tablica, która przykuwa wzrok osoby wchodzącej do biura 313, pozwala na sprawne poruszanie się między rzeczami zrobionymi, będącymi w trakcie realizacji oraz przeznaczonymi do wykonania, a także na określanie planów i rozdzielanie zasobów. Ponadto sami klienci, w procesie określania i negocjowania warunków zamówienia, wymuszają niejako wprowadzenie nowych rozwiązań organizacyjnych. Przykładem mogą być harmonogramy w postaci wykresów Gantta uwzględniające rolę i zaangażowanie klienta na poszczególnych etapach procesu powstawania gry, co przynosi obopólną korzyść.

Rozmawiając z współwłaścicielami 313 Consulting, można odnieść wrażenie, że wszystkie te udoskonalenia i innowacje nie są konsekwencją wprowadzania wiedzy wyczytanej w książkach. Przeciwnie, tutaj „metoda wykuwa się w działaniu”. Wspólnicy nie boją się działać, testować, sprawdzać. Z drugiej strony ich stałe dążenie do pogłębiania wiedzy i jak najlepszego wykorzystania jej w biznesie jest aż nadto widoczne. W chwili, gdy pisano te słowa, część kadry 313 brała udział w kursie „Gamification” prowadzonym przez K. Werbacha z Uniwersytetu w Pensylwanii na platformie [www.coursera.org](http://www.coursera.org) (platforma e-learningowa oferująca darmowe kursy z różnych dziedzin nauki prowadzone przez naukowców z najlepszych uczelni amerykańskich). Czym, oczywiście, nie zapomniła się podzielić na firmowym blogu. ●

## Komentarz redakcyjny

Historia firmy 313 Consulting to bardzo pouczający i pod wieloma względami modelowy (idealny?) przykład komercjalizacji wiedzy z zakresu nauk społecznych. Po pierwsze, opisywany przypadek jest bardzo aktualny – firma powstała w 2010 r., na bardzo trudnym rynku, na który poważnie wpłynęła ogromna podaż szkoleń dofinansowywanych ze środków unijnych. Po drugie, opisuje historię ludzi młodych, zaczynających pracę na styku nauki i biznesu już w trakcie studiów, a przy tym bardzo wspieranych przez osobę znacznie bardziej doświadczoną akademicko i biznesowo. Można się domyślać, że ta współpraca pozwoliła nie tylko zdobyć pierwsze doświadczenia i pozyskać pierwszych klientów, ale także uniknąć wielu błędów przy dochodzeniu do modelu biznesowego dla własnej firmy (np. dużą uwagę poświęcono sprzedaży). Po trzecie, przypadek pokazuje rolę świadomego, dobrego zarządzania (sobą, zespołem, realizacją konkretnych projektów) przy użyciu nowoczesnych narzędzi, lecz bez tradycyjnego, sztywnego biznesplanu.

Warto zwrócić szczególną uwagę na co najmniej dwa elementy tej historii. Pierwszym jest produkt. Tylko pozornie gra szkoleniowa jest opartą na pojedynczym pomysle, zamkniętą, „gotową” innowacją. W rzeczywistości okazuje się, że pomysł dojrzewał, opierał się na wcześniejszych doświadczeniach i próbach, by ewoluować w usługę badawczo-szkoleniowo-doradczą, dla której gra stanowi rdzeń, ale bynajmniej nie wyczerpuje jej

sensu. Można z powodzeniem powiedzieć, że sama gra miałaby co najwyżej część tej wartości, którą wnosi wraz ze swoim „opakowaniem”. Rozwój tej pierwotnej innowacji (i jej wspomniane nowe formy, np. gry dla przemysłu farmaceutycznego, współpraca z ekspertem z zagranicy) pokazuje, że tworzenie innowacyjnego produktu jest procesem otwartym, a nie pojedynczym wynalazkiem.

Drugim elementem tej historii, wartym bliższego przyjrzenia się, jest przekonanie bohaterów o wartości wiedzy i działalności naukowej czy dydaktycznej w sposobie prowadzenia wybranej przez siebie działalności biznesowej. Jak powiedział jeden z bohaterów: „Konstruując nasz wewnętrzny system rozliczeń, wprowadziliśmy zasadę, że inwestycja czasowa w naukę czy inwestycja w dydaktykę lub w działalność biznesową były liczone równorzędnie. Chcieliśmy budować coś pomiędzy firmą a *think tankiem* i wszystko, co tworzyliśmy, było oparte na wiedzy naukowej”. Najwyraźniej mamy do czynienia z osobami, które potrafią połączyć działalnością biznesową z naukową, i wydaje się, że właśnie w takim połączeniu mieszczą się ich zainteresowania oraz zawodowa tożsamość (nie pozbywają się też odniesień i afiliacji uczelnianych). Nastawienie na rozwój i uczenie się (wartości cenione w świecie akademickim), uczynienie z kapitału intelektualnego dodatkowej wartości firmy i świadczonych przez nią usług oraz nowoczesna, biznesowa organizacja pracy stanowią o sukcesie tej firmy.



# COGISION

## - wartościowa wiedza, wartościowe rozwiązania

KATARZYNA KUBAT

W roku akademickim 2005/2006 na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu przy Instytucie Psychologii uruchomiono nowy, pierwszy tego typu w Polsce kierunek studiów - kognitywistykę. Jednym z wykładowców był Dawid Wiener - z wykształcenia lekarz, a także filozof, kończący wówczas pracę nad doktoratem z zakresu filozofii poznania. Podkreśla, że zawsze poruszał się pomiędzy różnymi światami, starał się robić różne rzeczy, szukał nowych wyzwań i bodźców, dlatego w pewnym momencie, jak sam to ujmuje, poszedł w stronę trochę bardziej komercyjną. W swoim dorobku, oprócz działalności naukowej oraz pracy w szpitalu na oddziale psychiatrii, ma doświadczenia wyniesione z pracy w agencji reklamowej, gdzie zresztą odnosił spore sukcesy. I właśnie praca stratega pozwoliła mu przekonać się o możliwościach praktycznego oraz komercyjnego wykorzystania zdobytej wcześniej wiedzy i kompetencji.

Wśród osób związanych z nowo otwartą kognitywistyką, w tym studentów, bardzo wcześnie pojawiło się pytanie o to, jak można wiedzę z zakresu humanistyki i nauk społecznych wykorzystać w praktyce. Kognitywistyka wydawała się potencjalnie atrakcyjna pod względem praktycznego zastosowania i komercjalizacji wiedzy, niemniej same studia nie oferowały żadnych konkretnych rozwiązań albo narzędzi. Temat ciągle powracał, w okolicach trzeciego roku funkcjonowania kierunku objawił się w formie zainteresowań działalnością badawczą z zakresu tzw. użyteczności, dostępności oraz projektowania interakcji, praktykowaną z powodzeniem na całym świecie przez przedstawicieli psychologii czy kognitywistyki. Tego typu działalność w centrum zainteresowań stawia kwestię wykorzystania i używania danego produktu czy rozwiązania technicznego przez osobę, dla której to rozwiązanie jest przeznaczone. Koncentruje się na doświadczeniu i wrażeniach użytkownika wynikających z używania. Zakłada równocześnie, że

miarą użyteczności jest wydajność, efektywność i satysfakcja człowieka. Takie myślenie ma na celu projektowanie, a potem tworzenie produktów czy usług, które odpowiadają na potrzeby i wymagania odbiorcy, będą realizowały je w sposób dla niego optymalny i satysfakcjonujący.

Przykładem naukowca działającego w takim obszarze jest Donald Norman, współtwórca Amerykańskiego Towarzystwa Kognitywistycznego, pierwszy szef takiego instytutu na Uniwersytecie Kalifornijskim w San Diego, a jednocześnie osoba, która stworzyła podwaliny pod projektowanie określane mianem *user centered design* (projektowanie zorientowane na użytkownika), wiceprezes jednej z największych firm consultingowych w tym zakresie - Nielsen Norman Group. W swoich kolejnych publikacjach, takich jak *Living with Complexity*, *The Psychology of Everyday Things* czy *Emotional Design*, omawia kwestię projektowania rozwiązań użytkowych, opierając się na naturalnych uwarunkowaniach i potrzebach człowieka. Odnosząc się do wiedzy, m.in. z zakresu psychologii poznawczej, behawioralnej czy emocji, opisuje różne przypadki, określając je jako dobre lub złe, i na tej podstawie omawia kryteria, jakie powinien spełniać dobrze zaprojektowany przedmiot. Pokazuje, jak wiedza na temat ludzkiego umysłu przydaje się podczas tworzenia produktów czy interaktywnych rozwiązań mających służyć ludziom. Zachęca teoretyków do współpracy z projektantami i inżynierami - współpraca jest według niego warunkiem koniecznym, by tworzyć koncepcje innowacyjne i optymalne z punktu widzenia użytkownika.

„Był taki moment - mówi Dawid Wiener - kiedy zaczęło mi świtać w głowie, że to dosyć ciekawe. Z drugiej strony pojawili się studenci, którzy również zaczęli się tym interesować”. Bartosz Mozyrko, kiedyś student, później współnik Wienera, dodaje:

*Byłem studentem kognitywistyki, przez kilka lat uczyłem się fajnych rzeczy i czułem, że to jest fajne, tylko nie wiedziałem, co z tym zrobić. My, jako studenci, mieliśmy straszny niedosyt, że wszyscy mówią fajne, mądre rzeczy, ale za kilka lat pojawi się wątek: co z tym robić, z tą wiedzą, jak pracować?*

Znaczącym punktem było uruchomienie przy kognitywistyce Koła Naukowe-go KNOPIK (Koło Nauk o Poznaniu i Komunikacji), którego członkowie postawili sobie za cel znajdowanie obszarów umożliwiających wykorzystywanie i aplikowanie wiedzy akademickiej. Opiekunem merytorycznym Koła został Dawid Wiener. Dzięki swoim licznym kontaktom stał się łącznikiem między światem nauki i światem biznesu. Wciągał studentów w realizację różnych mniejszych lub większych projektów biznesowych. „W porównaniu z tym całym światem akademickim to był szok, to była konkretna osoba - mówi o Wienerze Mozyrko. - To była osoba, z którą się chciało współpracować, bo ona dawała coś konkretnego”.



Dużą rolę odegrał także Marek Kasperski, twórca portalu kognitywistyka.net, ekspert i lider na polskim gruncie w zakresie projektowania rozwiązań interaktywnych oraz użyteczności. Dawid Wiener jako opiekun Koła nawiązał z nim kontakt, aby zademonstrował studentom praktyczne zastosowania wiedzy akademickiej. Był dla adeptów kognitywistyki ważnym źródłem inspiracji. Pokazał im, co można robić na obszarze badań użyteczności. „To spowodowało - mówi Bartosz Mozyrko - że wszystkie osoby, które do niego pojechały na trzecim roku, przez kolejne lata studiów zaczęły filtrować tę wiedzę kognitywistyczną przez okulary użyteczności, przydatności tej wiedzy. Myślały o tym, co mogą zrobić z tą wiedzą”. Rozpoczęły staże, praktyki. Opierając się na własnych pomysłach i kontaktach, poszukiwały wszelkich możliwości robienia czegoś praktycznego, choćby na próbę. Uczestniczyły w różnego typu projektach, by zrozumieć, czym jest użyteczność, i sprawdzać, co i jak można zastosować. Jednym z działań rozpoczętym z inicjatywy studentów były prace nad przeprojektowaniem interfejsu komunikatora KADU w taki sposób, żeby stał się bardziej przyjazny dla użytkownika.

Grupa zaangażowanych w działalność Koła, poszukujących nowych wyzwań studentów realizowała tutaj pierwsze projekty badawcze, pozwalające im poszerzać swoje kompetencje. Pierwszym dużym i ważnym przedsięwzięciem był projekt badawczo-aplikacyjny GENSO (Global Educational Network for Satellite Operations). O międzynarodowym przedsięwzięciu realizowanym na zlecenie Europejskiej Agencji Kosmicznej dowiedział się jeden ze studentów. Dzięki jego inicjatywie i zaangażowaniu UAM oraz Politechnika Poznańska przystąpiły do projektu w 2009 roku. Kamil Kaczmarek i Adam Kędziora, którzy weszli potem w strukturę Cogision, koordynowali pracę informatyków i badaczy ze strony polskiej. Celem międzynarodowego projektu było opracowanie interfejsu i stworzenie ogólnosięciowego standardu oprogramowania pozwalającego łączyć w sieć stacje naziemne, które wypuszczały w ramach misji badawczych swoje satelity. To miało umożliwić stacjom wzajemne komunikowanie się poprzez Internet, a także ułatwić śledzenie satelitów. W ramach projektu studenci kognitywistyki odpowiedzialni byli za przeprowadzenie części badawczej - prowadzili badania konkurencji, porównywali dostępne interfejsy, określali potrzeby użytkowników i na tej podstawie projektowali aplikacje. Jednocześnie współpracowali z programistami z Koła Naukowego Wydziału Informatyki i Matematyki, którzy wyniki prac kognitywistów wdrażali, przekładając je na język programowania. „To był dobry poligon - mówi Wiener. - Można było realnie współpracować”.

Równolegle Dawid Wiener zajmował się zagadnieniem designu i dociekał, w jaki sposób wiedzę z zakresu humanistyki, zwłaszcza psychologii i kognitywistyki, można wykorzystać w designie, w projektowaniu, procesie przygotowywania produktu. Planował swoje zainteresowania z tego obszaru przełożyć na pracę

habilitacyjną. Jednocześnie cały czas poruszał się w świecie biznesu, gdzie rozmawiał o możliwościach wykorzystania różnych niestandardowych rozwiązań. To wszystko zaowocowało współpracą z marką VOX z branży meblowej - projektami prowadzonymi początkowo przez uczelnię, później przejętymi przez Cogision. Pierwszy z nich opierał się na badaniach i analizie prowadzonej pod kątem wymagań, jakie powinna spełniać kolekcja mebli dla dzieci. Wykorzystywał wiedzę z zakresu psychologii rozwojowej i kognitywistyki. Punktem wyjścia w procesie tworzenia produktu była ogromna liczba tekstów naukowych, na podstawie których przygotowano badania. Zawierały one różne elementy jakościowe, np. wywiady, wizyty w domach potencjalnych użytkowników, nagrywanie, a potem analizę kręconych tam filmów. Analiza zebranego materiału pozwoliła wypracować rekomendacje dla projektantów mebli - ci zaś w efekcie stworzyli produkt idealnie dopasowany do procesu rozwoju dziecka. Sami designerzy nie byłiby w stanie przeprowadzić badań i całej tej wiedzy humanistycznej przetworzyć na projekt.

Kolekcja otrzymała nagrodę Marszałka Województwa Wielkopolskiego „Innowacyjna Inwencja” jako najlepszy przykład współpracy między przedsiębiorstwem a jednostką badawczą, zakończonej stworzeniem innowacyjnego, komercyjnego rozwiązania. Od tego czasu firma VOX zaczęła zupełnie inaczej patrzeć na proces projektowania i zmieniła sposób realizacji swoich projektów. Doceniono znaczenie wiedzy naukowej. „Zaczęto patrzeć na wiedzę pochodzącą ze strony nauki, w tym na wiedzę humanistyczną, jako tę, która może być realnie przydatna w biznesie” - podkreśla Dawid Wiener. Dlatego właśnie proces przygotowywania, a potem produkcji nowych kolekcji mebli przez firmę VOX opierał się na nauce i badaniach pod kątem użyteczności. Rolą Dawida Wienera i jego zespołu było pośredniczenie, transfer wiedzy ze świata akademików do świata projektantów i przekładanie jej na logikę designu produktów użytkowych, wdrażanie do konkretnych rozwiązań.

Inny komercyjny projekt badawczy, zlecony przez klienta pozyskanego przez Dawida Wienera, realizowało dwóch studentów. Jego celem było zaprojektowanie interaktywnych kiosków, które miały pomagać klientom marketów budowlanych wybierać i kupować parkiety. Badacze przede wszystkim prowadzili rozmowy ze sprzedawcami, zbierali uwagi, jakie funkcje powinien spełniać infokiosk i jak powinien wyglądać. Chodzili do hal sprzedaży i obserwowali zachowania kupujących, aby zaprojektować kiosk najlepiej spełniający ich potrzeby. Nie miał wymuszać na klientach nowych zachowań, ale dopasowywać się do tych, które użytkownicy już przejawiali. Produktem końcowym było urządzenie wpływające w sposób interaktywny na dokonywanie decyzji zakupowych w punktach sprzedaży. Dotykowy wyświetlacz usprawniał proces robienia zakupów - ułatwiał wybór produktu, ustalał listę produktów wraz z ceną, przekazywał praktyczne porady

dotyczące doboru czy montażu parkietu. Urządzenie było pierwszym tego typu produktem na rynku budowlanym, zostało zainstalowane w marketach w całej Polsce. Otrzymało również nagrodę w kategorii „Nowe Technologie” w konkursie rozwiązań ekspozycyjnych i promocyjnych POPAI Poland Awards.

Zespół badaczy poważnie myślał o podjęciu długofalowej, zorganizowanej działalności. Towarzyszyła temu nieustająca chęć poszerzania horyzontów i poszukiwania nowych inspiracji z zewnątrz. Istotną rolę odegrały tutaj konferencje międzynarodowe organizowane w Stanach Zjednoczonych, we Włoszech, w Niemczech czy Belgii, na które Dawid Wiener wysyłał swoich studentów, a potem współpracowników. Tam poznali sposób myślenia różnych osób, w tym badaczy związanych czy współpracujących z branżą *user experience*. Jak mówi Bartosz Mozyrko: „To nam dało kopa. Zobaczyliśmy, co konkretnego można zrobić z tą wiedzą, jaka będzie z tego wartość. I zaczęliśmy zupełnie inaczej myśleć”. Były to prestiżowe konferencje, m.in. z zakresu *human-computer interaction*, skupiające dużą liczbę naukowców, firm, inżynierów. Wszyscy mówili o szeroko pojętej użyteczności w kontekście wiedzy o człowieku. Często poruszano problemy odnoszące się do przyszłości i tak naprawdę wyprzedzające ich komercyjne zastosowanie. Naukowcy oraz ludzie ze świata biznesu, a konkretnie z działów badawczych dużych firm, takich jak Microsoft czy Google, spotykali się i rozmawiali ze sobą. Tego typu wydarzenia pokazywały, że realizowanie bardzo komercyjnych zadań nie musi kolidować z pracą na uniwersytecie czy z etosem uprawiania nauki, a taka sytuacja jest czymś zupełnie naturalnym na całym świecie i nikt nie traktuje projektów rozwojowych jako gorszej formy nauki.

Obserwacja światowych tendencji była silnym bodźcem do podjęcia bardziej zdecydowanych kroków i nadania konkretnych ram organizacyjnych przedsięwzięciom badawczym. Pojawiły się dwa pomysły: albo realizować komercyjne projekty z ramienia uniwersytetu, albo założyć całkowicie niezależną firmę o charakterze usługowo-badawczym. Opcja utworzenia zespołu badawczego w ramach uczelni koniec końców okazała się zbyt trudna do przeprowadzenia ze względu na zbyt duże bariery instytucjonalne, a zwłaszcza mentalnościowe po stronie uniwersytetu.

Momentem przełomowym okazała się realizacja z inicjatywy studentów przedsięwzięcia dla UAM, które miało polegać na przebudowaniu stron internetowych uczelni i lepszym dostosowaniu ich do potrzeb użytkowników - studentów, pracowników uczelni oraz wszystkich mieszkańców Poznania. W ramach projektu przeprowadzono wiele badań z zakresu użyteczności, z wykorzystaniem rozmaitych technik. Część z nich, jak w przypadku ankiet *on line*, wywiadów indywidualnych i zogniskowanych wywiadów grupowych, badała potrzeby użytkowników. Inne, czyli *card sorting*, *eye tracking*, *click cracking*, sprawdzały

oczekiwania dotyczące organizacji zawartości i sposobów poruszania się użytkowników po serwisach. Projekt był wieloetapowym, złożonym procesem badawczym, konsultowanym cały czas w trakcie realizacji ze zleceniodawcą. Stanowił swoisty poligon doświadczalny - młodzi badacze mogli dowolnie testować różne metody i sprawdzać, jak działają, z możliwością uczenia się na własnych błędach. Z wielu narzędzi, takich jak *card sorting*, *eye tracking*, *click cracking*, korzystano po raz pierwszy. Również po raz pierwszy realizowano przedsięwzięcie na tak dużą skalę - w badaniu ankietowym udział wzięło ponad 2000 osób, w badaniu *card sortingowym* - kilkaset. Dużym wyzwaniem okazała się konieczność uwzględniania tak wielu uwag od klienta i powtarzania niektórych działań. Badacze zrozumieli wówczas, że na etapie wdrażania pomysłu mogą pojawić się pewne trudności wynikające z ograniczeń organizacyjnych i technicznych klienta. I te właśnie ograniczenia narzucają sztywne ramy, do których cały projekt trzeba dopasować. Na podstawie zebranego i przeanalizowanego materiału stworzono prototypy interfejsów mających usprawnić poruszanie się po stronie www i wyszukiwanie informacji. Były one następnie testowane i omawiane z interesariuszami podczas warsztatów. W rezultacie udało się zaprojektować na nowo stronę uczelni, ale sama współpraca na linii studenci - władze uczelni zakończyła się poczuciem, że brakuje w niej partnerstwa. To utrudniało działanie i tym samym nie rokowało dobrze na przyszłość.

Pomysł założenia firmy przez wykładowcę i studentów budził wiele kontrowersji i był pomysłem dosyć odważnym. Spotykał się z brakiem zrozumienia, a często nawet niechęcią ze strony środowiska akademickiego. Idea tego typu współpracy biznesowej była dla wielu osób czymś nie do pomyślenia. Przez pierwszy rok działalności firmy cały czas „przepracowywano” trudny temat prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby wywodzące się z uniwersytetu. „To są przecież naturalne sytuacje na całym świecie - podkreśla Dawid Wiener - kiedy powstają firmy *spin-off*, kiedy profesor ze studentami tworzy podmiot gospodarczy”. Bartosz Mozyrko dodaje: „To byli ludzie, którzy mieli ogromną wiedzę, ale nie umieli jej wykorzystać w inny sposób niż pisanie publikacji, i oni nas nie rozumieli”. Jak się okazuje, nie ma zbyt dużego przyzwolenia nie tylko na to, aby profesor wciągał w działalność biznesową swoich studentów, ale także na to, aby wiedzę z zakresu nauk humanistycznych komercjalizować. „Jest takie przekonanie - mówi Wiener - że to coś niebezpiecznego, coś, co może niekorzystnie wpłynąć na pewną »czystość« pracy naukowej. Widać bariery na poziomie podejścia, zrozumienia, że badania aplikacyjne nie są gorszą formą badań - to okazuje się często problemem”.

Właśnie podejście świata uniwersyteckiego do sprawy aplikowalności i komercjalizacji badań wzmocniało motywację do założenia firmy całkowicie niezależnej od uniwersytetu. Bartosz Mozyrko stwierdził: „Zrozumieliśmy, że jak chcemy coś

z tym zrobić, to musimy się trochę oderwać od uniwersytetu”. Niezwykle ważne okazały się wcześniejsze doświadczenia, szeroka baza kontaktów, umiejętność poruszania się na rynku, a także ogromna charyzma Dawida Wienera. Potrafił wy-czuć, czego potrzebuje potencjalny klient, i zaproponować konkretne, inspirowane naukami humanistycznymi rozwiązanie, a potem przekonać zleceniodawcę do je-go atrakcyjności i skuteczności. O pomysłach i propozycjach potrafił rozmawiać prostym i zrozumiałym językiem. Między innymi dzięki temu badacze, przez cały czas funkcjonujący trochę jak „zespół wolnych elektronów”, mogli utwierdzać się w przekonaniu o rynkowym zapotrzebowaniu na prowadzenie podobnej działal-ności w sposób zorganizowany. Raz po raz okazywało się, że potrafią rozwiązać konkretny problem lub ulepszyć jakiś produkt komercyjny. Kolejne osoby i firmy zwracały się do nich w takich sprawach. To pozwoliło im określić dla siebie ryn-kową niszę.

Członkowie zespołu chcieli kontynuować działalność także w sferze zdalnych badań użyteczności, czyli realizowanych *on line*. Badania te koncentrują się, naj-ogólniej rzecz ujmując, na śledzeniu, w jaki sposób użytkownik korzysta z serwi-sów internetowych. Badacze mieli z nimi wcześniej do czynienia w projektach realizowanych z ramienia UAM, stąd pojawił się pomysł opracowania zestawu narzędzi badawczych na własny użytek. Będąc wtedy jeszcze w większości stu-dentami, dotarli do informacji o działaniu 8.1. PO IG (Program Operacyjny Inno-wacyjna Gospodarka), dzięki któremu można było zrealizować tego typu projekty. Złożyli wniosek o dofinansowanie pomysłu stworzenia „skrzynki narzędziowej”, który w dużej mierze miał się opierać na wiedzy zdobytej przez zespół w ramach wcześniej realizowanych projektów. Głównym założeniem całego przedsięwzięcia było udostępnienie światu czegoś ambitnego, co pozwala prowadzić badania *on line*. Projekt dostał dofinansowanie, dzięki czemu rozpoczęto prace nad *Usability Tools*. Był ważny z kilku względów, jego realizacja wymagała m.in. założenia przez projektodawcę działalności gospodarczej i tym samym wymusiła na grupie luźno dotąd współpracujących osób stworzenie stabilnej i sformalizowanej struktury. Dodatkowo właśnie na potrzeby projektu powołano zespół IT - jego członkowie rekrutowali się z personelu obsługującego wcześniejsze działania.

Tak swoją działalność rozpoczęła w 2009 roku firma Cogision. Było to spore wyzwanie dla grupy młodych badaczy - nie wiedzieli jeszcze dokładnie, z czym to się wiąże, trochę bali się „zapeszać”, jednak byli pełni entuzjazmu. Sama nazwa - połączenie słów *cognition* (poznanie) i *vision* (wizja) - miała najlepiej oddawać spe-cyfikę firmy. Do zespołu weszły osoby związane wcześniej z Kołem Naukowym oraz z projektem GENSO. Stopniowo dołączali do nich absolwenci psychologii, socjologii czy antropologii kulturowej. Pierwszy rok był etapem formowania się firmy i testowaniem różnych rozwiązań. Równoległe do pracy, w ramach projektu

finansowanego z PO IG, nad narzędziem *Usability Tools* zespół *Research for design* realizował usługi - mniej lub bardziej złożone projekty badawcze. Wykorzystywano w nich już wypracowany własny *know-how* i metody obejmujące badania ilościowe oraz jakościowe oparte na wywiadach pogłębionych, obserwacjach, badaniach zasobów internetowych, a także badaniach w laboratorium. Jeśli chodzi o użyteczność *on line* były to badania dotyczące architektury informacji oraz wartości. Obydwa wyspecjalizowane zespoły od początku współpracowały ze sobą, korzystając nawzajem ze swoich zasobów wiedzy i doświadczenia. Realizacja dwuletniego projektu finansowanego z PO IG umożliwiła stworzenie narzędzia, które w tej chwili zaczęło na siebie zarabiać. Dodatkowo w tym samym czasie pozyskano pieniądze na realizację następnych trzech projektów, które wkrótce będą wdrażane - w ramach PO IG oraz NCBR. To wszystko pozwala cały czas rozwijać dział IT.

W ramach kolejnych projektów komercyjnych konstruowano nowe innowacyjne, autorskie narzędzia i „krojone na miarę” unikatowe metodologie. Zawsze odwoływały się one do wiedzy naukowej, najczęściej z zakresu kognitywistyki, psychologii poznawczej, socjologii i antropologii. To wiązało się z przeszukiwaniem baz, zwykle zagranicznych publikacji naukowych, pod kątem zgłębienia określonego tematu i znalezienia odpowiedzi na daną potrzebę biznesową. Każdy projekt był zawsze i jest nadal kilkuetapowym procesem, kombinacją wielu elementów wybranych spośród obecnie już sześćdziesięciu różnych wypracowanych przez zespół Cogision metod. „Nigdy nie było tak, że braliśmy gotowe rozwiązanie, to zawsze były dedykowane projekty badawcze, dedykowane narzędzia i bardzo dobry *research* zahaczający o naukę” - mówi Dawid Wiener. Młodzi badacze wszystkiego nauczyli się sami, a do wielu rozwiązań dochodzili metodą prób i błędów, kierując się intuicją. Po etapie testowania przyszedł czas analiz i podsumowań, decydowania o tym, co należy odrzucić, a na czym należy się skupić. Bartosz Mozyrko podkreśla: „Nie było tak, że ktoś nam powiedział, jak mamy pracować. Fajne było to, że mogliśmy eksperymentować, testować, jednak trochę błędów popełnialiśmy, co wydłużało pewne procesy - ale dzięki temu jesteśmy otwarci na eksperymentowanie, testowanie, sprawdzanie, nie boimy się wchodzić w nowe rzeczy. Poza tym wiemy, co nas kręci, wiemy, które projekty są perspektywiczne, które są bardziej kłopotliwe. Wiemy, na których projektach zarobiliśmy, z których projektów klienci byli zadowoleni”.

Elastyczność, indywidualne podejście do klienta i umiejętność zaspokojenia jego specyficznych potrzeb stały się charakterystycznym rysem firmy. Ważną część procesu budowania wizerunku od początku stanowiły wyjazdy na konferencje czy różnego typu warsztaty, gdzie pracownicy Cogision prezentowali swoje pomysły. To sprawiało, że firma była rozpoznawalna w coraz to nowych kręgach,

a jej sieć kontaktów systematycznie się poszerzała. Jednocześnie podejmowano wysiłki związane z pozyskiwaniem nowych klientów, czemu służyło chociażby ciągle ulepszanie strony internetowej i praca nad tym, aby jej zawartość była dla wszystkich czytelna i zrozumiała. Kolejny istotny element autopromocji stanowią publikacje mające służyć „zaklepaniu sobie” jakiejś nowej metody badawczej, którą firma chce się pochwalić. Nie boją się, że ktoś może próbować ich kopiować. Jak mówi Bartosz Mozyrko: „To jest branża, gdzie liczy się wymiana wiedzy, a nie odcinanie się od tego. Inaczej nie da się funkcjonować”. Nie można się odcinać, „chowanie się z pomysłami” oznacza w tej branży zastój. Jest równoznaczne z tym, że po roku przestaje się być innowacyjnym albo po dwóch latach ciągle używa się metod, które już dawno się zdezaktualizowały. „Jeśli się dojdzie do jakiegoś ciekawego rozwiązania, pomysłu, frameworku - podkreśla Mozyrko - tworzy się publikację, jeździ się na konferencję, mówi się o tym cały rok albo nawet całe życie, jak w przypadku Normana, pisze się o tym na swoich blogach. Niektóre blogi w branży mają taki *impact factor*, jak niektóre publikacje naukowe. Najlepiej żeby wszyscy wiedzieli, że ty to wymyśliłeś - i tak wszyscy zgłoszą się do ciebie, bo ludzie będą powoływać się na ciebie, na twoją książkę”.

Wśród wielu innych, realizowanych przez firmę przedsięwzięć, znalazł się projekt przeprowadzony na zlecenie pewnej instytucji finansowej. Jego celem było zbadanie potrzeb w obszarze usług maklerskich. Badacze analizowali działalność konkurencji, rozmawiali z osobami grającymi na giełdzie, testowali użyteczność serwisów. Następnie podczas warsztatów prezentowali klientowi wyniki badań, na podstawie których wprowadzono dwie innowacyjne usługi związane z systemem dostępu do kontra maklerskiego *on line*. Kiedy indziej, na zlecenie sieci sklepów z biżuterią marki YES, przeprowadzono badania w punktach sprzedażowych oraz badania sklepu internetowego. Obejmowały one analizy *eye trackingowe*; realizowano tutaj także tzw. sytuowany wywiad środowiskowy, kiedy każdy z badaczy przyjmował rolę pracownika sklepu, w którym dzień lub dwa przebywał i obsługiwał klientów. Dodatkowo analizowano zapis kamer, zwracano uwagę na schematy poruszania się klientów, na to, co robią i w jakiej kolejności. W drugiej części realizowano zdalne testy użyteczności stron sklepu, czyli zawartość strony *www* oraz to, w jaki sposób klienci z niej korzystają. W rezultacie projektu powstały rekomendacje do wdrożenia, które miały poprawić doświadczenia klienta i wspomóc proces robienia zakupów *on line* i *off line*. Wskazano też nowe możliwości komunikowania się z klientem i tworzenia wizerunku firmy w odniesieniu do trendów rynkowych.

Ciekawym przedsięwzięciem była praca nad zdefiniowaniem potrzeb, a potem stworzeniem na zlecenie marki VOX kolejnego projektu mebli - Young Users. Tym razem użytkownikami produktu miały być osoby pomiędzy 7 a 18 rokiem życia.

To był złożony, wieloetapowy proces, w jego trakcie przeprowadzono dużą liczbę badań jakościowych. Obok tradycyjnych metod, jak badanie ankietowe, pojawiały się elementy bardziej innowacyjne. Takim właśnie rozwiązaniem były warsztaty *co-creation* polegające na tym, że młodzi użytkownicy współprojektowali przestrzeń, w której chcieliby się znajdować, wykonywali różnego typu zadania kreatywne. Równolegle stworzono społeczność internetową, gdzie zatrudniona grupa osób przez trzy miesiące regularnie dzieliła się swoimi doświadczeniami związanymi ze stylem życia, z przestrzenią, w której funkcjonuje, i z potrzebami. Na podstawie zebranego materiału wypracowano rekomendacje dla designerów. Zostały one zaimplementowane do rozwiązania, które w efekcie okazało się kolejnym olbrzymim sukcesem rynkowym.

Zdarzają się również badania całych organizacji. Tutaj wykorzystuje się z powodzeniem elementy etnografii. Dobrą ilustracją są badania prowadzone wewnątrz jednej z dużych firm. Zleceniodawca narzekał, że wszystko dzieje się tam zbyt wolno. Było to najprawdopodobniej spowodowane problemami z komunikacją zarówno między ludźmi, jak i poszczególnymi działami. Potrzebna była zewnętrzna firma, która przeprowadzi obserwację, przebadania mechanizmy działania, ustali przyczynę problemów i przedstawi jakiś program naprawczy. Zaangażowany do tego zadania zespół Cogision przeanalizował kilka obszarów funkcjonowania organizacji. Pierwszym była sfera określona mianem umysłu - obejmowała wszystko, co wiązało się z przepływem i przetwarzaniem informacji poprzez różne kanały komunikacji. Analiza sposobów działania tych kanałów odnosiła się do wiedzy z zakresu psychologii poznawczej. Drugi poziom dotyczył przestrzeni; określono go jako „obszar ekologiczny”. Chodziło o zbadanie, jak wygląda i jak zorganizowane jest środowisko pracy oraz jak bardzo współgra ono z naturalnymi uwarunkowaniami człowieka. Trzeci poziom, czyli „etno”, tożsamy był z wewnętrzną kulturą organizacji oraz poszczególnych jej działów postrzeganych w kategoriach współpracujących ze sobą plemion, które mają własny język, własny sposób komunikowania się, a nawet własny *dress code*.

Elementy etnografii, takie jak badania terenowe i obserwacja, wykorzystuje się często w projektach związanych z projektowaniem produktów i usług. Pozwalają na przykład poznać specyfikę stylu życia, zachowania różnych grup czy subkultur. Z drugiej strony etnografia może się pojawiać w badaniach prowadzonych *on line* i wiązać ze sposobami poszukiwania, gromadzenia, a potem analizy wszelkiego typu danych. W trakcie pewnego badania zainspirowano się teorią ugruntowaną. Zazwyczaj gromadząc dane, czyli przygotowując *desk research* dla klienta, poszukiwano informacji według wcześniej ustalonych kategorii. Tutaj sytuacja się odwróciła, punktem wyjścia była potrzeba klienta - zamiar rozszerzenia gamy produktów i wejścia w nowy segment rynku. Do tego problemu nie można



było podejść w sposób standardowy, czyli zaczynając od określenia kategorii badawczych, przechodząc potem do wyszukiwania informacji z nimi związanych. Najpierw trzeba było dokładnie się rozejrzeć i zdobyć maksymalną ilość danych, a dopiero później, posegregować je według problemów, które się wyłonią.

Tak właśnie postąpił zespół Cogision. Opierając się na informacjach zawartych w zebranych materiałach, wyróżniono określone potrzeby potencjalnych użytkowników, obecne trendy i produkty już występujące we wskazanych obszarach. W ten sposób można było pokazać pozostające niezagospodarowane nisze rynkowe, które mogły stać się atrakcyjne dla producentów planujących wprowadzenie na rynek coś nowego. Po realizacji tego projektu badacze w analogiczny sposób dokonali analizy polskich i światowych trendów konsumpcyjnych dotyczących słodyczy. Na tej podstawie opracowali raport dotyczący tematu czekolady. W formie pokazu slajdów zamieścili go w sieci, udostępniając wszystkim zainteresowanym. W ten sposób pokazali nowy schemat badawczy, przeznaczony do użytku komercyjnego - na tyle prosty, a równocześnie uniwersalny, że można go zastosować do badania różnych gałęzi rynku, nie tylko szukając nisz dla produktów. Pomysł okazał się bardzo trafiony, o czym świadczą entuzjastyczne komentarze znajomych z branży i klientów, a także liczba ponad 1500 pobrań raportu ze strony www. Nową metodę określono mianem NetScoutingu, czyli „wnikliwej podróży po sieci”, a pomysłodawcy planują zadedykować jej osobną publikację.

Projekty komercyjne często są źródłem materiału do późniejszych prac naukowych - publikacji czy doktoratów, jak w przypadku omówionej wyżej firmy, którą badano „od środka”, czy „antropologii sieci”. Doktoranci pracujący w Cogision w swojej działalności naukowej, związanej zarówno z informatyką, jak i socjologią czy antropologią, wykorzystują dane empiryczne, wiedzę oraz doświadczenia wypracowane w firmie. Dawid Wiener zachęca swoich współpracowników do poszukiwań naukowych i przyglądania się przedsięwzięciom biznesowym właśnie z perspektywy naukowej. Podkreśla, że realizacja projektów komercyjnych nie tylko nie wpływa - wbrew temu co się zwykle na ten temat sądzi - na obniżenie poziomu pracy naukowej. Współpraca z biznesem jest cenna poznawczo, przynosi bardzo dużo inspiracji dla samej nauki. Realizacja każdego projektu zamówionego przez klienta niesie konieczność zgłębiania kolejnych partii literatury, opracowania nowych metodologii, wymyślania innowacyjnych rozwiązań. Praca w firmie inspiruje i rozwija, poza tym jest poligonem doświadczalnym, gdzie testuje się wciąż nowe rozwiązania. Ogromną wartość mają wspomniane już wyjazdy na konferencje czy obserwacja tego, co się dzieje w branży na całym świecie, czytanie branżowych publikacji. Bartosz Mozyrko podkreśla: „Nie ma takiej bariery: Polska - reszta świata. Rozmawiamy ze specjalistami z branży na te same tematy. Mamy tę samą wiedzę”.

O specyfice firmy i o jej atrakcyjności dla młodych badaczy decydować może, według Dawida Wienera, również to, że spotykają się tutaj i współdziałają dwa światy, dwa typy kreatywności - przedstawiciele nauk społecznych i humanistycznych oraz inżynierijno-technicznych. Ten model współpracy oparty na różnych sposobach myślenia jest bardzo dobrze znany i praktykowany na całym świecie. Najlepszym przykładem może być przywoływany przez Wienera projekt „Humanistic Experience”, przeprowadzony przez Uniwersytet Stanforda. Polegał na zatrudnieniu w firmach z Doliny Krzemowej doktorantów oraz doktorów nauk humanistycznych, by wspomagali młodych inżynierów. Okazało się, że humaniści wchodzący w świat inżynierów z odmiennym doświadczeniem, punktem widzenia oraz innym językiem komunikacji wprowadzają nową jakość - pobudzają do myślenia. Zmuszają zespoły informatyków, technologów do patrzenia w niekonwencjonalny sposób na wykonywane przez siebie rutynowo zadania, a dzięki temu do realizowania ich jeszcze lepiej.

Tak o kooperacji mówi Dawid Wiener: „Sposób pracy, myślenia humanistów może się wydawać niezorganizowany, mniej praktyczny i aplikacyjny, natomiast gdy patrzymy na sferę innowacyjności, to ona nie powstaje tak naprawdę tylko i wyłącznie dlatego, że się rozwija technologia. Technologia wytwarza pewne możliwości, a rozwija się wtedy, kiedy pojawia się pomysł, idea, rozumienie użytkownika, tutaj - po stronie osób, które mają właśnie humanistyczny sposób myślenia albo humanistyczny *background*. Ja w to bardzo wierzę”. Według Cogision chodzi tutaj o specyficzny sposób rozwiązywania problemów, umiejętność szerokiego oglądu rzeczywistości i różnych sytuacji dotyczących człowieka, a przez to rozumienia i definiowania jego potrzeb. Dają one podstawę, aby proponować wciąż nowsze, korzystniejsze, lepiej dopasowane do oczekiwań klienta rozwiązania i usługi. To jest filozofia Cogision, a Dawid Wiener propaguje ją w swojej pracy wykładowcy, m.in. w School of Form przy SWPS w Poznaniu, gdzie antropologia, psychologia, filozofia i socjologia są traktowane jako podstawa nauki dobrego projektowania. Takiemu myśleniu, na co wskazują osoby z firmy, sprzyja korzystny klimat samego Poznania - „miasta *know-how*”, w którym o biznesie mówi się w kategoriach innowacyjności i promuje firmy wdrażające nowatorskie rozwiązania. Otwartych na nowości przedsiębiorców, czyli potencjalnych klientów Cogision, tutaj nie brakuje. Wokół idei *know-how* gromadzą się takie firmy, jak VOX albo Allegro, które mają potrzebę rozwijania się w nowych kierunkach. Panuje tutaj specyficzna atmosfera, wytworzyło się środowisko consultingowo-badawczo-designerskie skupiające osoby myślące podobnie i wyznaczające trendy w branży.

Obecnie firma Cogision ma za sobą około 40 zrealizowanych projektów badawczych oraz kilka tysięcy przebadanych osób. Jej założenie to robienie rzeczy ciekawych i niepowtarzalnych, szczególnie ważny jest walor poznawczy. Jak podkreśla

Mozyrko, nawet realizując projekty, na których firma za dużo nie zarobiła, wszyscy dobrze się bawili: „W tej firmie są »geeki« i »nerdy«, czyli osoby, które lubią się dowiadywać. To ich po prostu rajcuje, lubią robić wartościowe rzeczy. Uwielbiamy się wymieniać tą wiedzą, rozmawiać ze sobą, mówić o publikacjach i artykułach”. Do każdego projektu starają się dorzucić coś nowego, czego jeszcze nie robili. Za każdym razem, gdy pojawi się jakiś dobry pomysł, myślą o tym, w jakiej formie zaproponować go klientowi. Ciągłe się uczą i w ten sposób zwiększają wachlarz kompetencji. To stanowi dla nich dużą wartość i właśnie na tym budują swoją przewagę na rynku. „My nie robimy dwóch rzeczy na krzyż, my jesteśmy w stanie dobrać dwie najodpowiedniejsze rzeczy spośród wszystkich, którymi dysponujemy. Ale żeby to umieć, trzeba czasami zaryzykować, spróbować i przekonać się, jaka jest tego wartość” - podsumowuje Mozyrko.

Istotna jest nie tylko odpowiedź na potrzebę klienta, ale również nauczenie go czy pokazanie mu w trakcie realizacji projektu czegoś nowego. Dlatego zwykle opis danej procedury przedstawia się w szerszym kontekście, wszelkie zagadnienia zostają wyjaśnione w odniesieniu do najnowszych publikacji i wyników badań. Celem firmy jest dowiadywanie się nowych rzeczy oraz dostarczanie wiedzy i narzędzi, które są wartościowe. „Taka jest właśnie misja naszej firmy, która nam daje *fun* i nas rozwija. - podsumowuje Bartosz Mozyrko - Dobrze jest robić coś w taki sposób, że kończy się pracą i o tym czymś, co się robi w pracy, można pogadać ze znajomymi, odnieść się do tego w doktoracie, pojechać na konferencję czy zrobić wpis na blogu”. ●

## Komentarz redakcyjny

Historia Cogision ma wiele ciekawych elementów, tutaj jednak warto zwrócić uwagę na dwa z nich – rolę brokera innowacji i etos organizacyjny.

Funkcją brokera jest dopasowywanie dwóch (lub więcej) stron procesu opracowywania innowacji. Tylko pozornie bowiem potrzeba i produkt mogą się łatwo spotkać. W rzeczywistości, zwłaszcza gdy kontakt podejmują przedstawiciele dwóch „światów” organizacyjnych (np. nauki i biznesu), zachodzi konieczność wzajemnego przełożenia perspektyw, bez czego nie jest możliwe skuteczne porozumienie się. Rolą brokera jest zatem przede wszystkim doprowadzenie do skutecznej komunikacji między stronami, przetłumaczenie „języków”, którymi mówią potencjalni partnerzy. W opisywanym przypadku Dawida Wienera można z powodzeniem uznać za pełniącego taką funkcję: dysponuje doświadczeniem z obu światów (uczelni oraz agencji reklamowej), ma szerokie kontakty z ludźmi reprezentującymi różne branże, a także – niemałą charakterystykę. W jakimś sensie można go nazwać „siewcą” i „akuszerem”, bo popularyzuje pewne idee, zachęca do myślenia i pomaga przyjąć pomysłom na świat. W sieci związanej z tym przypadkiem innowacyjności pełni funkcję szczególnie ważnego „katalizatora” – tworzy nowe połączenia (ludzi i idei) i inspiruje przekształcenia.

W kulturze organizacyjnej Cogision zwraca uwagę nacisk na ciągle tworzenie nowych, dedykowanych rozwiązań – w tekście *case study* padają słowa: „Do każdego projektu starają się dorzucić coś nowego, czego jeszcze nie robili”. To element charakterystyczny, bo łatwo wyobrazić sobie firmę, która po wypracowaniu pewnych narzędzi pracy i pozycji na rynku kontynuuje działalność, dążąc do maksymalnego komercyjnego wykorzystania tego potencjału. Zapewne w tej branży rozwój to być albo nie być firmy, jednak wydaje się, że dla Cogision idea ciągłego rozwoju, uczenia się i udoskonalania nie jest koniecznością, ale stylem życia zawodowego. Jednocześnie uprawiają oni ten rodzaj twórczości czy innowacyjności, który może być szczególnie bliski osobom z *backgroundem* akademickim w naukach społecznych. Nie chodzi tutaj przecież o ekspresję własnej indywidualności (jak w sztuce) czy maestrię techniczną, ale o wymyślanie nowych metod i dostarczanie nowej wiedzy, co pozwala popatrzeć na rzeczywistość przedmiotów i technologii ze „współczynnikiem humanistycznym”. Dla polskiej inteligencji, której romantyczno-idealistyczny rodowód ciągle jest zauważalny (np. gdy mowa o „czystej” nauce i – w domyśle – „brudnej” komercjalizacji), taki nowy rodzaj tożsamości może być atrakcyjny.



# Kangur

WOJCIECH PRZYBYLSKI

## Studia i przyjaźnie

Joanna i Witek poznali się jeszcze w liceum. Witek Ligęza - zanim podjął decyzję o studiowaniu psychologii - chciał zostać reżyserem. Ktoś doradził mu jednak, że najpierw trzeba mieć zawód i wiedzę o świecie, a potem można sobie pracować w show-biznesie. Witek rozważał historię, ale ostatecznie stanęło na „bardziej rynkowej” psychologii. Był też wątek rodzinny: jego matka wykładała psychologię na UJ. Joanna, jego późniejsza żona, skończyła filologię słowiańską (biegle mówi po czesku i niezłe po chorwacku). „W ogóle nie miałam wyobraźni zawodowej, myślałam, że może będę tłumaczem - to było takie bardzo naiwne jeszcze. (...) Ale jakie to były czasy dla wyobraźni zawodowej [Joanna Ligęza].

Ligęzowie studia zaczęli w 1991 roku, w gorącym jeszcze momencie transformacji, kiedy rynkowe myślenie w Polsce dopiero raczkowało. Joanna była dobrą studentką, ale o studiach doktoranckich nigdy nie myślała. Chciała uczyć polskiego (wtedy jeszcze można było po tym kierunku studiów) i nawet przez rok uczyła w szkole pod Krakowem. Po studiach Witek przez rok pracował w Caritasie, prowadząc zajęcia w świetlicy dla niepełnosprawnych, jednak uznał szybko, że to nie dla niego i podjął pracę asystenta w Wyższej Szkole Pedagogicznej. Dopiero później zajął się doktoratem, gdyż wtedy obie te rzeczy nie były jeszcze bezwzględnie powiązane. Promotorką została prof. Maria Kielar-Turska, a temat doktoratu był trochę „pod pomysł na firmę”, która wtedy zaczynała już działać. SeminaRIA wspomina jako „motywujące wstydem”, gdyż co jakiś czas trzeba było zaprezentować swoje postępy.

Jeszcze w czasie studiów rozpoczęła się znajomość z Weroniką Matuszyk i Krzysztofem Piotrowskim, która później miała się stać fundamentem firmy. Aż do ślubu Ligęzów była to jednak raczej luźna relacja, a nie przyjaźń. Dostyc dobrze znali Krzysztofa, mieli wcześniej kontakt przez jego brata, z którym chodzili do liceum. Krzysztof skończył psychologię, zaczął doktorat. Weronika, późniejsza żona Krzysztofa, była etnologiem.

## Kangur

Ośrodek Twórczej Edukacji „Kangur” został założony w 1997 roku. Jeszcze przed pracą w Caritasie, w trakcie studiów Witek handlował (najpierw sam, potem z żoną) grami planszowymi. W piątek brali od znajomego z hurtowni zapas gier - na przykład Scrabble - w niedzielę stali pod krakowską Halą Targową, a w poniedziałek oddawali to, czego się nie udało sprzedać. No i były obozy harcerskie, a dokładnie funkcja kwatermistrza, którą Witek pełnił wielokrotnie. Sam nie był harcerzem, ale komendantką wielu obozów była jego ówczesna narzeczona Joanna. Jeździł więc na obozy i, mimo że bez munduru, pracował od rana do nocy, bo funkcja kwatermistrza polega na stworzeniu w środku dzikiego lasu warunków do życia dla setki dzieci przez miesiąc.

Przed wszystkim jednak założyciele Kangura czuli jeszcze klimat wybuchu przedsiębiorczości lat 90. W ich środowisku pojawili się ludzie, którzy pozakładali firmy i odnosili sukcesy, nawet opierając się na prostych pomysłach:

*Myśleliśmy o tym, że to jest czas na zakładanie firm... był taki duch działalności gospodarczej. (...) Nasz kumpel z klasy, Kodzio, założył firmę komputerową. Miał telefon komórkowy, taką klasyczną cegłę Centertela, to było coś. Zaczął się robić klimat, pamiętam to, były imprezy, które stawiał Kodzio i mówiło się, że wrzuci to w koszta (...) robiło to na mnie wrażenie [Witold Ligęza].*

## Zajęcia dla dzieci

„Wymyśliliśmy sobie jako młodzi ludzie, że będziemy uczyć dzieci twórczości i na tym zarobimy pieniądze. Po prostu” [Joanna Ligęza]. Podstawowym produktem w ofercie Kangura były popołudniowe zajęcia dla dzieci uczące twórczego myślenia. Pierwsi klienci byli z ogłoszeń w „Dzienniku Polskim” i „Gazecie Wyborczej” oraz od znajomych, a nawet rodziny. Na początek ruszyły dwie grupy, potem pojawiła się trzecia. Zajęcia były skierowane do dzieci z drugiej i trzeciej klasy szkoły podstawowej, szybko jednak okazało się, że jest też duże zainteresowanie ze strony młodszych. Najczęściej było to rodzeństwo dzieci uczęszczających do starszych grup. „Okazało się, że zainteresowane są 5- i 6-latki, myśmy w ogóle nie wiedzieli, co z nimi robić. Ciągłe nam się wydawało, że działamy dla wieku szkolnego, i wciąż się okazywało, że klient jest młodszy. Musieliśmy więc wymyślać program dla niego” [Joanna Ligęza].

Pomysł na zajęcia był autorską adaptacją metody „Trening twórczości” Edwar-da Nęcki, z którą Witek i Krzysiek zetknęli się w trakcie studiów. Osia programu

było założenie, że kreatywność można wyćwiczyć. W pierwszym roku działania Kangur zyskał dodatkową, bardzo ważną inspirację: program „Porządek i przygoda” Krzysztofa J. Szmidta, późniejszego profesora Uniwersytetu Łódzkiego. Trafili na niego, znajdując po prostu książkę w księgarni. Wtedy Witek najzwyczajniej w świecie napisał list, który wysłał tradycyjną pocztą do Adama Borzęckiego, wydawcy Szmidta z Wydawnictw Szkolnych i Pedagogicznych w Warszawie. W liście zaproponował współpracę, Borzęcki natychmiast odpisał, że bardzo chętnie (co ciekawe, współpraca między samym Szmidtem a Borzęckim zaczęła się podobnie: Borzęcki udzielał wywiadu w „Trójce”, mówił, że chcą uruchomić program edukacyjny i czegoś im brakuje, Szmidt akurat tego słuchał i od razu się zgłosił). W ten sposób powstał nowatorski program edukacyjny, z którego pełnymi garściami czerpał później Kangur. „Tak naprawdę ten program był za wcześnie o 10 lat. To było nieprawdopodobne, to dzisiaj jest genialny program. Mimo że tak stary, jest mało zdezaktualizowany” [Joanna Ligęzał].

Ligęzowie i Piotrowscy mieli pomysły szkoleniowe na pracę ze starszymi dziećmi. Idea była taka, żeby różnymi metodami warsztatowymi uczyć dzieci kreatywności. W pracy z młodszymi wielkim wsparciem okazała się Barbara Dudzińska, przyjaciółka Joanny z rocznego epizodu nauczania w szkole podstawowej. Witek z Weroniką prowadzili jedną grupę, Joanna i Krzysztof drugą. Wtedy często się wymieniali w obrębie swojej czwórki i dużo eksperymentowali. Na początku robili wszystko sami: urządzali i sprząтали lokal, prowadzili książkę finansową, marketing. „Wynajmowaliśmy śmieszny lokalik przy Zwierzynieckiej, kliteczkę. Finansowo i tak był to duży problem, zjadało nam to większość przychodu” [Joanna Ligęzał].

Chcieli wynajmować salę w zwykłej szkole na godziny, ale to były inne czasy i szkoły nie były gotowe na taką współpracę. Witek i Krzysztof pracowali na uczelni, co zapewniało obu rodzinom minimum egzystencji. Weronika urodziła w tym czasie pierwsze dziecko, potem drugie. Joanna zajmowała się harcerstwem, miała bardzo odpowiedzialną funkcję komendantki chorągwi, co było obciążające prawie jak etat. Kangur powoli się rozwijał, grup przybywało, ale finansowo nadal było bardzo trudno.

*Takie były czasy, nie bardzo była jakaś alternatywa. Pamiętam, że Weronika dostała jakąś ofertę pracy w bibliotece, za jakieś 400 złotych... dziś to trudno sobie wyobrazić, ale wtedy to też było mało. (...) Finansowo to nie miało sensu przez wiele lat* [Joanna Ligęzał].

W tym okresie Kangur zabierał bardzo dużo czasu, firma była głównym tematem życia, ale przez bardzo długi okres nie pozwalała się utrzymać i pieniędzy trzeba było szukać gdzie indziej.

*Dla mnie było trudne, że to jest takie malutkie, że się nie rozwija (...) psychicznie bardzo to przeżywałam, było mi nawet wstyd trochę, że to się na pewno nie uda. Teraz to jest żaden wstyd, że się zaczyna od czegoś małego [Joanna Ligęzał].*

Ośrodek Twórczej Edukacji „Kangur” został założony w formie spółki cywilnej wspólnie przez Ligęzów i Piotrowskich. Przez pierwsze lata ogromnym problemem był ZUS, więc przepisywali ją tak między sobą, żeby być w stanie płacić składki. Problemem były jednak pieniądze - nie mieli kapitału na start, w firmę włożyli 700 złotych ze ślubu Ligęzów. Nawet w 1997 roku były to symboliczne pieniądze.

*Ja i Krzysiek zawsze pracowaliśmy na uczelni. Na początku rodzice nam bardzo pomagali, koszty były mniejsze... skromnie bardzo żyliśmy. Czasem było jakieś szkolenie większe, seria, jakiś taki strzał, który nas podniósł troszeczkę na chwilę, ale generalnie jako firma to było ciągle zadłużanie się [Witold Ligęzał].*

Początkowo udziały w firmie były rozłożone równo pomiędzy oba małżeństwa. Po kilku latach Krzysztof zdecydował się zaangażować bardziej w pracę naukową. Jakiś czas utrzymywali jeszcze symboliczne 50/50, ale ostatecznie zdecydowali się na podział: 1/3 Joanna, 1/3 Witek i 1/3 Weronika.

## Nauczyciele

Kangur powoli, ale jednak się rozrastał, grup z roku na rok przybywało i przyszedł wreszcie moment zatrudnienia nowych ludzi. Pierwszym etatowym pracownikiem był sekretarz. Wtedy i później większość zatrudnianych osób przychodziła z harcerstwa.

Równocześnie założyciele Kangura szukali nowych pomysłów na działania i tak zaczęły się szkolenia dla nauczycieli, na organizację których mieli pieniądze z WSiP. Pierwsze szkolenie zrobili w 2000 roku w ramach publicznego ośrodka doskonalenia nauczycieli, ale ponieważ nie funkcjonowało to najlepiej, poszli po radę do ówczesnego kuratora oświaty Jerzego Lackowskiego. Trafili na zwolennika wolnego rynku, stąd jego reakcja była klarowna: „jesteście młodzi, macie superpomysły, zakładajcie swój ośrodek”. Wsparcie miało charakter symboliczny, ale było wtedy dla nich bardzo ważne. Tak w 2000 roku powstał Małopolski Niepubliczny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli (MNODN), drugi okręt flagowy we flocie OTE „Kangur”.



Dostęp do prowadzących był łatwy dzięki znajomym Witka z Akademii Pedagogicznej i mamy Witka z Instytutu Psychologii UJ. Później, po rozszerzeniu oferty kursów, wśród prowadzących znalazło się wielu doświadczonych instruktorów małopolskich chorągwi ZHR. Ważnym wydarzeniem były zmiany w systemie awansu zawodowego nauczycieli, którzy zaczęli się intensywniej kształcić (z przymusu - co miało oczywiście również swoje złe strony). Niektórzy nauczyciele (a nawet szkoły) oczekiwali łatwych i szybkich, nawet 2-godzinnych szkoleń, a MNODN takich nie oferował.

W sensie biznesowym ośrodek doskonalenia nauczycieli był mniej istotny, ale miał funkcję prestiżową i pozwalał budować relacje. Sektor wąsko rozumianej edukacji jest trudny: dobrzy szkoleniowcy kosztują tyle co wszędzie, ale możliwości finansowe nauczycieli są ograniczone, a więc przychody są relatywnie nieduże. MNODN nie płacił swoim prowadzącym dużo, ale jak twierdzili jego właściciele, nie mieli tu marginesu ruchu. W pierwszych latach więcej zajęć prowadzili akademicy, później punkt ciężkości przesunął się w kierunku nauczycieli praktyków.

## Przedszkola

Tymczasem na zajęcia popołudniowe przychodziły coraz młodsze dzieci, wiele miało jeszcze młodsze rodzeństwo. Przedszkola były naturalną ewolucją zajęć popołudniowych. Rodzice sami pytali o taką ofertę, kadra prowadząca zajęcia widziała w tym sens i założyciele Kangura zareagowali. Pierwsza placówka, przy ul. Hofmana, powstała w 2004 roku.

Dom, w którym można było urządzić pierwsze przedszkole, znalazła Agata, jego późniejsza dyrektorka, idąc z mężem na spacer pod kopiec Kościuszki. Właściciel okazał się, podobnie jak Ligęzowie, kibicem Cracovii, co ułatwiło negocjacje. Wadą wynajętego lokalu były jego niewielkie rozmiary, właściwie poniżej potrzeb przedszkola, ale placówka była dzięki temu kameralna. Pierwszy rok był jednym wielkim eksperymentem i choć sporo trzeba było zmienić, w sumie wszyscy byli zadowoleni i pomysł chwycił w dużej mierze dzięki dyrektorce, która ogarnęła początkowy chaos. W pierwszym roku zebrały się 23 osoby, w drugim zaczęło brakować miejsc.

W 2006 roku ruszyło drugie przedszkole, na ul. Olszańskiej (okolice ronda Mogińskiego), a w 2010 roku trzecie, w Podgórkach Tynieckich, koło nowego domu Ligęzów. Decyzja o zwiększeniu liczby placówek została właściwie wymuszona, tak duża była presja rodziców i deficyt miejsc na Hofmana. Wujek Weroniki prowadził

pośrednictwo nieruchomości, więc tym razem obyło się bez długich spacerów. Na początku dzieci też było około 20, mniej niż zakładali, i z uwagi na relatywnie wysoki czynsz przez jakiś czas musieli do tego dokładać. Na zewnątrz wyglądało to na szalony rozwój, ale cały czas nie przekładało się na dochody założycieli Kangura. Rosły przychody, ale rosły też koszty, i dalej większość pieniędzy wkładali w rozwój firmy. „Nie zdawaliśmy sobie wówczas sprawy, że gdybyśmy mieli kapitał, można to było odpalić od razu z grubej rury” [Witold Ligęza].

Prowadzenia przedszkoli trzeba się było nauczyć i w sensie metodyki, i konstrukcji finansowej. Początki były bardzo trudne, organizacyjnie wszystkie placówki trzymały się na dużej samodzielności dyrektorek, którym zagwarantowano sporą swobodę działań. Wszystkie były psychologami, co według założycieli Kangura miało zasadnicze znaczenie, gdyż nie tylko dawało wiedzę merytoryczną, istotną z uwagi na programową specyfikę przedszkoli, ale i pozwalało umiejętnie kształtować relacje w zespole. Przedszkola i szkolenia dla nauczycieli wygenerowały skokowy wzrost obowiązków administracyjnych. Po otwarciu trzeciego przedszkola w dziale finansowym Kangura pracowały trzy osoby mimo współpracy z zewnętrzną firmą księgową. Cały czas rosła też liczba kursów w MNODN, co powodowało ogromny ruch i setki faktur przy niedużych jednostkowych wpływach.

Sytuację zdestabilizowało zamieszanie z dotacją oświatową. Przedszkola niepubliczne na mocy ustawy musiały otrzymywać min. 75 proc. dotacji na dziecko w przedszkolu publicznym. W Krakowie było to 85 proc., ale istotny był sposób wyliczania podstawy dotacji i tu wobec rosnących problemów z zadłużeniem (w 2010 roku Kraków doszedł do 60- procentowego, a więc ustawowo maksymalnego poziomu zadłużenia miejskiej kasy) magistrat zaczął oszczędzać, a w tym wypadku nawet nieduża zmiana sposobu naliczania dotacji w dramatyczny sposób odbija się na bilansie. Niepubliczne przedszkola zaczęły walczyć o powrót do bardziej korzystnych rozwiązań, ale mimo widoków na sukces w tym sporze Kangur przez prawie dwa lata musiał znowu mocno zaciskać pasa.

Prowadząc przedszkola oraz ośrodek doskonalenia nauczycieli, Kangur działał w mocno regulowanym przez państwo obszarze i ta regulacja często bywała problemem, czy to w wypadku zmiennych zasad przekazywania dopłat do przedszkoli, czy w kwestii zmiany wieku szkolnego. Za każdym razem ruchy te dotyczyły przedszkola w kontekście strategii rekrutacyjnej i liczby grup w poszczególnych rocznikach. Zmiany w tym obszarze, irytujące dla rodziców, dla instytucji przedszkolnych oznaczały realne straty finansowe i problemy z długofalowym planowaniem działań.

## Struktura

Rozwój firmy – prowadzącej w tym czasie zajęcia popołudniowe w kilku lokalizacjach, dziesiątki szkoleń dla nauczycieli oraz trzy przedszkola – wymusił bardziej wyraźny podział obowiązków pomiędzy jej założycielami. Witek zajmował się logistyką, zarządzaniem finansowym oraz reagował w ewentualnych sytuacjach krytycznych. Weronika zarządzała Kursami Twórczego Rozwoju (czyli zajęciami popołudniowymi dla dzieci). Joanna zajmowała się MNODN, dopóki nie przekazała go (podobnie jak wcześniej ważnej funkcji w harcerstwie) Ewie Plinkiewicz.

Najsłabszą i najmłodszą strukturą był „Trening twórczości”, marka, pod którą sprzedawali szkolenia z kreatywnego myślenia dla biznesu. Nie prowadzono tu nawet aktywnego marketingu, Witek z Krzysztofem i Jarkiem (bratem Witka, też psychologiem i byłym harcerzem) prowadzili szkolenia dla firm, które się zgłosiły, głównie w wyniku marketingu szeptanego. Były to najczęściej duże firmy, rzadziej instytucje realizujące projekty szkoleniowe ze środków unijnych. Pomysł kolejny raz przyszedł do nich sam: jeszcze przed stworzeniem marki „Trening twórczości” renomowana firma szkoleniowa potrzebowała kogoś od twórczości i ekipę z Kangura polecił prof. Szmidt. Pierwsze duże zamówienie zrealizowali dla Centertela.

Ze względu na zakończone sukcesem doświadczenia młodszych znajomych, psychologów związanych z branżą szkoleniową i terapeutyczną, w Kangurze pojawił się pomysł pisania projektów unijnych. Powstało ich kilka, choćby świetny – w opinii zespołu – projekt szkoleń terapeutycznych dla uczniów zagrożonych, jednak żaden nie dostał wsparcia. W niektórych konkursach okazało się, że wsparcie dostały tylko gminy, mimo że kryteria były teoretycznie otwarte. Równocześnie obserwowali, co się dzieje w zwycięskich projektach – niektóre z nich musieli potem merytorycznie ratować jako podwykonawcy, bo okazywało się, że wygrać konkurs to jedno, ale zrobić mądry cykl szkoleniowy to drugie. Zniechęcenie projektami przyszło szybko: „Hasło »napiszmy jakiś projekt« wywołuje u Witka atak agresji” [Joanna Ligęza]; „Nienawidzimy ich” [Witold Ligęza].

Obserwowali, jak fundusze unijne wpływały na rynek szkoleniowy, gdzie głównym problemem było zmieniające się podejście beneficjentów przyzwyczajonych teraz, że coś dostają „za darmo”. Były jednak wyjątki.

*Z drugiej strony np. nauczyciele mimo wszystko szukają krótkiego szkolenia, które coś im da, a nie długiego za darmo, z którego nie wiadomo, co wynika, a bardzo wiele takich szkoleń teraz jest. My trochę na tym bazujemy, że oferujemy stosunkowo krótkie, ale bardzo konkretne i bardzo dużo dające szkolenia, a tego się za pieniądze Unii nie robi [Witold Ligęza].*

## Nauka

Nawał obowiązków nie pozwolił Witkowi pracować szybko – doktorat obronił dziewięć lat po skończeniu studiów magisterskich. Krzysztof swój obronił szybciej. Obaj byli oddani idei praktycznej aplikacji wiedzy naukowej. Kangur został współzałożycielem Polskiego Stowarzyszenia Kreatywności, które łączyło świat nauki (psychologia i pedagogika) z obszarem jej praktycznych zastosowań, działalnością nauczycieli itd. Witek i Krzysztof byli w to mocno naukowo zaangażowani, pisali i wydawali książki pokonferencyjne, animowali wiele działań stowarzyszenia. Mentorem całości był prof. Krzysztof Szmidt, który przykładami z pracy Kangura zilustrował najnowsze wydanie swojej *Pedagogiki twórczości*. Kilka osób, od Szmidta z Łodzi i z Krakowa, napisało, opierając się na przykładzie Kangura, prace magisterskie. Witek wycofał się z działalności *stricte* badawczej, koncentrując się na dydaktyce, choć nadal pozostawał pracownikiem Uniwersytetu Pedagogicznego. Problemem był brak czasu, a nie brak pomysłów: „Mamy potencjał, próbujemy profesjonalnie (psychometrycznie) mierzyć postępy naszych dzieci czy skuteczność szkoleń, ale nie robimy kroku dalej” [Witold Ligęza].

W Kangurze zgromadziło się bardzo dużo doświadczeń i wiedzy ocenianej przez założycieli na „poziom spokojnie doktoratu”, ale nie było czasu, żeby „wymieniać” to na osiągnięcia naukowe. Często byłaby to tylko kwestia spisania tego, co się działo i co po prostu wiedzieli.

*To jest częścią naszej tożsamości. Mamy kulturę naukową we krwi oraz przekonanie, że gdy nas rodzic zapyta, czy to jest prawda, że rozwijamy kreatywność, to my odpowiadamy, że to prawda i opieramy to na nauce* [Joanna Ligęza].

Krzysztof Piotrowski, który podjął odwrotną od Witka decyzję i zaangażował się w życie akademickie kosztem Kangura, w tym czasie poświęcił się bardziej fundamentalnym problemom poznawczym, co nie generowało dużej płaszczyzny praktycznej współpracy z firmą. Wydał jednak np. podręcznik dla nauczycieli, korzystając z kangurowych doświadczeń.

*Staramy się tworzyć naukę w obszarze psychopedagogiki twórczości, w dziedzinie rozwoju i wspierania twórczego myślenia u dzieci, nie informując o tym w sposób wyraźny świata nauki. Albo w ogóle go nie informując* [Witold Ligęza].

Cały czas mieli jednak poczucie, że to, co tworzyli, miało dobry poziom naukowy. Narzucali sobie wysokie standardy metodologiczne, których potem nie byli w stanie spełnić. Zaczęli badać pewne obszary twórczości, o których można

napisać habilitację, były to jednak tematy jakościowo trudne do zbadania, a wciąż brakowało na wszystko czasu. Potem obserwowali, że ktoś to wydał w zbanalizowanej wersji. Równocześnie fakt funkcjonowania w biznesie był w świecie akademickim pewnym obciążeniem. „Jestem postrzegany jako biznesmen-cwaniaczek, który jest na uczelni. Myślę, że teorie spiskowe na temat tego, jak bogaty jestem, są rozbudowane” [Witold Ligęza].

Z naukowcami współpracowało im się w zasadzie bardzo dobrze. Bywało też tak, że ludzie, którzy pracowali w Kangurze, trafili dzięki temu na uczelnie i zrobili doktoraty. Nie była to oczywiście zasługa samego Kangura, ale w rzeczywistości umożliwiał on działalność paraakademicką w bardziej przystępnych warunkach. Kangur dawał utrzymanie w krytycznym momencie końca studiów i początku kariery zawodowej, również akademickiej. Współpraca z akademikami miała też swoje niespodziewane atuty. Ludzie z uczelni byli częściej gotowi zrobić coś za pieniądze „pedagogiczne” niż osoby zaangażowane *stricte* rynkowo. To pozwalało na bardziej „misyjne” obszary działalności. „Mamy specyficznych ludzi, to są pedagodzy i psychologowie, a nie ludzie nauki jako takiej. To jednak specyficzny rodzaj człowieka, zwykle zupełnie niezorientowany biznesowo” [Joanna Ligęza].

Próbowali zrobić studia podyplomowe we współpracy z uczelnią niepubliczną, ale z braku chętnych nie ruszyły. Przyjmując dziesiątki stażystów z psychologii czy pedagogiki, wciąż mieli poczucie, że studia akademickie nie w pełni przygotowują do praktycznej pracy w tych zawodach. „My trochę uzupełniamy uczelnie, szkoląc nauczycieli, jak dobrze uczyć. Tego na uczelniach zwykle nie ma. Nie ma przedmiotu »Jak pracować z agresją dzieci«, jest »psychologia« taka czy inna” [Joanna Ligęza].

## Marka

*Zupełnie nie zastanawialiśmy się nad rynkiem, niszą (...) robiliśmy to, w czym uważaliśmy, że jesteśmy dobrzy, co wydaje się sensowne i sprawia nam przyjemność. Z perspektywy czasu widzimy, że trafiliśmy w niszę i stworzyliśmy rynek na tego typu usługi. (...) Nie pozycjonowaliśmy się w jakimś segmencie rynku, robiliśmy to, co chcieliśmy robić w życiu, i to się jakoś toczyło* [Witold Ligęza].

Marketing był od początku piętą achillesową firmy, zajmowali się nim sami i z doskoku. Dawali ogłoszenia do gazet, drukowali ulotki. W pierwszych latach Krzysztof składał je sam w posiadanym akurat edytorze. Konceptyjnie dawali radę, prowadzili w końcu zajęcia z twórczości, a poza tym Krzysztof wcześniej

przez rok pracował w agencji reklamowej i był *copywriterem*. „Cała nasza praca reklamowa, marketingowa, od początku to było tworzenie sobie klienta. Każdej osobie, która dzwoniła z ogłoszenia, tłumaczyliśmy, dlaczego to jest fajne” [Joanna Ligęza].

Obsługa klienta była na początku na głowie samych założycieli: mieli dyżury, żeby odbierać telefony, a równolegle prowadzili zajęcia. Później kontakt z klientami przejmowali pracownicy administracyjni. Marketing koncepcyjnie pozostał po stronie Kangura, ale trochę się zmieniło, przede wszystkim zatrudnili profesjonalnego grafika, który oblekał pomysły w atrakcyjną formę.

## Konkurencja

W miarę rozwoju firmy i dojrzewania rynku edukacyjnego w Polsce pojawił się temat konkurencji. Zrobiła się moda na kreatywność, na lokalnym podwórku stworzył ją zresztą w dużej mierze sam Kangur. Złożoność oferty, którą miała firma, utrudniała zdefiniowanie, kto tak naprawdę współzawodniczył z nimi i w jakim obszarze.

*W każdym dziale konkurencją jest ktoś inny. Jest teraz masa prywatnych przedszkoli i w większości są tańsze. Jest też coraz więcej zajęć dla dzieci ze słowem „kreatywność” w tytule, łącznie z jakąś sieciówką, która robi dokładnie to, co my, i weszła ostatnio do Krakowa* [Joanna Ligęza].

Wiele, szczególnie małych firm, szybko padało, konkurencja była już duża. Dotyczyło to zarówno ośrodków oferujących zajęcia dla dzieci, jak i niepublicznych ośrodków doskonalenia nauczycieli. Siłą Kangura był handicap pierwszeństwa (rozpoznawalność marki, organizacja, doświadczenie, kadra), ale z drugiej strony był już dużą strukturą, z trójką właścicieli, więc generowane przychody musiały być odpowiednio większe. Przez pierwszych kilka lat Ligęzów i Piotrowskich strasznie denerwowało, że powstają miejsca mniej lub bardziej (a czasami wręcz bezczelnie) kopiujące Kangura. Bywało, że znajdowali w Internecie program swoich szkoleń z MNODN czy oferty zajęć dla dzieci skopiowane na zasadzie *copy-paste*. Szczególnie rażące przykłady ścigali na drodze prawnej. Założone w Tyńcu „Kangurkowe Przedszkole”, z jedną literą różnicy w nazwie, musiało ostatecznie tę nazwę zmienić.

W latach 2009 i 2010 Kangur razem z krakowską „Gazetą Wyborczą” zrobili dwie edycje gigantycznej imprezy pod hasłem „Festiwal Kreatywności”. Kosztowało to

masę pieniędzy i czasu, impreza była darmowa dla uczestników, ale jej celem było w jakiejś mierze również nawiązanie relacji z biznesem. Całościowo się to jednak nie opłacało i po dwóch latach pomysł zarzucono.

## Myślanki

W 2010 roku Kangur zaczął wydawać *Myślanki*, czyli książeczki do twórczej zabawy samemu lub w gronie rodziny. W ciągu dwóch lat ukazało się siedem tytułów (np. *Kreatywna Księga Płam* czy *Myślanki na Święta Bożego Narodzenia*). *Myślanki* można było kupić w księgarni działającej w samym Kangurze, która oferowała kilkaset tytułów, głównie polecanych przez zespół Kangura rozwijających książek dla dzieci, a także naukowych oraz paronaukowych książek psychologicznych i pedagogicznych związanych z twórczością. Książeczki oferowało także kilkanaście księgarni w całej Polsce, można było je też kupić w sieci. W 2012 roku Kangur założył własną księgarnię internetową.

„*Myślanki* zaczęliśmy wydawać kilka lat za późno, ale bardzo dobrze, że zaczęliśmy” [Joanna Ligęza]. Z *Myślankami* ich autorzy byli na Targach Książki w Bolonii. Dwie książeczki przerobili na e-booki, z końcem 2012 roku miała ruszyć sprzedaż na App Store. Testowo weszli z pilotażowym programem sprzedaży *Myślank* do kilkudziesięciu stacji Orlen.

## Harcerstwo

„Nie mieliśmy wiedzy marketingowej, ekonomicznej... Mieliśmy wiedzę zaradczo-harcerską: działamy i rozwiązujemy na bieżąco problemy. Byliśmy twórczy” [Witold Ligęza]. Założyciele Kangura przez cały czas „szli na żywioł”, rzadko idąc na biznesowe kompromisy. To była siła i równocześnie słabość Kangura. Wynikała ona zarówno z przyjętej misji, jak i z harcerskich nawyków: działalności *non profit* i nastawienia na jakość niezależnie od kosztów. Ligęzowie mieli świadomość, że ktoś nastawiony *stricte* biznesowo byłby w stanie szybko osiągnąć dobre wyniki finansowe. Zakładając oczywiście, że byłby równocześnie w stanie stworzyć Kangura od strony programowej i zgromadzić taki zespół współpracowników.

Bez harcerstwa Kangura by nie było albo byłby całkiem inny. Trzon zespołu stanowili ludzie, którzy wyszli z ZHR. Stamtąd pochodziła pierwsza księgowa. Logistycznie firma pracowała na dedykowanym systemie informatycznym opracowanym

przez Grzegorza Kopcia, zaprzyjaźnionego byłego drużynowego. To pozwalało ogarnąć setki uczestników, prowadzących, terminy zajęć. Ludzie z harcerstwa potrafiliby nie tylko dobrze pracować, ale i zarządzać. Ewa Plinkiewicz sprawnie zorganizowała pracę biura, a następnie MNODN. Wcześniej była - podobnie jak Joanna - komendantką chorągwi i miała pod sobą złożoną strukturę oraz półtora tysiąca harcerzek. Takich osób był dużo więcej, dla prawie wszystkich Kangur był pierwszą formalną pracą, mimo że ich doświadczenie zdawało się mówić co innego. „Największa siła Kangura to ludzie. Największa słabość: ludzie. Nie, żartuję, nie mamy słabości... Ludzie, synergia działalności, oparcie się na nauce, harcerstwo... i Kraków. Bo jednak ludzie, relacje, to jednak Kraków jest” [Witold Ligęzał].

Większość z tych osób, nawet wykonujących obowiązki administracyjne, podejmowała ideę twórczości, uczyła się i ostatecznie oferowała swoje zajęcia czy to dla dzieci, czy w ośrodku dla nauczycieli. Kangur dawał elastyczność, pozwalał działać na kilku frontach, również swoim założycielom. „Czasem się śmieję, że ta firma była po to, żebym ja mogła być komendantką chorągwi. Bo w żadnej innej formie nie byłoby to możliwe przy skali czasu, który temu poświęcałam” [Joanna Ligęzał].

Po latach Ligęzowie mówili, że właściwie wychowywali sobie kadre w Kangurze, podobnie jak w harcerstwie. Nie było to świadome działanie, ale tak po prostu wyszło. Ludzie pracowali ze sobą, materia sama w sobie była rozwojowa i wychowawcza. Niektórzy pracownicy wyrosli na liderów w naturalny sposób, podobnie jak to się dzieje w harcerstwie.

„Wszyscy nasi kluczowi pracownicy - poza Agatą, która była moją nauczycielką - są naszymi wychowankami, to słowo pasuje” [Witold Ligęzał].

Ligęzowie nie bali się delegować odpowiedzialności nawet młodym ludziom, to również było cechą przeniesioną z ZHR. Ważne zadania w firmie dostawały osoby przed trzydziestką. Tylko raz spudłowali, ale osoba ta nie była po wcześniejszej „harcerskiej szkole”. Relacje w firmie też były szczególne, wiele z kluczowych osób było po prostu przyjaciółmi - co generowało trudności menadżerskie przy ewentualnych spięciach. Nie zdarzało się to jednak często. „Ludzie nas generalnie mało zawodzą” [Joanna Ligęzał].

## Okres dojrzewania

Zasadniczą trudnością biznesową, z jaką mierzył się od początku Kangur, był koszt pracy. W firmie stanowiło to lwią część wydatków, jak w większości firm o profilu edukacyjnym. Najtrudniejsze były zawsze miesiące wakacyjne, kiedy



wpływy przy tym profilu działalności były drastycznie ograniczone, a wszystkie etaty trzeba było utrzymać. Kangur musiał się wtedy zadłużać, żeby utrzymać płynność.

*Nas zatapia fakt, że często nie podejmujemy pewnych tematów tylko dlatego, że się to finansowo nie opłaca. Koszty podatków, ZUS-u i inne są tak duże, że nie ma to po prostu sensu. (...) Zatrudniamy ludzi na etat, ale poza tym oni mają różne dodatkowe umiejętności, których czasami nie możemy wykorzystać, bo to jest wtedy pełen koszt składek [Joanna Ligęza].*

Każdorazowo sporym problemem okazywała się zmiana lokalu. Jeszcze w 2005 roku Kangur wynajął budynek w oficynie przy ul. Dietla, który dał spore możliwości działania, ale wymagał dużej inwestycji w remont. Okazało się, że budynek się sypał, na wejściu wydali na remont ponad 100 tysięcy zł. W budżecie przedszkoli koszt wynajmu również stanowił bardzo istotną pozycję. W 2012 roku łączna powierzchnia wykorzystywana przez Kangura wynosiła około 1,5 tys. metrów kwadratowych.

Po otwarciu trzeciego przedszkola Kangur zwolnił tempo ekspansji - celem było ustabilizowanie sytuacji finansowej. Właściciele byli zmęczeni ciągłymi kredytami, z których finansowali rozwój, chcieli wreszcie zobaczyć prawdziwe pieniądze na koncie. W 2012 roku Kangur zatrudniał 48 osób na umowę o pracę, dodatkowe kilkadziesiąt pracowało dorywczo na umowy zlecenia i o dzieło. Roczne przychody firmy wynosiły kilka milionów złotych.

*Ostatnio próbowałam sobie wyobrazić, że robimy coś innego niż Kangur - po tym, jak nam obcięli dotacje - i wpadłam w depresję. Jak ktoś się przez 15 lat w czymś specjalizował i to jest bardzo takie własne, to ciężko sobie wyobrazić coś innego [Joanna Ligęza].*

*Kangur to misja plus coś, co jest i musi być. Jak z dzieckiem troszeczkę. Zaczynamy dochodzić do momentu, wbrew pozorom dopiero teraz i powoli, że Kangur jest przedsięwzięciem finansowym. Teraz, po 15 latach [Witold Ligęza]. ●*

## Komentarz redakcyjny

Łatwo byłoby pokazać w historii OTE „Kangur” mocne strony organizacji i tworzących ją ludzi: innowacyjny pomysł, pasję, wiedzę merytoryczną, gotowość do zaangażowania i poświęceń, umiejętność pracy zespołowej, kreatywność... Na pewno ogromne znaczenie miały także harcerskie doświadczenia i kontakty, a także zwyczajne - choć tak rzadkie - zaufanie do innych ludzi. Bardziej pouczające może być jednak, nieco paradoksalnie, spojrzenie na wewnętrzne słabości tej inicjatywy i zewnątrz zagrożenia - słabe strony, które prześladowają chyba wiele podobnych projektów, a nawet stają się przyczynami ich klęski. Ich wymienienie nie jest motywowane chęcią krytyki, ale zwrócenia uwagi na obszary, w których mogą pojawiać się podobne błędy.

Po pierwsze, problematyczna jest liczba pól aktywności, na których działali - przynajmniej przez pierwsze lata - twórcy OTE „Kangur”. Niezależnie od przyczyn, mających po prostu „życiowy” charakter, warto sobie uświadomić, że podobne rozdrobnienie działań i rozproszenie energii może sprawić, iż zabraknie jej w obszarach priorytetowych. Po drugie, trzeba się zastanowić, czy - niezależnie od niewątpliwych zdolności bohaterów i nakładu ich pracy - nie byłoby lepszym rozwiązaniem zaangażowanie na dużo wcześniejszym etapie profesjonalistów w dziedzinie marketingu czy prowadzenia

strony finansowej działalności (a także - już w ostatnich latach - osób doświadczonych w pisaniu wniosków projektów, co wymaga umiejętności związanych nie tylko ze stroną merytoryczną projektów). Po trzecie, zapewne warto wcześniej pomyśleć o ochronie własności intelektualnej, a nie reagować w sytuacji, gdy została ona już naruszona. Wreszcie, czytając to studium przypadku, można odnieść wrażenie, że rozwój OTE „Kangur” był nieco chaotyczny (a na pewno skokowy) i ostateczny sukces (także finansowy) mógł pojawić się dużo wcześniej. Choć poszczególne działania są w zasadzie spójne, należy się zastanowić, czy w prowadzeniu tej działalności nie zabrakło nie tyle planowania, ile strategicznego myślenia; niekoniecznie ograniczania kosztów, a raczej lepszego gospodarowania zasobami.

Oczywiście podobna analiza z perspektywy czasu i wygodnego fotela jest dopuszczalna tylko w celach dydaktycznych. Powiedziawszy to wszystko, na zasadzie wyostrzenia tego, co potencjalnie negatywne, warto tym bardziej zdecydowanie pogratulować twórcom OTE „Kangur” sukcesu. Jest on tym większy, że przyszło im działać w branży bardzo konkurencyjnej, a równocześnie szczególnie wrażliwej na oddziaływanie rozmaitych - nie zawsze sensownych - regulacji urzędowych.



# Gryfnie

KATARZYNA KONKEL

Szacunek do regionalnych tradycji i miłość do mowy śląskiej były zawsze silnie obecne w życiu Klaudii Rokseli - zarówno wtedy, gdy specyficzny akcent i słownictwo były przyczyną braku akceptacji wśród rówieśników, jak i wówczas, gdy stały się motywatorem do rozwoju i poszukiwań własnej drogi.

W szkole podstawowej brała udział w kolejnych konkursach krasomówczych mowy śląskiej, którą poznała w domu rodzinnym. Zachęcona pozytywnymi doświadczeniami z tych występów sama wzbogacała wiedzę o gwarze i kulturze śląskiej. Na konkursie „Po naszymu, czyli po Śląsku”, organizowanym przez Polskie Radio Oddział Katowice, poznała profesora Karola Daniela Kadłubca, który osobiście zaprosił Klaudię Rokselę do studiowania etnologii: „Dziółcho jo Cie widza na bezrok w Cieszynie na etnologii” (Dziewczyno, za rok widzę Cię w Cieszynie na etnologii).

Po sprawdzeniu, co dokładnie znaczy „etnologia” i jaki jest zakres studiów, Rokselę przyjęła zaproszenie. Młodzieńcze fascynacje zyskały teoretyczne i naukowe wsparcie:

*Zdałam egzamin wstępny na etnologię w Cieszynie, gdzie przez trzy lata poznawałam tajniki tej dziedziny. Najwięcej czasu poświęcałam na czytanie tekstów z folkloru. Etnologia nauczyła mnie obiektywnego podejścia do wielu spraw. Nie wartościowałam już tak rzeczywistości.*

Po licencjacie Rokselę postanowiła pójść na studia magisterskie do Krakowa, ponieważ była ciekawa tamtejszego, jak się spodziewała, nieco innego podejścia do etnologii. Nie myliła się - o ile cieszyński ośrodek w centrum stawiał folklor, to w Krakowie poznała perspektywę miejską i etnologię skupioną na Europie. Na Uniwersytecie Jagiellońskim, mimo że ośrodek akademicki nie był już tak związany z regionem, który fascynował Rokselę, zdołała przekonać profesora Piotra Kowalskiego (nieżyjącego już pracownika Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej Uniwersytetu Jagiellońskiego) do przyjęcia pracy magisterskiej poświę-

conej analizie tekstów wygłaszanych w ramach konkursów krasomówczych w dialekcie śląskim.

Łączenie pasji i rozwoju naukowego nie sprawiało jej problemów, ale po studiach trudniejsze okazało się połączenie wieloletniego zamiłowania do mowy i tradycji Śląska z pracą zawodową:

*Po skończonych studiach wybrałam się na różnego rodzaju praktyki muzealne, by poznać pracę etnologa w praktyce. Jednak podejście różnych placówek do sprawy mowy i kultury Śląska nie zadowalało mnie w pełni. Obserwowałam różne inicjatywy podejmowane na rzecz tutejszej kultury. Liczba osób w nich uczestnicząca i ich wiek mówiły same za siebie. To dało mi wiele do myślenia. Coś trzeba zacząć działać, by jakoś przyciągnąć młode pokolenie do tego regionu, by zmienić ich myślenie o nim.*

Rozczarowanie standardową ofertą ośrodków i organizacji mających chronić regionalne dziedzictwo legło u podstaw własnych poszukiwań Rokseli. Zrozumiała bowiem, że celem działań, których opinii jej zdaniem brakowało, powinno być znalezienie sposobu, by o tradycji i tradycyjnej, rdzennej mowie – mówić nie tylko rzetelnie, ale też atrakcyjnie – i dzięki temu trafiać do nowych odbiorców:

*(...) Zasób wiedzy otrzymany na studiach pomógł mi w pracy nad projektem, który zaczęłam tworzyć z końcem 2011 roku. Tworząc go, wiedziałam, że to jest oderwanie mowy od jej pierwotnej funkcji i przeniesienie jej w nową przestrzeń. Ale właśnie tam, w sieci, są jej potencjalni odbiorcy i ludzie ją chłonący. Nie chodziło mi jednak o uczenie jej na siłę. Nie taki był nasz cel. Chodziło nam bardziej o osvajanie z nią młodego pokolenia.*

We wrześniu 2011 roku powstał pomysł, by projekt miał formę internetową. Nie mały wkład miał w to Krzysztof, mąż Klaudi Rokseli, z wykształcenia programista, a z zamiłowania grafik, który dbał, by wszystkie treści były zamieszczone właściwie i z wyczuciem estetyki. Jego zaangażowanie sprawiło, że pomysł udało się tak szybko wcielić w życie: prace nad serwisem małżeństwo rozpoczęło w listopadzie, a premiera odbyła się w grudniu.

Tak powstało gryfnie.com (w gwarze śląskiej *gryfnie* to „ładnie”, „atrakcyjnie”), czyli strona internetowa oraz *fanpage* funkcjonujący w ramach portalu społecznościowego Facebook. Podstawowe cele, jakie Roksela postawiła obu formom aktywności w Internecie, to popularyzacja mowy śląskiej i upowszechnienie wiedzy o języku i tradycjach Ślązaków. Na stronie gryfnie.com można przeczytać:

*I tak richtik chcielibyśmy pokazać ślonsko mowa ino, że w nowyj kurtynie czasu. Wsłuchujemy się w bicie serca dzisiyjszego pokolynio i podug tego łonaczymy ślonski projekt „gryfnie”.*

*(Naprawdę chcielibyśmy pokazać śląską mowę w nowych czasach. Wsłuchujemy się w bicie serca dzisiejszego pokolenia i według tego tworzymy śląski projekt „gryfnie”.)*

Ilu fanów pojawiło się pierwszego dnia? Tego Roksela nie pamięta dokładnie, ale w ciągu 5-7 dni było ich już 100 i z każdym dniem przybywało 10-20. Klaudia i Krzysztof postawili na wyczucie specyfiki mediów społecznościowych i własne „sieci” znajomych na Facebooku, a całą energię skierowali na opracowanie treści i stworzenie dla niej odpowiedniej formy. Osia całego przedsięwzięcia jest słownik mowy śląskiej, w którym twórcy serwisu regularnie publikują nowe słowa opatrzone stosowną fotografią. Sposób opisu poszczególnych słów nie tylko ma pokazywać dialekt śląski z przymrużeniem oka i humorem, ale przede wszystkim respektuje stylistykę Internetu. Słownik ma zgodnie z intencją Klaudii Rokseli wzmacniać ideę przewodnią - dekodować, przywracać gwarę „młodym” i równocześnie pokazywać jej rolę w tworzeniu rzeczywistości. Wybrany sposób prezentacji mowy śląskiej ma podkreślać wewnętrzną dynamikę między gwarą i kulturą, uwypuklać wzajemność tej relacji. Z tego powodu, pisząc poszczególne definicje, Roksela postanowiła przemycać w nich także informacje o tradycji, życiu codziennym i szerszym kontekście kulturowym. Chciała nie tylko pokazać żywy język, ale także bogactwo treści kulturowych w nim zawartych oraz kawałek rzeczywistości, w którym funkcjonuje i którą opisuje. Dla niej to przestrzeń zastosowania wiedzy i przygotowania naukowego, które odebrała. Oto przykład:

### **Żymła**

*Żymła to je po polsku bułka.*

*Je mocka zortów żymyły. Wiynkszość śnich sie pokozala bez łostatni poradziesiont lot. A do ślonskich chałpów to tak richtik prziszła ze zomku. To je kajś XVIII, XIX storoce i to do nos prziszła z Wiednia. Kajzerki to som żymyły wiedeński i łone były poczontkiym naszymy ślonskij żymyły.*

*Żymła była barzij niedzielnym jedzynim. Przeważnie sie je jadło w niedziela na sniodani. Była zawdy wyżuj postawiono łod chleba. (...). Niykiedy ino chory miał prawo zjeść se żymyła. Śnij robiło sie papinki. (...). Jak żymyła łostała, to sie jom niy wyciepywało ino moczało i wkładało do karminadli. (...)*

*Dowało sie jom tyż do żymloka, czyli bułczanki. Niykierzy żymloka mylom z krupniokiym ino we żymloku je żymyła a w krupnioku pogański krupy, czyli kasza gryczano. Piyrszy na Ślonsku był krupniok, dopiyro przez cufal jak brakło masorzowi krupów, to wraził do pojszczodka Żymła.*

*„Żymła” to po polsku bułka.*

*Jest bardzo wiele rodzajów bułek. Większość z nich pojawiła się w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat. A do śląskich chłopów to tak naprawdę przywędrowała z zamku. Tak mniej więcej w XVIII/XIX wieku przywędrowała do nas z Wiednia. Kajzerki to są bułki wiedeńskie i to one zapoczątkowały naszą śląską bułkę.*

*Bułka była raczej niedzielnym – odświętnym jedzeniem. Zwykle jadło się ją w niedzielę na śniadanie, była zawsze bardziej doceniana niż chleb. (...) Czasami tylko chory mógł zjeść bułkę, robiono z niej wtedy papki. Jak bułka została, to jej nie wyrzucano, tylko robiono kotlety mielone. (...)*

*Dodawano ją także do bułczanki. Niektórzy bułczankę mylą z kaszanką, ale w bułczance jest bułka, a w kaszance – kasza gryczana. Na początku na Śląsku była kaszanka, dopiero przez przypadek, gdy masarzowi zabrakło kaszy, włożył do środka bułkę.)*

Z takiego opisu internauta może się dowiedzieć nie tylko tego, że „żymła” to „bułka”, ale także skąd się pojawiła na Śląsku, kiedy ją jadano i jakie tradycje się z nią wiążą. Tym samym poznaje nie tylko język, ale także zwyczaje i historyczny kontekst, a wszystko to opisane mową śląską zyskuje na autentyczności.

Inicjatywa Gryfnie szybko wykroczyła poza ramy Internetu. Ogromne zainteresowanie portalem i ciepłe przyjęcie zaowocowało propozycjami współpracy. Kolejne działania są efektem relacji, które zostały zbudowane, gdy projekt zauważyły inne podmioty mające na celu zmianę wizerunku Śląska oraz docenienie bogactwa regionu, jego gwary i tradycji. Jako pierwszy do Klaudii Rokseli z propozycją współpracy zgłosił się Jakub Swat z Ars Cameralis<sup>1</sup> i poprosił o przygotowanie „po naszymu” opisów artystów biorących udział w Dniach Województwa Śląskiego. Opisy wykorzystano w materiałach informacyjnych, drukowanych i elektronicznych, a kontakty przerodziły się w wywiady z artystami publikowane na stronie Gryfnie. Gryfnie w ramach Ars Cameralis zrealizowało także, przy współpracy z artystą fotografem Radosławem Kazimierzakiem, wystawę zdjęć *Ślonsk po naszymu*. Zdjęcia prezentują dzisiejszy Śląsk, a twórcy Gryfnie stworzyli do nich odpowiednie opisy. Następnie na prośbę zarządcy Wojewódzkiego Parku Kultury i Rozrywki powstała bajka śląska. Kolejną zainteresowaną współpracą marką zewnętrzną był festiwal Tauron Nowa Muzyka, dla którego Rokseli przetłumaczyła festiwalową stronę internetową na śląski. Wciąż pojawiają się nowe zapytania i zaproszenia do wspólnych projektów.

Gryfnie wpisało się w dynamicznie rozwijający się nurt inicjatyw doceniających tradycję, mowę oraz oryginalność regionu i w naturalny sposób stało

<sup>1</sup> Ars Cameralis Silesia Superioris – Instytucja Kultury Samorządu Województwa Śląskiego organizująca między innymi festiwal Ars Cameralis.

się serwisem prezentującym inne formy działalności na rzecz popularyzacji kultury Śląska. Na portalu można znaleźć wiele wywiadów z artystami i społecznikami na nowo odkrywającymi regionalne tradycje. W aktualnościach Gryfnie promuje także inne formy aktywności prezentujące gwarę i tradycję Śląska, takie jak prace dyplomowe, programy edukacyjne czy wydarzenia kulturalne i inne serwisy internetowe o podobnej tematyce. Tym samym tworzy społeczność, która na nowo żyje tradycją, świadomie przeżywa swoją tożsamość.

Działalność serwisu uzyskała także wymiar komercyjny:

*Chcieliśmy, by mowa śląska była przeniesiona również do świata miasta, do świata ulicy i pubu. I tutaj pojawił się kolejny pomysł: by przenosić słowa śląskie na różne produkty. Na początek to była kartka „Jo Ci przaja” drukowana w Muzeum Prasy Śląskiej w Pszczynie (...).*

Kolejnym krokiem było opracowanie, we współpracy z projektantami Katarzyną Bogucką i Szymonem Tomiło serii przedmiotów, które nawiązywały do śląskiej mowy i wzorów ludowych, a równocześnie wychodziły naprzeciw modzie na rzeczy oryginalne i z przesłaniem. Oferta oryginalnych koszulek i toreb z napisami w dialekcie śląskim oraz ciekawymi grafikami dotarła do miłośników Śląska, entuzjastów samej inicjatywy Gryfnie, ale także po prostu do amatorów oryginalnych przedmiotów. Katarzyna Bogucka jest rysowniczką, a Szymon Tomiło grafikiem i choć nie są Ślązakami oraz nie mieszkają w województwie śląskim, to doskonale rozumieją intencje założycieli portalu, których zresztą znają prywatnie. Rokseła bardzo ceni sobie tę współpracę i porozumienie, dzięki którym powstają rzeczy wizerunkowo atrakcyjne, spójne z misją jej projektu i pozwalające wyjść z nim do ludzi, do których inna forma komunikacji mogłaby nie trafić.

*We wszystkich tych projektach zależało i zależy nam na tym, by łączyć tradycję, w tym wypadku mowę śląską lub wzory ludowe (jak w przypadku kartki, motywy zaczerpnięte z haftów pszczyńskich strojów ludowych) z nowoczesnością, właśnie poprzez dobry polski design przedstawiany we współczesnym wzornictwie.*

Dochód ze sprzedaży pozwala na finansowanie portalu, ale także innych aktywności - produkcji wywiadów, dojazdów, organizacji spotkań itp. Jednocześnie oferowane produkty promują gwarę i utrwalają efekty innych działań Gryfnie.

Dla twórców od początku bardzo istotna była strona projektowo-graficzna przedsięwzięcia. To dzięki estetycznym i świeżym rozwiązaniom graficznym oraz atrakcyjnym zdjęciom potencjalny użytkownik miał od pierwszych chwil rozumieć, że ma do czynienia z nowym ujęciem mowy śląskiej i tradycji. Rokseła podkreśla, że to

założenie, to coś więcej niż tylko zabieg estetyczny - raczej bardzo świadome i celowe działanie komunikacyjne. Twórcy rozpoczęli od zdefiniowania ważnego trendu obecnego w Internecie, określili modną, ale przede wszystkim nośną estetykę, która trafia do określonej grupy odbiorców. To założenie się sprawdziło, a wykonana praca projektowa i graficzna zaowocowała szybką reakcją internautów.

W tej chwili Gryfnie ma 20 000 fanów, co potwierdza, że odbiór tego przedsięwzięcia jest bardzo pozytywny. Pojawiają się wprawdzie nieliczne głosy krytyczne - niektórzy użytkownicy zarzucają portalowi błędy lub polemizują z użyciem czy tłumaczeniem poszczególnych słów (mowa śląska nie jest jednorodna i stąd pojawiają się takie sytuacje). Twórców projektu to jednak bardziej cieszy niż niepokoi, gdyż jest świadectwem ożywienia dyskusji wokół dialektu śląskiego, a to przecież był jeden z ich celów. Poza tym, jak mówi Rokseła, te dyskusje pokazują różnorodność i bogactwo gwary śląskiej. Druga trudność wynika z braku oficjalnej kodyfikacji mowy śląskiej - stanowisko Gryfnie wobec tego faktu jest następujące:

*(...) negatywne opinie wynikają z braku zastosowania przez nas jednej ze stworzonych kodyfikacji. Jest ich kilka i nie posługujemy się żadną z nich, ponieważ uważamy, że stosowanie polskich znaków jest dużo prostsze i łatwiejsze w wypowiedzeniu niż tych wypracowanych przez kilka stowarzyszeń czy osób. Każde z nich dąży do tego, by ich pisownia stała się tą pierwszą. Nie chcemy wiązać naszych działań z „polityką”. Nie taki jest nasz cel. Nie robimy nic na siłę, a tylko oswajamy.*

Choć Gryfnie nie jest jedyną inicjatywą, która pokazuje tradycję, historię i gwary w nowy sposób, to jest obecnie marką zapraszaną do udziału w różnych przedsięwzięciach związanych z regionem i synonimem „patentu” na współczesną promocję gwary i tradycji Śląska. Jego twórcy są obecnie partnerami dla przedstawicieli samorządu terytorialnego (np. Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego), organizacji biznesowych (należy do Klastra Kultury i Turystyki Przemysłowej) i pozarządowych (jak Stowarzyszenie Kopalnia Sztuki). Biorą także udział w promocji produktów turystycznych (jak Szlak Zabytków Techniki oraz Industriady, czyli corocznego święta Szlaku) i angażują się w projekty komercyjne, takie jak Hercklekoty - regionalny portal radkowy.

Twórcy serwisu rozważają wiele kolejnych działań, jak choćby produkcję śląskich materiałów promocyjnych, tworzenie koncepcji wydarzeń specjalnych o tematyce regionalnej, współpracę przy ofercie turystycznej czy animację działań angażujących lokalne społeczności. W planach Klaudii Rokseli jest rozwój kolekcji rzeczy, które można nabyć przez stronę gryfnie.com, oraz produkcja i popularyzacja materiałów filmowych. Jednym z bardziej śmiałych pomysłów jest wydawanie własnej gazety (jak podkreśla Rokseła, apolitycznej), oczywiście w dialekcie śląskim. Entuzjaści Gryfnie zapewne staną się wiernymi czytelnikami tytułu. ●



## Komentarz redakcyjny

W tej książce Gryfnie reprezentuje inicjatywę, które pojawiają się w przestrzeni publicznej na fali rosnącego zafascynowania tym, co lokalne. W opozycji do ogólnonarodowych narracji i historii politycznej popularne stają się inspirowane lokalnością i historią życia codziennego przepisy kulinarne, motywy graficzne, elementy ubrań, wystroju wnętrz czy wreszcie turystyka regionalna albo nowe sposoby wyrażania tożsamości związanej z regionem. Jeśli przyjąć, że ten trend będzie miał w Polsce podobną dynamikę, jak w Europie Zachodniej, to obserwujemy zaledwie jego początek i pojawi się jeszcze mnóstwo przestrzeni dla projektów podobnych do Gryfnie.

Kluczem do sukcesu portalu jest innowacyjny i elastyczny model biznesowy, który opiera się na trzech elementach: 1) pasji wzmocnionej wykształceniem akademickim, przygotowaniem merytorycznym i kompetencjami technicznymi; 2) wykorzystaniu dwóch społecznych trendów (mody na lokalność i korzystania z nowoczesnych technologii); 3) pomysłem finansowania działalności w sposób, który będzie do niej doskonale pasował (sprzedawane koszulki oraz torby reprezentują i promują zarówno

śląskość, jak i sam projekt Gryfnie). Bez innowacyjnego połączenia tych składników powodzenie stałoby pod znakiem zapytania - nawet najlepsze książki popularyzujące kulturę Śląska nie mają tej mocy oddziaływania i angażowania, co *fanpage* i „śląskie” produkty. Z kolei nawet świetna merytorycznie strona www czy blog mogą zginąć w morzu internetowych treści, jeśli nie będą dopracowane graficznie i nie będą miały stałego źródła finansowania. Warto też zauważyć, że ważnym kontekstowym czynnikiem rozwoju Gryfnie w obszarze nawiązywania kontaktów i pozyskiwania zleceń było zainteresowanie innych, często publicznych instytucji związanych z regionem i aktywna polityka wizerunkowa województwa śląskiego<sup>1</sup>.

Gryfnie można także rozumieć nie tylko jako po prostu ciekawy projekt, ale jako innowację społeczną (*social innovation*), której sens wyraża się w poprawianiu jakości życia i wspieraniu wartości ważnych dla społeczności. Dodajmy, że - dość paradoksalnie - jak do tej pory efekt ten jest osiągany bez jakiegokolwiek wsparcia środków projektowo-unijnych.



<sup>1</sup> Za to spostrzeżenie dziękuję autorce *case study* Katarzynie Konkel.

# Doktorantka, badaczka, strateżka, matka<sup>1</sup>

## Naukowe niebo, naukowe piekło

Anna Michalska skończyła studia (socjologię i anglistykę na Uniwersytecie Poznańskim) w 2003 roku, ale już od pierwszego roku wiedziała, że chce robić doktorat. Po części był to efekt tradycji rodzinnej (jej mama pracowała naukowo), po części zamiłowania do pracy dydaktycznej, ale zadecydowało chyba głównie zafascynowanie po prostu „robieniem nauki”, badaniem świata społecznego. Pracę magisterską napisała o pamięci społecznej stanu wojennego, a właściwie o metodach jej badania – o tym, jak się zadaje pytania i jak sposób ich sformułowania zmienia to, co ludzie sobie przypominają.

Zaraz po studiach Anna Michalska zdała na studia doktoranckie w Szkole Socjologii działającej przy Szkole Nauk Społecznych w Poznaniu. Zaczęła zwyczajne 4-letnie studia, ale na drugim roku wzięła udział w konkursie na asystenta w Szkole Nauk Społecznych. Sam konkurs, bodaj jedyny ogłoszony w ciągu trzech lat, był dużym ewenementem, bo w połowie pierwszej dekady tego wieku osoby bez doktoratu rzadko mogły znaleźć etatowe zatrudnienie na uczelni czy w tak renomowanym ośrodku badawczym jak SNS. Tak naprawdę konkurs ogłoszono, bo potrzebowano osoby do bardzo konkretnych zadań w ramach realizowanych projektów badawczych. Nie była to łatwa ani lekka praca, ale zgłosiło się bardzo dużo kandydatów.

Wygrywając konkurs, socjolożka sądziła, że trafia do naukowego raju, ale raj szybko okazał się „typowo polskim naukowym piekiełkiem”. Michalska pracowała między innymi w międzynarodowym, ważnym i trudnym projekcie badań

.....  
<sup>1</sup> Uwaga: w tym studium przypadku imiona i nazwiska osób oraz nazwy instytucji i produktów zostały zmienione.

edukacyjnych. Jednocześnie, jak twierdzi, była traktowana nie jako naukowiec, ale „jak ktoś w rodzaju sekretarki”, po kim oczekuje się, że będzie „kawką parzyć na zebraniach zakładu”. „Nie było: pani Aniu, świetny artykuł”, a raczej „takie prze-czołganie jako młodego naukowca i jako kobiety też”. W tej sytuacji dużą przyjemność zaczęło jej sprawiać uczenie - na drugim roku badaczka zaczęła prowadzić zajęcia w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Poznańskiego, a później w Wyższej Szkole Społecznej (m.in. wstęp do socjologii, warsztaty metodologiczne, translato-ria, zajęcia z pracy z tekstem).

## Po doktoracie...

Jej praca doktorska *Implikacje modelu poznawczego w metodologii badań sondażowych* opierała się na zastosowaniu kognitywistyki do metodologii i projektowania badań sondażowych:

*To była taka bardzo narzędziowa, eksperymentalna praca. (...) Nie miałam na to żadnych specjalnych funduszy oprócz jakiś tam drobnych dofinansowań z instytutu i grantu z Towarzystwa na Rzecz Nauki Polskiej - taką jednorazową zapomogę dostałam od nich (...) - to było wtedy megakasa, bo ja zarabiałam 2200 brutto i do doktoracie dostałam 11,20 zł podwyżki.*

Pracę, która rok przeleżała u recenzentów (mimo ustawowego trzymiesięcznego terminu na oddanie recenzji), Anna Michalska obroniła w 2007 roku. Zaraz po tym złożyła wypowiedzenie. Poza rozczarowaniem kulturą pracy i niskimi zarobkami jednym z dodatkowych powodów odejścia był fakt, że w zespole była jedną z trzech osób poniżej 40. roku życia, a w SNS-ie nie obowiązywało przymusowe przechodzenie na emeryturę po osiągnięciu określonego wieku. Szanse na etat adiunkta były więc marne.

To był trudny okres: „W tamtym czasie wydawało mi się to porażką, to był mój wymarzony świat, byłam strasznie dumna, gdy dostałam się tam do pracy. (...) Nie miałam za bardzo pomysłu, co będę dalej robić”. Przejście na Uniwersytet Poznański nie było łatwe, bo wychowanka SNS-u nie była do końca mile widziana w innym silnym warszawskim ośrodku. Socjolożka próbowała podjąć pracę w Szkole Nauk Społecznych i Humanistycznych, ale studia podyplomowe z politologii po angielsku, którymi miała kierować, ostatecznie nie zostały uruchomione (zbyt mały nabór). Zresztą praca w SNSiH opierała się w zdecydowanej większości na dydaktyce, a nie pracy naukowej.

*(...) Byłam jednak badaczem, który po tych latach miał jednak dobre umiejętności analityczne (...) i uznałam, że jakimś wyjściem jest pójście po prostu do komercyjnych agencji badawczych. Wtedy o tym myślałam, że to jest mniejsze zło i jednak krok w dół, że oni tam tylko tłuką te fokusy i że to będzie mało poważne, ale trudno, trzeba spróbować.*

Przejsie od pomysłu do realizacji okazało się nie takie łatwe, bo Michalska po prostu nie miała wtedy znajomości w branży. W końcu poradziła się kolegi ze studiów pracującego w agencji badawczej Optima, który polecił jej kilka firm badawczych o dobrej opinii (wymienił m.in. TSS). Uzbrojona w taką wiedzę, choć wciąż pełna obaw, wysłała aplikacje do wszystkich firm, które ogłaszały zapotrzebowanie na badaczy, i jeszcze do kilku dodatkowych.

Ku swojemu zaskoczeniu dostała dużo ofert pracy. Dla firm, z którymi rozmawiała, miała kilka atutów. Po pierwsze, była doświadczoną badaczką, bo jako asystentka w SNS-ie nie pisała po prostu doktoratu, ale zajmowała się dużymi i trudnymi projektami badawczymi. Po drugie, była dosyć tanim pracownikiem, bo po poprzednich doświadczeniach zawodowych jej oczekiwania finansowe były relatywnie niskie (choć i tak zaproponowano jej znacznie więcej, niż zarabiała do tej pory). Po trzecie, w tamtym okresie branża badawcza, korzystająca z ogólnej prosperity, chętnie zatrudniała, a doktorat także był wyróżnikiem (obecnie, jak sama twierdzi, bardzo się upowszechnił w branży, bo wiele osób, nawet jeśli go jeszcze nie obroniło, to próbuje swoich sił na studiach doktoranckich). Niespodziewanie dla samej siebie socjolożka mogła zatem wybierać w ofertach. Jednak w większości agencji proponowano jej po prostu stanowisko badacza i tylko agencja TSS zaoferowała stanowisko R&D (badawczo-rozwojowe), na którym z założenia miała się zajmować wymyślaniem nowych narzędzi i wdrażaniem nowych metodologii w firmie. To było to.

## Na rynku badawczym

Przejsie do firmy pracującej na czysto biznesowych zasadach było dużą zmianą. Michalska miała zresztą obawy, czy odnajdzie się w zupełnie nowej kulturze organizacyjnej. Tymczasem okazało się:

*że coś mi się w ogóle należy, że np. mogą sobie zadzwonić na miasto z telefonu firmowego. Jak się mnie pytali, jaki chcę mieć telefon, to ja mówiłam, że na recepcję będę chodzić, a oni, że [dadzą mi] komórkowy. Że np. będę mieć komputer, bo myśm*

*w zakładzie mieli jeden komputer na siedem osób, a ja chodziłam z laptopem, który sobie kupiłam z tej mojej pensji. Że w firmie jest kawa (...) że człowiek nie musi się składać np. na ogrzewanie pokoju. (...) [Byłam jak] dziecko z czarnego ładu po prostu.*

TSS było wyjątkową firmą, założoną w 2003 roku przez ludzi, którzy wyszli z nauki i wiele lat pracowali w sektorze badań komercyjnych, zanim wystartowali z własnym biznesem. Praca w tej firmie to było dla Anny Michalskiej „takie bycie akademikiem na małą skalę”. Jej zadaniem było wyszukiwanie i wymyślanie nowych rozwiązań badawczych, które mogły być wykorzystane przez firmę do zbudowania przewagi konkurencyjnej. Jako agencja polska (w odróżnieniu od większości dużych firm z branży badawczej) TSS musiało opracować wszystkie rozwiązania metodologiczne we własnym zakresie, zamiast po prostu wykorzystywać rozwiązania sprawdzone w zagranicznej centrali. Stąd wynikało zapotrzebowanie na pracowników, którzy się tym zajmą (Annie Michalskiej pomagał też specjalista od statystyki). Żeby sprostać tym wymaganiom, jeździła po mniej lub bardziej naukowych konferencjach czy kongresach branżowych, skąd przywoziła inspiracje i konkretne rozwiązania, co zresztą dawało jej dużą satysfakcję.

Prostym przykładem takiego rozwiązania mogą być winiety, czyli spersonalizowane opisy osób lub sytuacji ułożone na skali, która zastępuje skalę tradycyjną, wyrażoną liczbowo. Zamiast odpowiedzi ułożonych na skali od „1 - zdecydowanie nie” do „5 - zdecydowanie tak”, na której respondenci mają zaznaczać opinie dotyczące lojalności wobec marki lub sytuacji materialnej, przedstawia się opisy osób, np. „Ania od czasu do czasu musi pożyczyć pieniądze od ojca i nie zawsze ma na rachunki”, „Przemka stać na zaspokojenie wszystkich swoich bieżących potrzeb i może bez wyrzeczeń odkładać miesięcznie kilkaset złotych”. Takie rozwiązanie jest nie tylko bardziej naturalne i przyjazne dla respondenta, ale też szczególnie przydatne w pytaniach o sprawy drażliwe. Dlatego stosuje się je np. w dużych sondażach realizowanych w Stanach Zjednoczonych dla instytucji publicznych. TSS zastosowało winiety w badaniu dla marki telekomunikacyjnej, żeby ustalić, w jakim stopniu klienci podejmują decyzje racjonalne, a w jakim nieracjonalne (do czego w tradycyjnym badaniu niechętnie się przyznają). Pierwsze badanie przeprowadzono dla klienta gratis, a wyniki pokazano na kongresie Towarzystwa Badaczy Społecznych (zrzeszającego najlepszych badaczy rynku w kraju), na którym pojawiała się też wielu klientów branży badawczej (Anna Michalska jest zresztą laureatką trzech nagród za referaty na tym kongresie). Prezentacja przyniosła owoce w postaci kolejnych trzech zleceń na ten rodzaj badania dla TSS.

Innym zadaniem Michalskiej było szkolenie pracowników firmy poświęcone badawczym nowościom: „bardzo wdzięczna robota i samorozwój”, choć pracownicy nie byli tak bardzo zainteresowani innowacjami, bo traktowali to jako coś



## Strategia

Po kilku latach pracy w TSS Michalska zdawała sobie jednak sprawę, że szanse rozwoju w tej agencji są dla niej ograniczone. Nadal mogła robić ciekawe rzeczy na swoim stanowisku, ale odpowiadała bezpośrednio przez zarząd, więc awans raczej nie wchodził w grę; nie mogła też marzyć o wyjeździe za granicę do innego oddziału firmy (bo go po prostu nie było) czy zarządzaniu bardzo dużym zespołem. „Tam był trochę szklany sufit: ja byłam pod zarządem i nie było gdzie iść do góry”. Właściwie nie przeszkadzało jej to aż tak bardzo, ale zdarzył się przypadek - na warsztatach dla wspólnego klienta zagadnął ją przedstawiciel agencji reklamowej McDouglas, jednej z największych i najstarszych agencji reklamowych na świecie. „Zadał mi pytanie, czy chciałabym się zająć strategią<sup>1</sup>, a nie tylko badaniem, tworzeniem marek i komunikacji (...), a nie tylko opisywaniem”.

Propozycja była interesująca, Michalska akurat kończyła studia podyplomowe ze strategii marki i, jak przyznaje z perspektywy czasu, chyba dojrzewiała do takiej zmiany. Od listopada 2011 roku zaczęła współpracować z McDouglas, a od marca 2012 przeszła na pełny etat i objęła stanowisko Human Insight Director. Po części wykonywała tam podobne zadania jak w pracy dla TSS - bo również zajmowała się monitorowaniem trendów i badaniem zjawisk konsumenckich. Jednak poza tym wykorzystywała tę wiedzę, przygotowując konkretne propozycje strategiczne dla klientów.

Ta zmiana w jej karierze nie była zresztą wyjątkiem w branży. Dla badacza w agencji komercyjnej nie było zbyt wielu możliwości awansu poza stanowiskiem kierownika zespołu albo dyrektora działu, „więc są dwie ścieżki: można albo przejść na stronę klienta, albo pójść do strategii do agencji PR-owej, reklamowej”. Większość wybiera prace u klienta, bo stanowisk w strategii jest mało. U klienta pracuje się w typowych godzinach biurowych, inaczej niż w agencjach badawczych, gdzie ilość pracy i jej czas są często określone przez potrzeby konkretnego projektu. Michalska twierdzi, że przejście do klienta rzadko wiąże się z większymi wyzwaniem czy ciekawszymi zadaniami, raczej jest to korzystanie z kompetencji, które się już zdobyło, po prostu odcinanie kuponów. Inny rytm pracy jest jednak także często ważnym argumentem, zwłaszcza dla kobiet-badaczek, bo pozwala znaleźć czas na opiekę nad dzieckiem. Z kolei na stanowisku strategicznym

<sup>1</sup> Typowe działy w agencji reklamowej czy PR (poza działami związanymi z obsługą klienta, projektowaniem graficznym, informatyką, księgowością itd.) to strategia i kreacja. Strategia zajmuje się głównie przygotowaniem koncepcji strategii reklamowych i komunikacyjnych (w tym celu często wykorzystuje wyniki badań), a kreacja opracowywaniem konkretnych rozwiązań komunikacyjnych, np. haseł reklamowych.

w agencji reklamowej pracuje się jeszcze więcej: „Ja nie byłam tak bardzo obciążona w agencji [badawczej], ale nawet w porównaniu z ludźmi, którzy byli, tu [w agencji reklamowej] pracuje się znacznie więcej. (...) Pracuje się tu dużo więcej, ale wyzwania też są większe”.

Dlaczego Michalska nie założyła własnej firmy? Jak twierdzi, nie myślała o tym na serio, bo większość klientów (z paroma wyjątkami, głównie firmami z Polski) jest związana umowami korporacyjnymi, które zmuszają je do zakupu badań od określonego dostawcy. „Znam parę osób, które tak zrobiły [założyły własne firmy], ale to najczęściej się udaje, gdy już parę lat pracowałeś z klientami, a potem wychodzisz i otwierasz własny biznes”.

Coraz częstszą praktyką jest natomiast zapraszanie do realizacji projektów zewnętrznych ekspertów z doświadczeniem akademickim. „To się zaczęło od projektów unijnych, gdzie były wymogi, żeby zatrudnić doktora o konkretnej specjalizacji. Dla naszego klienta, Masterclass, nawiązaliśmy współpracę z panią profesorem z SGG”; obecnie firma opracowuje też projekt dla marki skierowanej do starszych kobiet i zatrudnia akademika zajmującego się seniorami. „Do tej pory mieliśmy cztery takie doświadczenia i trzy były bardzo pozytywne”. Jak się znajduje takich ludzi? Najczęściej są to osoby, z którymi miało się kontakt w przeszłości albo zostały polecane przez znajomych. Mogą to też być naukowcy, którzy sporo publikują na jakiś temat. Ta moda na naukowców ma dwa źródła, po pierwsze zapotrzebowanie na specyficzny *know-how* naukowców, a po drugie chęć zrobienia dobrego wrażenia na klientach („też trochę szukamy takich »ozdobników przetargowych«”).

W planie badaczka ma tworzenie raportów i opracowań we współpracy ze specjalistami z różnych dziedzin, w tym naukowcami reprezentującymi nie tylko nauki społeczne, ale także np. wzornictwo przemysłowe. To ma ogromne znaczenie edukacyjne dla klientów.

*To, na co jesteśmy naprawdę napaleni, to jakieś unikatowe obserwacje na temat zjawisk konsumenckich i jestem przekonana, że musimy zbierać taką wiedzę, ale szeroko (...) na temat zjawisk społecznych. I jeśli np. czytam artykuł mówiący o tym, że młodzi ludzie teraz się bawią w działki [takie jak kiedyś działki pracownicze], to mnie od razu świta w głowie, czego to jest przejawem i jak to możemy wykorzystać.*

Sama badaczka docenia kapitał intelektualny ludzi nauki i widzi obopólne korzyści takiej współpracy: „też jest tak, że ja to robię, bo sama mam taki *background*, wierzę w nich, w to, co mają w głowie, żeby mieli szansę trochę zarobić (...) zderzają się trochę z prawdziwym życiem i obie strony mogą na tym skorzystać”. Podkreśla też zmianę pokoleniową, jaka zachodzi w nauce, i profesjonalizm młodszych



naukowców, którzy są zapraszani na takie branżowe imprezy jak Letnie Seminarium Towarzystwa Badaczy Społecznych jako eksperci („to są ludzie w moim wieku, to nie są ci moi byli szefowie”). Branża badawcza (a Anna Michalska jest teraz wiceprezeską tego stowarzyszenia) też podejmuje starania, by współpraca między nauką a biznesem się rozwijała. Badacze jeżdżą po Polsce z prezentacjami dla studentów, prowadzą konkurs „badajmy!” i Szkołę Badań Marketingowych, w której dla studentów i doktorantów opłaty są symboliczne – „to też potem wraca, w jakimś sensie, do branży”.

Wybrana ścieżka kariery ma jednak swoje konsekwencje, socjolożka przyznaje, że właściwie nie ma możliwości zajmować się badaniami podstawowymi, „ale noszę się też z myślą, żeby na rok, dwa przestać pracować i zrobić habilitację (...) jak mi dziecko podrośnie”. Nie ukrywa też, że role matki i żony trudno pogodzić z pracą w branży reklamowej. W okresie zatrudnienia w SNS-ie:

*było mi trudno jako kobiecie, bo po prostu nie czułam się szanowana jako naukowiec, byłam dziewczynką na posyłki. Jako mamie tam pewnie byłoby mi łatwiej ze względu na godziny pracy, bo nikt by się nie przejmował, gdybym nie przychodziła do pracy. (...) W nowym biznesowym życiu nie mam żadnych problemów z tym, że jestem kobietą, czy w badaniach, czy teraz w reklamie (...) natomiast jest mi bardzo ciężko jako mamie (...) jest czasem dramatycznie.*

Pamięta też koleżanki, które zdecydowały się zostać w SNS-ie ze względu na łatwość opieki nad dzieckiem przy takim trybie pracy. Jak sama twierdzi, żyje trochę w dwóch światach, bo poza pracą w agencji wciąż z zamyślenia zajmuje się dydaktyką (kursy z analizy trendów czy sposobów przedstawiania zjawisk społecznych w mediach na Uniwersytecie Poznańskim): „W poniedziałek mam dwie obrony magisterki, a potem muszę szybko się uklonić i pojechać na przetarg do klienta (...) to jest trochę schizofreniczne, ale trzyma mnie przy życiu. (...) Jest w tym McDouglasie w cholerę roboty, ale jestem szczęśliwa”. ●

## Komentarz redakcyjny

Przebieg dotychczasowych zawodowych losów Anny Michalskiej można odczytywać jako katalog błędów związanych z kształtowaniem karier tzw. młodych pracowników nauki - w opisanym przypadku w dużej części ludzkich, ale w szerszej perspektywie także systemowych. Właściwie jedynym elementem, w którym system okazał się tutaj racjonalny, był moment rekrutacji na szeregowe stanowisko w jednostce naukowo-badawczej; na dalszych etapach nie był w stanie zagwarantować młodej, obiecującej osobie ani odpowiednich warunków pracy, ani wynagrodzenia, awansu, uznania czy satysfakcji. Niestety, trudno zakładać, by podobnych przypadków nie było w Polsce więcej, co - nawet pomijając nasuwające się wątpliwości natury etycznej - na poziomie systemowym może być przykładem gigantycznego marnotrawienia kapitału ludzkiego.

Momentem przełomowym w opisanym przypadku jest przejście z „czystej” nauki do biznesu, które - mimo licznych wątpliwości bohaterki - okazało się zaskakująco łatwe. Można oczywiście tłumaczyć to pracowitością Michalskiej, jej dużą motywacją czy specyfiką firmy, która była gotowa finansować stanowisko badawczo-rozwojowe. Sukces nie byłby jednak możliwy, gdyby nie autentyczna wartość, jaka wiązała się z zatrudnieniem takiej osoby, oparta zarówno na jej wiedzy oraz doświadczeniu, jak i otwartości na wyzwania, a także kreatywności w pracy, co wreszcie zostało docenione. W zadziwiający sposób ta historia

układa się w opowieść o schemacie podobnym do baśni o brzydkim kaczątku czy Kopciuszku. Ponieważ pisało ją życie, może być ona źródłem wsparcia i inspiracji dla wielu osób o zbliżonych zdolnościach intelektualnych i organizacyjnych, a także z podobne przykrymi doświadczeniami.

Nieco paradoksalnie można również zauważyć, że Anna Michalska odeszła z jednostki naukowej w najlepszym momencie - kończąc z sukcesem pewien etap (doktorat), a na tyle wcześnie, by nie przesiąknąć klimatem organizacyjnym tej instytucji, czym mogło grozić dalsze w niej pozostawanie. Co ciekawe, rozwiązała tym samym dylemat „co dalej?”, przed którym staje wielu młodych badaczy po obronie doktoratu w sytuacji, gdy system *post-doc* w Polsce jeszcze realnie nie istnieje, a liczba etatów na uczelniach kurczy się wraz ze spadkiem liczby studentów. Z kolei przejście na stanowisko badawczo-rozwojowe wiązało się z ciekawym trybem pracy - ciągłym łączeniem zadań praktycznych i wątków naukowych, wymyślaniem nowych narzędzi i produktów badawczych, możliwością prawdziwie twórczych, a jednocześnie praktycznych działań. Mimo że bohaterka zdradza wyraźną tęsknotę za działalnością czysto naukową, jej droga zawodowa może być modelem budowy nowego rodzaju tożsamości zawodowej, która jest zarówno atrakcyjna, jak i realna.

Komentując ten przypadek, warto wreszcie zwrócić uwagę na jeszcze jeden wątek, chyba wciąż zbyt rzadko poruszany,

jakim są kwestie genderowe w rozwoju karier naukowych, ale także w działalności związanej z komercjalizacją wiedzy. Można założyć, że pasja i możliwości w tej dziedzinie dość często muszą ustępować obowiązkom związanym z innymi rolami społecznymi, które zapewne nadal nie są rozdzielone równo między płcie. Trudno byłoby przy tym dopatrywać się tutaj systemowych

ułatwień. Analitycznie łatwo wyodrębnić działalność naukową czy biznesową z innych dziedzin aktywności, ale w realnym życiu większość zainteresowanych funkcjonuje na wielu tych polach równocześnie i polityki publiczne czy strategie wsparcia, które tego nie uwzględniają, ograniczają tym samym swoją skuteczność.



# Człowiek idei

KATARZYNA KUBAT

Na pytanie, czym się zajmuje, Ryszard Stocki, doktor habilitowany psychologii, wykładowca akademicki, odpowiada: „Zamieniam zwykle firmy na firmy ludzkie, czyli takie, które są zgodne z naszą naturą”. W praktyce oznacza to przede wszystkim stawianie organizacjom diagnoz - podobnych do stawianych przez lekarzy - w celu poprawienia ich funkcjonowania i wprowadzenia zmian, tak aby stały się „firmami dla ludzi”. Podkreśla jednocześnie, że dąży do tego, aby nauczyć firmy, dzięki optymalnemu wykorzystaniu ich własnego potencjału, obywać się bez konsultantów i trenerów. Do tej pory przeprowadził już ponad 100 badań diagnostycznych w firmach i organizacjach. Temu zagadnieniu poświęcił swoją pracę habilitacyjną z pogranicza zarządzania i psychologii: *Patologie organizacji - diagnoza i interwencja*. Omawia w niej, analogicznie do systemu klasyfikacji chorób psychicznych DSM, najczęstsze dysfunkcje organizacyjne, ilustrując je studiami przypadków. W przedmowie do swojej książki mówi, że zainteresował się patologią organizacji już w czasie obowiązkowej służby wojskowej. Analizy obserwowanych wówczas w Ludowym Wojsku Polskim patologii stanowiły ważną inspirację i zapoczątkowały głębszą refleksję nad działaniem organizacji.

Jak to się wszystko zaczęło? W trakcie studiów w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, w latach 80. XX w., Ryszard Stocki po raz pierwszy zetknął się z tematem szkoleń i treningów. „Poligonem do uczenia się”, jak sam to określa, były początkowo przede wszystkim treningi twórczości, których nauczył się od obecnego profesora, a wtedy doktora Edwarda Nęcki. Mniej więcej w tym czasie zetknął się z Krzysztofem Broclawikiem<sup>1</sup> - psychologiem, pracownikiem Instytutu Psychologii UJ, a równocześnie jednym z pierwszych trenerów zarządzania, prowadzącym szkolenia dla prywatnych i publicznych instytucji. To on pokazał Stoc-

.....

<sup>1</sup> O historii Krzysztofa Broclawika i założonej przez niego wraz z Niną Dragosz firmie szkoleniowej opowiada studium przypadku *G.T. Mentor: firma szkoleniowa na styku biznesu i nauki* autorstwa Łukasza Leszczyńskiego w książce *Nowe perspektywy* (Rudnicki 2011) dostępnej na stronie <http://www.bepulser.pl/wp-content/uploads/2011/07/Nowe-perspektywy.pdf> i na Google Books.

kiemu ciekawe możliwości działania i wykorzystania wiedzy z zakresu psychologii i to właśnie za jego namową Stocki prowadził pierwsze szkolenie outdoorowe (odbywające się w otwartym terenie) z „radzenia sobie w kryzysie” dla przedsiębiorstw. Taka działalność wydawała się Stockiemu bardzo atrakcyjna, jak mówi: „Gdzieś tam sobie potem marzyłem, żeby takie rzeczy robić - pomagać firmom zmieniać je”. Równolegle cały czas zajmował się psychologią eksperymentalną. Trafił do zespołu psychologów poznawczych kierowanego przez dr. hab. Edwarda Nęcę. Podkreśla, że był to bardzo dobry zespół inspirujących się nawzajem ludzi i bardzo owocny czas. Na początku lat 90. Stocki obronił doktorat z zakresu psychologii poznawczej, skończył także roczny kurs psychoterapii dynamicznej pod kierunkiem dr. Piotra Drozdowskiego.

Konieczność utrzymania powiększającej się rodziny była głównym powodem obrania przez Ryszarda Stockiego drogi bardziej biznesowej. Pensja badacza eksperymentalnego przestała mu wystarczać, postanowił więc wrócić do swoich wcześniejszych pomysłów na temat poprawiania firm. Skierował się w stronę zarządzania, ale ze względu na swój mocny psychologiczny *background* myślał o takim zarządzaniu, które w centrum uwagi stawiałoby człowieka i wykorzystywało jego indywidualny potencjał. W tym czasie uruchomił dla studentów psychologii UJ kurs dla trenerów zarządzania. Zaczął analizować studia przypadków, czytać książki o menedżerach, którzy odnieśli sukces, a których sposób zarządzania był mu ideowo bliski. Zastanawiał się nad tym, co ich wszystkich łączyło i co zdecydowało o ich niezwykłej skuteczności. Uznał, że kluczem do rozumienia tego fenomenu jest uczestnictwo - wszyscy oni zarządzali, opierając się na zasadzie partycypacji, koncentrując się na człowieku jako niezależnej jednostce.

W 1993 roku założył spółkę cywilną Towarzystwo Doradcze Stocki i Spółka z myślą o prowadzeniu treningów i badań w organizacjach, po 2000 roku przekształconą na działalność gospodarczą pod firmą Towarzystwo Doradcze Ryszard Stocki. Regularna działalność trenera i szkoleniowca zaczęła się od tego, że od jednego ze swoich studentów dowiedział się, iż Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji, jeden z oddziałów Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, poszukuje dla Zamku na Wawelu konsultanta - szkoleniowca z zakresu zarządzania. Ze względu na wysokie wymagania odbiorców wskazane było, aby posiadał tytuł doktora. „Chociaż treningi psychologiczne i twórczości potrafiłem prowadzić, to o samym zarządzaniu wiedziałem wtedy jeszcze stosunkowo niewiele” - podkreśla. Praktycznej wiedzy dostarczyła mu przede wszystkim książka Richarda Pascale *Managing on the Edge*, którą kiedyś kupił w czasie jednej z kwerend w Bochum. Po przeczytaniu połowy był już gotowy do przeprowadzenia pierwszego treningu. Opracował i złożył ofertę prowadzenia szkoleń, która została przyjęta. Początkowo podchodzono ostrożnie do całego przedsięwzięcia, ale już

po pierwszym szkoleniu wiadomo było, że pomysł się sprawdził, a sam prowadzący został przyjęty z entuzjazmem przez grupę. Tak rozpoczęła się pięcioletnia udana współpraca z Wawelem. Dużą rolę odegrał tutaj wicedyrektor ds. administracyjnych śp. dr Miroslaw Wujas, wcześniej współtwórca Festiwalu Kabaretów PAKA i jeden z prezesów klubu studenckiego Rotunda, z którym później łączyły Stockiego serdeczne stosunki, a także wspólna działalność trenerska.

Szkolenia prowadzone dla pracowników zamku dostarczały wiedzy teoretycznej wzbogaconej o komponenty warsztatowe. Uczestnicy dostawali porcję wiadomości z zakresu zarządzania, odnoszących się do schematu „7S” McKinseya, który przewiduje pracę nad siedmioma obszarami działania organizacji. Są to: sens (*superordinate goal*), strategia (*strategy*), struktura (*structure*), systemy działania (*systems*), styl zarządzania (*style*), społeczność (*staff*), sprawność (*skills*). Do tego zestawu Ryszard Stocki dodawał elementy z zakresu psychologii twórczości, były to np. techniki twórczego myślenia i rozwiązywania problemów. Dodatkowo analizowano konkretne problemy, a potem opracowywano rozwiązania. Zwykle wynikały one z praktyki pracowników albo odnosiły się do jakichś studiów przypadków, relacji menedżerów. „Wtedy właśnie odkryłem - mówi Stocki - że ludzie są zainteresowani praktycznymi rzeczami, a nie teoriami”.

Stopniowo pojawiali się kolejni klienci. Jednym z nich byli jezuici, którym polecił Ryszarda Stockiego jego student Aleksander Mandziak SJ, asystujący mu wcześniej podczas szkoleń na Wawelu. Stocki przygotował dla nich ofertę bardzo różnorodnych szkoleń, które bardzo spodobały się prezesowi Stowarzyszenia Chrześcijańskich Dziel Wychowania o. Krzysztofowi Homie. Ze szkoleń skorzystali Wspólnota Akademicka Jezuitów (WAJ) oraz Dom Spotkań im. Angelusa Silesiusa we Wrocławiu, gdzie wkrótce uruchomiono szkolenia dla trenerów. Zaproponowany program był realizowany przez kolejne lata. Szkolenia zostały skrojone głównie pod kątem organizacji *non profit* i wspólnot religijnych. Efektem tej współpracy była również książka *Współczesne techniki zarządzania* - pierwszy podręcznik przygotowany dla NGO-sów, opierający się na praktycznych doświadczeniach. Napisany z myślą o profesjonalizacji trzeciego sektora w duchu idei partycypacji, wydany został w 1995 roku, a jego rozszerzona edycja pod tytułem *Zarządzanie dobrami* ukazała się później w wydawnictwie WAM.

W 1996 roku razem z grupą 16 osób Stocki wyjechał na sześciotygodniową, bardzo intensywną szkołę letnią do Anglii. O całej inicjatywie i możliwości wyjazdu za granicę dowiedział się od swoich studentów. Tam po raz pierwszy zetknął się z regularną wiedzą trenerską z zakresu zarządzania i z zagadnieniami, których nigdy wcześniej się nie uczył ani nie studiował. Zdobyte wiadomości wykorzystywał potem z powodzeniem w praktyce, sam kurs zakończył się uzyskaniem międzynarodowego certyfikatu trenerskiego. Grupa osób, które przeszły procedurę

szkoleniową, założyła później w Krakowie Stowarzyszenie Konsultantów i Trenerów MATRIK i pod tym szyldem prowadziła działalność doradczo-szkoleniową oraz szkołę trenerów. W działalność Stowarzyszenia od samego początku zaangażowany był również Ryszard Stocki. Po kilku latach jednak wycofał swoje członkostwo.

Na jednym z realizowanych na zlecenie jezuitów szkoleń, we Wrocławiu, Stocki poznał szefową działu szkoleń NSZZ „Solidarność” Ewę Gorkowską, która zaproponowała mu współpracę. W ten sposób rozpoczął się kolejny kilkuletni projekt szkoleniowy, tym razem skierowany do związkowców. Obejmował różne tematy z zakresu zarządzania: finanse, prawo, marketing i planowanie strategii. W latach 1999-2001 z inicjatywy Stockiego razem z „Solidarnością” prowadzili badania przedsiębiorstw pod kątem respektowania godności pracowników i konkurs „Firma Przyjazna Ludziom”. Dzięki temu przedsięwzięciu Ryszardowi Stockiemu udało się przebadać kilkadziesiąt różnych firm. Potem, gdy „Solidarność” wycofała się z projektu ze względu na zmiany we władzach związku, z podobną inicjatywą i prośbą o promocję zwrócił się do Iwony Bartczak, wówczas redaktor naczelnej czasopisma „Magazyn Kadry Zarządzającej - CXO”.

W 2003 roku pod patronatem Forum Odpowiedzialnego Biznesu uruchomiono program i konkurs „Lider Zarządzania CXO”. Miał wyłonić najlepsze przedsiębiorstwa rozwijające się w sposób zrównoważony, czyli takie, które działają dobrze na różnych obszarach, są konkurencyjne biznesowo, a równocześnie odpowiedzialne społecznie. W tym celu stworzono zespół audytorów wyspecjalizowanych w wielu dziedzinach i wypracowano narzędzie do diagnozy, wysyłane potem przedstawicielom firm zgłaszających się do konkursu. Na początku zgłosiło się 200 przedsiębiorstw, ale po zapoznaniu się z narzędziem zostało tylko osiem takich, które rzeczywiście chciały się poddać diagnozie. Zasadniczym problemem, co podkreśla badacz, było to, że niektóre firmy interesowały się nie tyle realizacją pewnych ideałów, co raczej możliwością promocji wynikającą ze zdobycia samego tytułu. Cała sfera ideowa oraz główne założenia konkursu były im zupełnie obce: „To jest rodzaj pozerstwa. (...) Oni chcieli mieć statuetkę, nagrodę, certyfikat bycia najbardziej zrównoważoną firmą. Natomiast nawet nie chcieli poddać się poważnemu audytowi”.

Przez cały ten czas do Towarzystwa Doradczego trafiali kolejni klienci, dla których firma Ryszarda Stockiego realizowała mniejsze i większe projekty szkoleniowe. Najczęściej pojawiali się z czyjegós polecenia, znacznie rzadziej w wyniku planowego działania związanego z wysyłaniem ofert czy udziałem w konkursach i przetargach. Wśród największych były firmy takie jak BP Polska, BASF czy Siemens, z którymi Towarzystwo Doradcze podpisywało roczne, dwu- lub trzyletnie kontrakty. Do współpracy zapraszał studentów, którzy najczęściej odchodzili

później do innych firm albo zakładali własne. Równoległe cały czas współpracował z organizacjami pozarządowymi. Po publikacji przez Stockiego książki *Współczesne techniki zarządzania* po fachową pomoc zgłosiło się do niego Towarzystwo Pomocy im. św. Brata Alberta. Około 1997 roku zwróciła się do Stockiego Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego (FRSO), współpracująca głównie z amerykańskimi fundacjami i amerykańskimi trenerami, która postanowiła zaprosić do współpracy szkoleniowca z Polski. Ryszard Stocki został polecony przez Stowarzyszenie MISTiA jako doświadczony trener i ekspert w dziedzinie funkcjonowania trzeciego sektora.

Dla FRSO realizował kilka szkoleń. Poznał wówczas Lidie Kuczmierowską, która później odeszła z FRSO do Fundacji im. Stefana Batorego. Miała pomysł, aby opracować narzędzie do audytu wewnętrznego organizacji pozarządowych i z tym pomysłem zwróciła się do Stockiego. Fundacja Batorego wkrótce pozyskała środki na realizację przedsięwzięcia, a firma Towarzystwo Doradcze Ryszard Stocki stanęła do konkursu, który wygrała. Jednym z działań było stworzenie narzędzia Non profit Index do badania organizacji. W ramach dwóch edycji projektu przy użyciu tego narzędzia przeprowadzono audyt w 16 dużych organizacjach w Polsce, później także w samej Fundacji Batorego, która patronowała audytom. Realizując ten projekt, Stocki nawiązał kontakty z wieloma organizacjami, a potem przez następne lata razem z zespołem współpracowników prowadził dla nich szkolenia, warsztaty i doradztwo. Wśród nich była Federacja Banków Żywności czy Fundacja Dzieło Kolpinga. Znacznie później zespół Ryszarda Stockiego rozpoczął współpracę z organizacjami pozarządowymi działającymi na obszarze ekologii. Jak podkreśla badacz, zawsze bardzo chętnie współpracował z przedstawicielami trzeciego sektora: „To są ludzie idei, zawsze się z takimi przyjemnie pracuje”.

Naukowiec zwraca uwagę na to, że organizacje *non profit*, początkowo otwarte, idealistyczne i partycypacyjne, w procesie własnego rozwoju mogą stać się strukturą mocno zhierarchizowaną. Taką właśnie tendencję obserwuje - w każdej organizacji w pewnym momencie pojawia się dominujący model zarządzania, jak sam to określa, wywołany „bakterią izomorfizmu”. Każda organizacja przechodzi drogę od koncentrowania się wokół idei do koncentrowania się wokół hierarchii:

*One w pewnym momencie - wcześniej czy później - robią się zwykłymi firmami. Nie radzą sobie z władzą. Zaczyna się od tego, że szukają pieniędzy, ale żeby szukać pieniędzy, muszą mieć zarząd. Ten zarząd się profesjonalizuje i w pewnym momencie przejmuje władzę. Wymóg zdobywania pieniędzy sprawia, że organizacja staje się firmą, a cała ta otoczka ideowa, ludzie, przestaje być ważna...*



Niektóre NGO-sy są „przeprofesjonalizowane” - stają się molochami i zaczynają działać jak wielkie korporacje. Realizacją wizji Stockiego, jak powinna wyglądać i działać idealna organizacja pozarządowa, jest założony przez grupę ludzi związanych z ideą antropologii personalistycznej Instytut Karola Wojtyły - Fundacja Naukowa. Opiera się całkowicie na zasadzie partycypacji, od strony organizacyjno-formalnej jest pomieszczeniem fundacji, stowarzyszenia i spółdzielni konsumencijskiej - wszystkie osoby zaangażowane w działanie Fundacji są jej pełnoprawnymi członkami, nowy członek zarządu wybierany jest co dwa lata na 8-letnią kadencję.

Idea współpracy i dzielenia się, leżąca u podstaw myślenia Stockiego o organizacjach i zarządzaniu, jest osadzona w chrześcijańskich koncepcjach antropologicznych, filozoficznych i teologicznych. Kontrastuje ze wspomnianym wcześniej dominującym, a utrwalonym w kulturze modelem organizacji - hierarchicznym, strukturalnym, opartym na własności, władzy i prestiżu. Stocki komentuje to następująco: „Niektórzy ludzie chcą być zdominowani, czują się bezpieczniej, jak ktoś ich zdominuje”. Zasada partycypacji towarzysząca Stockiemu, odkąd rozpoczął studiowanie przypadków menedżerów odnoszących sukcesy, stała się impulsem do poszukiwań odpowiedniej literatury. Momentem przełomowym było odkrycie książki Karola Wojtyły *Człowiek i czyn*. Tu właśnie, jak podkreśla Stocki, znajduje się zarys całej teorii uczestnictwa, a uczestnictwo i współdziałanie z innymi potraktowane zostały jako ontologiczna cecha człowieka.

Dwie różne wizje człowieka, organizacji, a potem zarządzania są tematem wielu prac. Dlatego Ryszard Stocki mówi o sobie, że jest raczej odkrywcą niż pomysłodawcą koncepcji partycypacji i jawnego zarządzania - wymyślił tylko nowy sposób wykorzystania w praktyce dobrze znanych już idei. Jak sam podkreśla: „Tylu mądrych ludzi wcześniej mówiło o tym, jak powinna wyglądać mądra, sensowna firma, jak to powinno działać. O tym myślano, można powiedzieć, od wieków”. Inspiracją dla Stockiego, obok dzieła Wojtyły, była książka Douglasa McGregora *The Human Side of the Enterprise* ilustrująca główne metody zarządzania i podejścia do ludzi. Teoria „X” opiera się na przekonaniu, że pracownik jest z natury leniwy, unika pracy i dlatego musi być ciągle nadzorowany oraz kontrolowany. Model „Y” zakłada natomiast, że pracownik jest chętny do działania, ambitny, odpowiedzialny i samodzielny. Kolejna postać to William Ouchi oraz jego Teoria Z mówiąca o tym, że ludzie są współodpowiedzialni, gotowi do współpracy, współuczestnictwa. Inną znaczącą postacią jest Victor H. Vroom ze schematem „przywództwa sytuacyjnego”. Według Vrooma wybór określonego stylu przywództwa, a potem jego skuteczność zależą od sytuacji - można ją określić przy pomocy 11 różnych parametrów, sama partycypacja jest natomiast pewnym potencjałem, który można wydobyć z każdego człowieka.

Według Ryszarda Stockiego tradycyjny sposób zarządzania, którego uczy się w szkołach biznesu, jest niewłaściwy, żeby nie powiedzieć „patologiczny”. W centrum zainteresowania stawia bowiem firmę i zwiększanie zysków. Traktuje w sposób instrumentalny pracowników, postrzeganych li tylko jako „zasoby ludzkie”, rodzaj biernego kapitału. Taki sposób zarządzania wcale nie gwarantuje sukcesu firmy. Ponieważ przykłady największych menedżerskich osiągnięć pokazują wyraźnie, że u podstaw dobrego zarządzania leży podmiotowe podejście do ludzi, do realizacji takiego właśnie modelu powinno się dążyć. Stocki podkreśla jednak, że zmiana myślenia o zarządzaniu wymaga w pierwszej kolejności opracowania dobrej teorii i wejścia z nią do dyskursu naukowego.

W ujęciu proponowanym przez Ryszarda Stockiego każda organizacja traktowana jest jako wyjątkowy i niepowtarzalny układ, na który należy patrzeć równocześnie z wielu perspektyw: ekonomicznej, prawnej, socjologicznej, psychologicznej czy systemowej. Sam proces diagnozowania polega na zebraniu od ludzi znających organizację „od środka” maksymalnej ilości informacji dotyczących różnych aspektów jej funkcjonowania, np. kultury organizacji, dominującego systemu wartości, emocji i możliwości rozwojowych pracowników, relacji międzyludzkich, przepływu informacji i środków finansowych. Diagnozowanie różnych obszarów wymaga zastosowania wielu zróżnicowanych narzędzi. Pierwszą wersją narzędzia Ryszard Stocki opracował sam. Kolejne wersje były każdorazowo dopasowywane do nowej sytuacji, a w procesie przygotowawczym przed właściwym badaniem uczestniczyli, oprócz zespołu badaczy, także przedstawiciele danej organizacji. Naukowiec pełnił tutaj rolę koordynatora. W większych projektach, których celem było wypracowanie zestandaryzowanego narzędzia dla określonego typu organizacji, tych organizacji mogło być nawet kilka. Opinie wszystkich zainteresowanych wpływały na ostateczny kształt i zawartość narzędzi.

Pierwszy etap diagnozy tak opracowanym narzędziem polega na zestawieniu wyników danej firmy w ciągu kilku lat, a potem porównywaniu jej z innymi przedsiębiorstwami z danej branży oraz analizie środowiska zewnętrznego i relacji organizacji z otoczeniem. W dalszej kolejności stosuje się technikę tworzenia map poznawczych, która umożliwia dotarcie do konstruktów poznawczych, schematów wyjaśniania, jakimi posługują się pracownicy. Mapy ilustrować mają wyobrażone relacje i związki pomiędzy poszczególnymi pojęciami odnoszącymi się do jakiejś sytuacji czy zagadnienia. Mogą być sporządzane przez badacza, który kreśli je na podstawie wypowiedzi respondenta zakodowanych wcześniej według określonych kategorii. Mogą być również rysowane samodzielnie przez osoby badane. Następnie prowadzi się analizę treściową zawartości map pod różnymi kątami. Bada się m.in. zakres, czyli różnorodność pojawiających się w niej elementów, cele, na których skupiają się mapy (wyjaśnianie, ocenianie czy opisywanie), albo

dominujące podejście, które organizuje całą wypowiedź i potem mapę, np. ekonomiczne, prawne czy społeczne. Obok analizy semantycznej bada się zależności między poszczególnymi komponentami.

Inny element badań stanowią ankiety, mniej lub bardziej ustrukturyzowane wywiady indywidualne i grupowe. Prowadzi się również obserwacje wewnętrznych interakcji w firmie w warunkach „naturalnych” i w sytuacjach symulowanych. Ważną część diagnozy stanowi analiza dokumentów - sprawozdań, statutów, a także tablic informacyjnych, materiałów reklamowych, gazetek, biuletynów oraz stron internetowych. Treści zawarte w materiałach promocyjnych czy informacyjnych odzwierciedlają ogólną kulturę organizacji, stosunek do pracowników i potencjalnych klientów. Zestaw narzędzi każdorazowo dopasowywany jest do potrzeb i możliwości zleceniodawcy. Głównym założeniem badania jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jak działa firma w odniesieniu do pewnego standardu - „ideału zdrowia” organizacji, który opiera się na zasadzie partycypacji i jawnego zarządzania. Analiza zebranego materiału pokazuje, czy (a jeśli tak, to jak bardzo) firma odbiega od przyjętego ideału, a dalej umożliwia wskazanie tych obszarów, których funkcjonowanie warto poprawić. Proces naprawy zaczyna się od spotkania z pracownikami i omówienia zdiagnozowanych problemów. Następnie planuje się działania strategiczne, marketingowe, restrukturyzacyjne. Ważną część stanowią warsztaty i treningi mające na celu zapoznanie pracowników i zarządu z określoną procedurą czy narzędziem umożliwiającym uruchomienie mechanizmu zmieniania firmy. Może to być np. nowa procedura i technika rekrutacji połączona z warsztatem przyjmowania pracowników.

Ważnym momentem w karierze Ryszarda Stockiego była konferencja zorganizowana przez European Federation of Employee Stockownership w 2003 roku w Bilbao. Na informację o niej Stocki natrafił przypadkiem, robiąc kwerendę na temat własności pracowniczej do książki *Zarządzanie dobrami*. Skontaktował się z organizatorami, a potem, poprzez różne osoby poznane przez Internet dotarł do sekretarza organizacji, który obiecał sfinansować mu wyjazd. Jak sam mówi o tej sytuacji: „Przez wymianę maili wszedłem w towarzystwo zajmujące się własnością pracowniczą w Europie i na świecie. Później byłem zapraszany i parę razy uczestniczyłem w różnych konferencjach, spotkaniach, w gremium ludzi niesamowicie kompetentnych w dziedzinie, która mnie interesowała”. Ta i późniejsze konferencje były spotkaniami praktyków oraz osób naukowo zajmujących się tematem. W Bilbao spotkał Kanadyjczyków zainteresowanych jego działalnością. Zaproponowali mu współpracę. Na ich zaproszenie kilkakrotnie wyjeżdżał do Kanady, gdzie prowadził warsztaty i szkolenia dla spółdzielców. Rozpoczęli wspólnie pracę nad przygotowaniem jednego, potem kolejnych narzędzi badawczych, w tym automatycznego kwestionariusza do prowadzenia diagnozy. (Obecnie

założyli razem międzynarodową spółdzielnię IMPACT, która zajmuje się działalnością doradczą, w tym diagnozowaniem innych spółdzielni).

Punktem przełomowym w działalności szkoleniowej było wstąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku i uruchomienie projektów unijnych, które zmieniły cały rynek usług szkoleniowych w Polsce. Od tego czasu Ryszard Stocki nadal prowadził szkolenia i warsztaty, ale już na mniejszą skalę i o trochę innym charakterze. Zaczął poszukiwać zleceń poza granicami kraju, w swojej ofercie przedstawia przede wszystkim narzędzie do badania spółdzielni CoopIndex, odwołujące się do zasady partycypacyjnego zarządzania. Badanie można przeprowadzić *on line*, na stronie internetowej dostępne są różne wersje językowe kwestionariusza. Za pośrednictwem Internetu można również skorzystać z narzędzia Non profit Index, przeznaczonego do badania organizacji pozarządowych, i Open Index do badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Na zmiany na rynku szkoleniowym patrzy dosyć krytycznie. „W tej chwili od trenerów wymaga się realizowania określonego programu i pewnego określonego schematu myślenia. Ja uczyłem innych rzeczy i w inny sposób, dlatego trochę się w tym nie odnalazłem...” - mówi. Bywał podwykonawcą w ramach projektów realizowanych ze środków unijnych. Kilka lat później podjął próbę zdobycia unijnych pieniędzy w partnerstwie z inną firmą - razem złożyli wniosek na projekt szkoleniowy. Działania projektowe miały opierać się na zasadzie pełnej partycypacji w zarządzaniu. Projekt dostał dofinansowanie, ale ostatecznie to nie firmie Stockiego zlecono prowadzenie szkoleń.

*Okazało się, że w okolicach Krakowa jest jedenaście firm, które taniej potrafią realizować ideę pełnej partycypacji w zarządzaniu, mimo że cały ten koncept myśmy opracowali i przenieśliśmy na grunt Polski. Także ja i moi współpracownicy włożyliśmy to w książkę. No, ale okazuje się, że każdy może tę książkę kupić i poprowadzić szkolenia, co oznacza, że troszeczkę się zmieniła moja rola. Jeśli chce się wpływać na wielu, trudno korzystać z dostępu do wyjątkowej wiedzy.*

To sprawiło, że Stocki zwrócił się bardziej w stronę działalności naukowej i dydaktycznej. Prowadził równocześnie szkolenia dla, jak sam mówi, „wyjątkowych firm”, które chciały wprowadzać do zarządzania zasadę partycypacji. Zasadę wymagającą, można powiedzieć „nieklasyczną”, bo stawiającą w centrum człowieka z jego indywidualnymi celami, które chce realizować. Firma jest w tym układzie środkiem, za pomocą którego jednostka te cele realizuje, a cała sztuka zarządzania polega na tym, aby cele człowieka i cele firmy się spotkały, a nie jest to zadanie proste. Samą branżą tego typu usług szkoleniowo-doradczych, wyspecjalizowanych w stawianiu diagnoz i zarządzaniu zmianą, Ryszard Stocki określa jako dosyć „intymną”. Cały bowiem kontakt między klientem i diagnostą, a potem proces

naprawy organizacji opiera się na obustronnym zaufaniu. Z tego też powodu nie jest łatwe ani prowadzenie takiej działalności, ani pozyskiwanie nowych klientów. Osobom, które zgłaszają się po taką usługę, z reguły ktoś wcześniej Stockiego rekomendował.

Ważnym momentem była publikacja w 2008 roku książki *Pełna partycypacja w zarządzaniu*. Przygotowana we współpracy z Piotrem Prokopowiczem i Grzegorzem Żmudą<sup>1</sup> była zwieńczeniem pracy badawczej i doradczej profesora Stockiego. Zawierała omówienie, w odniesieniu do idei partycypacji, rozmaitych aspektów działania organizacji, na podstawie przypadków różnych organizacji. Zgodnie z założeniem miała odpowiadać na wyzwania współczesnych organizacji i stanowić alternatywę dla tradycyjnego podręcznika zarządzania. Przyniosła popularność autorom, jednak sama idea nie do końca spotkała się ze zrozumieniem. Często postrzegano ją jako zbyt trudną do realizacji albo nawet utopijną. „Jest to trudny temat – mówi Stocki – mentalnie nie do przebicia. Do tego stopnia, że prezesi firm, a nawet firmy (...) takie jak spółdzielnie, które z natury mają współwłasność (...) patrzą na nas jak na wariatów. To jest daleka droga”. Równocześnie, pomimo sceptycyzmu, jaki wywołała sama idea, wykorzystywane przez Stockiego do celów komercyjnych narzędzia badawcze cały czas do niej nawiązywały.

Na pytanie, czy w działaniu kieruje się raczej planem czy intuicją połączoną z przywiązaniem do idei, Stocki opowiada: „Raczej jest tak, że próby planowego działania kończyły się zwykle dużą stratą pieniędzy. Dlatego w pewnym momencie postanowiłem rzeczywiście pilnować tylko idei...”. Strata pieniędzy dotyczyła przede wszystkim niepotrzebnych, jak się z czasem okazało, wydatków związanych z wynajmem dużego biura w biurowcu czy zatrudnianiem informatyków albo sekretarek. Przywiązanie do idei oraz pewna bezkompromisowość mogły być przyczyną wielu trudności. Tym właśnie, a także, jak sam mówi, swoim trudnym sposobem komunikowania, tłumaczy to, że ekipy jego współpracowników zmieniały się. Wiele osób od niego odchodziło.

Dla studentów i dla pracowników pewne rzeczy były nie do zaakceptowania. Ilustracją nieporozumień na linii prof. Stocki – reszta zespołu może być realizacja projektów dla studentów: symulacji zarządzania firmą. Jednym z nich była Neolution – symulacja firmy, czy „zabawa w firmę”, służąca nauce zarządzania. Studenci i pracownicy naukowci stworzyli strukturę organizacyjną, pozyskiwali zlecenia i realizowali „prawdziwe” projekty – wykonywali je za darmo, by się uczyć i zdobywać doświadczenie. Działanie okazało się sukcesem, ale Ryszard Stocki wycofał się z przedsięwzięcia. Powodem było to, że studenci podjęli się wykonania zlecenia

.....  
<sup>1</sup> O historii Piotra Prokopowicza i Grzegorza Żmudy opowiada *case study* „313?” w tej książce.

„tajemniczy klient” (*mystery shopping*) dla jednej z sieci handlowych, które według Stockiego ze swej natury jest nieetyczne, gdyż opiera się na kłamstwie:

*Powiedziałem: sorry, ale to nie jest personalistyczne, nie można w ten sposób zarządzać, to są ubeckie metody. (...) Jeśli weźmiecie ten projekt, to mnie już nie ma w tej symulacji (...) Troszkę tak jest, troszkę jednak jestem uparty i wierzę w ideę. Myślę, że gdzieś tam przynajmniej udaje mi się ją ludziom przekazać.*

Zdarzyć się mogą także niezbyt uczciwi albo mało etyczni klienci. Tak było w sytuacji firmy, w której, jak mówi Stocki, „wszystko się sypało”, a która go wynajęła, by wprowadzić system jawnego zarządzania. W trakcie całego procesu zespół badaczy pozyskał przychylność pracowników. Potem jednak okazało się, że zarząd w pewnym sensie wykorzystał Ryszarda Stockiego oraz idee pełnej partycypacji w zarządzaniu do tego, żeby upozorować działania na rzecz poprawy sytuacji w firmie. Miało to poprawić nastroje wśród pracowników. Właściciele w rzeczywistości nie mieli zamiaru ujawniać i potem rozpracowywać problemów w organizacji, a tym bardziej wprowadzać jakichkolwiek zmian w zarządzaniu. Tego typu sytuacje są frustrujące, ale Stocki coraz lepiej je rozumie. W takich sytuacjach, twierdzi, przydaje się jego psychologiczny *background*. Pozwala nabrać dystansu poprzez ujmowanie pojawiających się problemów w kategoriach indywidualnych uwarunkowań i deficytów ludzi:

*Nie da się wprowadzać zasady pełnej partycypacji w firmach, w których prezesi stoją teorię X, bojąc się pracowników. Taki prezes od razu będzie się bronił (...) wielu ludzi nie jest przygotowanych do tego, żeby przeprowadzać proces zmian oparty na ludziach, bo nikt tego nie uczy, ale jest też mnóstwo ludzi, którzy chcieliby to robić.*

Badacz przez cały czas oprócz prowadzenia działalności biznesowej pracował jako wykładowca akademicki. Uczestniczył w dużym komercyjnym projekcie uniwersytetu prowadzonym przez Wszechnicę UJ w Szpitalu im. Jana Pawła II w Krakowie. W czasie pracy w Wyższej Szkole Biznesu - National-Louis University patronował kilku tzw. „Bonom na innowacje” - w ramach programu, który miał zachęcać małe firmy do kontaktów z jednostkami naukowymi w celu zakupu od nich usług i potem wdrażania nowych rozwiązań. Uważa jednak, że ta współpraca jest trudna, bo władze uczelni najczęściej nie rozumieją praw biznesu i nie są przygotowane do pozyskiwania klientów biznesowych - działalność Wszechnicy UJ była chlubnym wyjątkiem. Problemem są też honoraria za takie prace, które dla kierownictwa uczelni państwowych są nie do zaakceptowania. Natomiast jeśli chodzi o współpracowników z Instytutu Psychologii UJ, to na jego działalność komercyjną zawsze patrzyli przychylnie. Ryszard Stocki podkreśla:

*Mój szef, profesor Nęcka, jest światłym naukowcem. Jeździł za granicę, widział, jak to wygląda gdzie indziej. Nigdy w ramach tego zespołu nie miałem najmniejszych problemów (...) Są na Uniwersytecie ludzie wiedzący o co chodzi, gotowi do współpracy z biznesem.*

Jednocześnie dodaje, że patrząc z perspektywy praktyków, nauka jest zamknięta i hermetyczna. Podkreśla, że sam jest ogromnym entuzjastą współpracy nauki z biznesem, według niego tylko poprzez taką współpracę można rozwiązywać konkretne problemy. Co więcej, praktyczne doświadczenie inspiruje, napędza, dostarcza materiału do prowadzenia działalności akademickiej. Jak twierdzi: „Może przyjść w tej chwili praktyk i po rozmowie z nim wpadnę na genialny pomysł, uznam, że on mi po prostu postawił zupełnie inaczej cały problem (...) mam jakąś teorię zarządzania, a on obala wszystkie”.

Jednak osoby ze świata nauki mogą być postrzegane przez przedstawicieli rzeczywistości biznesowej jako niepraktyczne, przeteoretyzowane. Niekiedy jest w tym wiele racji. „Gdy czasem widzę, jak moi koledzy zabierają się do rzeczy praktycznych, to ręce opadają” – mówi Ryszard Stocki. Zasadniczym problemem i źródłem niemocy świata nauki jest to, że rządzą tutaj „prawa wydziału”, co przekłada się na myślenie o każdym problemie czy zjawisku w kategoriach danej dyscypliny naukowej. To z kolei zawęża perspektywę i uniemożliwia adekwatny ogląd sytuacji. Stocki podsumowuje, że nie należy mylić praktyki z nauką, a każda ze stron powinna znać swoje miejsce, a także wzajemne walory. Równocześnie nauka powinna porzucić nawyki zbyt wąskiego oglądania spraw i zacząć dążyć do rozwiązywania problemów transdyscyplinarnie. Taka transdyscyplinarna nauka byłaby zdolna odpowiadać na wyzwania i problemy świata, jak również porozumiewać się i umożliwiać współpracę z praktykami.

Ryszard Stocki taką właśnie wizję nauki konsekwentnie wdraża w życie. Na podstawie materiału empirycznego zgromadzonego w ramach własnej praktyki publikuje artykuły. Również praca habilitacyjna o patologiach organizacyjnych obroniona w 2007 roku, prezentując holistyczne podejście do zagadnienia, w dużym stopniu odwołuje się do własnych doświadczeń autora ze współpracy z organizacjami z sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego. Odzwierciedla przekonanie Stockiego, że podstawą dobrej teorii jest praktyka. Dostarcza studiów przypadków, pozwala mówić o pewnych mechanizmach i tendencjach, a potem docierać do prawd uniwersalnych. Podkreśla, że powodem napisania książki były dwie kwestie: z jednej strony bezradność, której doświadczał w trakcie pracy z organizacjami, wynikająca z nieprzystawalności modeli teoretycznych i metod do realnego życia, z drugiej potrzeba zrozumienia zjawisk i wytłumaczenia ich za pomocą jasnych schematów. Krytycy zarzucali jej jednak „nienaukowe” odwołanie

się do normatywu, który w opinii jednego z recenzentów świadczy o nienaukowości takiego podejścia.

Transferu wypracowanej przez siebie wiedzy czy pewnych koncepcji do świata nauki dokonuje, prowadząc również działalność wykładowcy. Uczy studentów określonego sposobu myślenia, a jednocześnie zachęca ich do zwiększania samodzielności. Chętnie czerpią z jego doświadczeń. Zdarzało się, że wykorzystywali w swoich pracach magisterskich wyniki z unikatowych badań prowadzonych przez firmę Stockiego. Działalność dydaktyczna wymusza na Ryszardzie Stockim ciągłą pracę, czytanie na bieżąco literatury, szukanie wszelkich nowości. Swoje wykłady ciągle ulepsza, poprawia i aktualizuje. Wielu rzeczy dowiaduje się i uczy od studentów, magistrantów albo doktorantów, którzy często przynoszą jakieś nowe, atrakcyjne tematy:

*Trudno wyjść na zewnątrz i nie zobaczyć, że mamy Facebook, ogromną liczbę ludzi uczących się oraz pracujących przy komputerach z włączonym na stałe tym portalem społecznościowym, i abstrahować od tego, tak jakby się to nie działo. To trzeba badać, trzeba wykorzystywać do badań, trzeba tam się z ludźmi komunikować.*

[Korzystano z następujących książek: Stocki (2003, 2005), Stocki, Prokopowicz, Żmuda (2008)] ●



## Komentarz redakcyjny

Można uznać opisane wyżej losy zawodowe dr. hab. Ryszarda Stockiego za przykład podobnych karier na styku uniwersytetu i biznesu czy sfery publicznej, których korzenie sięgają początku lat 90. Możliwości, jakie otworzyły się wtedy przed dynamicznymi ludźmi nauki, zaowocowały wieloma podobnymi drogami zawodowymi, z których część znalazła swój finał w stopniach profesorskich (popartych doświadczeniem w pracy eksperckiej poza nauką), a część na wyższych stopniach urzędniczych czy w udanym biznesie. Z pewnością nie było to zjawisko masowe, ale jak się wydaje, w tamtym okresie przedsiębiorczość, gotowość do ciężkiej pracy, akademicki szlif, znajomość języków czy doświadczenia zagraniczne często stanowiły czynniki sukcesu, bo gospodarka potrzebowała takich ludzi.

Można zadać pytanie o aktualność takich historii dzisiaj, w tak bardzo odmiennych warunkach, gdy te dawniej wyjątkowe kompetencje stały się bardziej powszechne. Jednak opis losów zawodowych dr. hab. Ryszarda Stockiego co najmniej pod dwoma względami wydaje się wciąż ważny i pouczający. Po pierwsze, opisuje historię podążania za spójnym zestawem wartości (partycypacja w zarządzaniu, personalizm, ideał zdrowej organizacji) i bardzo konsekwentnego wcielania ich w życie. Jedni powiedzą, że taka bezkompromisowość ociera się o doktrynerstwo i skutkuje brakiem elastycznego reagowania na zachodzące zmiany, inni

stwierdzą, że sukces w dowolnej dziedzinie wymaga determinacji, a wartością dodaną angażowania się pracowników naukowych w podobną działalność jest wnoszenie przez nich właśnie pewnego zestawu wartości i odmiennej perspektywy (która może być zaczynem innowacji). Z pewnością bardzo ważne jest, by nowe inicjatywy miały swoisty tożsamościowy rdzeń (i mają ją chyba wszystkie opisane w tym tomie), który definiuje, czym jest dana firma / organizacja, jaką ma specyfikę, czym się wyróżnia na rynku, co oferuje. Wypracowanie własnej silnej tożsamości pozwala przetrwać trudniejsze chwile, a jednocześnie jest ważnym krokiem w tworzeniu modelu biznesowego. Nie znaczy to oczywiście, że taka tożsamość jest aktualna w każdych warunkach i nie powinna ulegać zmianie.

Po drugie, przypadek „Człowiek idei” pokazuje wyraźnie, jaką rolę w podobnych inicjatywach pełnią kontakty z osobami reprezentującymi bardzo różne światy. W tekście pojawiają się osoby reprezentujące zarówno „zwyyczajny” biznes, jak i instytucje publiczne, NGO-sy czy duchowieństwo; są też studenci i przedstawiciele nauki czy współpracownicy. Takie kontakty służą nie tylko bezpośredniemu pozytywnemu skutkowi, ale pozwalają lepiej komunikować swoje idee, dopracowywać produkty i promować swój sposób myślenia.



# Ochocki Model Dialogu Obywatelskiego

ANDRZEJ BUKOWSKI

## Tło

Zdaniem Maurycego Komorowskiego, burmistrza Ochoty, wszystko zaczęło się parę lat temu od planu rewitalizacji Zieleńca Wielkopolskiego, parku położonego w otoczeniu starych, prestiżowych kwartałów Ochoty. Nową, pełną rozmachu koncepcję zagospodarowania parku zlecono do opracowania uznanym architektom, mając nadzieję, że spotka się ona z pełną aprobatą mieszkańców. Okazało się, że zamiast akceptacji na władze dzielnicy spadła druzgocąca krytyka. Po pierwsze zarzucono im, że konsultują gotowy już projekt, po drugie, że wielkie pieniądze wydano na koncepcję zupełnie nieudaną. Nowe plany nie uwzględniały bowiem potrzeb dotychczasowych użytkowników parku, głównie matek z dziećmi i właścicieli psów. W wyniku wielu akcji protestacyjnych ostatecznie wprowadzono dość skromne usprawnienia i zmiany zgodne z oczekiwaniami mieszkańców.

Od tamtego czasu w Ochocie zrealizowano kilkanaście projektów związanych z zagospodarowaniem lokalnej przestrzeni, jeszcze przed zawianiem OMDO. Jednak dopiero po pojawieniu się tej inicjatywy wprowadzono parę ważnych, systemowych rozwiązań, umożliwiających mieszkańcom wcześniejszy wgląd w powstające plany i projekty. Na przykład w przypadku przedkładanych przez Urząd Miasta Warszawy do zaopiniowania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego władze Ochoty organizują nagłaśniane w lokalnych mediach i w wielu punktach dzielnicy szerokie debaty z udziałem mieszkańców i ekspertów, choć prawo nie wymaga tego typu konsultacji. Ostatni z konsultowanych projektów zgromadził 400 osób, absolutny rekord w skali całego miasta. W trakcie konsultacji wprowadzono nawet elektroniczny rejestrator uwag i odpowiednie formularze do zgłaszania komentarzy, które zbierane są i opracowywane przez urzędników, a następnie przesyłane są do Biura Architektury Miasta Warszawy. Niezależnie od konsultacji w sprawie planu zagospodarowania przestrzennego

miasta Warszawy i miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, realizowanych w skali dzielnicy, Urząd Dzielnicy Ochota prowadzi także konsultacje w sprawie własnych projektów, takich m.in. jak rewitalizacja parku Fort Korotyńskiego czy parku Ulicy Opaczewskiej. Ten ostatni projekt realizowany był z pomocą Centrum Komunikacji Społecznej Miasta Warszawy, które przysłało swoich ankieterów i przeprowadziło badania na potrzeby konsultacji. Ochota prowadzi także małe projekty rewitalizacyjne, na przykład na osiedlu Rakowiec, gdzie również wprowadza elementy partycypacji społecznej i konsultacji.

Przed pojawieniem się idei Ochockiego Modelu Dialogu Obywatelskiego istniało już na terenie dzielnicy Ochota Forum Rewitalizacji, którego działania zainicjowano około 2008 roku wraz z uruchomieniem Lokalnego Programu Rewitalizacji m. st. Warszawy na lata 2005–2013. Wszystkie warszawskie dzielnice włączały się w ten ogólnomiejski projekt, wskazując swoje zdegradowane miejsca i obszary. Ochota skupiła się przede wszystkim na wymagających renowacji kamienicach tzw. Starej Ochoty, pochodzących jeszcze z okresu międzywojennego, oraz kilku wybranych miejscach i obiektach (m.in. Teatr Ochota). Niestety, planów rewitalizacji dotyczących starych kamienic nie udało się zrealizować i większość zaangażowanych wówczas w te projekty osób się wykruszyła. Pozostało niewielkie grono zapaleńców, które nie chciało się pogodzić z rozproszeniem kapitału społecznego, jaki powstał w związku z planami rewitalizacji. Jak wspomina Ilona Kwasięborska, architektka, jedna z głównych uczestniczek tego „społecznego fermentu”, chodziło o wyłonienie jakiejś reprezentacji mieszkańców, grupy liderów, która byłaby partnerem dla władz i kanałem transmisji potrzeb oraz postulatów mieszkańców w kwestiach zagospodarowania przestrzennego dzielnicy i poprawy jej estetyki. Forum Rewitalizacji miało charakter nieformalny, działało zrywami. Dopiero gdy na placu Narutowicza wybudowano La Szalet (o czym później w szczegółach), wzrosło zainteresowanie społeczne sprawami zagospodarowania i wyglądu dzielnicy oraz jej najważniejszych miejsc.

Stara Ochota jest miejscem zamieszkania tzw. starej inteligencji warszawskiej, której część przetrwała II wojnę światową i powróciła po powstaniu do swoich domów (nawiasem mówiąc, według Narodowego Spisu Powszechnego z 2002 roku aż 24 proc. mieszkańców dzielnicy posiadało wykształcenie wyższe, podczas gdy w całym kraju osób posiadających wykształcenie wyższe było ok. 10 proc.). „To jest społeczność zakorzeniona, przywiązana do miejsca, wykształcona, której zależało na zachowaniu historycznego i społecznego charakteru dzielnicy”. Część tego środowiska nabierała przekonania (wśród nich najbardziej aktywni okazali się architekci i socjologowie), że coś złego zaczyna się dziać w tej przestrzeni. Równolegle samorząd przygotowywał duże projekty rewitalizacyjne, w ramach których, na poziomie spółdzielni, przygotowywano tzw. mikroprojekty rewitalizacyjne. Do

związanej z Polskim Towarzystwem Socjologicznym socjolożki Barbary Lewenstein, będącej od początku jedną z głównych animatorek ruchu na rzecz zachowania historycznego charakteru tzw. starej Ochoty, a potem do koordynatorek OMDO, zwrócono się wtedy z prośbą o pomoc w sprawie kontaktów ze spółdzielniami mieszkaniowymi. Wspólnie z osobą odpowiedzialną za działania rewitalizacyjne w dzielnicy z ramienia urzędu wpadła ona na pomysł usieciowienia tych wielu rozproszonych mikroprojektów pod postacią Forum Rewitalizacji, której to idei ochocki samorząd udzielił wsparcia logistycznego w postaci udostępnienia strony internetowej. Ostatecznie z projektów mikro nic nie wyszło (nie było pieniędzy na mieszkalnictwo), ale Forum przetrwało i stanowiło pierwszy z nurtów dialogu społecznego.

Drugi nurt społecznego napięcia i kontestacji zainicjowany został przez protest związany z rewitalizacją Parku Wielkopolski. Projekt rewitalizacji, koncentrujący się na reprezentacyjnych funkcjach zieleni, zasadniczo uderzał w potrzeby już użytkujących go mieszkańców, a także zmieniał dotychczasowy układ krajobrazowy parku. Jak wspomniano wcześniej, doszło do dużego napięcia społecznego; list protestacyjny podpisało 600 mieszkańców, w sprawę zaangażowały się media, odbyło się spotkanie z burmistrzem Ochoty, w efekcie powstał nowy projekt. Ale na skutek tych protestów, listów od mieszkańców Ochoty władze Warszawy wycofały się z finansowania projektu, skutkiem czego do rewitalizacji właściwie nie doszło. Niemniej jednym ze społecznych skutków protestu wokół Parku Wielkopolski było powstanie Stowarzyszenia Ochocianie, które istnieje do dziś i pełni funkcję organizacji strażniczej, kontrolującej poczynania władz.

Obok tych nurtów negacji i protestu w związku z poczynaniami władz, pojawiały się także inicjatywy i pomysły stworzenia czegoś konstruktywnego w odniesieniu do przestrzeni. Część środowiska związanego z Polskim Towarzystwem Socjologicznym (PTS), ogólnopolską organizacją zawodową socjologów, zaczęła się zastanawiać, czy w przypadku narastania sytuacji konfliktowych nie warto stworzyć jakiegoś modelu rozwiązywania tych konfliktów, opierając się na partycypacji i dialogu. Te pomysły zmaterializowały się ostatecznie w postaci projektu złożonego do Fundacji Batorego, który uzyskał finansowanie. Do pozyskanych środków dorzuciło się Centrum Komunikacji Społecznej Miasta Stołecznego Warszawy. W takich okolicznościach pojawił się projekt OMDO. Jego realizatorzy od razu zmierzli się z dwoma silnymi konfliktami, którym musieli stawić czoło.

Pod koniec 2010 roku wybuchła sprawa placu Narutowicza. Już dużo wcześniej Forum Rewitalizacji prowadziło rozmowy z burmistrzem Ochoty na temat zagospodarowania placu i przywrócenia tego centrum komunikacyjnego mieszkańcom, aby ożywić to miejsce, przecięte obecnie pętlą tramwajową. „On, tak, kiwał głową, kiwał głową i w pewnym momencie pojawiła się na placu ohydna budka

z piwem pod dumną nazwą La Szalet. To było jak policzek dla starej inteligencji ochockiej, która dostrzegła, że zamiast przywracania historycznego charakteru placu wszystko idzie w przeciwnym kierunku” - wspomina Barbara Lewenstein. Prasa zaczęła drażnić temat powstania piwiarni, po czym wyszło na jaw, że jeden z radnych dostał dzierżawę po preferencyjnych cenach. To stało się zarzewiem szerszego protestu społecznego, który ostatecznie zogniskował się wokół funkcji społeczno-przestrzennych całego placu.

Drugim potężnym konfliktem, który niewątpliwie wpłynął na to, że projekt OMDO zaprezentowany burmistrzowi Ochoty przez zespół naukowców i działaczy spotkał się z życzliwym i otwartym przyjęciem, był protest społeczny, jaki wybuchł w związku z planami rewitalizacji Bazaru Banacha. Już w 2008 roku władze Warszawy sygnalizowały plan likwidacji dotychczasowego targowiska i wybudowania w jego miejscu hali targowej oraz budynków Towarzystwa Budownictwa Społecznego. Władze dzielnicy znalazły się pomiędzy kupcami a władzami Warszawy, które starały się zepchnąć odpowiedzialność za negocjacje z mieszkańcami na dzielnicę, mimo że to magistrat prowadził działania inwestycyjne, nie Ochota. Konflikt nabrał także charakteru politycznego, odkąd po stronie kupców, a przeciwko modernizacji Bazaru Banacha wypowiedziała się część opozycyjnych radnych, skupionych wokół lokalnego pisma „Informator”.

## Projekt OMDO - realizacja

W tym gorącym dla władz dzielnicy momencie, na początku 2011 roku, w sukurs przyszedł, niejako z marszu, właśnie zainicjowany projekt OMDO, w ramach którego, oprócz serii negocjacji z reprezentantami kupców, przeprowadzono ankietę wzbogaconą wizualizacjami dotyczącymi przyszłego wyglądu Bazaru. W badaniach uczestniczyło 625 mieszkańców dzielnicy. Wypowiedzieli się oni za modernizacją Bazaru. Takie wyniki były możliwe, jak sądzono, dzięki dostarczeniu ochocianom, przy okazji przeprowadzania ankiety, konkretnych informacji na temat przyszłego sposobu zagospodarowania placu. Zdaniem burmistrza Komorowskiego, po zmianie wiceprezydenta Warszawy odpowiedzialnego za kontakty z mieszkańcami, poprawiła się komunikacja na linii władze miasta - władze dzielnicy - mieszkańcy Ochoty. Ostatecznie konflikt został rozwiązany dzięki ciągłym kontaktom z kupcami i uzgodnieniu z nimi procedur obejmowania straganów na nowym placu.

Formalnie rzecz biorąc, projekt OMDO realizowany był od stycznia 2011 roku do marca 2012 roku. Z zespołem ds. konsultacji społecznych PTS, będącym

zasadniczym realizatorem projektu OMDO ze strony urzędu dzielnicy, obok samego burmistrza Ochoty, współpracowali szef funduszy unijnych i kontaktów z mediami, osoba reprezentująca komórkę urzędu zajmująca się rewitalizacją, przewodnicząca Rady Dzielnicy, koordynator ds. konsultacji społecznych oraz przewodniczący komisji ds. zagospodarowania przestrzennego. Ten ostatni element, polityczny, był bardzo ważny, bo chodziło o forsowanie rozstrzygnięć w Radzie Dzielnicy. Działania w ramach projektu skoncentrowane zostały w trzech miejscach dzielnicy, reprezentujących różne stadia natężenia konfliktu, i przyjęły odpowiednią do tych stadiów formę: (1) mediacji w przypadku Bazaru Banacha (duży konflikt); (2) konsultacji w przypadku placu Narutowicza (konflikt w stadium załążkowym); (3) aktywizacji w przypadku ulicy Filtrowej, gdzie konflikt nie występował, a chodziło przede wszystkim o zachęcenie mieszkańców do większej aktywności w sprawie poprawy wyglądu ulicy.

Z punktu widzenia badaczy zaangażowanych w OMDO u źródeł inicjatywy leżały trzy przyczyny. Po pierwsze, ich osobistego zaangażowania i chęci naprawienia miejsca, w którym się żyje, chęci wspieranej przez ich kompetencje naukowe. Drugim powodem stało się nagłośnienie sprawy konfliktów wokół przestrzeni przez media. Dopiero wówczas burmistrz zaczął się tym poważnie interesować i sprawa nabrała charakteru politycznego. Trzeci powód związany był z Polskim Towarzystwem Socjologicznym, które w znacznie większym stopniu niż dotychczas starało się otworzyć na realizację projektów społecznych, umożliwiających wykorzystanie wiedzy eksperckiej socjologów. Chodziło o zwiększenie oddziaływania PTS jako środowiska opiniotwórczego i uzyskanie szerszego rezonansu zarówno w środowisku socjologów, jak i szerzej - na arenie publicznej. Warto także dodać, że struktura zespołu OMDO miała charakter interdyscyplinarny (różne specjalności: socjolodzy, mediatorzy, architekci) oraz międzygeneracyjny (średnie i młode pokolenie). Młode pokolenie pomagało wizualizować efekty badań zarówno w postaci koncepcji architektonicznych dla mieszkańców, jak i publikacji, które powstały po projekcie.

Zaangażowanie burmistrza Ochoty w realizację projektu rosło wraz z rozwojem działań projektowych. Wpływ na coraz ściślejszą współpracę z badaczami miały trudne okoliczności, w jakich się znajdował:

*Miał konflikt na placu Narutowicza i konflikt wokół targowiska na placu Banacha, gdzie Miasto (Urząd Miasta Warszawy) zepchnęło na niego całą odpowiedzialność za zamknięcie targowiska i pozbawienie części kupców miejsc pracy. Nie przysparzała mu punktów działalność grupki opozycyjnych radnych skupionych wokół piśma „Informator” [Barbara Lewenstein].*

A jednak bez współpracy z urzędem realizacja projektu nie byłaby możliwa nie tylko z powodów technicznych, ale także strategicznych: ostateczne decyzje podejmowane miały być w urzędzie. Według rozmówców reprezentujących środowisko badawcze burmistrz Komorowski po pewnym czasie dostrzegł korzyści z projektu, zauważył, że metodologia działa, że ludzie pozytywnie oceniają projekt. Przełomowym momentem była prezentacja jednej z członkiń OMDO, która przywiozła z fińskiego Tampere przykłady technik partycypacyjnych i wywiady z tamtejszymi urzędnikami. Przy okazji prezentacji nadmieniła, że w Tampere poziom zaufania do tamtejszych władz samorządowych sięga 70 proc. Wyraźnie przy tym podkreśliła, że tam burmistrz jest osobą, która promuje partycypację. „I chyba burmistrz Ochoty przejął ten wzór” – twierdzą badacze z OMDO, którzy naciskali, aby realizował konkrety, a konsultacje nie były fasadowe. W tej chwili Burmistrz sam forsuje ideę partycypacji w urzędzie (o czym za chwilę), prowadzi spotkania z urzędnikami, przygotowujące ich do konsultacji z obywatelami, i staje się wzorem do naśladowania dla innych burmistrzów.

Jednak, zdaniem socjologów, największą przeszkodą w realizacji projektu wcale nie był burmistrz, ale polityka jako taka. „Radni po pół roku funkcjonowania projektu zorientowali się, że istnieje, i zaczęli go blokować oraz krytykować nie dlatego, że był zły, ale dlatego, że oni sami nie byli włączeni do projektu od początku”. Najbardziej krytykowało projekt stowarzyszenie lokalne tylko dlatego, że był wspierany przez PO. Prawdopodobnie radni poczuli się zagrożeni, że nie wsłuchują się „w głos” ludu tak systematycznie i uważnie jak OMDO i zaczęli projekt bojkotować. Także uwarunkowania polityczne burmistrza wybranego przez Radę Dzielnicy nie pozostały bez wpływu na realizację projektu. Burmistrz musiał utrzymywać równowagę polityczną w Radzie, np. Komisja Przerzucenia Rady Dzielnicy Ochota poczuła się zagrożona przez Radę Ekspertów przy burmistrzu.

Burmistrz Ochoty z perspektywy czasu bardzo wysoko ocenia współpracę z socjologami i doświadczenia, jakie wyniósł z tej współpracy:

*Myszę, że chcąc nie chcąc, pochłonęliśmy sporą dawkę wiedzy fachowej o tym, że rozmawiać to jedno, ale ważne jest, jak rozmawiać, jakie metody konsultacji stosować. To nie jest tak, jak sobie wyobrażaliśmy: zebrać wszystkich i iść na ciężki bój do późnej nocy, chociaż tak również się zdarza. Wszystko jednak można uzbroić w elementy cywilizujące ten proces, a więc np. wstępne ankiety, informacje, należy też dawać ludziom jeśli nie pewność, to przeświadczenie, że to nie idzie na marne, że nie gadamy po to, by „odfajkować” kolejny temat i potem zrobić po swojemu, ale że traktujemy ludzi poważnie i wszystkie propozycje mieszkańców dające się zrealizować, będą zrealizowane.*

Podkreśla również, że w trakcie konsultacji także partnerom społecznym uświadamiano, że przy podejmowaniu decyzji urzędnicy ponoszą wieloraką odpowiedzialność, m.in. prokuratorską czy przed Regionalnymi Izbami Obrachunkowymi. Inną wartością konsultacji, którą burmistrz postrzega jako sukces, było wciągnięcie w ten proces takich potężnych instytucji, jak wpływowy warszawski Zarząd Dróg Miejskich zarządzający większością ulic w stolicy i w zasadzie całym placem Narutowicza, posiadający wielu podwykonawców, i wszechmocny, jeśli chodzi o decyzje. „Na początku siedzieli obrażeni, ale potem im przeszło, zaczęło im się to podobać, zobaczyli, że po pierwsze, to nie boli, a po drugie - zaczyna być ciekawie i to ich nudne, urzędnicze życie nabiera sensu”. To był taki wewnętrzny sukces strony urzędniczej.

Zdaniem burmistrza z jednej strony wciąż utrzymuje się tradycyjna biurokracja i władza „jak w carskiej Rosji”, z drugiej następuje istne „szaleństwo”, wybuch demokracji uczestniczącej, zwłaszcza w sprawach dotyczących codzienności, ważnych dla ludzi w bezpośrednim sąsiedztwie, takich jak zieleni na osiedlu czy chodniki:

*Ja już swoim kolegom dawno mówiłem: przestańcie się zamykać w tych swoich formułkach, że to jest nasza odpowiedzialność, w związku z tym nasze władztwo, bo to jest nieprawda, a nawet jeśli to jest prawda, ludzie to widzą zupełnie inaczej i to my jesteśmy trzy kroki w tyle za ludźmi. Musimy się po prostu zmienić!*

W trakcie realizacji projektu dochodziło także do intensywnej współpracy interdyscyplinarnej. Zespół OMDO poprosił studentów architektury Politechniki Warszawskiej o przygotowanie na podstawie wyników badań socjologicznych trzech wizualizacji przekształceń placu Narutowicza. Na początku współpracy zorganizowano specjalne spotkanie członków zespołu OMDO i ankieterów z grupą architektów. Przekazano im szczegółową wiedzę pochodzącą z wywiadów wraz z fragmentami konkretnych opinii mieszkańców. Młodzi adepci architektury okazali się bardzo otwarci na te informacje i na ich podstawie przygotowali trzy wizualizacje placu Narutowicza. Udały się znakomicie i okazały się „mocnym elementem” całego projektu. Na zebraniu z mieszkańcami pokazano te wizje, co pozwoliło ukonkretnić i zoperacjonalizować zawarte w ankietach potrzeby oraz przekonania co do przyszłości placu. Istotą współpracy między socjologami a architektami był fakt, że studenci architektury przy projektowaniu planów zagospodarowania placu dysponowali wynikami z badania ankietowego. Pozwoliło to uniknąć ekstrawaganckich i oderwanych od potrzeb mieszkańców pomysłów oraz wizji artystycznych. Ten element projektu odegrał ważną rolę w budowaniu modelu dialogu społecznego, w ramach którego opinie



mieszkańców stanowią podstawę dla rozwiązań architektoniczno-urbanistycznych, a nie odwrotnie.

W opinii Ilony Kwasięborskiej: „jeśli jest otwartość na drugą stronę, to zawsze znajdzie się język porozumienia, tylko trzeba chcieć”. Ważne są wcześniejsze kontakty towarzyskie, nieformalne. „Od długich rozmów dwóch osób tworzy się chęć zrobienia czegoś nowego”. Oczywiście były różnice zdań, ale nie tyle dyscyplinarne, ile dotyczące sposobu oraz ogólności patrzenia. Jak mówi Kwasięborska: „Naukowcy mają skłonności do uogólnień, na przykład do syntetycznego ujmowania wyników badań sondażowych, podczas gdy architekt musi uwzględnić konkret, ale nie to jest problemem, tylko działanie w innej płaszczyźnie”. Trudno powiedzieć, jej zdaniem, czego konkretnego strony uczą się od siebie, ale poprzez wspólne rozwiązywanie problemów czegoś na pewno. Natomiast sposób myślenia urzędników bardzo się zmienił. Nie boją się współpracować, pytać, stają się bardziej otwarci. Rozmówczyni podaje przykład z wycięciem drzewa. Zamiast suchej informacji, że jutro, pojutrze zostanie wycięte drzewo, i żeby usunąć samochody, może warto na miesiąc, dwa przed podjęciem decyzji, wywiesić na tym drzewie informację, że urząd planuje wyciąć to drzewo i co mieszkańcy o tym sądzą. Największa korzyść, zdaniem Kwasięborskiej, wynika nie z wzajemnego uczenia się, lecz z możliwości spotkania. Nie tylko z socjologami, ale z mieszkańcami. Mieszkańcy mają potrzeby, ale często nie mają wiedzy, wówczas architekci mogą odpowiedzieć pewne rozwiązania, o których mieszkańcy nie mieli wcześniej pojęcia.

*Na przykład w przypadku ulicy Grójeckiej, która jest wielką, czteropasmową arterią komunikacyjną, biegnącą przez środek dzielnicy mieszkaniowej, istnieje możliwość zwężenia jej do dwóch pasów. Socjologowie o to nie pytali, bo o tym nie wiedzieli. Ale też nikt z mieszkańców nie zgłosił tego postulatu, a zdaniem niektórych architektów Grójecką trzeba zwęzić. Warto zatem osobom, które się pyta, podsunąć pewne propozycje, aby miały pełny wachlarz wyborów. Podobnie było w przypadku Bazaru Banacha. Protest przybrał formę: nie chcemy zmian. Ale gdyby podsunąć im kilka propozycji, wówczas wiedzieliby, w którą stronę pójść.*

Choć interdyscyplinarną metodę typu *charette* (więcej o niej w dalszej części) wprowadzili do projektu OMDO socjologowie, dla architektów współpraca interdyscyplinarna też nie jest czymś nieznanym. „W przypadku każdego projektu architektonicznego muszą się spotkać konstruktor, instalator, elektryk, architekt, plastyk, urbanista. Wszyscy robią wspólny projekt i takie działanie interdyscyplinarne jest dla architekta oczywiste, tak jak oczywiste jest pytanie klienta, jaki chce mieć dom” (Ilona Kwasięborska). W kontekście współpracy interdyscyplinarnej architektka wspomina swój pobyt w Nigerii – o ile w Polsce polega to na

udowadnianiu własnej wartości wobec innych dyscyplin, o tyle w Nigerii dominowała postawa otwartości. Kwasiaborska stawia jeszcze drobny zarzut socjologom, że „oni to by najchętniej pytali się ludzie »na okrągło«, a czasami trzeba przestać pytać i zacząć działać, poza tym większość nie zawsze ma rację i potrzebna jest czasami »oświecona dyktatura«”. Jak dowcipnie dodaje: „Wielbłąd to jest koń projektowany zespołowo” – zawsze ktoś musi podjąć decyzję.

*Pytano nawet pijaczków przebywających na placu Narutowicza i oni twierdzili, że najlepiej byłoby, gdyby im tam wybudować daszek, żeby im nie padało na głowę. Więc nie zawsze warto ludzi pytać, bo o wielu sprawach nie mają pojęcia. Badania nie są jednoznaczne, nie są podstawą konkursu, ale materiałem do konkursu dla projektantów. Mieszkańcy wskazali kierunek zmian, a nie konkretne rozwiązania.*

Kontynuacją OMDO stała się witryna internetowa Forum Mieszkańców Ochoty, portal internetowy dla mieszkańców, na którym można się zalogować. Administratorem portalu zajmuje się Urząd Dzielnicy Ochota, a mieszkańcy zgłaszają swoje uwagi i postulaty związane z różnymi tematami, których dostarcza Rada Ekspertów będącą drugim efektem działania OMDO. Skupia się ona na doradztwie w sprawach dotyczących zagospodarowania przestrzennego tzw. Starej Ochoty. W skład Rady wchodzi osoby, które działały wcześniej w Forum Rewitalizacji, a potem w OMDO, posiadają wysokie kompetencje w zakresie przestrzeni publicznej i doradzają burmistrzowi w sprawach zagospodarowania przestrzennego oraz wyników konsultacji społecznych. Do Rady zaprasza burmistrz, kluczem jest posiadanie kompetencji związanych z przestrzenią. Obecnie na 12 członków Rady trzy osoby związane były z OMDO. Na każdym spotkaniu Rada wybiera kolejny temat do omówienia (ostatnio: zieleń w Starej Ochocie oraz ścieżki rowerowe i parkingi osiedlowe). Wokół Rady Ekspertów tworzy się swoista sieć, której węzłami są zaangażowane osoby, będące w różnych ciałach formalnych i nieformalnych, m.in. Komisji Planowania Przestrzennego Rady Dzielnicy Ochota czy Forum Stowarzyszeń Pozarządowych przy Stołecznym Konserwatorze Zabytków.

Projekt OMDO przyniósł konkretne, wymierne efekty zarówno dla władz, jak i dla mieszkańców. Jeżeli chodzi o Bazar, to obecnie został przeniesiony na tymczasowe miejsce, zrezygnowano z budowy niechcianego przez wszystkich TBS, a także wynegocjowano kompromis między kupcami a miastem. Trwają prace nad zorganizowaniem konkursu na modernizację placu Narutowicza. Powołano już jury konkursowe. Zwycięska praca ma stać się wytyczną dla planu zagospodarowania przestrzennego, którego dla placu jeszcze nie ma. Wynik konkursu ma wpłynąć na kształt zagospodarowania placu, ten zaś stać się elementem miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego.

Odbył się także konkurs na koncepcję straganów przy ul. Filtrowej. Mieszkańcy chcieli, by w miejsce starych powstały nowe, które służyć będą także w dni wolne od pracy jako miejsca wystawowe lub miejsca wydarzeń lokalnych. Jest też pomysł, żeby zastąpić ścieżkę asfaltową na zabytkowym odcinku tej dzielnicy ścieżką szutrową, trudniejszą do utrzymania w czystości, ale dużo bardziej estetyczną niż asfaltowa. Obecnie realizowany jest proces projektowania szyldów na ulicy Filtrowej, które mają być ujednolicone. Działania te powiązane są z organizacją festiwalu „Warszawa w budowie”.

## Produkt OMDO: metodologia rozwiązywania konfliktów wokół przestrzeni wielkomiejskich

Na podstawie doświadczeń związanych z interwencją socjologiczną w dzielnicy Ochota Zespół ds. Konsultacji Społecznych Polskiego Towarzystwa Socjologicznego (PTS) opracował model dialogu społecznego, czyli ogólną metodologię zmniejszającą napięcia społeczne w odniesieniu do gospodarowania przestrzenią wielkomiejską. Członkowie zespołu doszli do wniosku, że nie chcą się zajmować konsultacjami społecznymi w ogóle, lecz ich szczególnym typem. Skoncentrowano się na decyzjach dotyczących przestrzeni wielkomiejskich, gdzie natężenie konfliktów jest bardzo duże, bo stron aspirujących do tej samej przestrzeni jest wiele, a samej przestrzeni mało. Odcięcie pozostałych form konsultacji ułatwiło konceptualizację problematyki. Zagęszczenie konfliktów i ich specyficzne ułożenie się na skali natężenia napięcia społecznego pozwoliło Zespołowi wypracować pewną ogólną metodę, generalne podejście wychodzące poza zestaw metod, technik i procedur znanych z popularnych podręczników, dotyczących partycypacji społecznej. Przedmiotem analizy stał się konflikt wokół przestrzeni wielkomiejskiej, przy czym starano się uwzględnić zarówno konflikty ujawnione, jak i ukryte, czyli tzw. potencjał konfliktu. Przesłaniem modelu w warstwie teoretycznej miało być zwrócenie uwagi na konflikt jako podstawowe zjawisko społeczne w przestrzeni wielkomiejskiej, z drugiej strony na konsultacje jako podstawową metodę redukującą potencjał konfliktu.

Opisany w publikacji *Konsultacje społeczne w przestrzeni wielkomiejskiej. Ochotki Model Dialogu Społecznego* (Warszawa 2012) model składa się z trzech zasadniczych, choć przenikających się problemowo części. Pierwsza dotyczy fazy diagnostycznej konfliktu oraz sposobu wyłaniania indywidualnych (np. liderzy opinii, instytucji) i zbiorowych uczestników sporu. Autorzy modelu skłaniają się ku zasadzie reprezentacji w doborze grup realnie bądź potencjalnie uczestniczących

w sporze wokół jakiegoś miejsca czy obszaru, a nie reprezentatywności społeczno-demograficznej. Regułą ułatwiającą wskazanie użytkowników spornej przestrzeni jest uwzględnienie potrzeb, jakie różne grupy mogą wiązać z danym miejscem. Innymi słowy, to stosunek do danej przestrzeni, a nie miejsce w strukturze społeczno-demograficznej warunkuje pozycję w konflikcie. Autorzy podręcznika wyróżniają przy tym grupy formalne, nieformalne, które głośno artykułują swoje interesy, oraz nieformalne, które z różnych względów nie wyrażają swoich postulatów wobec danego miejsca. Ta ostatnia grupa także może z biegiem czasu stać się ważną siłą uczestniczącą w konflikcie.

Jak zauważają autorzy, antagonistyczny charakter przestrzeni wielkomiejskiej nie musi automatycznie prowadzić do otwartego konfliktu. Fundamentalne znaczenie ma neutralizowanie konfliktu, zanim do niego dojdzie. W omawianej publikacji opisano metody i instrumenty, za pomocą których można osiągnąć kompromis mimo rozbieżnych interesów: kontrolowane konfrontowanie stron o odmiennych potrzebach, wieloetapowość konsultacji, stosowanie protokołów rozbieżności, mnożenie kanałów i narzędzi komunikacji, utrzymywanie transparentności procesu konsultacji.

Następną fazą, omawianą w ramach modelu, jest aktywizacja mieszkańców. Z punktu widzenia przeciwdziałania konfliktom znaczenie tej fazy jest podstawowe, a zasadniczym jej elementem jest tzw. *empowerment*, czyli wyposażenie mieszkańców w zestaw informacji, narzędzi i metod umożliwiających im podjęcie oddolnych inicjatyw i samodzielnych działań na rzecz najbliższego otoczenia. Chodzi m.in. o plakaty informacyjne, broszury, informacje na stronach internetowych, ale także warsztaty animacyjne czy aktywność poprzez portale społecznościowe, co umożliwia mieszkańcom tworzenie sieci współdziałania.

Trzecią część modelu tworzy zestaw metod i narzędzi służących osiągnięciu konsensusu. Autorzy oferują listę przetestowanych w terenie sposobów osiągnięcia porozumienia wraz z ich dokładnym opisem oraz informacjami dotyczącymi warunków stosowalności danego rozwiązania. Mowa tu m.in. o analizie danych zastanych (tzw. *desk research*), stanowiących niezbędny, wstępny etap służący rozpoznaniu sytuacji konfliktu, wywiadach z reprezentacjami poszczególnych grup użytkowników danej przestrzeni; wywiadach kawiarnianych, które stanowią swobodną formę konsultacji o dużej wartości profilaktycznej wobec potencjalnych konfliktów; wywiadach kwestionariuszowych, czyli standardowych badaniach sondażowych na próbie reprezentatywnej; warsztatach eksperckich typu *charette*, w trakcie których specjaliści różnych branż poszukują optymalnych rozwiązań dla danego obszaru, uwzględniając rozmaite uwarunkowania prawno-instytucjonalne; warsztatach animacyjnych, gdzie mieszkańcy dyskutują nad różnymi wariantami zagospodarowania danego terenu. W skład modelu

wchodzą także narzędzia służące prowadzeniu dialogu po konsultacjach, takie jak fora internetowe, cykliczne spotkania z władzami czy infokioski, będące po prostu punktami informacyjnymi, dostarczającymi mieszkańcom różnego typu wiedzy i informacji.

Prezentowany wyżej model jest efektem konkretnych doświadczeń zebranych w trakcie wspomnianych interwencji socjologicznych. Warto zwrócić uwagę na dwa wątki ogólne, które przewijają się w podręczniku, a związane z przebiegiem trzech opisanych wyżej konfliktów. Do podstawowych powodów wzrostu napięcia i powstawania konfliktów członkowie zespołu zaliczają brak wiedzy i informacji. Np. w przypadku pętli tramwajowej przy placu Narutowicza mieszkańcy początkowo postulowali całkowite usunięcie tej pętli z placu. Na którymś ze spotkań przedstawiciele Tramwajów Warszawskich tłumaczyli mieszkańcom rozwiązania komunikacyjne w skali miasta i dzielnicy oraz wskazali na konieczność utrzymania pętli w tym miejscu. W drodze negocjacji obie strony zgodziły się na pozostawienie pętli na placu Narutowicza, ale zmniejszenie jej i przesunięcie torowiska w miejsce bardziej odpowiednie dla mieszkańców. Ale po to, żeby mieszkańcy mogli zrezygnować ze swoich wyjściowych roszczeń wobec pętli, potrzebny był odpowiedni zakres wiedzy na temat rozwiązań komunikacyjnych w mieście. Mieszkańcy w ogóle informowani byli o sposobie funkcjonowania miasta, m.in. o strukturze własności np. placu Narutowicza. Początkowe wyobrażenie, że właścicielem jest po prostu samorząd, uległo całkowitej weryfikacji, gdy po dostarczeniu odpowiednich informacji okazało się, że plac Narutowicza ma dziesięciu właścicieli (m.in. Zarząd Dróg Miejskich czy Tramwaje Warszawskie). To uzmysłowiło mieszkańcom, że przeprowadzenie jakichkolwiek zmian na placu wymaga skomplikowanych rozmów i ustaleń. Zespół OMDO w trakcie każdego spotkania z obywatelami starał się dostarczyć im maksymalnie niezbędną ilość informacji, co ich niekiedy nużyło i zniechęcało, ale miało kluczową wartość edukacyjną. Posiadanie odpowiednich informacji często po prostu zniechęcało do nieprzemysłanych działań czy protestów, pełniło więc niejako funkcję profilaktyczną wobec potencjalnego konfliktu. Taka sama zasada została przyjęta w przypadku stałego narzędzia konsultacyjnego, czyli Forum Mieszkańców - narzędzia internetowego będącego kontynuacją OMDO.

Kolejnym elementem metody jest określenie reguł współzycia i porozumiewania się w przestrzeni wielkomiejskiej. W podręczniku, który jest materialnym efektem projektu, zawarto ideę hierarchii praw różnych użytkowników przestrzeni i sposobu jej konstruowania. W przypadku placu Narutowicza jest on przede wszystkim miejscem praw pieszych użytkowników tej przestrzeni. Ale z uwagi na to, że jest tam usytuowana pętla tramwajowa, nie można po prostu wyrugować stamtąd tramwajów (przynajmniej w dającej się przewidzieć przyszłości). Są to

więc, w kolejności, prawa użytkowników środków komunikacji miejskiej. Ustalenie tej hierarchii m.in. na podstawie badań opinii jest niezbędne architektom do odpowiedniego zaprojektowania przestrzeni. W przypadku Starej Ochoty, dzielnicy zaawansowanej wiekowo, istnieje konieczność zwrócenia uwagi na starszych użytkowników, bo oni poruszają się wolniej. To ważny kontekst, jeśli chodzi zarówno o zagospodarowanie przestrzeni oraz takie detale, jak dłuższe światła na przejściach dla pieszych. Wychodząc od tych praw, odtworzonych na podstawie diagnozy socjologicznej, sformułowano jasne przesłanki dla architektów dotyczące hierarchii użytkowników przestrzeni, w której na pierwszym miejscu znajdują się piesi użytkownicy placu, na drugim użytkownicy środków komunikacji miejskiej, a na ostatnim użytkownicy komunikacji indywidualnej.

## OMDO: zagadnienia „odpryskowe”

### Ramy prawne projektu

Zdaniem burmistrza Ochoty ramy prawne umożliwiają wprowadzanie rozmaitych form konsultacji i dialogu obywatelskiego. W końcu ostateczne decyzje i tak podejmują odpowiednie organy demokracji przedstawicielskiej. Ostatnio w różnych dzielnicach Warszawy powstają zresztą pomysły zmierzające w kierunku wzmocnienia demokracji bezpośredniej, na przykład w formie budżetu partycypacyjnego.

W opinii socjologów z Polskiego Towarzystwa Socjologicznego większość instytucji dialogu obywatelskiego w samorządzie nastawionych jest przede wszystkim na podmioty prawne, w tym organizacje pozarządowe, nie bierze natomiast pod uwagę niesformalizowanych ruchów mieszkańców. Stworzone jako efekt OMDO Forum Mieszkańców jest jednym z niewielu narzędzi (oprócz konsultacji), które umożliwia niesformalizowanym grupom mieszkańców dialog z władzami. W przypadku takich tworów, jak ruchy społeczne, ruchy mieszkańców, ruchy miejskie - nie ma instytucjonalnych ścieżek, poprzez które ich postulaty mogą być przełożone na konkretne decyzje również dlatego, że nie mają one podmiotowości prawnej albo przynajmniej nie są zwykłymi stowarzyszeniami. W większości przypadków brak podmiotowości prawnej uniemożliwia im uzyskanie statusu partnera dla władz i urzędników, np. konserwatora zabytków. Bardzo dużo dzieje się poza organizacjami pozarządowymi, a ustawodawstwo w zakresie dialogu ukierunkowane jest na organizacje pozarządowe. Rzeczywistość wyprzedziła prawodawstwo, które powstawało pod potrzeby organizacji pozarządowych.

## **Czy komercjalizować efekty badań i działań naukowych?**

Paweł Kuczyński, który na co dzień działa w firmach i projektach wykorzystujących w sposób komercyjny badania socjologiczne, a w OMDO czuwał przede wszystkim nad badawczo-organizacyjną stroną projektu, twierdzi, że PTS-owi przydałaby się odrębna dziedzina działalności - konsultacje. W jego opinii, gdy poszukiwano nowego pola dla działalności Zakładu Badań Naukowych PTS-u, konsultacje okazały świetnym pomysłem, ale tylko na początku. Sama struktura PTS-u jest tak zbudowana, że stanowi on korporację naukowców, którzy nie chcą podejmować innych działań niż naukowe. Potrzebna byłaby odrębna struktura do obsługi działalności projektowej (księgowość, obsługa projektów itd.), tak jak np. w Instytucie Spraw Publicznych. Członkowie Zarządu PTS musieliby zupełnie zdefiniować swoje kompetencje (odpowiedzialność finansowa) i sposób pracy (obecnie zarząd zbiera się raz na miesiąc, a musiałby raz na dwa dni). Zdaniem Kuczyńskiego obecnie PTS nie ma jasnej wizji swojej działalności. Większa część członków zarządu uważa, że misją PTS jest przede wszystkim skupianie środowiska socjologicznego wokół poszczególnych sekcji oraz organizowanego co trzy lata ogólnopolskiego Zjazdu. Zdaniem Kuczyńskiego ZBN nie miałyby konkurencji w obszarze konsultacji społecznych, bo cieszy się społecznym zaufaniem, byłby lepszy niż np. CBOS i dużo, dużo lepszy niż prywatna firma (np. Pentor), która zamiast czasochłonnych konsultacji robi szybkie badania opinii. OMDO był możliwy dzięki temu, że zrobiono znacznie więcej, niż wynikało z kosztorysu.

Pojawia się jednak pytanie, czy PTS jako instytucja środowiskowa o niebiznesowym profilu potrafiłby wprowadzić nowy sposób myślenia o swojej roli, a także chronić prawa patentowe związane z opracowywanymi rozwiązaniami i produktami. Kuczyński daje przykład pytań kwestionariuszowych i samych kwestionariuszy jako produktów potencjalnie nadających się do skomercjalizowania. W przypadku kwestionariuszy realizowanych w polu nauki powstają bardzo dobre pytania, które natychmiast się powiela w innych, już komercyjnych badaniach. I to jest wzorzec dobrych praktyk spełniających ważną funkcję w rozwoju metodologii. Jeśli z kolei realizuje się projekty za pieniądze publiczne, nie można komercjalizować efektów użytej metodologii, natomiast w przypadku prywatnych sponsorów - tak. Na przykład, jak zauważa Barbara Lewenstein, w przypadku International Association for Public Participation sylabusy do szkoleń urzędników samorządowych są na sprzedaż, bo jest to opatentowany produkt tej organizacji.

## Teoria a praktyka

W projekcie OMDO teoria okazała się bezcenna. Była punktem wyjścia działań projektowych, bo tylko część jego uczestników dysponowała konkretną wiedzą praktyczną (np. z zakresu konsultacji czy mediacji), a brakowało wyobrażenia efektu, jakim miał się zakończyć projekt. Większość pomysłów brano z koncepcji teoretycznych, np. kapitału społecznego zaufania itp. Dlatego projekt, zdaniem Barbary Lewenstein, od początku nastawiony był na konsensus i tworzenie międzyinstytucjonalnej sieci zaufania społecznego: chodziło o budowanie zaufania mieszkańców do urzędu poprzez edukację, poprzez wyjaśnianie pracy i uwarunkowań urzędu. Paweł Kuczyński regularnie czyta A. Touraine'a, który stanowi dla niego nieustanne źródło inspiracji. Oba *backgroundy* teoretyczne bardzo dobrze się uzupełniały, choć istniały także spory teoretyczne. Teoria jest więc sposobem myślenia, który daje inspirację do szukania dobrych rozwiązań praktycznych: „Bez socjologii teoretycznej nie byłoby tego projektu, byłby to już tylko projekt czysto techniczny (jakiś sondaż, jakaś ankieta, to wszystko)”. ●



## Komentarz redakcyjny

Bardzo wiele się mówi o niskim poziomie zaufania i kapitału społecznego w Polsce (Czapiński, Panek 2011) oraz niewielkiej skłonności Polaków do angażowania się w działania, które nie dotyczą ich najbliższych kręgów społecznych (znajomych, rodziny) względnie nie wiążą się z identyfikacjami na poziomie narodowym. Wiele złego powiedziano także o konsultacjach społecznych i próbach animowania dialogu obywatelskiego (poniekąd odgórnie i na siłę). Przypadek OMDO opisuje zdarzenia będące żywym wyjątkiem od tych reguł - dotyczą przestrzeni miejskiej, a więc poziomu, który nie zalicza się do funkcjonowania rodziny czy problemów państwa, przeciwstawiają się myśleniu o mieście jako przestrzeni wyobcowania, a równocześnie pokazują proces konsultacji zasilany zarówno odgórnie, jak i oddolnie.

Omówione wydarzenia wpisują się w zauważany globalnie trend oddolnych ruchów społecznych. Uczą, jakie formy mogą przyjąć procesy deliberacji i rozwiązywania (a nawet uprzedzania) konfliktów społecznych. Pokazują, jak złożone są procesy zarządzania przestrzenią publiczną i jak skomplikowane stały się sieci interesów oraz logik stron w nie zaangażowanych. Z punktu widzenia tej książki najważniejszy jest jednak czynnik zaangażowania wiedzy naukowej i naukowców. Bez niego sukces polegający na zwiększeniu aktywności obywatelskiej i podjęciu lepszych decyzji najwyraźniej byłby niemożliwy. Powstało innowacyjne (przynajmniej na skalę

miasta i kraju) rozwiązanie - metoda konsultacji proponująca nie tylko zestaw narzędzi, ale przede wszystkim korzystająca z teorii społecznej.

Sieć osób i zdarzeń, którą opisuje ten przypadek, jest bardzo złożona. Są mieszkańcy i różnorodne grupy interesów (od kupców po klientów sklepów monopolowych), sprzyjające społeczne środowisko wyjątkowej dzielnicy w aglomeracji oraz niepowodzenie lub nietrwałość wcześniejszych inicjatyw. Mamy samorząd, uwięziony w sieci przepisów i zależności politycznych, w którym jednak narasta gotowość do zastosowania nowych rozwiązań, pozwalających wyjść poza istniejące problemy i znaleźć skuteczniejsze rozwiązania (legitymizowane wolą społeczności i autorytetem naukowców). Są socjologowie i architekci, którzy inspirują się i współdziałają, wychodząc poza wąsko pojętą perspektywę swoich dyscyplin. Jest wreszcie organizacja branżowa (Polskie Towarzystwo Socjologiczne), w jakimś zakresie szukająca nowej tożsamości - podobnie jak szuka jej ta część środowiska naukowego, która jest przekonana, że nie można już uprawiać nauki w dawny sposób. To splot tych aktorów, w odpowiednim kontekście, stał się złożonym, wielopoziomowym czynnikiem sukcesu, pozwolił na dopasowanie się popytu i podaży innowacji.

Na koniec warto zadać pytanie, dlaczego opisywany przypadek znajduje się w książce poświęconej przypadkom komercjalizacji, skoro w opisywanych wydarzeniach

nie ma mowy o „sprzedawaniu” wypracowanych rozwiązań. Jednak ewidentnie jest to przypadek tzw. *social innovation*, czyli innowacji, której podstawowy sens nie jest komercyjny, ale związany z poprawą jakości życia społeczności. Można jednak - i takie myślenie proponujemy w tym tomie - traktować pojęcie komercjalizacji i produktu bardzo szeroko, w sposób wychodzący poza sam aspekt spieniężania i zmierzający do traktowania wszystkich przypadków, w których ma miejsce opracowanie i wdrażanie

nowych rozwiązań dzięki wiedzy naukowej, za przykłady komercjalizacji. Dodatkowo można zauważyć (jak zresztą robi autor tego *case study*), że model konsultacji społecznych ma potencjał do stworzenia na jego podstawie produktu w postaci metody konsultacji oferowanej nie tylko jako zestaw narzędzi i przykładów, ale wraz z wiedzą i bogactwem doświadczenia „obsługujących” ją ludzi. Czas pokaże, czy taki produkt powstanie i czy znajdzie uznanie na rynku.



# Centrum Analiz<sup>1</sup>

WOJCIECH PRZYBYLSKI

Historia projektu Centrum Analiz (CA) zaczęła się na początku 2008 roku. Decyzja o jego powołaniu została podjęta w strategicznej współpracy z Business Club. Wspólnym mianownikiem była refleksja, że w Polsce brak jest *think tanków*, które nie tylko wytwarzałyby wiedzę użyteczną dla biznesu oraz administracji, ale w dodatku potrafiły ją skutecznie komunikować. W pierwszej kolejności powstała koncepcja projektu oraz prosty, elegancki i nowoczesny logotyp.

## Założyciele

Pomysłodawcami i równocześnie partnerami zarządzającymi Centrum Analiz byli dr Joanna Karasińska oraz Andrzej Pawłowski. Karasińska skończyła filologię romańską (Uniwersytet Warszawski) i historię (Uniwersytet w Lyon). W 2000 roku na UMCS w Lublinie obroniła doktorat dotyczący historii I Rzeczypospolitej, ale następne etapy jej kariery związane były z europeistyką i marketingiem politycznym. Kilka lat była dziennikarką telewizyjną. Później pracowała w Urzędzie Komitetu Integracji Europejskiej. Pawłowski, z wykształcenia polonista, zaczynał jako dziennikarz w publicznym radio. Szybko wyspecjalizował się w dziennikarstwie ekonomicznym. Pracował w kilku tytułach ekonomicznych, w tym pełnił kierownicze stanowisko w poważnym miesięczniku gospodarczym. Szczególnie to ostatnie doświadczenie miało później zaważyć na strategii działania Centrum Analiz. Z Joanną Karasińską łączyło go na pewno wyczulenie na jakość informacji – zarówno merytoryczną, jak i formalną. Oboje mieli świadomość, że w dzisiejszych

.....  
<sup>1</sup> Uwaga: w tym studium przypadku imiona i nazwiska osób oraz nazwy instytucji i produktów zostały zmienione.

czasach wiedza musi być nie tylko użyteczna, ale i atrakcyjnie podana. I oboje wiedzieli, jak to zrobić.

Centrum Analiz powstało jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Na początku rozważano różne formuły, w tym fundację, ale ostatecznie zdecydowano się na model biznesowy, choć z silnie zapisanym poczuciem misji.

*Spółka jest najwygodniejszą formą prawną. (...) Funkcjonujemy głównie jako przedsiębiorstwo społeczne. Cały zysk wygenerowany w danym obszarze lub w danym czasie zamierzamy przeznaczać na kolejne projekty strategiczne. Z jednej strony to spółka z o.o., ale z drugiej strony mamy obecnie taki model wewnętrzny, że dofinansowujemy projekty, które nie dopinają się finansowo. [Tomasz Drozdowski, dyrektor zarządzający CA]*

Decyzja o powołaniu spółki była efektem spotkania dwóch osób o humanistycznym wykształceniu i doświadczeniu w nowoczesnych mediach, choć punkty ciężkości były u dwójki założycieli rozłożone inaczej i w tym sensie doskonale się uzupełniali. *Think tanki* mają trzy podstawowe targety: politykę, biznes i media (a poprzez nie obywateli). Karasińska przyszła bezpośrednio z tego pierwszego, a Pawłowski z drugiego świata. Trzeci był bliski obojgu.

*Pomysł na CA powstał z potrzeby, którą zauważyli nasi partnerzy zarządzający, Andrzej Pawłowski i Joanna Karasińska. To wyniknęło ze spotkań ze sferą biznesową, z którą bliżej jest pan Pawłowski, ale i z administracji, której bliżej była zawsze pani dr Karasińska. Wyszło, że nie ma w Polsce ośrodka, który po pierwsze pokazywałby dobre polskie przykłady z 20 lat transformacji. (...) Staramy się odpowiadać na te potrzeby [Tomasz Drozdowski].*

## Magazyn

W styczniu 2008 roku zapadła decyzja o starcie. Pierwsze zorganizowane przez CA publiczne spotkanie dotyczyło wpływu kryzysu na rynek reklamy. W czerwcu wyszedł pierwszy numer magazynu Centrum Analiz, w nakładzie ponad 5 tysięcy egzemplarzy. Edytorsko stał na bardzo wysokim poziomie, co sugerowało odbiorcom, że trzymają w rękach produkt klasy premium. Od tej pory wszystkie produkty CA miały wizualnie sugerować wysoki prestiż. Projekt mierzył wysoko: pierwszy z cyklu wykładów wygłosił jeden z czołowych polskich ekonomistów, wśród autorów magazynu jeszcze w 2009 roku pojawiły się znane postacie z życia politycznego.

Koncepcją strony internetowej zajmował się głównie Andrzej Pawłowski. Jeśli chodzi o wygląd strony i wydawnictw (cały System Identyfikacji Wizualnej), to odpowiadała za niego dyrektor kreatywna Katarzyna Bryksińska, CA zatrudniało grafika komputerowego, a także informatyka - specjalistę od multimediów (przeszedł, zresztą nie on jedyny, z miesięcznika gospodarczego, w którym pracował Pawłowski).

Zespół tworzył bazę osób, które mogłyby się zainteresować magazynem, ale rozpowszechniał się on przede wszystkim poprzez sieć relacji i kolejne polecenia. W tym znaczeniu bardzo ważnym kapitałem początkowym była dobra współpraca z organizacją pracodawców. Nie było jednej drogi: część osób otrzymała pierwszy numer i zachętę do prenumeraty, reszta zgłaszała się samodzielnie. Sukces magazynu z czasem okazał się też pewnym ciężarem, gdyż bardzo mocno zdominował wizerunek firmy. „Czasami mamy duży problem, żeby zdefiniować, czym faktycznie jesteśmy. Wiele osób, z którymi rozmawiamy, uważa nas za kwartalnik, ponieważ faktycznie od tego zaczynało się Centrum Analiz” [Tomasz Drozdowski].

W kwietniu 2009 roku Centrum Analiz otrzymało dwa wyróżnienia w konkursie Polskie Media, organizowanym przez branżę medialną, w kategoriach „Debiut” oraz „Nowy Format”. Wśród partnerów CA pojawiały się kolejne rozpoznawalne instytucje: zarówno duże firmy państwowe z sektora energetycznego, jak i prywatne duże firmy konsultingowe. Centrum Analiz zadebiutowało też na Forum Ekonomicznym w Krynicy.

## Fundusz

W lipcu 2009 roku CA podpisało porozumienie z funduszem inwestycyjnym Fine Equity i weszło w skład jego grupy wydawniczej. „W skali Fine Equity ten projekt inwestycyjny nie jest kluczowy, ale fundusz uwierzył w potrzebę i sens. Wsparcie Fine Equity pozwoliło na zmianę skali, w której działało Centrum Analiz” [Tomasz Drozdowski].

Konsekwencją udziału funduszu w projekcie były między innymi zmiany infrastrukturalne. Jesienią 2009 roku CA przeniosło się na teren należący do Fine Equity rewitalizowanego terenu poprzemysłowego na warszawskim Ursynowie. Było to potrzebne, gdyż stały zespół Centrum Analiz rozrósł się do kilkunastu pracowników. Nowa lokalizacja dawała nowe możliwości organizowania spotkań, gdyż parkowo-poprzemysłowe założenie kompleksu dobrze współgrało z misją firmy. Sąsiadami biura CA stały się m.in. niszowe, designerskie sklepy

z wyposażeniem wewnątrz. „Mamy dobre miejsce na takie przedsięwzięcie, tu można się spotkać i porozmawiać w bardzo miłej atmosferze” [Wojciech Barszcz, koordynator projektów badawczych w CA].

W tym czasie CA kontynuowało działania networkingowe, do grona instytucji współpracujących dołączyły m.in. Centrum Stosunków Międzynarodowych i UNDP. W nawiązywaniu współpracy pomocne były osobiste relacje Pawłowskiej i Karasińskiej, ale od pewnego momentu zaczął działać efekt skali, na zasadzie kuli śnieżnej. Centrum Analiz realizowało też projekty dedykowane, funkcjonujące w klasycznym modelu „opłaty za wiedzę” (na przykład raporty i analizy zamawiane przez konkretne firmy i instytucje), ale w skali całokształtu działalności CA to nisza, większość projektów ma charakter partnerski - Centrum Analiz po prostu szukało instytucji, które zauważają podobny problem i chcą go wspólnie rozwiązać. Tak było choćby z raportem dotyczącym zarządzania w firmach rodzinnych: problem w zauważalnej skali pojawił się kilka lat temu i z przyczyn pokoleniowych (20 lat od transformacji) narastał w szybkim tempie.

## Nauka

W listopadzie 2010 ruszyła Akademia Psychologii Biznesu działająca w ramach Warszawskiego Uniwersytetu Ekonomicznego. Michał Rzegocki, założyciel szkoły, był stałym autorem publikacji CA, a później został członkiem Rady Strategicznej spółki. Centrum Analiz było partnerem całego projektu, współkształtując program Akademii. „Współpraca polega trochę na wymianie myśli, my staramy się inspirować Michała swoimi pomysłami, a on stara się wspierać nas i na przykład daje nam temat do opracowania czy podsyła nam autorów” [Wojciech Barszcz].

Dobrze rozwijała się też współpraca z Wyższą Szkołą Studiów Społecznych, która dostarczała CA ekspertów w różnych dziedzinach. Inną jednostką naukową, z którą współpracowało Centrum Analiz, był Instytut Projektowania. Zaczęło się od jednego dużego projektu, potem współpraca zeszyła na codzienny, roboczy poziom. „Z Instytutem Projektowania robiliśmy raport poświęcony designowi. Eksperci Instytutu dali *know-how* zawarte następnie w raporcie. Drugim partnerem była firma komercyjna, która sponsorowała wydanie tego raportu. Teraz po prostu czasami dzwoniśmy do Instytutu i pytamy o radę” [Wojciech Barszcz].

Centrum Analiz nie postrzegało się jako instytucja tworząca naukę, a raczej jako tłumacz wiedzy naukowej na sferę *praxis*. Naukowość była jednak wartością, również w redakcji samego magazynu. Punktem odniesienia były magazyny biznesowe, które podawały narzędzia, ale bez oparcia na teoretycznym *backgroundzie*.

W odróżnieniu od nich Centrum Analiz pokazywało rozwiązania, ale starało się osadzać je zawsze na tle naukowym, np. klasycznych teoriach przywództwa. Zwracano uwagę, by odwoływać się nie tylko do wzorców globalnych, ale także do dorobku nauki polskiej, szczególnie w obszarze zarządzania czy psychologii. „Centrum Analiz przede wszystkim aplikuje wiedzę pochodzącą z nauki. Byłoby nieskromnie powiedzieć, że tworzymy wartość dodaną w samej nauce. Nasze publikacje najczęściej nie mają charakteru naukowego, nie rozwijamy dyskursu akademickiego. Takie jest po prostu założenie” [Wojciech Barszcz].

Centrum Analiz wspólnie z naukowcami i ekspertami Instytutu Projektowania wydało cykl raportów poświęconych roli wzornictwa i designu w rozwoju nowoczesnych firm. Raporty przekładały najnowszy dorobek nauki w tym obszarze na język korzyści biznesowych. Seria ukazała się pod wspólnym tytułem *Dobry projekt = zysk*. Wiara w nierozzerwalny związek nauki i praktycznego życia stała się silną składową etosu zespołu Centrum Analiz. Znaczenie miał tu fakt, że firma była tworzona przez praktyków, ale z solidnym wykształceniem akademickim i dobrymi stypendiami zagranicznymi na koncie. Niemniej bariera między światem nauki a biznesem była zauważana.

*Wydaje mi się, że trudno napisać dzisiaj pracę doktorską z psychologii, która odnosiłaby się tylko do jakiejś teorii naukowej. (...) Gdybym wziął na warsztat jakąś teorię i chciał pokazać, jak ona działa w praktyce, to tutaj mam doświadczenie, mam niezbędne narzędzia. (...) Problemem może być to, że zajmujemy się bardzo wieloma tematami na raz. To może być bariera dla osób ze świata akademickiego, które chcą do nas przyjść, a nie mogłyby poświęcić czemuś 100 procent swojego czasu i uwagi, a tego by pewnie chciały. To nie jest praca naukowa, w której trzeba napisać artykuł w parę miesięcy; tu trzeba to zrobić w parę dni* [Wojciech Barszcz].

## Polityka

W 2010 roku obok magazynu-kwartalnika i raportów dedykowanych pojawiła się kolejna seria wydawnicza: dossier. Pierwsze dotyczyło relacji Polski z Egiptem i wpisało się w program promocji polskich przedsiębiorców organizowany przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP. Do końca roku pojawiło się jeszcze dossier poświęcone Somalii oraz dwujęzyczny raport *Polska - Singapur* prezentowany podczas wizyty w tym kraju Bronisława Komorowskiego, w której reprezentanci CA brali zresztą udział. We wrześniu podczas szczecińskiego Forum Idei, organizowanego przez Business Club, CA było partnerem merytorycznym.

Na Forum pojawili się m.in. Francis Fukuyama, Herfried Münkler i Manuel Castells. Gospodarczo, również poprzez współpracę z Business Club, CA reprezentowało poglądy liberalne, światopoglądowo zaś świadomie starało się w ogóle nie pozycjonować.

*Staramy się być niezależni, nie wchodzić w bieżące życie polityczne. Nie poruszamy tego typu wątków w naszej komunikacji. Nawet pisząc np. o współpracy z innymi krajami, staramy się pokazywać kierunki, w których może pójść ta współpraca, a nie analizować relacje bieżące [Tomasz Drozdowski].*

## Ludzie

Założyciele CA zaufali ludziom młodym i szybko przesunęli się na pozycje mniej związane z zarządzaniem operacyjnym, a bardziej z nadawaniem kierunków i zarządzaniem relacjami („partner zarządzający”). Dyrektorem zarządzającym został Tomasz Drozdowski, absolwent Politechniki Warszawskiej (zarządzanie). Pracę magisterską Drozdowski napisał o strategii sieci sklepów działających na zasadzie umów franczyzowych. Było to związane z firmą, w której wtedy pracował – pod jej kątem pisał prace zaliczeniowe, wybierał kursy itd. Drozdowski, podobnie jak zdecydowana większość zespołu, nie nastawiał się na karierę akademicką.

*Kończyłem zarządzanie na Politechnice Warszawskiej, ale nie ukrywam, że od I roku studiów pracowałem już zawodowo. Poza tym, że uczelnia dała kilka ciekawych rozwiązań i kierunków, to, co się działo w biznesie, było o wiele bardziej wartościowe i zaprocentowało [Tomasz Drozdowski].*

Kryterium doboru ludzi do zespołu było radzenie sobie przez nich w sektorze prywatnym. Większość pracowników ma za sobą kilkuletni staż w różnych korporacjach. Praca w CA okazywała się zaskoczeniem, częściej jednak pozytywnym.

*Moje życie zawodowe związane jest z biznesem. Trochę przez przypadek trafiłem do Centrum Analiz, poprzez rekrutację i nabór na zupełnie inne stanowisko. (...) To było środowisko funduszy inwestycyjnych. (...) Osoba, która przeprowadzała rekrutację do tamtej spółki, stwierdziła, że idealnie sprawdzę się w Centrum Analiz. (...) Przyznam, że praca w CA otwiera szeroko oczy i jest o wiele ciekawsza niż siedzenie w samym biznesie [Tomasz Drozdowski].*



Inną kluczową postacią w CA był Wojciech Barszcz, który skończył polonistykę i psychologię na Uniwersytecie Warszawskim. Pracował kilka lat w agencji PR, zajmując się strategiami marketingowymi i brandingowymi, następnie został specjalistą ds. badań i analiz w CA, a po jakimś czasie koordynatorem tego obszaru w CA.

*Marketing w dużej mierze opiera się na badaniach. Ja przy tych strategiach wykorzystywałem dużo badań i sam je robiłem, może nie tak profesjonalną metodą jak w agencjach badawczych, ale jednak zawsze trzymaliśmy jakiś poziom, tym bardziej że zajmowałem się tym też na psychologii. Chciałem wykorzystać tę wiedzę na bardziej społecznym polu [Wojciech Barszcz].*

W trakcie studiów Barszcz był na półrocznym stypendium na Sorbonie w ramach programu *double degree*. Rozważał zostanie na uczelni, ale problemem był czas, pogodzenie tego z pracą. Cel nie został jednak odłożony *ad acta* i doktorat pozostawał ważnym życiowym celem, tyle że w nieco dłuższej perspektywie. Chęć zajęcia się tematami publicznymi była między innymi wynikiem studiów psychologicznych, w oczywisty sposób nakierowanych na ludzi oraz ich problemy. Żona Barszcza była aktywnym zawodowo politologiem i w ten sposób mieli wspólne tematy. Studia polonistyczne nie były tu też od rzeczy, gdyż jak to później tłumaczył, „literatura zawsze jest bramą do szerszych tematów”.

Zespół Centrum Analiz był coraz większy. Jego trzon stanowiło kilkanaście osób, z silną grupą zajmującą się wydawnictwami, w tym flagowym kwartalnikiem, działem fundraisingu oraz ekipą menadżerów projektów. Regularnie co poniedziałek odbywały się spotkania wszystkich pracowników, na których omawiane były plany na najbliższy tydzień. Po nich następowały spotkania projektowe. Na spotkaniach całości omawiane były też pomysły na nowe projekty i wyłaniano osoby do ich realizacji. Dużą wagę przykładano do otwartej komunikacji nie tylko na zewnątrz, ale i wewnątrz firmy.

*Ważny jest dobór zespołu pod kątem osobowościowym, żeby te osoby ze sobą współpracowały w postrzeganiu świata, problemów, w samosterowalności. To jest, sądzę, kluczowe, nikogo nie naciskamy, każdy wie, za co jest odpowiedzialny i jak wpływa na pracę innych. (...) Konfliktem staramy się zapobiegać, zanim się pojawią. Ale jeśli już się pojawią, to jestem odpowiedzialny za to, żeby z nich wybrnąć. Zarząd jest bardziej mentorem i merytorycznie wkłada dużo do każdego projektu [Tomasz Drozdowski].*

Centrum Analiz próbowało działań parasolowych wobec innych *think tanków*, organizowało cykl spotkań z innymi podobnymi instytucjami, ale okazało się to trudne, również w sensie znalezienia wspólnego mianownika. Przyciągało jednak ludzi z różnych środowisk dzięki kwartalnikowi, dysponowało bowiem skutecznym narzędziem komunikacji z polityką i biznesem, zasięgiem i poziomem profesjonalizmu przewyższającym możliwości większości polskich instytucji eksperckich.

## Instytucja

W trzecią rocznicę powstania Centrum Analiz powołało Radę Strategiczną, w której znalazło się grono wybitnych ekspertów i osobistości życia publicznego z różnych krajów. Powołano również na okres roku stały, liczący kilkadziesiąt osób Zespół Doradców w siedmiu obszarach tematycznych. Doradcami byli najczęściej nie akademicy, ale praktycy: ludzie z firm, którzy niekiedy dodatkowo angażowali się w prace akademickie. Niektórzy mieli doktoraty, ale zasada była taka, że miały to być osoby, które odniosły sukces w pracy w sektorze prywatnym i mogły poświęcić trochę czasu, żeby przekazać swoją wiedzę innym. Często byli to właściciele firm czy członkowie ich zarządów. Ekspertki CA sami decydowali o afiliacji, jaką podpisywali się w mediach. Kwestia nie została sformalizowana, zgodnie z paradygmatem „otwartej sieci”, w jakiej działało CA.

*Z Radą Strategiczną rozmawiamy na temat kierunków i strategii działania Centrum Analiz. Zespół Doradców to naturalna konsekwencja naszej struktury, potrzebujemy wsparcia w dziedzinach, którymi się zajmujemy. (...) Kwestia wynagrodzenia ustalana jest indywidualnie, ale to w większości osoby, które chcą się dzielić swoją wiedzą i nie chcą za to pieniędzy [Tomasz Drozdowski].*

W połowie 2011 roku wśród czytelników było ok. 1300 osób, które redakcja określała jako „kluczowych decydentów” w biznesie i polityce. Łączna liczba odbiorców magazynu szacowana była wówczas na ok. 12 tysięcy osób. Odbiorca magazynu był specyficznym klientem. Kiedy redakcja próbowała dociec, dlaczego ok. 30 proc. nie odnowiło po pierwszym roku prenumeraty, okazało się, że większość nie zrobiła tego z braku czasu, mimo zadowolenia z otrzymywanego produktu. Specyficzny klient potrzebował specyficznej obsługi i tego trzeba było wciąż się uczyć. Bariera rozwojową dla Centrum Analiz był jednak cały czas zasięg.

*Ktoś kiedyś powiedział, że „jesteśmy świetnym winem, ale trzymanym w piwnicy i mało osób o nas wie”. Coś w tym jest. (...) Mamy problem z opowiadaniem o sobie i dotarciem do jeszcze szerszej publiczności. Jakość jest dobra, ale ilościowo to jeszcze nie to [Tomasz Drozdowski].*

Intensyfikacja działań w obszarze rozpoznawalności była zasadniczym planem na koniec 2011 roku. Ważnym kontekstem był kryzys gospodarczy - wydatki wizerunkowe są zwykle pierwszymi, w których dokonuje się cięć, a to z tych pieniędzy finansowana była znaczna część projektów CA.

CA w coraz większym stopniu świadomie zarządzało wiedzą. Poza wydawaniem magazynu, organizowało cykl spotkań, debat, konferencji (np. Forum Idei w Szczecinie czy seminarium „Quo Vadis Europa” w Brukseli). Poprzez takie działania narzucało pewną narrację. Nie tyle wytwarzało nową wiedzę, co powodowało, że obecna na rynku i rozproszona wiedza przedostawała się do przestrzeni publicznej (naturalnie opatrzona logotypem CA). Obowiązkowym elementem takich produktów zawsze były rekomendacje dla określonej grupy odbiorców. Dużych projektów ze środków unijnych, norweskich czy szwajcarskich CA na razie nie realizowało, ale obserwowało je na bieżąco, prowadząc systematyczny monitoring źródeł finansowania. Był to całkowicie świadomy wybór oparty na analizie zysków i strat, a w szczególności obciążeń formalnych i administracyjnych związanych z funduszami publicznymi. CA inwestowało za to w dział zajmujący się pozyskiwaniem środków i relacjami z kluczowymi klientami. W 2011 roku zajmowało się tym już pięć osób. Każdy projekt miał dwóch równoległych supervisorów: od spraw merytorycznych i od spraw fundraisingu właśnie. Głównym partnerem w kontekście finansowania działalności pozostawał prywatny biznes.

*Jesteśmy think tankiem biznesowym i tym się wyróżniamy. Oczywiście są inne, np. FOR, które się tą tematyką zajmują, ale wydaje mi się, że wyróżnia nas to, że mamy kompetencje zarówno w świecie biznesu czy firm, jak i polityk publicznych oraz tego, co robi administracja centralna. Inni też próbują to łączyć, ale chyba wyróżnia nas networkingowość, duży nacisk położony na ciągłość, spotkania, dyskusje i debaty. (...) Dużo czasu i energii poświęcamy temu, żeby to, co wydajemy, prezentowało wysoki poziom, było ciekawe i ładne, bo to jest dzisiaj ważne dla czytelnika. W innym wypadku ludzie nie czytają takich raportów [Wojciech Barszcz]. ●*

## Komentarz redakcyjny

Badając historię Centrum Analiz, warto zauważyć, że sukces tej instytucji (bo chyba można o nim mówić) dokonał się w okresie, kiedy branża *think tanków* zмага się z wieloma problemami. Najpoważniejsze z nich są związane z zapewnieniem stałości finansowania, realizacją projektów rzeczywiście zgodnych z misją organizacji (a nie tylko odpowiadających ogłaszanym konkursom na dofinansowanie), budową stabilnego zaplecza eksperckiego czy wreszcie ze znalezieniem popytu na swoje usługi. Jak wiemy z treści *case study*, w każdym z tych obszarów problemowych zespoły Centrum Analiz znalazły skuteczne rozwiązania.

Kluczowe dla sukcesu CA wydaje się połączenie trzech kompetencji: po pierwsze - doskonała znajomość i rozumienie potrzeb zarówno świata biznesu, jak polityki, po drugie - umiejętność komunikowania się i budowy własnego wizerunku, po trzecie - stworzenie wokół Centrum osobowo-instytucjonalnej sieci współpracy i wsparcia. Charakterystyczne, że założyciele Centrum mieli duże doświadczenie w pracy i budowaniu relacji z mediami. Zwraca też uwagę, że „flagowym”, najbardziej znanym produktem tego *think tanku* jest magazyn, a jeden z rozmówców podkreślił znaczenie, jakie przywiązują do zainteresowania

odbiorców także stroną graficzną produktów. Dodatkowo, w gronie patronów organizacji znajdują się osoby bardzo znane z życia publicznego. Jednym słowem, na podstawie analizy tego przypadku wydaje się, że to budowa wizerunku poprzez odpowiednią komunikację była kluczem do sukcesu tej organizacji i ma fundamentalne znaczenie dla perspektyw podobnych inicjatyw.

Jeszcze jedną charakterystyczną cechą tej organizacji jest fakt, że osoby zarządzające nią strategicznie i operacyjnie nie są działaczami sektora NGO z długą historią działalności i wyraźnym etosem, ale raczej osobami mającymi doświadczenia biznesowe, względnie ekspertami dziedzinowymi. Sama organizacja jest przy tym spółką, a nie fundacją czy stowarzyszeniem. *Think tank* nie ma zatem ideowego rdzenia (reprezentuje raczej szerokie centrum), ale jest zorganizowany w sposób biznesowy i finansowany głównie ze środków prywatnych. Widać nawet, że przyciąga pracowników, którzy mają doświadczenia biznesowe, ale poszukują pracy wychodzącej poza korporacyjny standard. Wydaje się więc, że jego twórcom udało się znaleźć innowacyjną w skali kraju i najwyraźniej skuteczną formułę na prowadzenie tego rodzaju inicjatyw.



# Centrum Cyfrowe Projekt: Polska - otwartość to innowacja

## Cz. 1: Od fascynacji do organizacji

JAN STRYCHARZ

### Rozdział 1: Fundamenty

Historia Centrum Cyfrowego Projekt: Polska to historia osób, które w ciągu kilkunastu lat swojego rozwoju naukowego i zaangażowania społecznego doprowadzają do powstania organizacji dającej zatrudnienie, rozwijającej się i wywierającej wpływ na polskie społeczeństwo. *Idée fixe* ich działalności to *otwartość* - czynnik, który w ich ocenie pozwala społeczeństwom wejść na ścieżkę autonomicznego rozwoju. Uważają również, że Internet i oparte na nim technologie są ważnym narzędziem uczenia społeczeństw otwartości. Dlatego Centrum Cyfrowe Projekt: Polska „pracuje na rzecz zmiany społecznej i zwiększenia zaangażowania obywatelskiego, wykorzystując potencjał narzędzi cyfrowych oraz modeli współpracy opartych na dzieleniu się zasobami i wiedzą”.

#### Ludzie, ich pasje i inspiracje

##### **Justyna**

Justyna Hofmokl i Alek Tarkowski zarządzają Centrum od samego początku jego istnienia, czyli od roku 2010. Jednak ich wspólna historia ma korzenie w roku 2001 - poznali się, studiując socjologię na Uniwersytecie Warszawskim. Przyglądając się ich działaniom, można powiedzieć, że Centrum Cyfrowe działało już znacznie wcześniej, zanim zostało oficjalnie powołane do życia i przyjęło konkretną nazwę. Legalna osobowość prawna była po prostu krokiem w kierunku jeszcze sprawniejszego realizowania tego, co można bez przesady nazwać misją

i pasją ich życia - wprowadzaniem i promocją zasad otwartości w polskim społeczeństwie. Otwartość bowiem - jak zgodnie twierdzą - jest narzędziem kreowania dobrobytu w społecznościach demokratycznych, a nowe technologie oparte na Internecie mogą być zarówno narzędziami generowania, jak i utrzymywania i wzmacniania otwartości.

Początki były typowe dla osób intelektualnie niepokornych. Kiedy Justyna i Alek, jako młodzi studenci socjologii w późnych latach 90. zaczęli interesować się Internetem, nie spotkało się to z pozytywnym odzewem ze strony ich wykładowców. Lekceważące komentarze typu „co oni tam robią w tych internetach?” były kierowane pod ich adresem z pobłażliwością godną dobrze zakonserwowanych profesorów socjologii, zagłębiających się w teorie myśli socjologicznej. Tymczasem Alek Tarkowski i Justyna Hofmokl (wtedy Cieślik), oraz grupka innych młodych zapaleńców, byli przekonani, że Internet jest ważną technologią, która będzie przyczyną wielu zmian społecznych, wartych śledzenia ze względu na ich potencjał dla rozwoju społeczno-gospodarczego.

Justyna miała zresztą wcześniej kontakt z komputerami - jej kuzyni „dłubali w sprzęcie”, angażując ją w różne tego typu zabawy jeszcze na początku lat 90. To pozwoliło jej na szybkie zbliżenie się do technologii i zrozumienie od podszewki zasad cyfrowego przetwarzania informacji. Doświadczyla, że „że w bebechy też można zajrzeć”. Jeszcze większy wpływ - jak sama mówi - miał związek z Janem Hofmoklem, który został jej mężem i ojcem dwójki dzieci. Jan Hofmokl to syn zmarłego w roku 2000 prof. Tomasza Hofmokla, nazwanego ojcem polskiego Internetu - fizyka wywodzącego się z Uniwersytetu Warszawskiego, a związanego przez część swojej kariery z Europejskim Centrum Badań Jądrowych CERN. W czasie rozmowy Justyna wspomina spotkania w towarzystwie rodziny Jaśka (jej męża), podczas których „prof. Hofmokl, gdzieś na łące pod dębem opowiadał, jak to kiedyś cała literatura będzie przechowywana tam gdzieś w chmurze. (...) Tak, chyba nawet użył tego wyrażenia, że to będzie w chmurze”.

To wspomnienie łączy się w niezwykle wręcz sposób z projektem o nazwie „Otwórz książkę”, realizowanym w latach 2008-2010 przez Justynę i Alka, którego celem było stworzenie cyfrowej kolekcji współczesnych książek naukowych i zwiększenie przez to ich dostępności. Justyna przypomina sobie również charakterystyczne dźwięki wydawane przez modem typu *dial-up*<sup>1</sup>, którego prof. Hofmokl używał, aby połączyć się ze swoimi zagranicznymi kolegami. Tych wspomnień jest więcej - podczas rozmowy uwagę zwraca szacunek, z jakim Justyna wypo-

<sup>1</sup> Urządzenie (popularne głównie w latach 90.), które pozwalało na łączność z Internetem poprzez nawiązanie kontaktu telefonicznego z serwerem.

wiada się o prof. Hofmoklu, a także o fizykach w ogóle. Wielokrotnie zwraca uwagę, że fizycy mają wyjątkowe spojrzenie na rzeczywistość, które bierze pod uwagę także aspekty społeczne. Widać wyraźnie, że przebywanie w towarzystwie światowej klasy naukowca wywarło na nią duży wpływ, zaszczepiając jednocześnie misję: integrowanie technologii i namysłu społecznego dla dobra wspólnego.

### Profesor Hofmokl i początki polskiego Internetu

W 1990 roku profesor Hofmokl został pełnomocnikiem Komitetu Nauki i Postępu Technicznego przy Radzie Ministrów do spraw przyłączenia Polski do międzynarodowej akademickiej sieci wymiany danych EARN opartej na sieci BITNET (z ang. *Because It's Time Network*), która do połowy lat 90. rozwijała się na równi z Internetem. W 1991 roku stanął na czele Zespołu Koordynacyjnego przy UW, który następnie przekształcił się w NASK – Naukową i Akademicką Sieć Komputerową – a prof. Hofmokl został jej dyrektorem i pełnił tę funkcję aż do roku 1999. Zmarł rok później.

Wiosną 1991 roku NASK zorganizowała konferencję w Miedzeszynie, podczas której zgromadzeni naukowcy podjęli decyzję o rozpoczęciu prac nad uruchomieniem protokołu TCP/IP, który pozwolił na fizyczne zaistnienie w sieci EARN. Ostatecznie 17 sierpnia 1991 roku nastąpiło nawiązanie łączności między Instytutem Fizyki mieszczącym się przy ul. Hożej a Centrum Komputerowym Uniwersytetu w Kopenhadze. Pod koniec roku 1991 Stany Zjednoczone zniosły blokady na łączność cyfrową z Polską, co w efekcie oznaczało pełne podłączenie Polski do światowej sieci Internet. ●

### Alek

Tarkowski pamięta, że stosunkowo wcześniej – bo mniej więcej w połowie lat 90. – zaczął korzystać z komputera, a także surfować po sieci. Jako wolontariusz Polskiej Akcji Humanitarnej miał stały dostęp do nie tak popularnego jeszcze wówczas Internetu. Twierdzi, że trudno dokładnie odtworzyć, dlaczego ostatecznie padło na Internet: zawsze ciągnęło go ku nowemu, a globalna sieć komputerowa był czymś nowym, czymś innym, i to budziło w nim emocje.

Oczywiście w Internecie – jak stwierdza sam Tarkowski – można robić różne rzeczy. On jednak zaczął dość szybko śledzić listy dyskusyjne na temat samego

Internetu i jego wpływu na sposób funkcjonowania człowieka. Chłonał teksty badaczy i działaczy internetowych. Płynny angielski pozwolił mu na szybkie wczytywanie się w te kwestie dyskutowane w USA, które przez długi jeszcze czas pozostawały bez zrozumienia w Polsce. Wciągnęło go to do tego stopnia, że Internet stał się dla niego podstawowym źródłem informacji. „Miałem w pewnym momencie takie poczucie – gdzieś już na poziomie magisterki – że intelektualnie obracam się w Stanach Zjednoczonych”. Pewnie nie bez znaczenia jest też fakt, iż namysł nad społeczeństwem był stale obecny w domu Tarkowskiego – jego mama to prof. Elżbieta Tarkowska, obecnie dyrektor Instytutu Filozofii i Socjologii w Akademii Pedagogiki Specjalnej w Warszawie.

Alek potwierdza, że w okresie studiów magisterskich na UW nie mógł liczyć na zrozumienie wśród kadry dydaktycznej: „(...) nie było z kim tego robić. To było trochę dziwne, że żaden wykładowca nas ku temu nie popychał”. Wyjątkiem było seminarium prowadzone przez profesora Andrzeja Nowaka, psychologa społecznego, który był pionierem stosowania symulacji komputerowych w testowaniu hipotez naukowych z dziedziny nauk społecznych. W jego dorobku znajdują się pozycje wydane przez tak prestiżowe wydawnictwa akademickie jak SAGE czy Oxford University Press.

## Rozdział 2: Długie początki - od Internetu do wolnych licencji

### Studia doktoranckie

Okolo piątego roku studiowania socjologii na UW – był to rok 2001 – można było powiedzieć, że Justyna i Alek funkcjonowali już w specyficznym środowisku studenckim. Gromadziło ono niewielką liczbę pasjonatów badających Internet i łączących go z kwestiami społecznymi. To środowisko wzmocniło się podczas studiów doktoranckich, które zarówno Justyna, jak i Alek odbywali w Szkole Nauk Społecznych Polskiej Akademii Nauk.

Podczas studiów doktoranckich Justyna i Alek coraz aktywniej rozwijali swoje zainteresowania związane z Internetem, ale też – co być może ważniejsze – wspólnie realizowali różnego rodzaju przedsięwzięcia. Zaczęło się od pisania tekstów dotyczących tematyki internetowej, co było w pewnym sensie – jak oboje oceniają – sposobem na radzenie sobie z głodem intelektualnym niezaspokojonym przez same studia. Pierwszy tekst, jaki napisali razem, dotyczył przeglądarek internetowych.



**Tarkowski:** *Te studia były powtórką z rozrywki. Na SNS-ie<sup>1</sup> byłem bardzo sfrustrowany, miałem poczucie, że te studia dają nam bardzo mało możliwości. Nawet już nie mówię o tym, co tam dokładnie mnie interesowało, ale co leżało gdzieś blisko - czyli np. jakieś pojedyncze zajęcia z mediów. Byli tam fajni ludzie, ale na poziomie jak dla mnie zbyt tradycyjnym. Telewizja czy kino - co jest takim fokusem medioznawstwa - nie do końca mnie pociągały. I rzeczywiście miałem poczucie nieprzydatności tego wszystkiego. Właściwie nie byłem w stanie znaleźć sobie promotora, bo nie było wiadomo, kto się tym w ogóle zajmuje.*

Ze względu na ograniczone wsparcie kadry profesorskiej młodzi studenci sięgnęli po narzędzia samoorganizacji, spotykając się na seminariach, przygotowując referaty, z których tylko sami się między sobą rozliczali. Ważną częścią tej nieformalnej społeczności akademickiej było przekazywanie sobie informacji na temat ciekawych zajęć, na których można było rzeczywiście pogłębić wiedzę, a nie tylko prześliznąć się „na zaliczenie”.

W środowisku były osoby o zainteresowaniach bardziej statystycznych czy matematycznych - jak np. Dominik Batorski, który obecnie rozwija swoją firmę technologiczną, świadczącą usługi analizy treści umieszczanych na portalu Facebook - ale także zainteresowane bardziej „miękkimi” - antropologicznymi czy psychologicznymi aspektami Internetu, np. Maria Cywińska, uznana dzisiaj socjolog Internetu, pisząca regularnie m.in. do „Gazety Wyborczej”. Poza działalnością nieformalną środowisko to zorganizowało dwie konferencje naukowe dotyczące społecznych aspektów funkcjonowania Internetu.

### **Szkoły letnie i kontakty międzynarodowe**

Pierwsze lata XXI wieku w Polsce przyniosły bardzo dynamiczny wzrost użytkowników Internetu stacjonarnego. Pojawienie się tanich usług stałego dostępu do sieci zapewniło infrastrukturę techniczną niezbędną do umasowienia Internetu. Z drugiej strony zauważenie możliwości wolnej wypowiedzi (blogi, portale społecznościowe), dialogu i szybkiego przepływu informacji wpłynęło na wzrost liczby aktywnych użytkowników sieci. Środowisko Justyny i Alka już wtedy intensywnie korzystało z Internetu, wydobywając z niego interesujące ich artykuły, które następnie wspólnie czytano i komentowano. Stworzyli nawet swoją stronę internetową, na którą „wrzucali jakieś *newsy*”. Przy czym cały czas usilnie zastanawiali się, jak zakorzenić badania społeczne Internetu w Polsce.

.....  
<sup>1</sup> SNS - Szkoła Nauk Społecznych przy Polskiej Akademii Nauk (przyp. autora).

W roku 2002 Justyna i Alek złożyli podania o przyjęcie na letnią szkołę dla doktorantów organizowaną w Stanach Zjednoczonych na Uniwersytecie Maryland. Justyna wspomina, że wówczas szeroko dyskutowanym tematem były prace prof. Barry'ego Wellmana - uznanego w świecie socjologa Internetu - na temat jednostki w sieci. Podczas szkoły letniej okazało się, że wprawdzie Justyna i Alek pochodzili z odległego kraju, będącego jeszcze na całkowicie innym etapie rozwoju, byli jednak w stanie aktywnie włączać się w rozmowy prowadzone przy okazji różnych wykładów czy seminariów. Z jednej strony wpłynęło to pozytywnie na ich poczucie własnej wartości, co jednak ważniejsze - przekonało ich o potencjale, jaki tkwi w Internecie.

*Hofmokl: Poczułam potęgę Internetu. Wiesz - jesteś z dalekiego kraju, gdzie nie uczą cię nic o Internecie, i jesteś w stanie być partnerem w dyskusji, bo czytałeś te wszystkie teksty. Mieliliśmy poczucie mocy dostępu do informacji - masz dostęp do takich samych zasobów wiedzy jak twoi koledzy ze Stanów.*

*Tarkowski: Te wyjazdy pokazały nam, że myślimy na bardzo dobrym poziomie. To znaczy, że niby jesteśmy z kraju, który jest zacofany technologicznie wobec Stanów Zjednoczonych, ale intelektualnie byliśmy na bieżąco.*

To było ważne doświadczenie. Justyna i Alek wrócili jeszcze mocniej przekonani o konieczności realizacji jakichś badań socjologicznych Internetu w Polsce. Ich rozmowy ciągle kręciły się wokół tej kwestii. W roku 2002 postanowili powtórzyć doświadczenie szkoły letniej dla doktorantów zajmujących się badaniami Internetu. Tym razem celem ich wyjazdu stał się Uniwersytet w Oksfordzie, który rok wcześniej zaczął budować swoje Centrum Badań nad Internetem (*Oxford Internet Institute*) z misją dostarczenia niezależnych i obiektywnych analiz na temat wpływu Internetu na funkcjonowanie społeczeństwa. To, że Oksford decyduje się poświęcić znaczące zasoby na stworzenie takiego Centrum, a także wigor i pasja uczestników szkoły letniej, utwierdziły Justynę i Alka, że temat jest ważny i „że trzeba o niego walczyć”. Hofmokl: „Utwierdziliśmy się, że to jest superważne, i nikt nam nie powie tutaj - żaden profesor z nie wiadomo jakimi tytułami - że to jest głupota”.

Uczestnikami szkoły letniej byli również studenci i wykładowcy Uniwersytetu Harvarda. Wśród nich ważną osobą okazał się John Palfrey - młody prawnik, obecnie kierujący Centrum Berkmana ds. Internetu i Społeczeństwa (*Berkman Center for Internet & Society*), międzywydziałową jednostką badawczą i dydaktyczną Uniwersytetu Harvarda. Tarkowski podkreśla swoją fascynację Centrum Berkmana ze względu na to, że chociaż jest to jednostka o charakterze typowo badawczo-

-dydaktycznym, potrafi uruchamiać projekty zaangażowane społecznie. Jednym z takich właśnie „zaangażowanych” projektów, opisywanym przez Palfreya podczas trwania szkoły, była inicjatywa *Creative Commons* (w wolnym tłumaczeniu: „Kreatywna wspólnota”), którą rozwijano wówczas w USA.

Dla Justyny i Alka zapoznanie się z inicjatywą *Creative Commons* stało się inspiracją do odpowiedzi na pytanie, jak wprowadzić namysł nad społecznymi

### Creative Commons

*Creative Commons* to alternatywny sposób udostępniania dzieł podlegających ochronie ze względu na obowiązujące ustalenia dotyczące praw autorskich. Chodzi o to, że w zasadzie w każdym zachodnim porządku prawnym, każdy twórca dysponuje prawami do swojego dzieła. Prawa te można podzielić na osobowe i majątkowe. Te pierwsze są zwykle niezbywalne, co oznacza, że nazwisko autora przypisane raz do jakiegoś dzieła jest z nim związane na zawsze i nikt - w myśl zasad prawa autorskiego - nie może tego zmienić, nawet sam autor. Prawa majątkowe dotyczą możliwości czerpania korzyści majątkowych z danego dzieła. Prawo autorskie - tak jak jest rozumiane, spisane i praktykowane - stanowi, że jeżeli autor intencjonalnie nie zrzeknie się praw majątkowych, wykorzystywanie jego dzieła bez zezwolenia autora jest niedozwolone. Zatem każda osoba, która chciałaby uzyskać dostęp do danego dzieła, jest zmuszona skontaktować się z jego autorem. W przypadku, gdy autor zrzekł się swoich praw majątkowych na czyjąś rzecz, należy się kontaktować z tym, kto aktualnie dysponuje tymi prawami.

Ustalenia takie zostały wprowadzone, aby chronić pracę twórców. Lawrence Lessig, inicjator ruchu *Creative Commons*, profesor prawa Uniwersytetu Harvarda, zaczął mniej więcej od końca lat 90. zwracać uwagę, że takie ustalenie praw autorskich powoduje zahamowanie kreatywności i co za tym idzie innowacyjności w społeczeństwach - szczególnie wobec nowych praktyk wyłaniających się na gruncie nowych technologii cyfrowych, w tym Internetu. Przekonuje on, że prawo autorskie zostało w pewnym sensie wypaczone i nie chroni już twórców, a interesy wielkich korporacji wydawniczych, które reglamentują dostęp do kultury.

Istnieje oczywiście wiele dzieł, których dostępność jest ograniczona ze względu właśnie na interesy majątkowe twórców lub tych, którym prawa majątkowe do danego dzieła zostały przekazane. Istnieje jednak równie dużo dzieł, których twórcy z jakiejś przyczyny nie są zainteresowani czerpaniem

aspektami Internetu do Polski. Internet bowiem stanowi wyzwanie dla zarządzania własnością intelektualną. Odtąd już wiedzieli, co należy zrobić w Polsce, by połączyć ich zainteresowania związane z otwartością, Internetem, zmianą społeczną, ruchami społecznymi i dobrami wspólnymi.

Justyna wspomina, iż „z głupia frant” zadała Palfreyowi pytanie typowe dla przedsiębiorcy planującego biznes - „co zrobić, żeby to zrobić w Polsce?”. Palfrey

bezpośrednich zysków z ich wykorzystania (np. zostali już odpowiednio wynagrodzeni z puli pieniędzy publicznych), a raczej zależy im na pozytywnym wpływie, jakie ich dzieło może wywrzeć na innych. Otwartość leży w interesie społeczeństwa, ponieważ stymuluje dialog i wyobraźnię, które są podstawą innowacji i rozwoju. Trudno jednak oczekiwać od autorów tych dzieł, że sami skorzystają z kosztownej pomocy prawnej, aby uregulować status majątkowy swoich dzieł, skoro już i tak włożyli sporo energii w ich wytworzenie. W związku z tym potencjał wielu produktów intelektu, mogący wywierać pozytywny wpływ na sferę społeczną, pozostaje niewykorzystany z powodu funkcjonującego systemu praw autorskich.

Uwagi te są oczywiście uproszczeniem skomplikowanej dyskusji dotyczącej praw autorskich, jednak pozwalają na wytlumaczenie zasady inicjatywy Creative Commons: polega ona na opracowaniu licencji przekazywania bądź zrzekania się praw majątkowych za wykorzystanie danego dzieła przez każdego, kto wyraziłby taką ochotę. Licencje te muszą być zgodne z danym systemem prawnym. Działacze Creative Commons udostępniają licencje do użytku każdemu oraz promują ich wykorzystanie wśród ludzi tworzących bądź zlecających tworzenie dzieł podlegających ochronie ze względu na własność intelektualną i chroniące ją prawo autorskie. W efekcie kampanii informacyjnej autor może dowiedzieć się o zasadzie działania aktualnego porządku prawnego. Odpowiedzieć sobie również na pytanie, na jakiego rodzaju ochronie jego dzieła mu zależy. W efekcie może zdecydować się na zastosowanie odpowiedniej licencji Creative Commons, która z jednej strony spełni jego osobiste wymagania względem ochrony dzieła, a z drugiej pozwoli innym wykorzystywać dane dzieło w ich działaniach, stymulując dialog i kreatywność.

Intencją wykorzystania tego narzędzia jest zatem zmiana praktyk społecznych udostępniania treści będącej własnością intelektualną. Na przykład licencja „Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne 3.0 Polska” pozwala na kopiowanie, zmienianie, remiksowanie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu, jednak tylko w celach niekomercyjnych. ●

z naturalnym dla siebie amerykańskim podejściem stwierdził, że pada im namia-  
ry na organizację Creative Commons w USA oraz zarekomenduje ich u Lessiga.  
I tak zaczęło się organizowanie Creative Commons w Polsce.

**Tarkowski:** *W zasadzie to niesamowite. Byliśmy jednym z pierwszych dziesięciu zagranicznych partnerów Creative Commons. To fascynujące, że oni podjęli współ-  
pracę z nami, bo prawda jest taka, że nagle pisze do nich z Polski jakaś dwójka dok-  
torantów - to prawda, że ktoś ich zarekomendował - i mówią: „chcemy być waszą fi-  
lią w Polsce”, a oni na to, że spełnicie jakieś tam wymagania, które nas choć trochę  
chronią, i w zasadzie tyle.*

## Rozdział 3: Od Creative Commons do Centrum Cyfrowego

### Mały duży projekt

W 2004 roku ukazała się kolejna książka profesora Lawrence'a Lessiga pod tytu-  
łem *Free Culture (Wolna kultura)*, która traktowała o dostępie do zasobów kultury  
i o związkach kultury z kreatywnością. Alek Tarkowski wyszedł wówczas z inicja-  
tywą, aby książkę tę przetłumaczyć na język polski, opierając się na dużym zespole  
tłumaczy wolontariuszy i wykorzystując do tego narzędzie *wiki* - są to strony inter-  
netowe, które każdy może łatwo edytować bezpośrednio w przeglądarce interne-  
towej. Tarkowski zgromadził 22 osoby, które wspólnymi siłami, współpracując za  
pośrednictwem Internetu, przetłumaczyły książkę Lessiga. Autor wcześniej nieod-  
płatnie udostępnił do niej prawa. W zespole tłumaczy znajdowała się m.in. Justyna,  
prof. Elżbieta Tarkowska, mama Alka, ale także np. Jarosław Lipszyc, który w roku  
2007 został prezesem Fundacji Nowoczesna Polska działającej na rzecz podniesie-  
nia jakości edukacji przy wykorzystaniu możliwości Internetu.

**Tarkowski:** *To był bardzo ciekawy i dziwny proces, bo mój wniosek końcowy był  
taki, że gdybym usiadł i sam to przetłumaczył, to zajęłoby mi to tyle samo czasu, ile  
ganiecie tych wszystkich osób. Ale też powiedziałem sobie, że nie poświęciłbym tyle  
czasu na tłumaczenie, bo by mnie to znudziło. A pilnowanie tych dwudziestu kilku  
osób jakoś mnie motywowało.*

Powyższy cytat być może najlepiej oddaje światopogląd Tarkowskiego, a także  
tożsamość jego działań, które znajdują odbicie w misji Centrum Cyfrowego. Być

może specjalistyczny podział pracy jest nieco bardziej efektywny od modeli opartych na dobrowolnej współpracy. Jednak jego rewersem jest świat ludzi zamkniętych w swoich biurach i pracujących indywidualnie, a to jest nietwórcze i po prostu nudne. Otwarta współpraca, przy której każda z osób zaangażowanych ma wgląd w pełnię procesu, nie tylko motywuje do doprowadzenia spraw do końca i wpływa pozytywnie na poziom zaangażowania. Powoduje także, że więcej osób czerpie korzyści intelektualne z pracy oraz efektywniej wzmacnia swoje kompetencje, wzbogacając przy tym rozwiązanie problemu o własną unikatową perspektywę. „Otwieranie” treści i procesu ich powstawania wpływa pozytywnie na współpracę, generując w społeczeństwie zarówno kapitał intelektualny, jak i społeczny. To myślenie jest także fundamentem działania licencji Creative Commons.

W sprawie książki udaje się doprowadzić do tego, że prof. Lessig pisze odrębną przedmowę do wydania polskiego. Książkę okrasza wstępem polskim także Edwin Bendyk, który okazuje się bardzo ważną osobą dla działalności Creative Commons Polska.

### **Wyzwania organizacyjne**

Doprowadzenie do uruchomienia polskiego oddziału Creative Commons wiązało się z wyzwaniami natury organizacyjnej, finansowej i kulturowej. Kierownictwo organizacji było bardzo otwarte na działania Alka i Justyny, jednak, po pierwsze, nie zapewniało wsparcia finansowego, a po drugie wymagało struktury organizacyjno-prawnej, którą nasi bohaterowie nie dysponowali. Ponadto trudno było znaleźć prawników uważliwych na kwestie społeczne i chcących pracować *pro bono* na rzecz otwierania zasobów własności intelektualnej - „oni tego po prostu nie rozumieli”.

Kwestia finansów została bardzo szybko rozwiązana - Justyna i Alek pracowali za darmo aż do roku 2006. Już wtedy mieli kilka kontaktów, a działalność w ramach Creative Commons dawała płaszczyznę do nawiązywania nowych. Z samej rozmowy z nimi wynika, że działalność społeczna jest mocno wpisana w etos ich postępowania: „jesteśmy działaczami społecznymi”.

**Tarkowski:** *Gdy mówimy o komercjalizacji, to trzeba zaznaczyć, że bardzo długo działaliśmy na zasadzie wolontariatu. To funkcjonowało tak, że my z Justyną byliśmy doktorantami, ja jeszcze nie miałem rodziny, ale Justyna już miała. No i de facto takie stworzyliśmy sobie życie - ja prowadziłem życie leniwego doktoranta, wykonywałem jakieś najróżniejsze chałtury (trochę prac badawczych, jakaś analityka stron internetowych, pracowałem jako tłumacz) i do tego robiłem CC jako projekt społeczny. Nie miałem wtedy dobrego modelu życiowego ani pomysłu, jak sobie to wszystko poukładać.*

Jeżeli chodzi o osobowość prawną, którą mogliby się legitymować przed organizacją amerykańską, to w jej zdobywaniu wielką pomoc okazał Edwin Bendyk - dziennikarz „Polityki”. W opisie Justyny jest on „chemikiem o erudycji i wiedzy profesora socjologii”. Tarkowski poznał go na jednej z konferencji. Bendyk zapoznał Justynę i Alka z ludźmi z Fundacji Otwarty Kod Kultury, którzy zgodzili się legitymizować ich działania, używając osobowości prawnej.

Główne wyzwanie związane z wprowadzeniem licencji Creative Commons na grunt polski sprowadziło się teraz do przetłumaczenia licencji na język polski. Należy jednak podkreślić, że nie chodziło tu o zwykłe tłumaczenie językowe, a o zinterpretowanie sensu istniejących licencji i odtworzenie go w polskim kontekście prawnym. To wymagało z kolei zrozumienia kontekstu prawnego - a zatem niezbędne było nawiązanie współpracy ze środowiskiem prawniczym.

*Mieliśmy bardzo duży problem ze znalezieniem prawników. Wiedzieliśmy, że z naszej strony musi być tzw. public lead (działacz społeczny) i legal lead (czyli prawnik mogący wchodzić w dyskusje prawne na poziomie międzynarodowym). Bardzo nam w tym pomógł Edwin Bendyk. On miał kontakty.*

Ostatecznie dzięki Edwinowi Bendykowi pod koniec 2004 roku Justyna i Alek nawiązują kontakt z Uniwersytetem Jagiellońskim. Okazało się, że istniała już tam grupa studentów zainteresowanych tematem, która skontaktowała się bezpośrednio z oddziałem amerykańskim CC. Otrzymali od nich informację, że Justyna i Alek prowadzą już prace w Polsce ukierunkowane na udostępnienie licencji. Studenci ci mieli również kontakt z Edwinem Bendykem, więc naturalnie doszło do skojarzenia tych dwóch zainteresowanych stron.

Dobrą okazją to zaprezentowania wyników ich pracy stała się konferencja poświęcona własności intelektualnej organizowana w dużej mierze przez UJ. Justyna i Alek pomogli namówić prof. Lessiga na przyjazd do Polski. Tarkowski miał wówczas ułatwiony z nim kontakt, ponieważ był w trakcie tłumaczenia jego książki na język polski.

**Tarkowski:** *To było bardzo ważne, że udało nam się go ściągnąć. Nie był specjalnie znany, ale jednak gdy przyjechał do Krakowa, to była duża rzecz - profesor prawa z Harvardu, który dodatkowo świetnie wypada podczas wystąpień publicznych.*

## **Pozycja intelektualna, Centrum Modelowania Matematycznego i „otwarte książki”**

Przetłumaczenie licencji na język polski było bardzo ważne, jednak z punktu widzenia zmiany społecznej oznaczało to zaledwie początek drogi. Stąd specyficzny wymóg ze strony amerykańskiego CC, aby organizacja opierała się z jednej strony na prawnikach potrafiących dokonywać pewnych rozstrzygnięć w warstwie tekstowej licencji, a z drugiej na działaczach społecznych, których zadaniem jest realizowanie działań prowadzących do upowszechnienia licencji w społeczeństwie. Analizując swoje działania, Tarkowski stwierdza, że był moment w rozwoju CC Polska, kiedy brakowało mu pomysłu i „ogarnięcia” organizacyjnego, aby z powodzeniem realizować tę drugą misję.

W nawiązaniu do tego okresu Tarkowski mówi raczej o budowaniu własnej pozycji intelektualnej. Ważnym wydarzeniem był udział w organizacji cyklu konferencji „Kultura 2.0”. Cykl ten zapoczątkowało w roku 2006 Polskie Wydawnictwo Audiowizualne i jest on kontynuowany do dzisiaj przez następcę PWA – Narodowy Instytut Audiowizualny, znany jako NINA. Justyna i Alek – znów dzięki wsparciu Edwina Bendyka – zostają zaproszeni do udziału w Komitecie Programowym. Podczas prac udaje się zaszczerpić nieco idei otwartości, a także pokazać się od dobrej strony, co – jak ocenia Tarkowski – miało wpływ na gruntowanie ich pozycji intelektualnej w środowisku. Podkreśla jednak, że była to mimo wszystko pozycja indywidualna.

Zwrot nastąpił na przełomie 2006 i 2007 roku, kiedy do Justyny i Alka odezwał się Sebastian Kapczyński, dzisiaj prezes firmy prowadzącej największy system antyplagiatowy w Polsce antyplagiat.pl. Wówczas pracował dla Interdyscyplinarnego Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego Uniwersytetu Warszawskiego (ICM) – bardzo dużej jednostki badawczo-dydaktycznej, zarządzanej do dzisiaj przez prof. Marka Niezgódkę. Okazało się, że Kapczyński wnikliwie zagłębił się w lekturę książki Lessiga *Wolna kultura*, która została przetłumaczona przez zespół Tarkowskiego. ICM poważnie podchodzi do tematów związanych z otwartością nauki, stąd padła z ich strony propozycja, aby Creative Commons przenieść i organizować w strukturze Instytutu. Justyna nie mogła przyjąć propozycji pracy dla ICM, ponieważ właśnie wtedy wyjeżdżała z całą rodziną do Brukseli, gdzie miała spędzić cztery lata. Alek przyjął ofertę.

*Tarkowski: To była dla mnie duża rzecz. Dostałem etat. To był etat nienaukowy – formalnie byłem pracownikiem inżynierijno-technicznym. ICM jest dużą jednostką, co oznaczało dla mnie, że miałem pełną swobodę działania. Okazało się zatem, że miałem pensję i mogłem zajmować się CC zawodowo, co było fajne. To mi dało taki luz, że pisałem doktorat oraz artykuły naukowe i ciągnąłem Creative Commons.*



W czasie, kiedy Tarkowski pracował w ICM, udało mu się pozyskać grant na realizację projektu jego autorstwa, zatytułowanego „Otwórz książkę”, skierowanego do środowiska naukowego. Celem projektu było stworzenie i udostępnienie do użytku publicznego cyfrowej kolekcji książek naukowych, które będą przekazane przez autorów na podstawie licencji Creative Commons. W ten sposób udało się połączyć upowszechnianie licencji CC wśród polskich naukowców oraz cele stawiane przez ICM, czyli otwieranie nauki polskiej. Projekt był finansowany ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego w ramach Funduszu Stypendialnego i Szkoleniowego. Patronat honorowy nad projektem objął prof. Michał Kleiber – prezes Polskiej Akademii Nauk.

W czasie realizacji projektu do bazy danych udało się wprowadzić 100 tytułów, które zostały udostępnione w formacie PDF. Wśród tych pozycji można też odnaleźć książkę Justyny Hofmokl *Internet jako dobro wspólne*, która powstała na bazie pracy doktorskiej obronionej przez Justynę w Szkole Nauk Społecznych PAN. Książka pierwotnie została wydana przez Wydawnictwa Akademickie i Pedagogiczne i prezentuje świeże spojrzenie na sprawy sieci. Spojrzenie to jest dodatkowo wzmocnione doświadczeniem pracy Justyny w Departamencie Społeczeństwa Informacyjnego Komisji Europejskiej, realizowanej podczas jej pobytu w Brukseli. Mimo odległości Justyna wspierała i wzmocniała prace Alka.

Projekt zakończył się w roku 2010, ale jak wyjaśnia Tarkowski, wkrótce pomysł zostanie na nowo podjęty przez Centrum Cyfrowe pod nową już nazwą. Mimo pewnych sukcesów realizacja takich projektów w ICM miała również słabe strony. Organizacja dawała co prawda osobowość prawną i zabezpieczenie w postaci etatu, jednak w przypadku realizacji grantów zewnętrznych przejmowała 30 proc. kwoty na tzw. obsługę administracyjną. Tarkowski wspomina, iż w zasadzie cały projekt od początku do końca „leżał” na nim i wszystko musiał wykonywać sam (z wyjątkiem prowadzenia zapisów księgowych), a struktura administracyjna ICM nie ułatwiała dopinania pewnych kwestii.

## **Rozdział 4: Zespół Strategów i założenie Centrum Cyfrowe Projekt: Polska**

Jesienią 2007 roku Tarkowski odebrał telefon. Dzwonili do niego – jak to określił – z „kosmosu”. Udał się na spotkanie z Michałem Bonim, który wówczas zbierał ludzi do Zespołu Doradców Strategicznych premiera Donalda Tuska.

Oficjalne prace zespołu ruszyły w styczniu 2008 roku. W tym czasie Tarkowski miał już na swoim koncie wiele poważnych publikacji z dziedziny cyfryzacji społeczeństwa, zasobów otwartych czy socjologii Internetu. Prowadził również od września 2006 roku - wspólnie z Mirosławem Filiciakiem i Edwinnem Bendykem - blog na stronach internetowych tygodnika „Polityka” pt. *Kultura 2.0: Cyfrowy wymiar przyszłości*. Blog stał się miejscem dyskusji kwestii związanych ze zmianą społeczną zachodzącą pod wpływem postępu technologicznego.

Michał Boni potrzebował wówczas specjalisty od spraw cyfrowych, jednak - jak wspomina Tarkowski - rozumiał ją wtedy bardziej przez pryzmat infrastruktury i regulacji aniżeli społecznych aspektów postępu technologicznego.

*Tarkowski: Historia jest taka, że na początku te tematy nie były przez niego zbyt rozumiane. Pamiętam, że początki były takie, iż ja mu to dwutorowo prezentowałem, że po pierwsze jestem osobą od rozwoju społeczeństwa informacyjnego, a po drugie mam swoją specjalizację w otwartości. I jak już zaprezentowałem ten temat ogólny i specyficzny, to pamiętam, że reakcja była taka, iż ten specyficzny jest bardzo ciekawy, ale że niekoniecznie. A mówię o tym dlatego, że poprzez pracę, którą wykonaliśmy w zespole doradców, temat otwartości zasobów staje się ważny w rozmowach na poziomie politycznym.*

### **Igor Ostrowski i Projekt: Polska**

W 2009 roku do zespołu doradców dołączył Igor Ostrowski - odnoszący sukcesy prawnik. Mimo że jego dotychczasowa kariera była ściśle związana z dużą, międzynarodową kancelarią prawną, Ostrowski od zawsze bardzo interesował się kwestiami społecznymi - w latach 90. XX wieku angażował się w działalność Unii Demokratycznej, a później Unii Wolności.

Ostrowski i Tarkowski wspólnie podjęli pracę w Zespole Strategicznych Doradców premiera Donalda Tuska nad raportem Polska 2030. Co ważne - jak relacjonuje Tarkowski - razem z Justyną już wtedy zdali sobie sprawę, że aby przełożyć Creative Commons na wyższy bieg, konieczna jest prężna struktura organizacyjna i konkretne zasoby.

*Tarkowski: W pewnym momencie zrozumiałem, że są dwie drogi rozwoju dla osoby, która chce wywierać jakiś wpływ. Po pierwsze można stawiać na siebie. Świetnie robi to Edwin Bendyk, który jest mistrzem przełożenia siebie na narzędzie zmiany. Jednak nam z Justyną zaczęło świtać, że jeżeli chcemy dalej działać, musimy się jakoś zorganizować. W tamtym czasie, kiedy do tego doszliśmy, powstała*

## Projekt: Polska

Społeczne kwestie były dla Ostrowskiego na tyle ważne, że na pewnym etapie swojej kariery razem z Szymonem Gutkowskim i Pawłem Ciackiem powołał do życia – również w roku 2009 – inicjatywę o nazwie Projekt: Polska opierającą się na stowarzyszeniu i fundacji o tych samych nazwach. Szymon Gutkowski i Paweł Ciacek to niezwykle dynamiczni młodzi profesjonaliści, którzy z równą pasją i powagą podchodzili do swoich karier zawodowych – Ciacek jest właścicielem firmy badawczej, a Gutkowski wziętym marketingowcem – co do odpowiedzialności względem sfery publicznej. Według informacji zamieszczonych stronach internetowych:

*Projekt: Polska to docelowo platforma programowa inicjująca zmiany poprzez działania think tankowe, a jednocześnie oddolne, mające na celu aktywizację młodych Polaków. To zbiór eksperckich projektów dotyczących kluczowych kwestii związanych z rozwojem Polski – od gospodarki, przez budowę społeczeństwa obywatelskiego, politykę zagraniczną, samorząd, prawo, edukację, po kwestię szans, jakie należy stworzyć pokoleniu młodych Polaków, by zostali w kraju. To konstruktywne, pozytywne propozycje dla otwartej wizji Polski.*

Myślenie założycieli szło zdecydowanie w kierunku aktywizacji obywateli. Stowarzyszenie było szczególnie aktywne wśród ludzi młodych i opierało swoje działania na przekonaniu, że politycy nie mają monopolu na kształtowanie polskiej rzeczywistości:

*Wielu z nas myśli, co zrobić, żeby w Polsce żyło się lepiej. Wielu z nas działa społecznie. Wielu z nas chce wesprzeć zmiany w Polsce. Nie musimy czekać na polityków. Nie trzeba być politykiem, żeby mieć wpływ na dalszy rozwój naszego kraju. Potrzebujemy tylko instytucjonalnych i organizacyjnych ram działania, które pozwolą nam najlepiej wykorzystać swój potencjał dla spraw publicznych.*

Istnienie inicjatywy Ciacka, Gutkowskiego i Ostrowskiego było o tyle ważne, że ostatecznie Centrum Cyfrowe stało się formalnie częścią Fundacji Projekt: Polska, a Alek Tarkowski wszedł do Rady Fundacji. ●

*Stocznia<sup>1</sup> prowadzona do dziś przez Kubę Wygnańskiego. Nam się ta inicjatywa bardzo podobała i na wiosnę 2010 roku poszliśmy tam, by się spytać, czy oni nie widzą tam działki cyfrowej, ale jakoś to – z różnych pewnie względów – nie wyszło.*

Tarkowski i Ostrowski współpracowali bardzo ściśle przy realizacji zadań rządowych. Ostrowski wniósł wiedzę na temat regulacji, natomiast Tarkowski wiedzę o technologii, społeczeństwie informacyjnym i idei otwartości. Okazało się, że świetnie się ze sobą dogadują. Ostrowski zaraził się ideami cyfryzacji, a w szczególności zainteresowała go kwestia otwartego rządu, czyli publicznego udostępniania danych gromadzonych przez ciała publiczne przy użyciu narzędzi cyfrowych.

*Tarkowski: Zaczęliśmy bardzo intensywnie współpracować i miałem poczucie, że to niesamowite szczęście, iż na siebie trafiliśmy, bo wiele osób z zespołu nie nawiązało między sobą takiej bliskiej relacji. My byliśmy na siebie skazani, ale odkryliśmy, że bardzo dobrze się uzupełniamy – ja jestem bardziej analityczny, a on się realizuje w tym, że działa i załatwia sprawy – jest naprawdę świetnym i naturalnym networkerem.*

*Ostrowski: Ja jestem tego typu osobą, że jak mam do użytku ledwo działający samochód, to będę wszystkich namawiał, żebyśmy do niego wsiedli i jechali, jak się da najdalej. Gdy się zepsuje, to będziemy myśleć co dalej. Z kolei Alek to pewnie rozłożyłby ten samochód na najdrobniejsze elementy i zastanawiał się nad tym, co tu można poprawić.*

Od słowa do słowa wspólnie doszli do wniosku, że dla Polski jest niezwykle ważne, aby zbudować silną organizację pozarządową, która zajmowałaby się sprawami cyfryzacji, ale od strony społecznej. Pobieźna analiza trzeciego sektora w Polsce utwierdziła ich tylko w przekonaniu, że niewiele organizacji pozarządowych podejmuje tę tematykę, realizując konkretne projekty.

*Ostrowski: W 2009 roku w odniesieniu do cyfryzacji zastanawialiśmy się tylko nad tym, jak podciągnąć światłowód do większości gospodarstw domowych. Nie*

<sup>1</sup> Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” to organizacja pozarządowa, która „powstała w celu krytycznego i rzetelnego opisywania wyzwań dotyczących życia społecznego w Polsce oraz poszukiwania i upowszechniania skutecznych, innowacyjnych i opartych na partycypacji obywatelskiej metod reagowania na nie. Stawia sobie za cel także formację i rozwój intelektualny osób z różnych środowisk, gotowych do wykraczającego poza indywidualne interesy angażowania się w sprawy publiczne. Szczególnie ważne w działaniach Stoczni jest wzmacnianie współpracy między dwoma środowiskami: badaczami-akademikami oraz aktywistami społecznymi, działającymi także w organizacjach pozarządowych” (źródło: <http://stocznia.org.pl/www/>).

*myśleliśmy, co potem, jak kształcić kompetencje cyfrowe, umiejętności korzystania z Internetu jako zasobu. A już w sektorze organizacji pozarządowych w ogóle nie było tym mowy. Centrum Cyfrowe miało się na tym wszystkim skupić i być powiernikiem wiedzy tak teoretycznej, jak i praktycznej w tej dziedzinie.*

Od tego momentu ich rozmowy skierowały się na omawianie szczegółów tego, jak taka organizacja powinna wyglądać i jak się zabrać do jej stworzenia i umocowania na rynku. Punktem wyjścia było stworzenie organizacji typu *think tank*, skupionej na tworzeniu analiz i raportów w odniesieniu do spraw publicznych. Obaj wiedzieli, że niezbędni przy uruchamianiu takich inicjatyw są ludzie. Justyna Hofmokl wracała ze swojego czteroletniego pobytu z Brukseli i to była dla duetu Tarkowski-Ostrowski informacja strategiczna. Dokonali przeglądu swoich kontaktów - głównie były to kontakty w świecie akademickim, które wydały im się bardzo ważne z perspektywy prowadzenia instytucji typu *think tank*.

Kluczowe dla uruchomienia Centrum spotkanie miało miejsce na starej jeszcze wersji Stadionu Dziesięciolecia w jednej z alejek, w której można było zjeść wietnamską zupę pho. Tam zapadła decyzja o powołaniu do życia Centrum Cyfrowego Projekt: Polska jako części organizacyjnej Fundacji Projekt: Polska. Ostrowski jako prawnik szybko wprowadził odpowiednie zmiany do statutu fundacji, tak by zaistnienie niezależnego Centrum w ramach fundacji było możliwe od strony formalnoprawnej. W marcu i kwietniu 2010 roku prowadzili intensywne rozmowy planistyczne i koncepcyjne, a także działania związane z pozyskiwaniem funduszy na działalność.

## **CEE Trust**

Poszukując pieniędzy, Ostrowski przeprowadził rozmowę z Lidią Kołucką-Żuk, wówczas szefową Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe, która jednocześnie pracowała w Zespole Strategicznych Doradców premiera Donalda Tuska. Kiedy tygodnik „Polityka” przygotował w roku 2009 artykuł na temat zespołu pt. *Think tank Michała Boniego. Potencjał u premiera*, znalazła się w nim następująca wzmianka o Kołuckiej-Żuk:

*(...) z wykształcenia prawniczka, która - jak przyznaje - zawsze w torebce nosi własny egzemplarz konstytucji. Zaczynała od pracy asystentki w biurze pośta Andrzeja Celińskiego. - Należałam do grupy nazywanej „dziećmi Celińskiego” - wspomina. Pracowała m.in. przy kampanii prezydenckiej Jacka Kuronia w 1995 r. W tamtym czasie poznała także Michała Boniego.*

*W pracy ma u stóp całą Warszawę: w niewielkim biurze na dziesiątym piętrze biurowca w centrum stolicy. Tu mieści się Trust for Civil Society in Central & Eastern Europe (CEE) - organizacja, w której Kołucka-Żuk jest dyrektorem programowym. Wcześniej przez kilka lat była związana z Fundacją Forda. To za pieniądze tej amerykańskiej organizacji założono CEE. Kołucka-Żuk dysponuje budżetem 3,1 mln dolarów rocznie z przeznaczeniem na finansowanie projektów związanych z rozwojem społeczeństwa europejskiego w Polsce, Czechach, Słowacji i na Węgrzech.*

Zanim Ostrowski udał się do Kołuckiej-Żuk, razem z Tarkowskim musieli ustalić konkretnie, na co potrzebują pieniędzy. Tarkowski wspomina wówczas, że był to moment, kiedy musiał się pogodzić, iż rozwijane przez niego tyle lat Creative Commons zejdzie - przynajmniej na początku - na plan dalszy. Padło na tematykę otwartego rządu, wówczas szeroko dyskutowaną w niektórych administracjach państwowych zachodniej hemisfery - w tym przez administrację Baracka Obamy, co oznaczało, że jest to temat równocześnie ważny i modny.

**Tarkowski:** *Nie skupiliśmy tego Centrum na Creative Commons. Jakos tak poszło, bo po pierwsze wiedzieliśmy, że chcemy mieć coś w rodzaju think tanku. Z drugiej strony czuliśmy, że chcieliśmy mieć też projekty wdrożeniowe, więc dodaliśmy „do” i wyszła nam formuła think and do tank. Ale szukaliśmy styków z pracą, którą wykonywaliśmy dla rządu. I ważne było to, że Trust stawiał raczej na tematykę demokratyczną i Creative Commons, które było trochę kulturowo-naukowe, nie pasowało nam do tej instytucji.*

Kołucka-Żuk usłyszała zatem o projekcie „odpalenia” silnie analitycznej pracy nad otwartym rządem i tego typu wizja ją przekonała. Konkretny projekt, złożony do Trustu z prośbą o finansowanie, dotyczył opracowania dokumentu typu *white paper*<sup>1</sup>, który miał dokładnie wytłumaczyć koncepcję otwartego rządu oraz przedstawić plan, jak zacząć upowszechnić polskie dane publiczne w formie gotowej do analizowania przez każdego zainteresowanego. Ponadto w propozycji był nakreślony plan stworzenia organizacji rozwijającej zaplecze eksperckie związane z tą tematyką w Polsce, które w dłuższej perspektywie będzie również realizować działania „otwierania” polskiego rządu.

<sup>1</sup> Biała księga (ang. *white paper*) to raport wykonany przez rząd, instytucję lub firmę, zawierający analizę danego produktu, usługi, technologii lub programu. Jest pomocny w zrozumieniu danej sprawy i często wykorzystywany do podjęcia decyzji (*Wikipedia*).

Tarkowski podkreśla, że dzięki pracom w rządzie nauczył się myślenia strategicznego w kategoriach celów i efektów działania. Tego rodzaju umiejętności okazały się niezbędne przy tworzeniu planu uruchomienia organizacji, która miała wywierać realny wpływ na społeczeństwo polskie. Myślenie w kategoriach wpływu doprowadziło do oparcia koncepcji na wspomnianej wcześniej formule *think and do* (myśl i działaj):

*Ze sprawozdania merytorycznego za rok 2011: Element „think” obejmuje opracowywanie badań i analiz, projektów legislacyjnych i opinii oraz stałe monitorowanie rozwoju kluczowych obszarów społeczeństwa cyfrowego. Element „do” obejmuje działania edukacyjne, akcje i projekty społeczne oraz działania eksperymentalne i laboratoryjne; ma na celu testowanie nowatorskich sposobów wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz promowanie nowych modeli współpracy (przede wszystkim opartych na dostępnych narzędziach cyfrowych).*

Tarkowski ocenia, że wiele decyzji było wówczas podejmowanych bardzo szybko i pod wpływem chwili: „To było robione bardzo szybko. Ale myślę, że tego się nie da inaczej robić. Nie ma planu 5-letniego rozkręcenia organizacji zgodnie z planem. To była szansa - pojawiło się finansowanie”.

Tak zwany grant instytucjonalny przyznany Fundacji Projekt: Polska przez CEE Trust na organizację Centrum Cyfrowego wyniósł w pierwszym podejściu kilkadziesiąt tysięcy złotych i był głównie przeznaczony na opracowanie raportu. Razem z tymi pieniędzmi została złożona obietnica, że jeżeli realizacja umowy przebiegnie bez zarzutów, Centrum będzie mogło się ubiegać o następny, już dużo większy grant. Ostatecznie w roku 2011 organizacja otrzymała ponad 500 tys. złotych, co daje bezpieczną perspektywę budowania pozycji rynkowej i realizowania swojej misji. Pieniądzom tym towarzyszyło jednak założenie, że po ich wydaniu Centrum Cyfrowe będzie w stanie przetrwać, opierając się na własnych działaniach fundraisingowych i funduszach pozyskanych z realizacji zleceń zewnętrznych.

O dalszych losach głównych bohaterów i Centrum Cyfrowego opowiada *case study* „Centrum Cyfrowe Projekt: Polska - otwartość to innowacja. Cz. 2: Rozwój organizacji” (kolejne w tej książce). ●

## Komentarz redakcyjny

*Case study*, którego bohaterami są Alek Tarkowski, Justyna Hofmokl i Igor Ostrowski (a w sensie instytucjonalnym prowadzone przez nich inicjatywy), bardzo szczegółowo pokazuje drogę rozwoju sposobu myślenia i działania bohaterów, a także idei i form organizacyjnych związanych z wcielaniem ich w życie. Ktoś krytyczny mógłby pewnie powiedzieć, że były to osoby skazane na sukces, wywodzące się z „profesorskich domów”, kształcone na najlepszych uczelniach w kraju i za granicą, obracające się w środowisku elity intelektualnej. Dokładny zapis ich zawodowych losów pokazuje jednak, jak niełatwa i wieloetapowa była pokonana przez nich droga i że trudno byłoby potraktować ją jako komfortowe „urządzenie się w życiu” czy choćby szybkie zapewnienie minimum stabilizacji zawodowej. A zapewne bohaterowie mieli wiele okazji, by skierować się w stronę łatwiejszych rozwiązań. Ta historia uświadamia także, jak trudne do zaplanowania z góry mogą być działania na styku nauki i aktywności społecznej, a równocześnie dodaje optymizmu - okazało się, że rzeczywiste kompetencje znalazły ostatecznie uznanie.

Można wymienić wiele czynników sukcesu - z pewnością kapitał intelektualny (po części wyniesiony z domu) i społeczny, wysoki poziom merytoryczny, ale też umiejętność nawiązywania kontaktów i przekonywania do swoich pomysłów. W tej historii zwraca uwagę zwłaszcza jeden element - fakt, że miejscem zawodowego zakorzenienia Alka Tarkowskiego i Justyny Hofmokl stał się nie uniwersytet, ale *think and do tank*. Można wskazać na wyraźny brak umiejętności zauważenia i zatrzymania talentów po stronie uczelni, ale patrząc od strony bohaterów, trafniej chyba pokazać ich losy jako przykład nowoczesnej realizacji etosu intelektualisty, bardzo odległej od zamykania się w wieży z kości słoniowej, którą czasem bywa uniwersytet. Mowa o kształtowaniu się swoistej tożsamości - gdy mając naukowe korzenie, warsztat i wiedzę, szuka się realizacji na polu społecznym; gdy jest się przywiązanym do pewnych idealistycznych idei, ale realizuje się je w sposób profesjonalny i mający przełożenie na opinię publiczną, decydując o prawie czy prawie. Dla wielu osób będzie to zapewne atrakcyjna możliwość.





# Centrum Cyfrowe Projekt: Polska - otwartość to innowacja

## Cz. 2: Rozwój organizacji

JAN STRYCHARZ

*Think and do tank* Centrum Cyfrowe Projekt: Polska powstał w roku 2010 jako wynik długoletniej działalności badawczej i społecznej dr. Alka Tarkowskiego i dr Justyny Hofmokl oraz przedsiębiorczości mecenas Igor Ostrowskiego. Dzięki ich wspólnym staraniom Fundacja Projekt: Polska, założona kilka lat wcześniej przez Ostrowskiego i dwójkę jego znajomych, pozyskała grant instytucjonalny od Central and Eastern European Trust for Civil Society na kwotę przeszło 500 tys. złotych. Celem tych pieniędzy było stworzenie silnej organizacji pozarządowej specjalizującej się w społecznych aspektach Internetu i otwartości (otwarty rząd, otwarte dane, otwarta kultura, otwarta nauka).

*Ostrowski: Kiedy w roku 2009 rozmawialiśmy o wyzwaniach związanych z cyfryzacją kraju, wszyscy mówili wtedy jedynie o kwestiach infrastruktury. Chodziło o to, żeby ten kabel z Internetem podciągnąć do każdego domu. Nikt się nie zastanawiał, co będzie, gdy już ten kabel tam się znajdzie. Tymczasem to, czy umiemy korzystać z szybkiego przepływu informacji, jest strategicznie ważne dla rozwoju kraju. Istniała pewna nisza, którą Centrum miało zapełnić.*

Centrum Cyfrowe Projekt: Polska zostało powołane do życia jako autonomiczny instytut w strukturze organizacyjnej istniejącej już Fundacji. Igor Ostrowski tłumaczy, że Fundacja Projekt: Polska była zakładana właśnie z myślą udzielania wsparcia administracyjnego dla ciekawych inicjatyw społecznych. Tym samym ludzie z pasją – jak w przypadku Tarkowskiego i Hofmokl – nie musieli skupiać się na kwestiach związanych z księgowością, organizacją przestrzeni biurowej czy innymi kwestiami

natury pragmatycznej. Co ciekawe, ten sposób myślenia nie jest nowy - już Walt Disney zauważył, że aby być skutecznym w innowacyjnym działaniu, należy odzielić energię kreatywną od energii krytycznej i pragmatycznej. Fundacja Projekt: Polska ma swojego dyrektora administracyjnego i to on czuwa nad poprawnością formalnoprawną przedsięwzięć realizowanych przez Centrum.

Ostrowski z Tarkowskim podjęli wspólną decyzję, że dyrektorem zarządzającym Centrum zostanie Tarkowski. Jednak w początkowym okresie wspólnie podejmowali decyzje dotyczące rozwoju Centrum: razem prowadzili rekrutację pracowników, decydowali o programie i nadzorowali realizację pierwszych przedsięwzięć. Oczywiście wejście w istniejącą już strukturę miało też pewne ograniczenia, które w przypadku Centrum wiązały się z trudnością wyznaczania granic. Jednak w fundacji istniała zasada nieingerowania w projekty realizowane na jej platformie, dlatego Centrum od początku działało, opierając się na zasadzie niezależności. Tarkowski został również wprowadzony do zarządu fundacji, zyskując w ten sposób wpływ na kierunki jej działania i możliwość kontrolowania tego, co się dzieje z Centrum także z tej odleglejszej perspektywy decyzyjnej. Ostrowski mówi też, że nie wszyscy związani z fundacją czuli tematykę cyfrową i dopiero z czasem mieli się do niej przekonać.

## Początki

Centrum „pracuje na rzecz zmiany społecznej i zwiększenia zaangażowania obywatelskiego, wykorzystując potencjał narzędzi cyfrowych oraz modeli współpracy opartych na dzieleniu się zasobami i wiedzą” (źródło: <http://centrumcyfrowe.pl/about/>). Sens tej misji jest bardzo szeroki - chodzi bowiem o wywarcie wpływu na społeczny model współpracy w zakresie dzielenia się własnością intelektualną. Centrum pracuje na rzecz zmiany w kierunku większej otwartości w dzieleniu się produktami intelektu, kształcąc kompetencje cyfrowe i zaangażowanie obywatelskie.

Praca interwencyjna Centrum jest ściśle powiązana z teorią zmiany społecznej oraz badaniami prowadzonymi w zakresie opisu praktyk społecznych wymieniających się własnością intelektualną i wpływu tych praktyk na poziom dobrobytu. W tym sensie Centrum łączy aktywność badawczo-naukową z projektami, które prowadzi w przestrzeni społecznej. Jest w pewnym sensie powiernikiem wiedzy o „społeczeństwie cyfrowym” i o wprowadzaniu zmiany społecznej w tym zakresie. Ostrowski tłumaczy, że funkcja tworzenia i gromadzenia wiedzy jest dla Centrum fundamentalna:

*Ostrowski: Wiedzieliśmy, że takich projektów jak np. Polska Cyfrowa<sup>1</sup> będzie więcej i że gdzieś trzeba gromadzić wiedzę na ten temat. Instytut Łączności<sup>2</sup> jest powiernikiem wiedzy, jeśli chodzi o twarde aspekty – aspekty infrastrukturalne. Ale nie ma takiego Instytutu Łączności dla ludzkich kompetencji cyfrowych.*

Pierwszy okres działalności wiązał się jednak z olbrzymimi wyzwaniem. Relatywnie duże pieniądze pozyskane na rozwój działalności były obwarowane umową zawiązaną z darczyńcą. Centrum dostało finansowanie od CEE Trust na wykonanie konkretnego planu związanego z realizacją haseł „otwarty rząd” czy „otwarte dane”. Chodziło o takie interwencje, których efektem byłoby pozyskiwanie, porządkowanie i publiczne udostępnianie danych gromadzonych przez administrację publiczną lub wywieranie wpływu na administrację publiczną, by sama realizowała te cele. W raporcie na temat idei otwartego rządu opublikowanym przez Centrum wyjaśniono to następująco:

*Aby zrozumieć ideę otwartego rządu, należy ją omówić w kontekście trzech powiązanych procesów zmiany. Są to, po pierwsze, przemiany technologiczne związane z rozwojem Internetu w ostatniej dekadzie XX wieku, ale przede wszystkim przemiany serwisów internetowych w pierwszej dekadzie wieku XXI: rozwój serwisów typu Web 2.0 oraz modeli otwartej współpracy, produkcji i dystrybucji treści. Po drugie, postulowane przemiany demokracji, od typowej dla XX wieku demokracji przedstawicielskiej do demokracji partycypacyjnej. I wreszcie, po trzecie, przemiany administracji publicznej, szukającej nowych modeli zapewniających jej efektywność.*

*Według założeń otwartego rządu państwo oraz administracja publiczna na wszystkich szczeblach powinny być w jak największym stopniu otwarte i dostępne „do wglądu” dla obywateli dzięki otwartości zasobów oraz procedur działania. Dotyczy to przede wszystkim swobodnego dostępu do dokumentów i danych wytwarzanych przez instytucje publiczne. Dzięki temu możliwa jest kontrola i skuteczny nadzór publiczny nad funkcjonowaniem instytucji państwa. Filozofia otwartego rządu zrywa z silną tradycją utrzymywania tajności działań i dokumentów tworzonych przez*

<sup>1</sup> Międzyresortowy program rządowy realizowany od 2008 roku, którego wynikiem ma być rozwój społeczeństwa informacyjnego poprzez ułatwianie dostępu do Internetu. W ramach tego programu zostały wypracowane m.in. ustawy o informatyzacji i o wspieraniu rozwoju usług szerokopasmowych.

<sup>2</sup> Narodowa instytucja badawczo-rozwojowa w dziedzinie telekomunikacji i technik informacyjnych, która służy rozwojowi społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy poprzez wsparcie naukowe, badawcze i techniczne dla instytucji państwa.

*administrację, uzasadnianych zazwyczaj potencjalnymi zagrożeniami dla bezpieczeństwa narodowego oraz w imię obrony narodowej racji stanu.*

Okazało się, że plan „otwierania rządu” jest trudny do zrealizowania. Jak wspomina Tarkowski, myślenie o tej sferze aktywności zostało głęboko zakorzenione w przekonaniu, że narzędziem zmiany są serwisy internetowe, które będą gromadzić dane i pokazywać, jak z nich skorzystać. Dlatego Centrum początkowo pracowało też jako laboratorium informatyczne. Był to jednak niezwykle trudny kierunek działania, z czym wiązały się konkretne bariery: począwszy od znalezienia rzetelnych informatyków, którzy byliby uwrażliwieni na kwestie społeczne, aż po kwestie związane z docieraniem do odpowiednich danych. Ponadto w odniesieniu do danych gospodarczych trudno było znaleźć ekonomistów, którzy pomagiliby interpretować dane w sposób zrozumiały dla przeciętnego obywatela, co jest przecież konieczne do wywołania społecznego zainteresowania projektem.

Wśród wielu działań realizowanych w tym zakresie znalazł się projekt „Otwarty budżet”, którego celem była „prezentacja idei otwartych danych rządowych na przykładzie danych o budżecie zadaniowym na rok 2011”. Innowacyjnym elementem tego projektu był bardzo przejrzysty i atrakcyjny sposób prezentowania danych, tak by każdy mógł zrozumieć logikę działania budżetu zadaniowego państwa. Ciekawym dodatkiem było ogłoszenie konkursu na autorskie wizualizacje danych „Opowiedz o budżecie” mającego na celu zachęcenie innych do wykonania pracy na udostępnionych danych.

Niemniej warto podkreślić, że ostateczny kształt projektu „Otwarty budżet” był wynikiem pewnych niepowodzeń w dostępie do danych na temat wydatków publicznych. Okazało się, że część danych dotycząca wydatków jest gromadzona w Polsce w taki sposób, że bardzo trudno je wszystkie uporządkować i przedstawić w zrozumiały sposób. W podsumowaniu prac nad projektem można przeczytać:

*(...) niestety coś, co nazywamy w Polsce budżetem, obejmuje tylko około połowy wydatków publicznych. Poza budżetem znajdują się m.in. wydatki agencji wykonawczych, funduszy celowych i publicznych osób prawnych. Są one również dostępne, co więcej, także te wydatki mają przydzielone odpowiednie cele, jednak nie są one wkomponowane w funkcje państwa, jakie realizuje budżet. Fundusze i agencje działają jako odrębne jednostki, które posiadają częściowo własne dochody, a częściowo polegają na dotacjach z budżetu, co bardzo mocno utrudnia śledzenie przepływów pieniędzy w sektorze finansów publicznych. Do budżetu nie należą również plany finansowe Narodowego Funduszu Zdrowia i samorządów.*

Dlatego zapadła decyzja o skupieniu się na zadaniowym ujęciu budżetu, choć na razie jest on tylko sposobem prezentowania danych opierających się na wydzielonych funkcjach budżetu państwa polskiego. Wyniki prac projektowych spełniają jednak ważne funkcje edukacyjne i zarazem pokazują, jak można usprawnić kształcenie świadomości obywatelskiej na tematy związane z wydatkami publicznymi (<http://otwartybudzet.pl/>).

Tarkowski uważa, że prowadzenie laboratorium informatycznego wymaga dłuższego okresu eksperymentowania, podczas którego zostają wypracowane pewne podstawy działalności nastawionej na tworzenie konkretnych produktów. Stąd praca pod hasłem „otwarty rząd” przyjmuje kształt bardziej koncepcyjny i oprócz wspomnianego projektu hasło to stało się „parasolem” dla następujących działań przeprowadzonych w okresie pierwszych 18 miesięcy działalności Centrum:

1. Publikacja raportu *Mapa drogowa otwartego rządu w Polsce*.
2. Organizacja konferencji „Rzeczpospolita 2.0. Czy państwo może być przejrzyste, angażujące i otwarte na społeczeństwo sieciowe?”, która miała miejsce w Belwederze przy udziale ekspertów pracujących we wszystkich trzech sektorach.
3. Realizacja projektu „Otwarty samorząd” promującego ideę otwartych danych przez budowanie aplikacji internetowych wykorzystujących dane publiczne.
4. Współrealizacja - wraz z Wikimedia Polska - projektu „Wiki lubi zabytki”, przygotowującego internetową wyszukiwarkę zabytków.
5. Organizacja panelu „Siła informacji: otwarte zasoby, jako fundamenty rozwoju cywilizacyjnego” podczas XXI Forum Ekonomicznego w Krynicy.
6. Organizacja - razem z Open Knowledge Foundation - międzynarodowej konferencji „Open Government Data Camp 2011” dotyczącej otwartych danych rządowych.

Powyższe przykłady aktywności (z wyjątkiem projektu „Wiki lubi zabytki”) mają charakter ekspercko-analityczny i są sposobem na stymulowanie prac nad otwieraniem dostępu do danych rządowych mimo pewnych barier, które stały się jasne przy realizacji projektu „Otwarty budżet”. Praca na ideach, publikacja raportów i organizowanie debat ma przygotować pewien grunt ideologiczny oraz doprowadzić do wypracowania odpowiedniego języka oraz nawiązania relacji, dzięki którym realizacja projektów wdrożeniowych stanie się w przyszłości łatwiejsza.

## Drugi filar - Creative Commons

Dzięki obecności Ostrowskiego od początku było jasne, że Centrum ma być nie tylko ośrodkiem eksperckim, ale również prowadzić działania bezpośredniej interwencji w tkankę społeczną. Opisane wcześniej wyzwania w sferze działań nastawionych na otwieranie dostępu do danych publicznych wytworzyły „próżnię wdrożeniową”, która musiała zostać zapełniona. Stąd pojawiła się konieczność przeformułowania horyzontów czasowych oraz podążania innymi niż założono to wcześniej kierunkami. Efektem było uruchomienie działań mieszczących się dzisiaj pod parasolową nazwą „otwarta kultura”.

Co ważne, „otwarta kultura” stała się wehikułem wprowadzenia do Centrum działań związanych z ruchem i organizacją Creative Commons, którą Tarkowski i Hofmokl zajmowali się już od wielu lat<sup>1</sup>. Creative Commons zostało wcześniej ulokowane w Interdyscyplinarnym Centrum Modelowania Matematycznego - teraz pojawił się pomysł, żeby je przenieść do Centrum. Tarkowski wspomina, że rozpoczęcie działań w tym zakresie należało przede wszystkim przedyskutować z pracownikami administracyjnymi CEE Trust. Nie było bowiem wcale pewne, że dokooptowanie działalności Creative Commons - związanej również z działaniem na rzecz reformy prawa autorskiego - zostanie przez Trust zaakceptowane. Jak widać, komunikacja z CEE Trust była i ciągle pozostaje regularnym elementem działalności. Grantodawca musi mieć pewność, że pieniądze są pożytkowane w myśl ustalonego wcześniej planu. Okazało się jednak, że Centrum potrafiło przedstawić spójną koncepcję takiego posunięcia. Również ICM nie sprzeciwiło się inicjatywie i Creative Commons zyskało „nowy dom”. Dzięki temu Tarkowski i Hofmokl zintegrowali swoją działalność dla Centrum Cyfrowego i dla ruchu Creative Commons w jednym miejscu.

Dużym osiągnięciem w zakresie realizacji hasła „otwarta kultura” było zorganizowanie - wspólnie z Miastem Stołecznym Warszawa - międzynarodowego zjazdu Creative Commons, na którym spotkali się przedstawiciele amerykańskiej centrali CC oraz działacze z ponad 80 państw, w których funkcjonują zespoły lokalne. Justyna Hofmokl wspomina, iż impreza wypadła bardzo dobrze i znacząco podniosła prestiż polskiego oddziału w środowisku międzynarodowym.

Drugim działaniem pomyślnie zrealizowanym w tym zakresie, i znacząco zwiększającym wartość organizacji, było przeprowadzenie ogólnopolskiego badania „Obiegi kultury. Społeczna cyrkulacja treści”.

<sup>1</sup> Zob. *case study* „Centrum Cyfrowe Projekt: Polska - otwartość to innowacja. Część 1: Od fascynacji do organizacji” w tym tomie.

*Badanie pokazuje, że granice między legalnymi a nielegalnymi obiegami kultury są płynne i często niezdefiniowane, bo Internet rozwija się szybciej niż legislacja. Prezentacja pełnej wersji raportu z badania odbyła się 25 stycznia 2012 podczas konferencji „Zdobywcy kultury w sieci”, wpisując się w rozpoczynającą się wówczas na szeroką skalę debatę wokół ACTA.*

Gorący okres dyskusji publicznej wokół ACTA spowodował, że Justyna i Alek znaleźli się w centrum wydarzeń - po pierwsze ze świeżo zrealizowanym badaniem o bardzo blisko spokrewnionej z ACTA tematyce, a po drugie ze swoją wiedzą ekspercką na temat Internetu i jego społecznych aspektów w ogóle. Justyna wspomina, że w tym okresie dużo się „wokół nich” działo, dla nich samych nie była to jednak nowa tematyka, ponieważ naukowo zajmują się tym tematem od lat. Unaocznilo to pewien ważny aspekt związany ze zmianą społeczną - że na reakcję czy zainteresowanie ze strony tzw. mainstreamu medialnego można czekać latami, co wcale nie musi być trafnym wskaźnikiem efektywności pracy badawczej czy eksperckiej.

Zainteresowanie mediów przyczyniło się do promocji Centrum jako ośrodka ekspertów zajmujących się społecznymi i prawnymi aspektami Internetu. Przy okazji ACTA okazało się, że ośrodków tego typu nie ma w Polsce wiele, dlatego kiedy dziennikarze zaczęli szukać specjalistów w tej dziedzinie, Centrum Cyfrowe stało się naturalnym rozmówcą - jego eksperci jako nieliczni byli w stanie odwoływać się do rzetelnych badań realizowanych w tej domenie.

Poruszający się w sferach administracji publicznej Igor Ostrowski, który przez pewien czas pełnił funkcję wiceministra w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji, relacjonuje, że na pewnym etapie pozycja Centrum była tak mocna, iż w zasadzie przy każdej rozmowie na temat Internetu słyszał propozycje: „no to może niech Centrum Cyfrowe się tym zajmie?”. Ostrowski tłumaczy, że naturalną reakcją na te propozycje była odmowa - po pierwsze nie chciał, aby Centrum skupiło się na wykonywaniu projektów rządowych i zaczęło być kojarzone głównie z aktualną władzą. Po drugie stoi na stanowisku, że Centrum, aby utrzymać pasję, zaangażowanie i rzetelność swoich działań, nie powinno się zbyt rozrastać.

## Kontakty międzynarodowe

Wprowadzenie Creative Commons do Centrum można opisać jako ruch o znaczeniu strategicznym. Tarkowski podkreśla, że to aktywność prowadzona na tym polu od 2004 roku przez niego i Justynę dała im sieć szerokich kontaktów

międzynarodowych, które ocenia jako kluczowe dla rozwijania prężnej organizacji pozarządowej - to z takich kontaktów rodzą się możliwości współpracy, za którymi idzie finansowanie przedsięwzięć wspomagających realizację misji.

W ten sposób udało się przykładowo pozyskać grant z fundacji Sorosa „Open Society” czy podjąć współpracę, której wynikiem będzie wydanie raportu ze wspomnianego badania „Obiegi kultury” w języku angielskim:

*Tarkowski: W zeszłym roku napisał do mnie człowiek, który na Uniwersytecie Columbia w Nowym Jorku prowadzi jednostkę badawczą nastawioną na analizę polityk publicznych. Zajmuje się konkretnie badaniami piractwa i dowiedział się od kogoś, że ja z kolei zajmuję się tym w Polsce. Organizował wówczas w Waszyngtonie kongres poświęcony własności intelektualnej, prawom podstawowym i sprawiedliwości społecznej. Nie mogłem pojechać, ale udali się tam Mirek Filiciak jako badacz i Igor Ostrowski jako człowiek właśnie od polityk publicznych. W ten sposób nawiązaliśmy pierwszy kontakt. Potem, już przy okazji realizacji badania „Obiegi kultury” odezwaliśmy się do niego i okazało się, że jest szansa włączenia się w badanie międzynarodowe nieformalnych obiegów wyższej edukacji - zatem istnieje szansa na pozyskanie środków na kontynuowanie naszych badań. Dodatkowo pomaga nam wypuścić raport z naszego badania po angielsku - napisał nam opinię, którą dołączamy, załatwił korektę. Okazuje się, że taki indywidualny kontakt, o którym myślimy przy okazji naszych działań, jest nie do przecenienia.*

Tarkowski tłumaczy, że poświęca stosunkowo dużo czasu i energii na aktywne uczestnictwo w międzynarodowych sieciach, gdzie dyskutuje się nad problemami związanymi ze społeczeństwem cyfrowym i kwestiami otwartości. Centrum jest na przykład członkiem europejskiego stowarzyszenia COMMUNIA zajmującego się kwestią tzw. domeny publicznej, którego działanie jest są w części finansowane przez Unię Europejską. Dołączenie do tej sieci stało się możliwe poprzez inną wspólną inicjatywę podjętą wcześniej z organizacjami realizującymi Creative Commons w innych krajach europejskich. Najpierw wspólnie wykorzystano środki unijne na zorganizowanie tzw. sieci tematycznej, co pozwoliło bliżej się poznać i pogłębić wspólne zainteresowania. Następnie ta inicjatywa została po części przekuta na zorganizowanie stowarzyszenia z siedzibą w Brukseli, którego misją jest prowadzenie edukacji oraz wykonywanie ekspertyz i badań dotyczących domeny publicznej.

Uczestnictwo w konferencjach, organizowanie debat czy seminariów prowadzi do wypracowania kontaktów i nowych projektów. Wspomniana wcześniej debata „Open Government Forum 2011” również została zorganizowana przez Centrum jako wynik działalności Igora Ostrowskiego, który aktywnie uczestniczył



w podobnych spotkaniach na całym świecie. Podsumowując ten wątek, warto podkreślić, że w 2011 roku Tarkowski, Hofmokl i Ostrowski wzięli udział jako prelegenci w 16 wydarzeniach konferencyjnych na całym świecie.

### **3×3, czyli rząd, kultura i NGO poprzez badania, analizę polityk publicznych i otwieranie zasobów**

Po wprowadzeniu Creative Commons do Centrum można było mówić o wyraźniejszej strukturze programowej - działania skupiły się w trzech głównych, ząbwiąjących się i w wielu miejscach przenikających się obszarach. Oprócz działań realizowanych w kierunku otwartego rządu, otwartej kultury, Centrum prowadzi również współpracę z innymi organizacjami trzeciego sektora.

*Prowadzimy szkolenia dla organizacji pozarządowych z zakresu wykorzystania licencji Creative Commons i nowoczesnych technologii. Przykładem takiego działania było międzynarodowe szkolenie z infoaktywizmu dla grantobiorców Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe (CEE Trust), które odbyło się w dniach 27-28 czerwca 2011 roku. Miało ono na celu przedstawienie uczestnikom nowoczesnych metod prowadzenia kampanii informacyjnych przy użyciu nowych mediów oraz zapoznanie się z szerszym kontekstem roli informacji w aktywizmie i projektach organizacji pozarządowych. Spotkanie składało się z warsztatów na temat trendów w komunikacji w XXI wieku, wolnego licencjonowania, open government, wykorzystywania mediów cyfrowych w prowadzeniu kampanii oraz technik infoaktywistycznych. Uczestnicy opracowali projekty nowych kampanii społecznych oraz aplikacji wykorzystujących otwarte dane.*

Trzy główne kierunki działania Centrum są realizowane przez trzy różne typy aktywności:

- badania o charakterze naukowym,
- analiza polityk publicznych,
- „otwieranie zasobów” przy użyciu różnych narzędzi (spotkania, konferencje, promocja licencji CC).

Za przykład pierwszego typu działania może posłużyć wspomniane już badanie „Obiegi kultury. Społeczna cyrkulacja treści”, które miało budżet ok. 120

tys. złotych przyznany przez Narodowe Centrum Kultury w ramach programu „Obserwatoria kultury”. Przykładem działalności drugiego typu może być zlecenie zrealizowane na wiosnę roku 2012 dla Ministerstwa Edukacji Narodowej. Chodziło o wypracowanie ekspertyzy na temat wykorzystania innowacyjnych narzędzi edukacyjnych. W Centrum powołano zespół, zaprojektowano badania i wypracowano rekomendację przeznaczoną do wykorzystania przy implementacji programu „Cyfrowa szkoła”. Trzeci typ działań dobrze egzemplifikuje ambitny i przewidziany na lata projekt „Otwarte zabytki” (<http://otwartzabytki.pl/>). Celem projektu jest ułatwienie obywatelom dostępu do wiedzy o polskich zabytkach i zaangażowanie do działań na rzecz ich ochrony.

Trzy wymienione wyżej projekty pokazują, jak wielopłaszczyznowe jest działanie Centrum. Tarkowski podczas rozmowy nie ukrywa, że nie ma 5-letniego planu działalności, który po prostu wdraża. Podczas rozmowy zastanawia się, w jakim stopniu rygorystyczne planowanie jest możliwe w działalności - jak to określa - awangardowej i dochodzi do wniosku, że ramy funkcjonowania wyznacza tutaj raczej specyficzna synergia eksperymentu z pragmatyką. Justyna dodaje, że często wchodzi w działania, reagując na potrzebę chwili, jeżeli tylko mają przekonanie, że jest szansa na wytworzenie wartości dodanej.

Kolejnym ważnym spostrzeżeniem na temat działalności Centrum jest to, że angażuje się ono w debaty będące nie tylko na czasie, ale także w pewnym stopniu kontrowersyjne. Na przykład program „Cyfrowa szkoła”, w którego realizację Centrum zostało włączone przez Ministerstwo Edukacji Narodowej, jest przedmiotem sporu między wydawcami podręczników szkolnych a MEN. To powoduje, że Centrum staje się widoczne i kojarzone z wiedzą na dany temat, a także promuje oraz w pewnym sensie uwiarygodnia organizację jako jednostkę analityczną na szerszym forum. Centrum stara się przy tym zabierać głos, przedstawiając argumenty na rzecz słuszności rekomendowanych rozwiązań, odwołując się do ekspertyz czy wyników badań naukowych. Rekomendacje są wypracowywane na podstawie rygorystycznych praktyk badawczych i analitycznych zaczerpniętych z domeny pracy naukowej. W tym sensie Centrum wnosi także jakościową zmianę do praktyk projektowania i wdrażania polityk publicznych.

## Otwarte zabytki - most do przyszłości

W sposób szczegółowy warto opisać wspomniany już projekt „Otwarte zabytki”, będący odzwierciedleniem wartości Centrum, w którym jednocześnie zarząd Centrum pokłada wyjątkowe nadzieje. Projekt jest finansowany ze środków

Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach konkursu „Patriotyzm jutra”, środków finansowych otrzymanych od Ministerstwa Spraw Zagranicznych w ramach konkursu na realizację zadania „Współpraca z Polonią i Polakami za granicą” oraz środków Central and Eastern Europe Trust. Liczba grantodawców wspierających ten projekt podkreśla przedsiębiorczość zarządu - najwyraźniej jego członkowie są w stanie zidentyfikować różne granty oraz przygotować rzetelne wnioski na wsparcie poszczególnych elementów rozwijanego już od jakiegoś czasu projektu społecznego. Należy dodać, że - jak zwykle w *think tankach* - nie jest to sytuacja częsta, bo zazwyczaj projekty kończą się, gdy kończy się grant. Wyraźne jest jednak dążenie Centrum do kontynuacji rozpoczętej pracy.

Co ważne, „Otwarte zabytki” można określić mianem projektu pomostowego, dzięki któremu Centrum przechodzi z finansowania instytucjonalnego przyznanego przez CEE Trust na - jak to określa Tarkowski - „czysto fundacyjny model”, polegający na wygrywaniu konkursów na realizowanie projektów, których kształty zakreśla większy grantodawca. Tarkowski nie ukrywa, że jest to model, który wydaje mu się bardzo trudny.

**Tarkowski:** *Pozyskiwanie tych grantów na nie za duże - umówmy się - sumy i sklecanie z nich organizacji jest nie lada wyzwaniem. Z drugiej strony, gdybym był firmą, musiałbym pozyskiwać kontrahentów, czyli nigdy nie jest lekko. Ale mimo wszystko jakoś nam to idzie. Zaczynamy pozyskiwać pieniądze.*

Pozyskiwanie środków wiąże się poniekąd z profesjonalizacją działań organizacyjnych. Sam Tarkowski wyraża pewien niedosyt związany z tym, że trudno mu tak naprawdę ocenić jakość działań przez nich realizowanych, ponieważ jest w samym centrum tych działań. Dużą pomocą okazało się to, że CEE Trust przyznał dodatkowo Centrum „mikrogrant” przeznaczony na skorzystanie z usług coacha biznesowego, którego pracę Tarkowski uznaje za bardzo ważną, szczególnie w kwestiach zarządzania rozwojem organizacji i zarządzania zespołem. Kontakt z coachem pozwala mu złapać pewien dystans i zyskać długofalowy horyzont pozwalający porządkować bieżącą działalność.

Projekt „Otwarte zabytki” miał swój początek w przedsięwzięciu realizowanym wspólnie z Wikimedia Polska o nazwie „Wiki lubi zabytki”. Był to *de facto* otwarty konkurs fotograficzny, którego celem było sfotografowanie wszystkich obiektów posiadających status zabytku nieruchomego i wpisanych na wykazy zabytków prowadzone przez Wojewódzkich Konserwatorów Zabytków. Centrum było odpowiedzialne za stworzenie wyszukiwarki zabytków, która ułatwiałaby sprawne przedzieranie się przez rejestr zabytków prowadzony przez Narodowy Instytut Dziedzictwa. Notabene, w trakcie prac nad rejestrem zespół doszedł do wniosku,

że brakuje w nim wielu istotnych - z punktu widzenia obywatela - informacji, jak danych lokalizacyjnych opartych o współrzędne GPS czy nawet dokładnych adresów, nie mówiąc już o szczegółowym opisie obiektu. Opis na stronie internetowej Centrum dokładnie wyjaśnia specyfikę projektu:

*W pierwszej fazie projektu przeprowadzamy akcję tworzenia obywatelskiego katalogu zabytków, opierając się na danych pochodzących z państwowego rejestru zabytków. Służy do tego narzędzie dostępne na stronie „Otwarte zabytki” ([www.otwartezabytki.pl](http://www.otwartezabytki.pl)). W drugiej fazie efekty pracy osób zaangażowanych w akcję posłużą nam do stworzenia ogólnodostępnego społecznościowego i otwartego serwisu o zabytkach. Umożliwi on zainteresowanym współtworzenie zbioru, uzupełnianie brakujących informacji, monitorowanie stanu zabytków oraz tworzenie projektów i działań edukacyjnych, np. akcji społecznych w celu ratowania zabytków, planowanie wycieczek edukacyjnych i innych.*

Tarkowski twierdzi, że ten projekt jest najlepiej zaprogramowany z wszystkich projektów realizowanych przez Centrum. Ponadto jest najlepiej przemyślany i pozwala na „ogrywanie” go na różnych frontach przy szukaniu dalszego finansowania. Nie chodzi tu jednak o naciąganie pewnych rzeczy na siłę - „ten projekt po prostu może realizować cele wielu grantodawców przy odpowiednim go wypożyczonowaniu”.

**Tarkowski:** *Ciekawe z zabytkami jest to, że natychmiast pojawia się pytanie, czy jesteśmy organizacją od otwartości, czy od zabytków. I to oczywiście od grantodawcy, któremu próbuję „sprzedać” tezę, że zajmowanie się zabytkami jest działalnością obywatelską i nie nauczymy ludzi obywatelskości na wielkich słowach, tylko oni muszą to zrobić w praktyce. Ludzie nie będą się zajmować sprawozdaniami rad gminnych, bo ich to nie obchodzi, tylko chcą się zajmować, albo czymś takim jak dziura w ulicy, albo czymś przyjemnym. A dziedzictwo jest czymś miłym...*

## Badania

Rodzajem działalności, który w ocenie Tarkowskiego również bardzo dobrze rokuje na przyszłość, są badania stanowiące coś w rodzaju rzetelnego fundamentu działalności interwencyjnej. Zupełnie naturalnie okazało się, że wokół Centrum powstało środowisko badaczy na co dzień zaangażowanych w rozwijanie kariery naukowej, którzy jednak są w stanie w każdej chwili podjąć prace badawcze dla

Centrum. Jedną z osób odgrywających tu dużą rolę jest Mirosław Filiciak z Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej, którego Tarkowski poznał około 2006 roku przy okazji realizacji konferencji „Kultura 2.0”. Od tego czasu współpracowali razem przy realizacji wielu projektów badawczych. Obecnie wspólnie pozyskali duży grant - ok. 400 tys. złotych - na realizację diagnozy kompetencji medialnych z programu „Obserwatorium kultury” realizowanego przez Ministerstwo Kultury. Grant ten - co bardzo ważne - daje możliwość zatrudnienia innych osób niejako na stałe i zaferowania przy Centrum relatywnego bezpieczeństwa zatrudnienia. Centrum daje także możliwość wpływu na rzeczywistość, który jest bardziej widoczny niż codzienna uniwersytecka praca naukowa czy dydaktyczna.

*Tarkowski: Jest to jakiś ewolucyjny model. Te obiegi kultury strasznie dużo nam dały - one były moim zdaniem jednym z większych hitów naszego Centrum. Mieliśmy fart z ACTA, ale ja uważam, że to są rzetelne badania. Dostaliśmy na nie 120 tys. złotych z Obserwatorium Kultury, które zostały prawie w całości wydane na realizację badania sondażowego. Ale to nas fajnie ustawiło, masa osób zobaczyła to badanie i - co ważne - osoby biorące w tym udział mają świadomość, że jesteśmy widocznymi i to robimy, i to pomaga.*

Pokłosiem sukcesów badawczych jest wypracowanie praktyki regularnych spotkań w gronie specjalistów - raz na trzy tygodnie. To rodzaj seminariów, niezwykle cennych intelektualnie, które mają za zadanie utrzymać stałość relacji i dialog. Ich efektem mogą być kolejne wspólne projekty badawcze, realizowane oczywiście przez osoby uczestniczące w seminarium.

*Tarkowski: Mam odczucie, że my im wypełniamy jakąś lukę. Że to, co robimy, jest dobre dla tego właśnie środowiska. Oni sami jednak nie zorganizowali się w ten sposób. To jest dla mnie potwierdzeniem, że musi być taka rola, której nikt nie chce brać, a ja jakoś jestem gotów ją przyjąć. Chodzi o budowanie zaplecza - na przykład, że ktoś jest w stanie przyjąć i powiedzieć, że są granty na takiego rodzaju działania i możemy to zorganizować w taki czy inny sposób.*

## Ciągłe wyzwania i kwestie osobowe

Przyszłość Centrum jest również związana z nowo pozyskanym lokalem. Do końca września 2012 roku Centrum razem z administracyjną częścią Fundacji Projekt: Polska realizowało swoje działania w biurach przy ul. Mińskiej w Warszawie. Od

października zaplecze biurowe przeniosło się do nowej - pozyskanej od władz Warszawy - przestrzeni o powierzchni 400 metrów kwadratowych. Według planu biura mają zajmować około 100 metrów - pozostała powierzchnia będzie przeznaczona na tzw. przestrzeń kawiarniano-coworkingową. Ma być ona otwarta dla każdego „wolnego strzelca”, potrzebującego do swojej pracy prądu i szybkiego Internetu. Misją takiego układu jest zapewnienie przestrzeni do kreowania i wzmacniania kapitału społecznego, którego wynikiem będą nowe projekty realizowane we współpracy z Centrum, Fundacją Projekt: Polska bądź zupełnie niezależnie. Kawiarnia ma spełniać też funkcje kulturalne, co jest częścią umowy z miastem w zamian za przekazanie lokalu.

Na pytanie, jak zdobywa się lokal od urzędu miasta, Tarkowski odpowiada, że jest to poprzedzone procesem współpracy z urzędnikami, poznaniem ich problemów i uwiarygodnieniem się jako partner:

*Tarkowski: Organizacje pozarządowe są ważnym partnerem dla administracji. Ona często nie wie, jak coś zrobić, albo po prostu potrzebuje pewne zadania zlecić. Przerabianie szlaków komunikacyjnych jest ważnym aspektem układania się z urzędnikami. Oczywiście, aby pozyskać lokal, składa się odpowiednią ofertę i przechodzi się przez konkretny proces administracyjny, jednak to, że się jest rozpoznawalnym oferentem, bardzo pomaga.*

Z ekspansywną działalnością wiąże się potrzeba angażowania dużej liczby osób nie tylko jako uczestników ewentualnych działań, ale także jako koordynatorów prac związanych z realizacją licznych projektów. Pierwotny zamysł szedł w kierunku wykorzystania szerokiego grona młodych ludzi skupionych wokół środowiska Projekt: Polska. Zamysł ten nie do końca udało się zrealizować. Centrum ma swój autonomiczny zespół, jednak cały czas prowadzony jest wysiłek w kierunku ściślejszej integracji Centrum z fundacją na poziomie pracowników. Model ten sprawdza się jak do tej pory przy realizacji projektu „Otwarte zabytki” i być może posłuży jako dobra praktyka w przyszłości. Tarkowski stwierdza, że jego pracownicy są dość mocno obciążeni pracą, co tłumaczy potrzebą szybkiego rozwoju, łapania okazji i wykonywania prac możliwie szeroko. Liczba współpracowników to około 20 osób, z czego część pracuje na umowach o pracę, a inni rozliczani są na podstawie zleceń czy dzieł, jak w przypadku potrzebnych Centrum badań lub analiz.

W ocenie Ostrowskiego, który obecnie pracuje dla firmy prawniczej Salans, zespół Centrum charakteryzuje wyjątkowa pasja, zgranie i wzajemne zaufanie. Są to ludzie, którzy ze względu na wspólne zainteresowania motywują się do realizowania przedsięwzięć uznawanych za ważne. Ostrowski wyjaśnia, że czynnik

ludzki jest absolutnie kluczowy, by osiągnąć powodzenie, i że dzięki firmie średniej wielkości udaje zachować się pewną intymność, która dla tego zespołu jest bardzo dobroczynna. Dlatego należy uważać, żeby Centrum nie rozbudowało się zbyt, ponieważ, według niego, może wówczas stracić swoją wyjątkowość, zapał i - co za tym idzie - efektywność.

*Ostrowski: My nie możemy doprowadzić do budowy jakiegoś super think tanku. Istnieje takie zagrożenie, ponieważ - jak się okazało - tematyka cyfrowa jest bardzo rozległa. Jestem przekonany, że trzeba się wyspecjalizować, obrać jeden kierunek i przy nim pozostać.*

## Podsumowanie: po norwesku

Podczas rozmowy o wizji organizacji Tarkowski stwierdza, że będzie robił wszystko, co w jego mocy, żeby Centrum utrzymać na powierzchni i by z sukcesem udało się realizować misję opartą na wartościach bliskich jemu, Hofmokl, Ostrowskiemu i całemu środowisku, które już zdążyło się wokół Centrum zgromadzić. Mówiąc o tym, przytacza anegdotę na temat tego, jak to władze publiczne w Norwegii wytyczają ścieżki przeznaczone na trasy narciarskie, z których ludzie w zimie korzystają do celów komunikacyjnych (w Norwegii narty biegówki to środek transportu). Chodzi o to, że władze nie podejmują decyzji na temat wyznaczenia trasy, dopóki nie zbadają spontanicznych zachowań ludzi. Zwykle czekają, aż pojawią się wyraźne ślady, które będą świadczyć o tym, że dana trasa jest intensywnie uczęszczana i dopiero wtedy podejmują działanie regulacyjne, wskazując na dozwoloną trasę - pozwalają niejako zadecydować ludziom. Są reaktywni, ale równocześnie czujni. Metafora ta służy Tarkowskiemu do opisanie sposobu, w jaki prowadzi i rozwija Centrum oparte na - jak to określa - działalności awangardowej: (1) iść możliwie szeroko (nawet łącząc to, co z pozoru się nie łączy), (2) sprawdzić, co się najlepiej przyjmie, a następnie (3) utwardzać tę drogę. ●

## Komentarz redakcyjny

O ile pierwsza część historii Alka Tarkowskiego, Justyny Hofmokl i Igora Ostrowskiego opowiadała o kształtowaniu się pewnej idei (oraz karier kluczowych osób), o tyle druga część mówi o rozwoju jej formy organizacyjnej. Opisując powstawanie podobnych organizacji, dość często podkreśla się strukturalne czy finansowe uwarunkowania tego procesu. W tym komentarzu skupimy się także na innych, jak się wydaje co najmniej równie ważnych, problemach.

Po pierwsze, sam profil Centrum Cyfrowego jest specyficzny - zajmuje się ono społecznymi aspektami technologii, badaniem uczestnictwa w kulturze i budowaniem społeczeństwa otwartego, a więc społecznym kontekstem ważnych cywilizacyjnych procesów. Tym samym wprowadza do debaty publicznej taki wymiar refleksji, który bliski jest naukowcom reprezentującym „miękkie” nauki społeczne, ale zazwyczaj ustępuje miejsca „twardym” ekonomicznym czy technologicznym analizom. Sukces organizacji pokazuje, że takie pozycjonowanie się może być skuteczne jako fundament wizerunku i sposobu działania organizacji.

Po drugie, historia Centrum pokazuje dwa typowe problemy większości *think tanków* w Polsce: zapewnienie ciągłości finansowania oraz znalezienie popytu na swoje usługi. W Centrum Cyfrowym rozwiązaniu pierwszego sprzyja, jak się wydaje, dość szeroki, a mimo wszystko wyrazisty profil organizacji, który pozwala znajdować różne źródła finansowania (z bezpieczną podstawą w postaci CEE Trust), a jednocześnie

pozostać wiernym wyjściowej idei. Jest to szczególnie godne uwagi w sytuacji, gdy wiele NGO-sów w Polsce podejmuje wysiłek udziału w konkursach o dofinansowanie raczej pod presją konieczności przetrwania niż realizacji strategicznych celów. Warto również podkreślić, że owa „wierność” idei w przypadku CC nie jest ortodoksyjna, ale zorientowana na szukanie punktów wspólnych w różnych obszarach tematycznych.

Kolejny problem, trudność w znalezieniu popytu na efekty swojej pracy, jest może nieco paradoksalną, ale częstą barierą dla organizacji, których celem jest dostarczanie wiedzy - w tej dziedzinie podaź wyraźnie przekracza popyt, zwłaszcza w tak mało obywatelskim społeczeństwie jak polskie. Kluczem do sukcesu Centrum na tym obszarze wydaje się również tematyka działalności (zwłaszcza wątki związane ze społeczeństwem cyfrowym), wokół której względnie łatwo wygenerować zainteresowanie, dodatkowo wzmacniane takimi wydarzeniami, jak konflikt wokół ACTA. Zapewne pomogło także wyczucie zainteresowania odbiorców i dbałość o graficzną atrakcyjność produktów (raportów, serwisów www). Nie bez znaczenia mogły się także okazać kontakty zapewniające odpowiednie „przełożenie” na opiniotwórcze media.

Na koniec warto podkreślić zagadnienie o może największym znaczeniu spośród wskazanych w tym komentarzu. Wydaje się, że aktywność głównych osób w tym projekcie można porównać do tkania sieci



kontaktów. Widać ją w procesie tworzenia zespołu pracowników, budowy zaplecza eksperckiego czy relacji z urzędami (potencjalnymi zleceniodawcami i partnerami), instytucjami zagranicznymi, a wreszcie z krajowymi mediami (które pozwalają zaistnieć na szerszą skalę w debacie publicznej). Można zaryzykować twierdzenie, że to kontakty,

a nie zaplecze organizacyjno-finansowe są podstawowym zasobem tego rodzaju organizacji i że kierownictwo Centrum potrafi je świadomie budować. Właśnie ta umiejętność wydaje się kluczową, a rzadko wystarczająco podkreślaną kompetencją w prowadzeniu podobnej działalności.



# Trzy mity na temat komercjalizacji wiedzy z nauk społecznych

SEWERYN RUDNICKI

Celem tego podsumowującego artykułu jest krótka analiza trzech mitów na temat komercjalizacji wiedzy z nauk społecznych, które – przynajmniej zdaniem piszącego te słowa – są wciąż obecne, a może nawet dominujące w publicznym dyskursie na temat współpracy między nauką a gospodarką. Pojęcie mitu jest tutaj używane w potocznym sensie, jako odnoszące się do pewnego sądu czy zestawu przekonań cechującego się uporczywą trwałością, a niezgodnego z faktami. „Mit” jest o tyle trafniejszym pojęciem niż inne z możliwych tu do wykorzystania, że akcentuje związek analizowanych konstruktów myślowych z ogólniejszą wizją świata i związanymi z nią praktykami, co sprawia, że tłumaczy w jakimś zakresie „uporczywość” jego trwania. W tym konkretnym przypadku błędy w rozumieniu komercjalizacji i innowacyjności wpisują się (jak można zakładać) w myślenie o roli nauki we współczesnym

świecie, organizację życia naukowego w Polsce czy oddziaływania z zakresu polityk publicznych nastawionych na wspieranie pożądaných inicjatyw w tym obszarze. Niniejszy tekst, wykorzystujący dane z badań stanowiących empiryczną bazę tej książki oraz odniesienia do wybranych prac naukowych poświęconych tej tematyce, motywowany jest nadzieją dokonania małego kroku w stronę bardziej adekwatnego rozumienia komercjalizacji, innowacyjności i roli nauk społecznych w tych procesach.

W tym końcowym artykule, podobnie jak w całej książce, niewiele uwagi poświęcono problemom instytucjonalno-systemowym. Niewątpliwie, aby w pełni zrozumieć omawiane zjawiska, poziom ten jest niezbędny, jednak na temat systemowych ograniczeń w rozwoju sfery badań i rozwoju powiedziano już tak wiele (np. *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce* 2009; Geodecki, Gorzelak, Górniak i in. 2012; Matusiak, Guliński 2010), że powtarzanie tutaj tych ustaleń wydaje się mieć znikomą wartość poznawczą. Niemniej warto zauważyć, że krytykowane poniżej błędy w myśleniu (które łatwo byłoby przypisać tylko poszczególnym jednostkom) można spotkać także na poziomie aktorów systemowych i w dyskursie publicznym. Ich wskazanie zatem – choć koncentruje się na poziomie kognitywnym – wpisuje się w refleksję o mechanizmach społecznych, choćby w te nurty instytucjonalizmu, które kładą nacisk na kulturową bazę naszych sposobów myślenia i działania (zob. Bukowski 2011). Wreszcie wydaje się, że narzekanie na niedostatki systemowe byłoby w tej książce nie na miejscu, ponieważ niesie za sobą niebezpieczeństwo zwalniania z inicjatywy i działania, a żywym zaprzeczeniem podobnej „wycuczonej bezradności” są przecież bohaterowie przedstawionych studiów przypadków.

Na koniec Czytelniczkom i Czytelnikom poszukującym bardziej systematycznego niż to podsumowanie omówienia zagadnienia współpracy między naukami społecznymi a gospodarką warto polecić wcześniejszą publikację przygotowaną przez podobny zespół (Rudnicki 2011), która zawiera bardziej syntetyczny raport (Otręba-Szklarczyk, Szklarczyk 2011).

## **Mit 1. Komercjalizacja dotyczy tylko (lub w głównej mierze) wiedzy z obszaru nauk ścisłych, przyrodniczych lub medycznych**

Wpisanie w wyszukiwarce bazy Science Direct słów „commercialization” i „science” z poleceniem wyświetlenia artykułów i książek, w których te słowa występują w abstrakcie, tytule lub jako słowa kluczowe, daje 180 wyników. Analogiczne

wyszukiwanie, w którym zamienimy „science” na „social sciences” zwraca 20 rezultatów, a przy zastąpieniu „science” słowem „humanities” nie otrzymamy żadnych wyników. Nawet tak prosty przykład pokazuje, że komercjalizację wiąże się bardziej z naukami przyrodniczymi, technicznymi czy medycznymi niż społecznymi lub humanistycznymi. Co więcej, ponieważ baza zawiera głównie teksty anglojęzyczne, można zakładać, że zjawisko to nie jest specyficzne dla nauki polskiej.

Przyczyn tego zapewne jest wiele. Niezliczone odkrycia nauk przyrodniczych z XIX i XX wieku często bezpośrednio przekładano na konkretne technologie i rozwiązania zauważalne dla szerokiej publiczności. W trudnym do przecenienia stopniu nasze myślenie o innowacji oparte jest na pojęciu „wynałazku” i osiągnięciach takich ludzi jak Thomas Edison czy Ludwik Pasteur (choć tylko drugi z nich był naukowcem tradycyjnym tego słowa znaczeniu). W powszechnej świadomości funkcjonuje przekonanie, że to naukowcy stworzyli bombę atomową, odkryli strukturę DNA, wynaleźli laser czy zbudowali pierwsze współczesne komputery. Nieco mniej znany jest fakt, że Larry Page i Siergiej Brin, tworząc podstawy algorytmu wyszukiwarki Google, byli doktorantami Uniwersytetu Stanforda. Krótko mówiąc, już wykształcenie na poziomie gimnazjum dostarcza przykładów zastosowania w praktyce wiedzy z nauk ścisłych, ale analogicznych przykładów z nauk humanistycznych czy społecznych spotkamy niewiele, nawet kończąc studia wyższe.

W Polsce na ten stan rzeczy nakładają się także inne czynniki. Snując tutaj, z konieczności hipotetyczne, rozważania, można wskazać na romantyczne dziedzictwo polskiej inteligencji, wywodzącej się w dużej mierze ze zubożałej szlachty, czy etos patriotyzmu rozumianego raczej jako gotowość do walki zbrojnej niż pracy organicznej. Nie bez znaczenia są też zapewne straty, jakie poniosła ta warstwa społeczna w czasie drugiej wojny światowej i w okresie powojennym, trudności związane z odrodzeniem się nauk społecznych w Polsce w epoce stalinizmu czy wreszcie osłabienie ich legitymizacji przez związki z ideologią poprzedniego systemu. W połączeniu z dominującą w Polsce tradycją uniwersytetu typu humboldtowskiego (podział na wydziały według dziedzin, połączenie nauki i nauczania zamiast nauki i praktyki - zob. Guliński 2010) ten stan rzeczy stworzył warunki do utrzymywania się ideału nauki „czystej”, uprawianej w zaciszu bibliotek, skoncentrowanej raczej na zagadnieniach podstawowych niż stosowanych i pozostającej w dystansie do praktyki. Lata 90. przyniosły ogromny wzrost liczby uczelni (*Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce 2009*), a znaczna część otwieranych kierunków reprezentowała nauki społeczne - takich studiów poszukiwali kandydaci, ale też były one stosunkowo tanie w prowadzeniu (brak kosztów laboratoriów czy aparatury).

Ogólniejszą i wciąż aktualną podstawą takiego myślenia - nie tylko w Polsce, ale i na świecie - może być także fakt, że innowacje i przykłady komercjalizacji wiedzy z nauk ścisłych są bardziej wymierne i poznawczo „wyrziste”. Produkt taki jak nowy lek, urządzenie czy program komputerowy łatwo wskazać i wyodrębnić, a w efekcie może stać się podstawą modelu mentalnego innowacji i komercjalizacji jako takich. W powszechnym wyobrażeniu taki produkt zyskuje cechy czarnej skrzynki, „wewnątrz” której zawarta jest skomplikowana technologia ucieleśniająca złożoność i zaawansowanie wiedzy dostępnej dla nielicznych, ale „zewnątrzne” skutki są łatwo zauważalne i „nie do podważenia”. W tym ujęciu domyślnie traktuje się produkt jako zamkniętą, samodzielną całość i marginalizuje znaczenie społecznego kontekstu jego wytworzenia i wykorzystania. Zupełnie inną sprawą jest, czy taki sposób postrzegania produktu jest adekwatny - w świetle istniejących badań można mieć co do tego wątpliwości (Bozeman 2000: 629). Wykazano również, że sukces innowacji nie jest uzależniony tylko od immanentnych własności produktu, ale decyduje o nim raczej kontekst społeczny, w jakim powstaje i rozprzestrzenia się innowacja (zob. Rogers 2003).

Jednocześnie trudno wskazać przykłady innowacji czy komercjalizacji wywodzącej się z nauk społecznych, która miałaby cechy podobnie „skończonego” produktu. Jak pokazują choćby studia przypadków z tej książki, „produkty” mają tutaj zazwyczaj charakter usług o charakterze badawczym, eksperckim, konsultingowym czy szkoleniowym (zob. także Gascoigne, Metcalfe 2005). Nawet nowe metody badawcze czy szkoleniowe nie są „wynalazkami” w tym samym sensie co nowe technologie. Nie są przecież absolutnie nowe, bo inna jest logika odkrycia w naukach humanistycznych, ani wyraźnie odseparowane od podobnych rozwiązań (nowy lek różni się od pozostałych składem chemicznym, ale gdzie postawić granicę między sondażem deliberatywnym a metodą, która wykorzystuje tylko niektóre pomysły z tego podejścia?). Odpowiednikiem technologii w humanistyce może być wprawdzie jakieś standaryzowane narzędzie badawcze czy diagnostyczne, ale standaryzacja jest możliwa tylko w niektórych wypadkach i dotyczy raczej treści narzędzia czy reguł posługiwania się nim niż interpretacji uzyskanych wyników.

Po lekturze opisanych tutaj przypadków trudno zaprzeczyć, że komercjalizacja i innowacje (zdefiniowane tak, jak w otwierającym książkę rozdziale) mogą dokonywać się także na podstawie i dzięki inspiracjom płynącym z nauk społecznych. Mają swoją specyfikę, ale trudno podważyć ich możliwość czy zasadność. Wydaje się, że stosuje do nich to, co powiedziano o badaniach uniwersyteckich w ogóle, krytykując uproszczoną ocenę ich wkładu w gospodarkę za pomocą liczby patentów czy licencji:

*Badania akademickie rzadko prowadzą do powstania „prototypów” wynalazków przekazywanych do przemysłu, do ich dalszego rozwoju i komercjalizacji. Zamiast tego oddziałują (inform) one na metody i rozwiązania wykorzystywane przez firmy w ich działach badawczo-rozwojowych (Mowery, Sampat 2006 za: Boehm, Hogan, 2013).*

Sceptyczny kontrargument wobec przedstawionego wyżej rozumowania mógłby brzmieć następująco: komercjalizacja wiedzy z nauk społecznych czy oparte na nich innowacje są wprawdzie możliwe, ale ich skala, w porównaniu z innowacjami technologicznymi, opartymi na wiedzy z nauk ścisłych, jest minimalna. Łatwo byłoby odeprzeć ten argument, pokazując, że w obecnej gospodarce innowacje mają często charakter organizacyjny czy marketingowy, a nie czysto produktowy (*Podręcznik Oslo: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* 2008). W konsekwencji intuicje czy wiedza na temat społecznego kontekstu technologii stają niezbędnym warunkiem jej sukcesu (banalnym przykładem może być tutaj Facebook, którego sukces nie opiera się na nowej technologii, ale sposobie jej wykorzystania). Co więcej, natura problemów współczesnego świata (m.in. nieoczekiwanych, ubocznych konsekwencji wprowadzania nowych technologii) powoduje, że nie daje się ich rozwiązać technokratycznie, bez uwzględnienia kontekstu społecznego i w konsekwencji wiedza z zakresu tych nauk staje się coraz bardziej potrzebna (Gibbons, Limoges, Nowotny i in. 1994: 7). Musi to być jednak wiedza rzetelna, aktualna i wrażliwa na problemy świata.

## **Mit 2. Istotą komercjalizacji i innowacji jest opracowanie nowego produktu (względnie ulepszenie istniejącego)**

Ten mit jest powiązany z poprzednim, w szczególności z traktowaniem produktu jako zamkniętej, skończonej całości, „czarnej skrzynki”, która „zawiera” technologię będącą „efektem” wykorzystania wiedzy. Dość często pojawia się w tym kontekście pojęcie „transferu wiedzy”, które zdaje się mimowolnie zakładać, że wiedza jest czymś „transferowalnym”, a więc, niczym przedmiot, daje się przenosić z jednego miejsca na drugie. Ta metaforyka ma także inne konsekwencje - wyraża się także choćby w traktowaniu uczelni wyższych niczym „fabryk” wiedzy (miejsca, w których powstaje wiedza) oraz usprawnianiu „przepływów” między nauką a gospodarką (zob. np. Geodecki, Gorzelak, Górniak i in. 2012), co można porównać do udroźniania czy budowania nowych „kanałów”. W alternatywnym, lecz mającym

podobne konsekwencje ujęciu, uczelnie traktowane są niczym „świątynie” wiedzy, z których płynie „oświecenie” (zob. metafora „katedr na pustyni” – Bukowski 2011: 168-175; Morgan 1997).

Co charakterystyczne, schemat „transferu wiedzy” jest linearny, w efekcie dużo uwagi poświęca się zagadnieniom popytu i podaży wiedzy czy innowacji, a na poziomie polityk publicznych wprowadzane są strategie poprawy innowacyjności typu *push* lub *pull* (zob. np. Becheikh, Ziam, Idrissi i in. 2010). Tymczasem wiadomo już, że dochodzenie do innowacji jest procesem wysoce interaktywnym, angażującym zróżnicowanych aktorów i różne źródła wiedzy (Morgan 1997: 493). Ma charakter cyrkularny, systemowy i zakorzenione jest w społecznych konwencjach oraz instytucjonalnych rutynach (tamże). Co więcej, wiedza, która jest podstawą innowacji, często nie ma charakteru skodyfikowanego, czyli nie jest dająca się wyraźnie wyodrębnić, ująć i przekazać całością. Często jest natomiast „wiedzą ukrytą” – niezwerbalizowaną, opartą na doświadczeniu zbiorowym i indywidualnym, oraz idiomatyczną, a więc trudną do bezpośredniego przekazania (Bukowski, Rudnicki, Strycharz 2012).

Te prawidłowości znajdują także potwierdzenie w analizie przypadków zebranych w tej książce. Proces komercjalizacji nie sprowadza się do wymyślenia produktu i jego sprzedania, jest raczej efektem wielu interakcji, konsultacji, sprzężeń zwrotnych, w toku których testuje się i dopracowuje koncepcję produktu oraz model biznesowo-organizacyjny działalności. Kryterium sukcesu opisywanych inicjatyw jest nie tylko pasja, zaangażowanie i pomysłowość bohaterów, ale również ich wcześniejsze doświadczenia (i to częściej te pozanaukowe) prowadzące do nagromadzenia wiedzy ukrytej, oraz sieci społeczne i kontakty, które udaje im się nawiązać. Zadaniem, przed którym stanęło wielu z nich, jest nie tylko wykorzystanie posiadanych zasobów (kapitału intelektualnego i społecznego), ale także zbudowanie form organizacyjnych, w których mogłyby się one akumulować i rozwijać. Co zastanawiające, opisane przypadki komercjalizacji dzieją się właściwie poza wąsko pojętymi ramami uniwersytetu czy działów badawczo-rozwojowych wielkich firm.

W ramach każdego przedstawionego tutaj studium mamy do czynienia z przełożeniem jakiejś wyjściowej idei na produkt, model biznesowy, formę organizacyjną i komunikat kierowany do „klientów”. Trudno sensownie ująć ten proces w modelu linearnym; nie wydaje się także wystarczające skoncentrowanie tylko na niektórych jego elementach (np. opracowaniu koncepcji produktu), ponieważ stanowi on całość. Bardziej adekwatne jest zastosowanie terminu „translacja”, wywodzącego się z nurtu zwanego teorią aktora-sieci (Arbiszewski 2008). W tym ujęciu siecią jest dowolny układ różnorodnych elementów: ludzi, przedmiotów, idei, instytucji itd., a translacja oznacza przekształcenie sieci. Te pojęcia są przydatne

dlatego, że uwypuklają relacyjność, nieliniowość, złożoność, niejednorodność, zmienność, a nawet chaotyczność procesów zachodzących w związku z innowacyjnością i komercjalizacją. W świetle zebranych danych można stwierdzić, że procesy te mają charakter procesów translacji złożonych układów: konstrukty pojęciowe, a także pewne ogólniejsze założenia z zakresu nauk społecznych są przekształcane w pomysły biznesowe i produkty, materializując się w raportach, ekspertyzach czy szkoleniach, a więc w układach magazynujących nową wiedzę, która następnie wchodzi w obieg innych sieci (np. firm - klientów). Elementami sieci są także: ludzie - z ich biografiami, wiedzą, zdolnościami i kontaktami społecznymi; instytucje - z regułami, tradycjami, strukturami poznawczymi, stylami działania; a także infrastruktura: pomieszczenia, technologie, strony internetowe itd. Właśnie przy opisywaniu procesów komercjalizacji kontrowersyjne założenie teorii aktora-sieci o potrzebie włączania w opisywane sieci także elementów nie-ludzkich wykazuje swoją przydatność. Wystarczy zdać sobie sprawę, jak istotną rolę w powstaniu wielu z opisanych w tej książce pomysłów odegrał element infrastruktury, jakim jest Internet, czy możliwe byłoby podtrzymywanie ważnych kontaktów i wykonywanie pracy w podobny sposób, gdyby nie telefon komórkowy czy e-mail, oraz jaką rolę może pełnić wspólna przestrzeń do pracy (zob. zwłaszcza przypadki „313?” i „Centrum Cyfrowe”).

Pojęcie translacji akcentuje fakt, że komercjalizacja nie polega na „wyprodukowaniu produktu”, ale na przekształceniu elementów jednej sieci w elementy drugiej. To o wiele więcej niż transfer, koniecznych jest bowiem wiele zmian, by przekształcić fragmenty wiedzy naukowej (zakorzenione w logice systemu nauki) w produkty dopasowane do zasad systemów (gospodarki, sfery publicznej), w których funkcjonują klienci. Zwykle translacji podlegają tylko wybrane elementy - nie całe teorie, ale ich składniki: metody badawcze (np. Cogision), wyniki niektórych badań (np. 313 Consulting, Kangur) czy podstawowe intuicje lub założenia (np. OMDO, Gryfnie). Bywa, że translacji ulegają nie tyle teorie czy rezultaty badań, ile sfera wartości towarzysząca dyscyplinie lub określone podejściu naukowemu (jak w przypadku Centrum Cyfrowego). W innych przypadkach to ludzie są „wehikułami” wiedzy naukowej, którą ucieleśniają i komunikują (zob. *case study* „Doktorantka, badaczka, strateżka, matka” czy „Centrum Analiz”, które korzysta z zewnętrznych ekspertów naukowych).

To złożoność i heterogeniczność procesów translacji zmieniających wiedzę w produkty i innowacje decyduje o tym, że wciąż prawdziwe jest zdanie sformułowane przez przedstawicieli administracji amerykańskiej, które można polecić uwadze wszystkim zajmującym się politykami wspierania innowacyjności: „Ogólnie rzecz biorąc, proces komercjalizacji własności intelektualnej jest bardzo skomplikowany, ryzykowny, zabiera wiele czasu, kosztuje więcej, niż się sądzi, i zwykle



kończy się niepowodzeniem” (US Congress, Committee on Science and Technology, 1985; cyt. za: Bozeman, 2000: 627). Ignorowanie tych faktów skutkuje niepoprawnym rozumieniem zjawiska i nietrafnymi politykami, które w założeniu mają je wspierać.

### **Mit 3. Podstawowa motywacja naukowców, którzy podejmują wysiłek komercjalizacji wyników badań, ma charakter finansowy**

Przypomnijmy kilka informacji zawartych w przedstawionych *case studies*: bohater „Człowieka idei” podjął się działań szkoleniowych i doradczych, bo z pensji naukowca nie był w stanie utrzymać powiększającej się rodziny; Anna Michalska, której karierę opisuje przypadek „Doktorantka, badawcza, strażniczka, matka”, kilka lat temu zarabiała na etacie w państwowym ośrodku naukowo-badawczym 2200 zł brutto; jak powiedział jeden z głównych bohaterów *case study* „Kangur”: „Jestem postrzegany jako biznesmen-cwaniaczek, który jest na uczelni. Myślę, że teorie spiskowe na temat tego, jak bogaty jestem, są rozbudowane”. Fakt, że na uczelniach zarabia się mało, to tajemnica poliszynela; nie jest też niczym dziwnym, że w tej sytuacji rozwiązaniem stosowanym przez wielu naukowców było podjęcie dodatkowej pracy etatowej na innej uczelni (*Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce* 2009: 7, 48), co z kolei ograniczyła nowa ustawa o szkolnictwie wyższym, a także regulaminy wprowadzone na wielu uczelniach. W tej sytuacji motywacja finansowa wydaje się naturalnym, a może nawet głównym, motorem komercjalizacji.

Wyniki badań prowadzonych za granicą nie są jednak tak jednoznaczne. Alice Lam, która zbadała 735 naukowców reprezentujących dyscypliny ścisłe i techniczne z pięciu dużych uniwersytetów w Wielkiej Brytanii, twierdzi, że spośród trzech rodzajów motywacji: finansowej, prestiżowej oraz wewnętrznej (związanej z autonomią, ciekawością poznawczą i dążeniem do rozwiązywania „zagadek”), ta trzecia jest statystycznie najsilniej związana z zaangażowaniem się w działalność komercjalizacyjną (Lam 2011). Są przy tym istotne różnice między naukowcami - niektórzy mają bardziej tradycyjne nastawienie i są zwolennikami odseparowania nauki od praktyki, ale angażują się w komercjalizację z konieczności (są więc motywowani zewnętrznie, głównie korzyściami wizerunkowymi). Ci bardziej przekonani do komercjalizacji angażują się w nią przede wszystkim z powodów finansowych, ale także traktują ją jako okazję do sprawdzenia swoich pomysłów w praktyce i źródło intelektualnej satysfakcji. Z kolei w badaniu przedstawicieli nauk społecznych

i humanistycznych przeprowadzonym w Australii okazało się, że przyczyną zaangażowania się w komercjalizację (rozumianą podobnie szeroko, jak w niniejszej książce) jest nie tyle gratyfikacja finansowa, ile wywieranie wpływu na rzeczywistość, pozostawanie w kontakcie ze społecznością i pomaganie jej w rozwiązywaniu problemów, a także podnoszenie jakości swoich badań oraz dydaktyki (Gascoigne, Metcalfe 2005). Nie potwierdza się również obawa, że zaangażowanie w komercjalizację spowoduje drenaż intelektualny uniwersytetów. Jak pokazują Jain, George i Maltarich (2009), udział w działaniach komercjalizacyjnych wiąże się typowo z przemianą tożsamości naukowców w stronę bardziej hybrydowej, zawierającej elementy z obu tych sfer (co zresztą wymaga różnych strategii zarządzania sobą i priorytetyzacji aktywności). Co ciekawe, dominującą orientacją - przynajmniej na poziomie samoopisu - pozostaje jednak ta związana z nauką.

Oczywistym krytycznym argumentem wobec przedstawionych wyników może być wskazanie, że opisują one inną niż Polska rzeczywistość. Jednak - wbrew pozorom - podstawowe różnice nie mają charakteru finansowego (praca na uniwersytecie chyba nigdzie nie jest szczególnie lukratywna - zob. Lam, 2011: 1365), lecz światopoglądowy. W Polsce może zbyt rzadko podkreśla się, że legitymizacja istnienia systemu nauki opiera się (przynajmniej w jednym z możliwych ujęć) na umowie społecznej, w ramach której komercjalizacja wiedzy staje się coraz ważniejszym wymogiem (Gulbrandsen, Smeby 2005). Autorytet nauki i naukowców nie powinien pochodzić z zawłaszczania narracji na własny temat, ale z wypełniania ważnych społecznie funkcji - niezależnie od tego, że podobnie „misyjne” i „funkcjonalne” argumenty brzmią dziś niemodnie. W tym kontekście mowa także o tzw. „trzeciej misji” uczelni obejmująca relacje z jej otoczeniem gospodarczym i społecznym, zwłaszcza na poziomie regionalnym (*Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce 2009: 96-97*).

Rolą naukowców reprezentujących dziedziny społeczne może być nie tylko udział w tym procesie, ale także facylitowanie go na innych polach, z uwagi na predyspozycje przedstawicieli tych dyscyplin do zajmowania się tym, co społecznie ważne. Jeśli w translacji wiedzy na różnych polach niezbędne jest wprowadzenie rozwiązań organizacyjnych i właściwa komunikacja, to są to przecież także naturalne pola ekspertyzy humanistów. Przerzucanie odpowiedzialności za ten proces na rozmaite instytucje pośredniczące (jak centra transferu technologii) nie powinno być ostatnim słowem w dyskusji. Jak wykazano, podobne instytucje także w innych krajach nie wywiązują się w pełni z zadania stymulacji kontaktu między nauką a biznesem - lepiej robią to naukowcy (Boehm, Hogan 2013: 13). Wbrew pozorom nacisk na komercjalizację jest dla nauk społecznych raczej szansą niż smutną koniecznością, a dla środowiska naukowego możliwością budowania nowej, atrakcyjnej misji i tożsamości. ●



# Bibliografia

Abriszewski K. (2008). *Poznanie, zbiorowość, polityka. Analiza teorii aktora-sieci Bruno Latoura*. Kraków: Universitas.

Bajak Ł., Weber S. (2011). *Wsparcie współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw jako instrument polityki innowacyjnej*. Referat wygłoszony w ramach seminarium „Koło Krakowskie” 30 listopada 2011 roku. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.

Bąk M., Kulawczuk P. (red.) (2009). *Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami*. Warszawa: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

Becheikh N., Ziam S., Idrissi O., Castonguay Y., Landry R. (2010). *How to improve knowledge transfer strategies and practices in education? Answers from a systematic review of the literature*. „Research in Higher Education Journal”, 7, 1-21.

Boehm D.N., Hogan T. (2013, w druku). *Science-To-Business Collaborations: A Science-To-Business Marketing Perspective On Scientific Knowledge Commercialization*. „Industrial Marketing Management”.

Bozeman B. (2000). *Technology Transfer and Public Policy: A Review of Research and Theory*. „Research Policy” 29, 627-655.

Bukowski A. (2011). *Region tradycyjny w unitarnym państwie w dobie globalizacji: przypadek województwa małopolskiego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Bukowski A., Rudnicki S., Strycharz J. (2012, w druku). *Społeczny wymiar innowacji*. „Zarządzanie Publiczne” nr 2.

Bukowski M., Szpor A., Śniegowski A. (2012). *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*. Warszawa: Instytut Badań Strukturalnych.

Cooke P., Morgan K. (1998). *The Associational Economy: Firms, Regions, and Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Cooke P., Morgan K. (1990). *Learning Through Networking: Regional Innovation and the Lessons of Baden-Württemberg*. Cardiff: University of Wales.

Czapiński J., Panek T. (red.). (2011). *Diagnoza społeczna 2011*, www.diagnoza.com [10.11.2012].

*Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*. (2009). Ernst & Young, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.

Domański B. (2004). *Krytyka pojęcia rozwoju a studia regionalne*. „Studia Regionalne i Lokalne” 2 (16), 7-23.

Fagerberg J., Verspagen B. (2006). *Innovation studies - an emerging discipline (or what)? A study of the global network of innovation scholars*, Paper presented at the SPRU 40th Anniversary Conference on „The Future of Science, Technology and Innovation Policy”, University of Sussex, September 11-13.

Gascoigne T., Metcalfe J. (2005). *Commercialization of Research Activities in the Humanities, Arts and Social Sciences in Australia*, „CHASS Occasional Papers”, Australian Government, Department of Education, Science and Training.

Geodecki T., Gorzelak G., Górniak J., Hausner J., Mazur S., Szlachta J., Zaleski J. (2012). *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu?* Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.

Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M. (1994). *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research In Contemporary Societies*. New Delhi: SAGE: London, Thousand Oaks.

Granovetter M.S. (1973). *The Strength of Weak Ties*, „American Journal of Sociology” 78 (6), 1360-1380.

Guliński J. (2010). *Uniwersytet przedsiębiorczy - Uniwersytet III generacji - Wyzwania, możliwości, ograniczenia*, prezentacja multimedialna wygłoszona na Uniwersytecie Adama Mickiewicza. Poznań. Wyszukane 29.01.2012 na: [http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/OIB/SOIB/wizyty\\_studyjne/20101206\\_BIOS\\_DVZ3\\_wizyta1\\_Poznan\\_prezentacja2.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/OIB/SOIB/wizyty_studyjne/20101206_BIOS_DVZ3_wizyta1_Poznan_prezentacja2.pdf)

Gulbrandsen M., Smeby J.-C. (2005). *Industry Funding and University Professors' Research Performance*. „Research Policy” 34, 932-950.

Howaldt J., Schwarz M. (2010). *Social Innovation. Concepts, research fields, and international trends*. Dortmund: Sozialforschungstelle Dortmund.

Jain S., George G., Maltarich M. (2009). *Academics or Entrepreneurs? Investigating Role Identity Modification of University Scientists Involved In Commercialization Activity*. „Research Policy” 38, 922-935.

Józwiak J., Morawski R. Z. (2009). *Społeczna rola szkolnictwa wyższego i jego misja w perspektywie dekady 2012-2020*. W: R.Z. Morawski (oprac.) *Polskie szkolnictwo wyższe: stan, uwarunkowania i perspektywy*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

Kornai J. (2009). *Innowacje i dynamika. Zależności pomiędzy systemami a postępem technologicznym*. „Zarządzanie Publiczne” 4 (10), 5-38.

Lam A. (2011). *What Motivates Academic Scientists to Engage in Research Commercialization: 'Gold', 'ribbon' or 'puzzle'?* „Research Policy” 40, 1354-1368.

Ledyard, J.O. (2008). *Market failure*. W: S.N. Durlauf, L.E. Blume (red.). *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Second Edition. Palgrave Macmillan.

Matusiak K.B., Guliński J. (red.) (2010). *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce - Siły motoryczne i bariery*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Morgan K. (1997). *The Learning Region: Institution, Innovation and Regional Renewal*. „Regional Studies” 31 (5), 491-503.

Mulgan G., Tucker S., Rushanara A., Sanders B. (2007). *Social Innovation. What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. Oxford: Skoll Centre for Social

Entrepreneurship. Saïd Business School University of Oxford. The Young Foundation.

Otręba-Szklarczyk A. Szklarczyk D. (2011). *Między światami: współpraca nauk społecznych z gospodarką w Polsce*. W: S. Rudnicki (red.). *Nowe perspektywy: nauki społeczne dla gospodarki*. Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera, s. 11-89.

*Podręcznik Oslo: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. (2008). Wydanie trzecie, Warszawa: OECD, Eurostat, MNiSW.

Pol E., Ville S. (2009). *Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?* „The Journal of Socio-Economics”, vol. 38.

Rogers E. (2003). *Diffusion of Innovations*. Fifth Edition. New York: The Free Press.

Rudnicki S. (red.) (2011). *Nowe perspektywy: nauki społeczne dla gospodarki*. Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera.

Stocki R. (2003). *Zarządzanie dobrami*. Kraków: Wydawnictwo WAM.

Stocki R. (2005). *Patologie organizacyjne - diagnoza i interwencja*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G. (2008). *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*. Kraków: Wolters Kluwer.

Viale R., Etzkowitz H. (2010) (red.). *The Capitalization of Knowledge*. Cheltenham: Edward Edgar.

# Noty o autorach

**ANDRZEJ BUKOWSKI** - absolwent socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego. Doktorat z socjologii obronił w 1999 roku w Instytucie Socjologii UJ, stopień doktora habilitowanego w zakresie nauk społecznych uzyskał w 2012 roku na Wydziale Filozoficznym UJ. Od 1989 roku jest zatrudniony w Zakładzie Socjologii Norm i Organizacji IS UJ. Od września 2012 roku pełni funkcję zastępcy dyrektora Instytutu Socjologii UJ ds. Badań i Rozwoju. Jest autorem i współautorem ośmiu książek oraz niemal czterdziestu artykułów z zakresu regionalizmu, samorządności, demokracji lokalnej i społeczeństwa obywatelskiego publikowanych w kraju i za granicą. Brał udział w kilkunastu projektach naukowo-badawczych realizowanych m.in. z funduszy Komitetu Badań Naukowych, Unii Europejskiej i Banku Światowego. Obecnie prowadzi badania nad instytucjonalnymi uwarunkowaniami innowacji i innowacyjności. Ostatnio opublikował książkę *Region tradycyjny w unitarnym państwie w dobie globalizacji. Przypadek Małopolski* (Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011). ●

**KATARZYNA KONKEL** - specjalistka w zakresie PR i relacji z mediami. Spore doświadczenia ma także w planowaniu i realizacji kampanii edukacyjnych oraz społecznych. Doświadczona trenerka, szczególnie zaangażowana w rozwój metodologii pracy z zespołami tworzącymi marki terytorialne. Od 2008 roku zajmuje się szeroko pojętym marketingiem regionalnym. Zarządzała i współzarządzała zespołem, który opracował ponad 20 strategii promocji i rozwoju dla miast, województw oraz instytucji publicznych. Wieloletnia wykładowczyni na kierunkach socjologia, komunikacja w biznesie czy *public relations* w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera. Zawodowo związana z LOCATIVO, Eskadrą PR i Eskadrą MarketPlace oraz Cafe PR, Wyższą Szkołą Europejską im. księdza Józefa Tischnera i SIW ZNAK. ●

**KATARZYNA KUBAT** - ukończyła etnologię i antropologię kulturową na Uniwersytecie Jagiellońskim oraz studia podyplomowe z zakresu zarządzania, a także



*gender studies* na tej samej uczelni. Doktor nauk humanistycznych. Interesuje się antropologią medyczną i antropologią organizacji. Uczestniczyła w kilku projektach badawczych realizowanych m.in. przez Wyższą Szkołę Europejską im. ks. Józefa Tischnera, Muzeum Etnograficzne, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Politechnikę Gdańską. Współpracowała m.in. z Fundacją Anny Dymnej „Mimo Wszystko”, Fundacją Instytut Studiów Strategicznych, Fundacją Przestrzeń Kobiet. ●

**WOJCIECH PRZYBYLSKI** - absolwent socjologii UJ i Multidisciplinary Studies Programme w Berlinie. Obecnie dyrektor ds. rozwoju w Krakowskim Parku Technologicznym i doradca ministra sprawiedliwości. Założyciel i pierwszy koordynator Barometru Rozwoju Małopolski. Ekspert Komisji Nadzwyczajnej ds. Konstytucji RP (2011), współpracownik ministra sprawiedliwości w obszarze deregulacji. Stypendysta German National Academic Foundation oraz Hertie Foundation, instruktor Związku Harcerstwa Rzeczypospolitej, członek Klubu Jagiellońskiego. ●

**SEWERYN RUDNICKI** - socjolog i psycholog, doktor nauk humanistycznych, adiunkt w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera oraz na Wydziale Humanistycznym Akademii Górniczo-Hutniczej. Jako badacz, konsultant metodologiczny lub kierownik uczestniczył w kilkudziesięciu projektach badawczych (ilościowych i jakościowych) dla różnych branż i organizacji, kierował też działem badań w *think tanku* Centrum Analiz Regionalnych. Obecnie stosuje podejście semiotyczne w badaniach marketingowych dla klientów biznesowych i bada zastosowanie nauk społecznych w gospodarce. Ma w dorobku autorstwo lub redakcję kilkunastu artykułów i książek, w tym opracowanie *Nowe perspektywy. Nauki społeczne dla gospodarki*. Adres do korespondencji: srudnicki@wse.krakow.pl. ●

**JAN STRYCHARZ** - absolwent kierunku „stosunki międzynarodowe” w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera, a następnie kierunku Master of Public Policy w Hertie School of Governance w Berlinie. Część programu magisterskiego realizował na Uniwersytecie Georgetown w Waszyngtonie, gdzie zajmował się badaniem wpływu tzw. prawa kontraktowego na efektywność osiągania celów edukacyjnych poszczególnych stanów amerykańskich. Słuchacz czwartego roku studiów doktoranckich Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, gdzie zajmuje się problemem zmiany instytucjonalnej sektora kultury w okresie transformacji wolnorynkowej w Polsce oraz rozwija zainteresowania naukowe związane z innowacjami, zarządzaniem i przedsiębiorczością. Obecnie pracuje na Uniwersytecie Jana Pawła II, realizując kurs z tworzenia modeli biznesowych,

.....

jest członkiem zarządu dwóch organizacji pozarządowych oraz prowadzi niezależną działalność trenerską, szkółąc z kompetencji przedsiębiorczych. Realizował szkolenia i usługi konsultingowe dla artystów (m.in. dla Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie) i organizacji sektora kultury (m.in. w ramach projektu „Wiedza i praktyka - klucz do sukcesu w biznesie” realizowanym przez Małopolską Agencję Rozwoju Regionalnego). ●

**DARIUSZ SZKLARCZYK** - absolwent socjologii na Uniwersytecie Jagiellońskim (spec. socjologia gospodarki i badania rynku). Doktorant w Zakładzie Socjologii Gospodarki, Edukacji i Metod Badań Społecznych w Instytucie Socjologii UJ. Członek zespołu Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ. Konsultant ds. badań i analiz informacji w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie. Brał udział w wielu projektach badawczych realizowanych przez jednostki naukowe, agencje badawcze, organizacje pozarządowe oraz na zlecenie administracji publicznej. W charakterze badacza, analityka i konsultanta pracował m.in. dla BBS Obserwator, Klubu Jagiellońskiego, WSE, PARP i Banku Światowego. Prowadził zajęcia i szkolenia, głównie z zakresu statystycznej analizy danych, na studiach licencjackich, magisterskich i podyplomowych na UJ i w WSE. ●

## Patroni



## Instytucje współpracujące



Autorzy podjęli się wyjątkowo trudnego wyzwania, gdyż postarali się wykazać, że w Polsce możliwe są udane przedsięwzięcia innowacyjne w gospodarce oparte na polskim kapitale i rodzimym *know-how*, a na dodatek, że tego rodzaju sukcesy są możliwe dzięki komercjalizacji wiedzy wytworzonej przez nauki społeczne.

W mojej opinii autorzy książki sprostali temu wyzwaniu w pełni, opisując i analizując niezwykle interesujące przykłady udanych przedsięwzięć biznesowych, zainicjowanych i z powodzeniem prowadzonych przez przedstawicieli nauk społecznych. Książka powinna się stać przekonującym głosem w debacie o szansach na rozwój w Polsce gospodarki opartej na wiedzy. Głosem zaświadczającym o tym, że jest to w pełni możliwe i wykonalne – pod warunkiem zerwania ze stereotypami ciągle rządzącymi umysłami polityków decydujących o kierunkach inwestowania w badania naukowe i projekty wdrożeniowe. Niemniej ważne jest również przełamanie stereotypów rozpowszechnionych w samych środowiskach naukowych.

Atrakcyjność książki i siła jej przekonywania opiera się na starannie wykonanych studiach przypadków, dzięki którym ogólne tezy autorów, wnioski z analiz i proponowane generalizacje są osadzone w bardzo plastycznie wyeksponowanym konkretnym.

prof. Barbara Gąciarz