

# LIBERTÉ!



numer 93/kwiecień 2024

## VIVAT ACADEMIA?

ALOJZY Z. NOWAK ° MACIEJ CHMIELEWSKI ° MAGDALENA M. BARAN  
TADEUSZ GADACZ ° SYLWIA DZIEMIŃSKA ° PIOTR BENIUSZYS ° AGATA KOWALSKA  
ANNA PIETRUSZKA ° MACIEJ KAMIŃSKI ° MARCIN URBANIAK ° PATRYK KOSENDA



**MAGDALENA M. BARAN**

Redaktor prowadząca miesięcznik *Liberté!*

*Moim Studentkom i Studentom*

Na początku była... „młodość”. Ta liczona w wieku, w siłach, ale i ta zupełnie niedająca się uchwycić w jakiegokolwiek kategorii. „Radujmy się, dopókiśmy młodzi”... Pieśń rozbrzmiewa przy okazji początku każdego roku akademickiego. Rozbrzmiewa przy kolejnych uczelnianych świętach, rozbrzmiewa przy uroczystym wręczeniu dyplomów. Otwiera i zamyka pewien cykl, w który wpisujemy się wchodząc w etap edukacji wyższej, ale też biegnąc do pracy, jeśli akademia stała się naszym intelektualnym domem. Wspólnocie uczelnianej pieśń ta powinna towarzyszyć – trochę z tyłu głowy – przez cały akademicki rok. Bo przecież każde „Radujmy się, dopókiśmy młodzi” (*Gaudeamus igitur, iuvenes dum sumus*) odnosić się może nie tylko do studenckiej braci, ale do każdego, kto z odwagą, nadzieją, radością czy wreszcie... odwagą wchodzi w uniwersyteckie mury. Nauka bowiem jest odwagą, bo w niej zawsze musimy być otwarci na możliwość, że nasze teorie mogą zostać sfalsyfikowane, że ktoś wie lepiej, że najlepsze nawet odkrycie będzie wystawione na krytykę, że nasze wybory będą dla niektórych wątpliwe; a w końcu, że musimy się wyzbyć przesądów, pewności i samozadowolenia, bo hołdując im... sami podkładamy sobie nogę.

*Gaudeamus igitur* to pieśń dla każdego, kto właśnie zaczyna snuć życiowe plany, wybierając kierunek

## VIVAT ACADEMIA, VIVAT...

studiów bądź to wymarzony, bądź wybrany ze względu na konkretne perspektywy swojej przyszłości. Tak, młodość planuje i często – gdy patrzę na moich studentów, których przez lata nieco już się nazbierało – szuka sposobów wykorzystania uzyskiwanej wiedzy, ale szuka też akademickich/intelektualnych przewodników, gotowych pokazać, że wybrana droga ma sens. Młodość ta może być wymagająca, a kiedy indziej... płocha i trzeba jej na to pozwolić. Chyba każdy z nas ma taki moment, takiego wykładowcę, takich akademickich przyjaciół, do których z sentymentem wraca (tu; można powspominać). Owa młodość może też być udziałem tych, co zdecydowali się na akademicka karierę – wykładowców, badaczy oraz tych (w zdecydowanej większości), którzy kroczą ścieżką badawczo-dydaktyczną. Nieustanna potrzeba rozwoju, naukowe poszukiwania, ale też codzienne spotkanie kolejnych ludzi – tych, których uczymy, tych z którymi dzielimy katedry, tych od których się uczymy (wciąż) – nie pozwalają zardzewieć i w każdym pytaniu utrwalają tak konieczną w tym „zawodzie” ciekawość świata.

Myślenie i rozwój, odpowiedzialność i twórcze szaleństwo, radość z badań i odkryć, czy wreszcie przyświecająca idei uniwersytetu wolność nie pozwala nam zardzewieć, skostnieć, wpaść w rutynę i naukową stagnację. A przynajmniej pozwalać na to nie powinna. Jeśli bowiem uniwersytet ma być – a ma być – żywym organizmem,

to musi być w nieustannym stanie intelektualnego wrzenia. Musi znajdować i wskazywać te miejsca, w których nauczanie to nie tylko rokroczne „odbębniwanie” tych samych przedmiotów, podążanie raz wytyczoną ścieżką, ale i twórczy rozwój, w którym uczestniczą tak wykładowcy, jak i studenci. Musi – poza czystą wiedzą – być otwartym na możliwość testowania go w praktyce, na spotkanie naszych teorii z wymogami dnia codziennego, z potrzebami dynamicznie rozwijających się dyscyplin, czy wreszcie na spotkanie tychże zmieszanych ze sobą czasem w całkowicie nieoczywistych proporcjach. To też akademia. Niepozabawiona wad, upadająca, wikłająca się w różnorakie zależności, zbliżająca się ku systemowi korporacyjnemu, uniwersytecką wolność rozmieniająca na drobne; kiedy indziej znudzona albo zmęczona wypełnieniem kolejnych powinnościowych tabelek, zawieszonych pomiędzy „ilością” a „jakością”, które nie zawsze idą ze sobą w parze. Taka, co miast dodawać skrzydeł, ciągnie nas w dół. Taka, nad którą musimy pracować, by nie straciła swej pewności, niezależności, umiejętności stymulowania rozwoju i pobudzania do debaty. Taka, co nie traci... radości z wiedzy. A chyba nie ma większej akademickiej radości niż obserwowanie radości z postępów, jakie czynią nasi/moi studenci, gdy dostrzegają, że... wiedza działa. Że działa dla nich, ale też dla nas, wykładowców. I tej radości, tych dobrych wzajemnych relacji – przy wszelkich wadach uniwersytetów i wiążącego je systemu – najbardziej nam życzę.



## VIVAT ACADEMIA?

---

**6 •** **UNIwersYTET, ŚWIĄTYNIA WIEDZY**  
z prof. Alojzym Z. Nowakiem, rektorem Uniwersytetu Warszawskiego rozmawia Maciej Chmielewski

**24 •** **IDEA CONTRA FAKTY**  
Magdalena M. Baran

**32 •** **KRAJOBRAZ PO REFORMIE**  
Marcin Urbaniak

**40 •** **UNIwersYTET W CZASACH BEZMYŚLNOŚCI**  
Tadeusz Gadacz

**54 •** **UCZELNIA W NIEUSTAJĄCYM STANIE DEPRESYJNYM**  
Maciej Kamiński

## PRZYWÓDZTWO PRZYSZŁOŚCI

---

**60 •** **LIDERZE/LIDERKO, ZAWSZE MASZ WYBÓR**  
Anna Pietruszka, Agata Kowalska

## IDEE I...

---

**70 •** **TRZECIA ERA DEMOKRATYCZNEJ POLITYKI**  
Piotr Beniuszys

## EKONOMIA DZIŚ

---

**82 •** **ŚREDNIA NAUKA TO ŚREDNI ROZWÓJ**  
Maciej Chmielewski

## KULTURA DLA MYŚLENIA

---

**90 •** **„JAKĄS HISTORIA WESOŁA, A OGROMNIE PRZEZ TO SMUTNA...”**  
Magdalena M. Baran

## LEKTURY LIBERAŁA

---

**98 •** **PASTWISKO — O KSIĄŻCE IGNACEGO DUDKIEWICZA I MECHANIZMACH RZĄDZĄCYCH POLSKIM KOŚCIOŁEM** Sylwia Dziemińska

## TRZY PO TRZY

---

**106 •** **ŚWIADEK WIDZI CZŁONKA**  
Piotr Beniuszys

## WIERSZ WOLNY

---

**108 •** **WYWLEKAĆ STRONIĄCE OD SUTKÓW NA SZYNCE III: SZWARGOT WIELKIEGO SZWAGRA** Patryk Kosenda



Photo by Philippe Bouton on Unsplash

# UNIwersytet, Świątynia Wiedzy

Z PROF. ALOJZYM Z. NOWAKIEM, REKTOREM  
UNIwersytetu Warszawskiego rozmawia  
MACIEJ CHMIELEWSKI

**Maciej Chmielewski: Panie Profesorze, w jaką wizję uniwersytetu pan wierzy? Niezależność uczelni wyższych gwarantuje nam Konstytucja, potrzebę wolności i niezależności ośrodków akademickich dało się w ostatnich latach odczuć. Mam jednak wrażenie, że koncept uniwersytetu jako wspólnoty wykładowców i studentów się rozmywa. W rozmowach słyszę, że z jednej strony wykładowcy nie traktują studentów po partnersku, z drugiej strony podejście studentów wobec uczelni jest coraz bardziej klienckie. Czy ta idea się po prostu nie przeterminowała?**

Alojzy Z. Nowak: Mój ideał uniwersytetu, także Uniwersytetu Warszawskiego funkcjonuje wokół dwóch kanonów: po pierwsze, kształcenie akademickie i badania naukowe powinny się łączyć; po drugie, wolność intelektualna i swoboda w badaniach oraz nauczaniu muszą być gwarantowane przez autonomię uniwersytetu. Uniwersytet Warszawski powinien być instytucją wzorcową i miejscem poszukiwania prawdy. Te zasadnicze kanony od czasu Uniwersytetów Humbolta nie wymagają przededefiniowania. Ważna i wciąż aktualna jest też misja uniwersytetu wobec swojego otoczenia. Badania, rozwój niezależnych dyscyplin z własnymi standardami i priorytetami powinny być w możliwie największym stopniu istotne z ekonomicznego oraz społecznego punktu widzenia. Takie właśnie podejście powinno

przyczyniać się do zachowania uniwersytetu jako wspólnoty wykładowców i studentów. Przecież to jedno z pierwszych miejsc, gdzie młodzi ludzie uczą się wolności i odpowiedzialności, a my dajmy im ku temu platformę.

Nowa, uchwalona w tej kadencji strategia UW na lata 2023 – 2032 tworzona była na zasadach partycypacyjnych – w jej tworzeniu brali udział na równych prawach pracownicy naukowcy i administracyjni oraz także właśnie studenci i doktoranci. Widzimy oczywiście komercyjne podejście do edukacji wyższej, ale uniwersytet to coś więcej, wspomnianych wcześniej wartości uniwersyteckich nie możemy zatracić. W dydaktyce uniwersyteckiej nie może to być prosta relacja klient, czyli student, a świadczący usługi – uczelnia. Mam nadzieję, że wychodzenie w tej relacji poza dydaktykę, dla przykładu włączanie studentów w badania naukowe czy inne projekty realizowane przez uczelnię, wzmacnia relacje pomiędzy członkami wspólnoty uniwersyteckiej. Nasze obecne działania z jednej strony zmieniają warunki pracy i studiowania na uczelni, a z drugiej pokazują społeczności akademickiej, a jestem przekonany – także pozaakademickiej – korzyści płynące z naszej działalności. Na przykład z ochroną klimatu, wykorzystaniem naturalnych źródeł energii, etc. Analizujemy i wyciągamy wnioski z doświadczeń największych i najbardziej renomowanych uczelni na świecie. Wiele czerpiemy z aktywnego uczestnictwa w Sojuszu 4EU+, konsorcjum europejskich uczelni badawczych. Jednym z moich priorytetów

jako rektora Uniwersytetu Warszawskiego był powrót medycyny w struktury uczelni. Ideę tę mocno wspierał Senat i społeczność akademicka UW. Kształtujemy w ten sposób Uniwersytet Warszawski jako instytucję wszechstronną, obejmującą zakresem swoich badań i kształcenia możliwie najszersze spektrum nauki. Wspieranie badań prowadzonych na najwyższym poziomie, zarówno na wydziałach przyrodniczych, ścisłych, społecznych i humanistycznych oraz w jednostkach pozawydziałowych, jak np. Centrum Nowych Technologii, Centrum Optycznych Technologii Kwantowych,

nauką, a więc i przed Uniwersytetem Warszawskim. Naukę można definiować na wiele sposobów. Dla mnie wiąże się w pierwszej kolejności z dochodzeniem do prawdy. Bliski jest mi także pogląd, iż nauka to zobiektywizowany (niezależny od postaw i poglądów badawcza) sposób powiększania zasobu dostępnej wiedzy o różnych aspektach otaczającej nas rzeczywistości. Z tego punktu widzenia musi się ona obecnie zmierzyć z próbą opisu, diagnozy i rozwiązywania przede wszystkim wielu problemów globalnych, takich choćby jak zagrożenia klimatyczne,

**Po pierwsze, kształcenie akademickie i badania naukowe powinny się łączyć; po drugie, wolność intelektualna i swoboda w badaniach oraz nauczaniu muszą być gwarantowane przez autonomię uniwersytetu**

czy Centrum Nauk Biologiczno-Chemicznych, to potwierdzenie, że Uniwersytet Warszawski konsekwentnie realizuje swoją misję i przyjętą strategię.

**Gdzie dostrzega pan największe wyzwania oraz szanse na przyszłość? Pytam zarówno o Uniwersytet Warszawski, jak i całość polskiej nauki.**

Chcąc odpowiedzieć na tak postawione pytanie, należy zdefiniować te wyzwania i szanse stojące przed szkolnictwem wyższym czy polską

demograficzne, energetyczne, ale także te związane z nierównościami społecznymi, ekonomicznymi, wszelkiego rodzaju próbami wykluczenia społecznego. W wielu miejscach na świecie problemy pojawiają się w związku z polityką migracyjną, azylową, czy szerzej, kwestiami zarządzania granicami w skali globalnej. Osobnym, ale w dużym stopniu integralnym problemem w najbliższych latach jest kwestia wykorzystania sztucznej inteligencji. Już tylko te subiektywnie wyszczególnione wyzwania nakładają na naukę obowiązek ich analitycznego, dogłębnego



badania i formułowania teoretycznych i praktycznych rozwiązań oraz zastosowań.

Uniwersytet Warszawski chce odgrywać coraz większą rolę w kształtowaniu i implementacji zdobytych naukowych w Polsce. Szanse na podniesienie na wyższy poziom jakości badań naukowych dostrzegam między innymi w aktywnym, jak dotychczas, uczestnictwie Uniwersytetu Warszawskiego w Sojuszu 4EU+. Już teraz instytucje uniwersyteckie europejskich tworzą coraz liczniejsze obszary współpracy, kooperacji, podejmują inicjatywy związane z innowacjami, transferami najnowocześniejszych technologii. To dzięki tej

**Uniwersytet Warszawski, pełniąc rolę „świątyni wiedzy” w swej misji podkreśla znaczenie realizacji takich wartości jak dobrobyt społeczny, rozwój kulturowy oraz troska o zrównoważony rozwój społeczny**

kooperacji, doświadczeniom z niej wynikającym możemy lepiej, sprawniej zarządzać uniwersyte-tem, czy tworzyć nową jakość kultury organizacyjnej. We współpracy z uczelniami europejskimi, amerykańskimi czy azjatyckimi nie chodzi jednak tylko o innowacje czy nowoczesne rozwiązania technologiczne, które w realnej gospodarce prowadzą do tworzenia nowoczesnych towarów tudzież usług i które zapewnią firmom zwrot z inwestycji i konkurencję na rynku globalnym.

Uniwersytet Warszawski, pełniąc rolę „świątyni wiedzy” w swej misji podkreśla znaczenie realizacji takich wartości jak dobrobyt społeczny, rozwój kulturowy oraz troska o zrównoważony rozwój społeczny. Poprzez współpracę z wieloma uniwersytetami zagranicznymi widzimy też wielką szansę w zapewnianiu i tworzeniu warunków do rozwijania umiejętności i w budowaniu tzw. miękkich kompetencji społecznych. Uniwersytet Warszawski już dziś jest miejscem wolności, tolerancji i niczym nieskrępowanej wymiany poglądów. Tworzy warunki do dialogu dla ludzi różnych przekonań, środowisk, wyznań. Spory i dyskusje są u nas na porządku dziennym, gdyż to one leżą

u podstaw rozwoju badań, zwalczania uprzedzeń i nacisków. W tym właśnie widzę szansę dla dalszego pomyślnego rozwoju naszej uczelni.

Podstawowe zagrożenie dla perspektyw rozwoju dla nauki dotyczy dziś stabilności systemu bezpieczeństwa i współpracy międzynarodowej, opartych na Karcie Narodów Zjednoczonych. Reguły ponadnarodowego porządku są dramatycznie naruszane. Jest prawdopodobne, że

w ciągu najbliższych dekad rywalizacja o globalne wpływy może osiągnąć najwyższy poziom konfliktów od czasów zimnej wojny. Te możliwe fatalne perspektywy siłą rzeczy mogą także przekładać się na rozwój, stabilność oraz przyszłość całej nauki światowej.

**Rozwój nauki musi przebiegać we współpracy z biznesem. W zakresie edukacyjnym wydaje się, że jest nieźle. Uczelnie współpracują z biurami karier korporacji, udało się jako tako dostosować strukturę kierunków do potrzeb rynku pracy. Otwierają się na interesariuszy. Gorzej sytuacja wygląda w czystej nauce. Komercjalizacja wyników badań idzie słabo, co w pana ocenie wymaga największej poprawy?**

Jestem zwolennikiem korekty systemu finansowania uniwersytetów, tak by obok grantów i subwencji znaczący udział stanowiły środki zewnętrzne. Ten aspekt, w tym przychody z komercjalizacji wyników badań, jest po prostu niezwykle ważny dla samego funkcjonowania wyższych uczelni. Pytanie o środki pochodzące od zewnętrznych partnerów czy darczyńców w mojej opinii dotyka problemu znacznie szerszego, mianowicie zasadności i potrzeby relacji pomiędzy uczelniami a szeroko rozumianym biznesem. Spotkałem się niedawno z pytaniami, czy nie przespaliśmy w pewnym momencie w Polsce czasu na udział uniwersytetów i politechnik w innowacyjnym

świecie technologicznej zmiany. To ważna kwestia. Jestem przekonany, że coraz wyższy poziom rozwoju technologicznego staje się obecnie kluczowy także dla jakości zarządzania uczelniami. Wszechstronne, innowacyjne technologicznie, cyfryzacyjne i merytoryczne kształcenie, oparte na jedności badań naukowych i dydaktyki, a jednocześnie szanujące wolność działalności badawczej to klucz do zrozumienia przemian dokonujących się w europejskich uniwersytetach.

Z moich licznych doświadczeń z funkcjonowania uniwersytetów amerykańskich próbuję także wyciągać jeszcze inne wnioski. W USA narodził się typ uniwersytetu przedsiębiorczego. Dziś, w szczególności takie uczelnie jak Harvard, Berkeley, MIT, Yale, Princeton, mogą stanowić uosobienie z jednej strony akademickiego prestiżu i bardzo wysokiego poziomu badań naukowych i nauczania, a z drugiej owego związku z wykonywaniem innowacji, nowoczesności i przedsiębiorczości. Oczywiście na rolę i znaczenie uczelni wyższych należy spojrzeć z punktu widzenia całego systemu edukacji, regulacji prawnych i – co niemniej ważne – narodowych uwarunkowań i tradycji.

Podstawą amerykańskiej filozofii zarządzania uczelniami wyższymi jest imperatyw konkurencyjności. W warunkach amerykańskich podstawowym ogniwem łączącym aktywność przedsiębiorczą na uczelniach z gospodarką opartą na wiedzy jest głównie rynek oraz zamówienia



instytucji prywatnych. Jeśli wprowadzane przez uczelnie innowacje i podejmowane ryzyko pomagają przyspieszyć tworzenie wiedzy i jej transfer do praktyki społecznej i gospodarczej, to wtedy polepszają one swoją reputację i zwiększają znaczenie, a w konsekwencji zwiększają swoje budżety. Związek amerykańskich uczelni z biznesem, pozyskiwaniem grantów jest kluczem do ich funkcjonowania.

Naturalnie, nie da się wszystkiego importować czy pozyskiwać tylko z doświadczeń amerykańskich.

W Europie szkolnictwo wyższe jest bardziej regulowane oraz finansowane w dużej mierze z środków publicznych. Tym niemniej, od kilkudziesięciu lat w Europie regulacje dotyczące misji wyższych uczelni, głównie publicznych, stają się też coraz częściej nastawione w dużym stopniu na większą autonomię w zakresie działania oraz na większą niezależność źródeł finansowania. Faktem jest też, że europejska kultura akademicka ceniła zawsze bardziej tradycyjne i sprawdzone nurty nauczania i badań naukowych, ale to się szybko zmienia. Jeśli chodzi o związki szkół wyższych z biznesem, to

także moje dotychczasowe doświadczenie krajowe prowadzi do oczywistej konkluzji. Uniwersytet Warszawski w jeszcze większym stopniu kształci również przyszłych przedsiębiorców, innowatorów i kreatorów rynku. Dla sukcesu modernizacyjnego Polski będzie miało przedsiębiorcze i proinnowacyjne nastawienie firm publicznych i prywatnych, pracowników i konsumentów. W tej sytuacji istnieje absolutna potrzeba nowej i przyspieszonej adaptacji nauki i gospodarki do nowych wyzwań, związanych m.in. z tzw. Gospodarką 4.0 – a więc gospodarki zorientowanej w coraz większym stopniu na nowoczesne technologie, innowacje, sztuczną inteligencję, szeroko rozumianą przedsiębiorczość. Często o tym mówię – nauka musi zatem szybko podążyć, a nawet wyprzedzać potrzeby nowoczesnej gospodarki. To nie może być tylko myślenie życzeniowe. Do tego potrzebne jest zrozumienie nie tylko konieczności konkretnych działań, ale także same praktyczne działania. To już się dzieje na Uniwersytecie Warszawskim. Uważam, że wybitni przedstawiciele biznesu powinni częściej znajdować miejsce w uczelniach, czy to w postaci ciał doradczych czy w pomocy w prowadzeniu działalności badawczej i dydaktycznej, a przedstawiciele uczelni powinni zasiadać w radach nadzorczych firm czy też w radach dyrektorów. W rezultacie wzajemnego poznania się, współpracy oraz niejednokrotnie i wspólnych celów, część badań naukowych mogłaby być i już jest finansowana ze środków zewnętrznych, a studenci i absolwenci mogliby zdobywać doświadczenie i umiejętności w dobrze prowadzonych

firmach. To w przyszłości zwiększałoby ich atrakcyjność na rynku pracy.

**Udział firm w sponsorowaniu badań wciąż jest niewielki. W biznesie często słychać: chcielibyśmy, ale uczelnie chcą badać, a nie zbadać. Biznes oczekuje, że badania będą prowadziły w kierunku efektów, a inwestycja przyniesie zwrot. Jak to zjawisko wygląda z perspektywy Uniwersytetu? Co może zrobić rektor, by poprawić współpracę nauki z biznesem, szczególnie wydziałów technicznych i przyrodniczych?**

Jak wspominałem wcześniej, rozumiem, że szeroko rozumiany biznes i jego otoczenie słusznie oczekują, że badania naukowe będą w większym stopniu prowadziły do konkretnych efektów. Będąc zwolennikami znacznie większego zaangażowania nauki na rzecz bardziej ścisłej i efektywnej z nim współpracy, musimy zdać sobie sprawę, że bez wyników badań podstawowych nie będzie badań stosowanych. Błędy strategii badawczo-rozwojowych wielu krajów pokazały, jakie są niedobre skutki braku zrównoważenia w badaniach. Nie we wszystkich dyscyplinach zwrot z nakładów na badania będzie tak samo widoczny i mierzalny. Duża część pracy uczelni przynosi efekty nie tyle trudno mierzalne, co wręcz niemierzalne. Nie powinniśmy bać się oceny działania uczelni, powinniśmy jej podlegać, ale nie może ona być jedno- lub kilkumiarowa i ograniczać się do

efektywności czy określonej wydajności. Uczelnia nie może przypominać nawet sprawnie funkcjonującego przedsiębiorstwa. Takie podejście technokratyczne stanowi zagrożenie dla humboldtowskiego kanonu. Uniwersytet był i jest nadal postrzegany jako „świątynia wiedzy”.

**Obecnie polska nauka w dużej mierze jest zależna od czynników zewnętrznych. Praktycznie nie ma polskich cza-**

### **Uczelnia nie może przypominać nawet sprawnie funkcjonującego przedsiębiorstwa. Takie podejście technokratyczne stanowi zagrożenie dla humboldtowskiego kanonu**

**sopism naukowych o odpowiedniej renomie, a chcąc zaistnieć, polscy akademicy zmuszeni są publikować w czasopiśmie zagranicznych, często płacąc za publikację, co niekoniecznie wiąże się z jej faktyczną jakością czy późniejszymi cytowaniami. Rocznie wypływa nam z tego powodu z Polski ponad 120 mln złotych. Czy nie lepiej byłoby te pieniądze zainwestować w rozwój polskich czasopism, tak, by za kilka lat samemu odgrywać istotną rolę w światowej nauce?**

Potencjał naukowy i organizacyjny Uniwersytetu Warszawskiego pozwala myśleć nie tylko

o konkurovaniu z zagranicznymi uczelniami w tych zakresach, ale także o odgrywaniu ważnej praktycznej roli w promocji naszych osiągnięć naukowych na akademickiej arenie międzynarodowej. Uniwersytet Warszawski potwierdził, iż zajmuje czołowe miejsce w krajowej lidze uniwersytetów badawczych. Ewaluowaliśmy 24 dyscypliny i 8 z nich otrzymało kategorię A+, 12 – A, a 4 – B+. Oczywiście, gdybyśmy mieli same A+, byłibyśmy jeszcze

bardziej zadowoleni. W ostatnich trzech latach wzmocniliśmy znacząco pozycję w nauce europejskiej i światowej. Od 2020 roku nasi pracownicy uzyskali 12 grantów ERC. Uczestniczymy w licznych konsorcjach europejskich. Rośnie, choć jeszcze nie w stopniu przez nas pożądanym, odsetek prac publikowanych w najbardziej prestiżowych czasopiśmie i wydawnictwach. Jesteśmy członkiem grupy CE7 – najlepszych uniwersytetów badawczych z Europy Środkowo-Wschodniej. Osobiście uważam, że rzeczywiście istnieje problem niskiej kompatybilności działalności naukowej i wysiłku naukowego na Uniwersytecie Warszawskim z ocenami międzynarodowymi w tych zakresach.

Wysokie oceny tych działalności w kraju nie przekładają się na pozycje w rankingach zagranicznych. Wpływ na to ma między innymi niska cytawalność powstających w Polsce prac naukowych, w szczególności takich, które mają walor implementacji do żywotnych dziedzin życia społecznego i gospodarczego w kraju, ale i potencjalnie ich implementacji za granicą. Dylemat jak zwiększyć widoczność dorobku naukowego polskich uniwersytetów jest niezmiernie ważny i aktualny. Uniwersytet Warszawski, Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego (ICM) organizuje bezpłatne spotkania i szkolenia poświęcone Platformie Polskich Publikacji Naukowych, udostępnianiu treści w otwartym dostępie i licencjom Creative Commons. Szkolenia te organizowane są na terenie całego kraju. Ale zgadzam się z opiniami, że duże znaczenie dla polskich uczelni wyższych mogą mieć również przemyślane inwestycje w rozwój i doskonalenie, także nowych polskich czasopism, również w językach obcych. Podniesienie ich jakości i widoczności to jeden z warunków koniecznych dla obecności w stosownych bazach czy uzyskania przez nie Impact Factor. Program wsparcia organizacyjnego czy finansowego najlepszych polskich wydawnictw i czasopism naukowych byłby bardzo pożądanym.

**Może Ministerstwo powinno się skłonić ku pilotażowemu programowi, w którym podnieśliśmy jakość polskich czasopism? Profesjonalizacja, partnerstwo w know-**

**how, wsparcie w tworzeniu czasopisma i profesjonalnych naukowych redakcji, podniesienie roli recenzentów wraz z dialogiem recenzentkim. Wymaga to pewnej pracy, ale wydaje się, że w perspektywie kilku lat może przynieść same korzyści.**

Przede wszystkim podniesienie jakości polskich czasopism – cel jak najbardziej pożądanym – w pierwszej kolejności zależy od autorów publikacji, poziomu ich badań naukowych, wyboru tematów badawczych, które możliwie najczęściej powinny wykraczać poza jednostkowy czy lokalny charakter, a ich celem powinna być maksymalizacja naukowego efektu publikacyjnego. Na przykład takiego, jak wniesienie oryginalnego wkładu do badanej dziedziny czy danej wiedzy. Osiągnięcie takiego efektu jest też zależne (o czym zbyt mało się dyskutuje) od właściwej komunikacji i współpracy autora z wybraną redakcją lub wydawnictwem. Tymczasem właśnie jakość takiej współpracy na ogół szwankuje. Wymagania instytucjonalne polskich wydawców są co prawda co do takiej kooperacji zróżnicowane, ale raczej niewymagające w odróżnieniu od wydawców zagranicznych. Zdecydowanie lepiej w polskich warunkach funkcjonują w tej materii wydawnictwa prywatne.

Istotną kwestią wydaje się przemyślenie sprawy zdecydowanie silniejszego powiązania kariery naukowej nie tyle z ilością, ale i jakością dorobku publikacyjnego. W szczególności dorobku w językach



obcych (na czele w angielskim), pogłębionego współpracą z liczącymi się zagranicznymi ośrodkami badawczymi, a przede wszystkim współpracą podkreśloną obecnością w czasopiśmie indeksowanych w głównych bazach publikacyjnych.

Czy ministerstwo może pomóc podnieść jakość polskich czasopism naukowych? Na przykład poprzez wsparcie w tworzeniu czasopisma i profesjonalnych naukowych redakcji, podniesienie roli recenzentów wraz z dialogiem recenzentkim. Może, ale pod warunkiem, że będzie

to robić najpierw w konsultacji ze środowiskami naukowymi. Być może w ich rezultacie powinien powstać algorytm dotyczący finansowego wsparcia na rzecz podniesienia jakości czasopism. Warunkiem koniecznym jest też separacja polityki od często dyskusyjnej oceny jakości danego czasopisma. Stąd takie znaczenie może mieć powstanie wspomnianego wcześniej algorytmu. Widzę też bardziej szczegółowe powiązanie grantów z wynikami badań, które zostaną potwierdzone w publikacjach. W tej perspektywie warto stworzyć system pozyskania czy nawet przeniesienia pewnych rozwiązań

z krajów o większym doświadczeniu, głównych wydawnictw światowych, które obsługują kluczowe czasopisma naukowe (tj. Wiley&Sons, Routledge czy europejski Springer), organizacji oferujących rozwiązania wspierające rozwój wydawnictw i inne formy promocji wyników badań (np. Index Copernicus Intl.) oraz innych funkcjonujących w otoczeniu publikacji naukowych, które pozwoliłyby przenieść na polski grunt projakościowe i profesjonalne rozwiązania w tym zakresie. Wsparcie rządu dla podniesienia jakości, widoczności i pozycji mię-

**naukowego, a może właśnie z ekspertami zewnętrznymi?**

Oczywiście dostrzegam potrzebę takiej współpracy. Największą nadzieję pokładam w szerokich konsultacjach środowisk naukowych, w tym oczywiście i rektorów uczelni na rzecz zobiektywizowanego i powszechnie akceptowanego modelu wsparcia ministerstwa na rzecz podniesienia jakości przede wszystkim polskich czasopism naukowych. Także w większym zaangażowaniu ministerstwa, niekoniecznie bezpośrednio,

### **Wsparcie rządu dla podniesienia jakości, widoczności i pozycji międzynarodowej polskich czasopism poprzez długoterminowy program, poprzedzony choćby działaniami pilotażowymi, uważam za bardzo potrzebne**

dzynarodowej polskich czasopism poprzez długoterminowy program, poprzedzony choćby działaniami pilotażowymi, uważam za bardzo potrzebne. Jest to szansa na zwiększenie tak istotnej cytowalności międzynarodowej wyników badań powstających na polskich uczelniach, a w konsekwencji również poprawienie ich pozycji międzynarodowej.

**Jak zarządzać takimi procesami z perspektywy rektora, współpracy z ministerstwem, współpracy z resztą środowiska**

w promocji czy wsparciu na rzecz tak zwanej widoczności polskiego dorobku naukowego za granicą. W tym także we wspomnianych wcześniej programach wsparcia i promocji czasopism naukowych, z wykorzystaniem doświadczeń np. z pilotaży czy o ile to będzie możliwe, wspomnianych wcześniej partnerów międzynarodowych.

Pokładam też nadzieję w funkcjonowaniu Wydziału Lekarskiego na Uniwersytecie Warszawskim, ale także w związku z tym z instytucjonalną współpracą z Warszawskim Uniwersytem



Medycznym oraz Wojskowym Instytutem Medycznym. Wydział Lekarski przyczynia się już teraz do coraz lepszego wykorzystania zaplecza nie tylko nauk przyrodniczych, ale także społecznych i humanistycznych. Oczekujemy zwiększenia ilości publikacji i cytowalności wyników badań w najlepszych czasopismach naukowych. Chcę także zauważyć, iż Uniwersytet Warszawski

### **Nauce raczej szkodzą niż pomagają częste i nagłe zmiany. Jak niejednokrotnie dawałem temu wyraz przed wprowadzeniem w życie tzw. reformy Gowina, wiele jej elementów nie sprawdziło się w rzeczywistości**

przywiązuje dużą wagę do grantów na rozwój, dostosowanie i umiędzynarodowienie periodyków wydawanych na naszej uczelni.

Działania na rzecz zwiększenia międzynarodowego zasięgu periodyków wydawanych na UW, a co za tym idzie – potencjalnego wpływu ukazujących się w nich tekstów na naukę światową legły u podstaw projektu w ramach Działania I.2.1. Projekt zakłada rozwój wszystkich czasopism naukowych UW poprzez dostosowanie ich do standardów międzynarodowych (COPE, etyka, polityka wydawnicza, umiędzynarodowienie itp.), by zwiększyć ich szanse na dostanie się do międzynarodowych baz indeksujących, a co za tym idzie, zwiększyć wydolność publikacyjną

pracowników uniwersytetu poprzez dostarczenie wysokiej jakości źródła do publikacji. Przeprowadzamy szkolenie przeznaczone dla redaktorów oraz pracowników redakcji czasopism, wydawnictw UW oraz wszystkich osób zainteresowanych promocją dorobku naukowego w mediach społecznościowych z poziomu autora, czasopiśma, jak i wydawnictwa. Partnerstwo z minister-

stwem w zakresie programu czy choćby pilotażu takiego programu byłoby dla UW i jego wydawnictwa bardzo interesujące.

**Rozmawiając o jakości polskiej nauki, nie uciekniemy od trawiących ją patologii. W zasadzie przyzwyczailiśmy się już do rozsianych po całej Polsce wyższych szkół tego i owego oferujących stopień licencjata, rzadziej magistra we wszelkich specjalizacjach. Płacisz czesne – zdajesz, płacisz w terminie – zdajesz na pięt. Jak się niedawno dowiedzieliśmy, ta patologia osiągnęła kolejny szczyt w postaci niestawnego Collegium Humanum, wcześniej mające status**

### **instytucji państwowej Akademii Kopernikańskiej. Jak przeciwdziałać istnieniu takich tworców?**

W ostatnich latach doświadczyliśmy reformy nauki i szkolnictwa wyższego, kojarzonej przede wszystkim z Jarosławem Gowinem. Efekty tej reformy spotkały się z różnym przyjęciem przez pracowników nauki. Zasadne jednak wydaje się pytanie, czy potrzebna nam jest kolejna reforma nauki i szkolnictwa wyższego. Nauce raczej szkodzą niż pomagają częste i nagłe zmiany. Jak niejednokrotnie dawałem temu wyraz przed wprowadzeniem w życie tzw. reformy Gowina, wiele jej elementów nie sprawdziło się w rzeczywistości. Należy je zatem skorygować. Proces ten mógłby być przeprowadzony po podjęciu odpowiedniej, środowiskowej debaty, podczas której ustalono by, co jest niezbędne do stworzenia wszelkich warunków, aby badania naukowe w Polsce weszły na poziom najlepszych uniwersytetów europejskich. Warunkiem podstawowym powodzenia takiego przedsięwzięcia jest ograniczenie do maksimum wszelkiej ingerencji politycznej, w szczególności w tematykę i sposób prowadzenia badań naukowych.

Jeśli chodzi o patologię Collegium Humanum, to co dziś z pewnością można stwierdzić, iż jest ona niestety faktem. Właścicielem Collegium Humanum – Szkoły Głównej Menedżerskiej – jest spółka z o.o. o nazwie Instytut Studiów Międzynarodowych i Edukacji Humanum z Warszawy, która

została założona w 2011 r. z kapitałem zakładowym zaledwie 5 tys. zł. Uczelnia ta przejdzie zapewne do historii jako drukarnia dyplomów. Na konkretne przesądzające ustalenia jest jeszcze za wcześnie. Ważne jest jednak konsekwentne stosowanie prawa przy zakładaniu i kontrolowaniu funkcjonowania szkół wyższych oraz by przyjmować i stosować powszechnie obowiązujące międzynarodowe standardy edukacyjne, w tym w zakresie np. dyplomów MBA, a także zwiększyć zachęty do uzyskiwania przez polskie uczelnie powszechnie uznawanych akredytacji międzynarodowych.

**Z nauką oraz Uniwersytetem jest pan związany całe życie zawodowe. Dziekan wydziału, prorektor, w końcu rektor. Jak się zarządza tak wielkim organizmem, jakim przecież jest Uniwersytet Warszawski? Jak pogodzić różne, a często sprzeczne interesy wydziałów, ich różne potrzeby oraz kierunki rozwoju?**

Uniwersytet Warszawski to złożony organizm o dużej skali działania. Jego rozwój w dynamicznym świecie wymaga wizji uniwersytetu innowacyjnego, ambitnego, otwartego na dialog i zmiany. Bycie uczelnią promującą postawy społecznej odpowiedzialności i działalności na rzecz zrównoważonego rozwoju wymaga dużej wiedzy i umiejętności menedżerskich. W swojej obecnej działalności rektorskiej, ale i wcześniej prodziekana i dziekana Wydziału Zarządzania staram się opierać zarządzanie instytucją na wyznaczeniu

jej konkretnych celów, a następnie realizacji strategii, która pozwoli na ich osiągnięcie. Jestem jednak głęboko przekonany, że wyznaczanie i osiąganie celów, w szczególności celów strategicznych, takich właśnie jak wspomniana wcześniej „Strategia na Uniwersytecie Warszawskim na lata 2023 – 2032”, jest możliwe tylko poprzez zaangażowanie i lojalną współpracę z całym środowiskiem uniwersyteckim – w tym naturalnie ze środowiskiem studenckim. Posiadanie przez rektora wizji uczelni nie jest automatyczną gwarancją jej powodzenia, jednak stwarza taką szansę. Oczywiście, nie bez znaczenia jest też wiedza merytoryczna, umiejętność pracy zespołowej, zdolność przekonywania do swoich racji oraz akceptacja poglądów i zdania innych osób. Tylko poprzez dialog, współpracę i dobrą wolę można z sukcesem pogodzić różne, a niekiedy i sprzeczne interesy wydziałów, ich zróżnicowane potrzeby oraz kierunki rozwoju. Tym bardziej, że na Uniwersytecie Warszawskim pozostawiliśmy maksymalny dopuszczony tzw. reformą Gowina zakres niezależności jednostek organizacyjnych, której to szerokiej niezależności środowisk naukowych skupionych wokół tradycyjnych wydziałów i instytutów byłem i jestem zwolennikiem. Od początku swojej kadencji stawiałem na uniwersytet demokratyczny, zdecentralizowany, solidarny i badawczy. Dzisiaj mogę powiedzieć, że daje to pozytywne skutki w rozwoju naszej *Alma Mater*.

**Zarządzanie uniwersytetem to sprawy znane i długofalowe, ale też nagłe**

**i niespodziewane. Co z perspektywy czasu wskazałby pan jako największe wyzwanie w obecnej kadencji rektorskiej?**

Obecnie nie tylko uniwersytety, ale różne inne ośrodki naukowe na całym świecie stoją przed wyzwaniami badawczymi i edukacyjnymi o charakterze globalnym. Jeśli spoglądamy tylko z europejskiego punktu widzenia, to już od początku Procesu Bolońskiego z 19 czerwca 1999 roku postępuje wiele przemian w sposobie funkcjonowania szkolnictwa wyższego w krajach europejskich. Uniwersytet Warszawski uczestniczy w umiędzynarodowieniu procesu tych zmian. Jest on korzystny dla naszej uczelni, bowiem europejskie ośrodki akademickie mają do spełnienia między innymi zadanie w procesie kreowania rozwiązań opartych na wiedzy dla dobra gospodarki, społeczeństwa. Na naszej uczelni aktualne wyzwania nie są rozbieżne z tymi dylematami czy pytaniami, przed którymi stoi teraz gospodarka światowa, w tym również polska.

Są też wyzwania o wyjątkowym charakterze, pojawiające się często w sposób nieprzewidywany i od razu stają się problemem nie tylko dla uniwersytetów, ale i dla rządów czy całych państw. Wspomnę tylko o pandemii COVID-19. „Czarny łabędź” pandemii, a także konsekwencje inflacji i kryzysu energetycznego w sposób istotny wpłynęły na funkcjonowanie największej polskiej uczelni, jaką jest Uniwersytet Warszawski. Pandemia nauczyła nas solidarności, racjonalności,



## PROF. DR HAB. ALOJZY Z. NOWAK

Rektor Uniwersytetu Warszawskiego, ekonomista, ekspert w zakresie finansów i ubezpieczeń. Znanca międzynarodowych stosunków gospodarczych. Laureat wielu nagród i wyróżnień. Członek licznych rad programowych czasopism (w tym międzynarodowych) rad nadzorczych i naukowych. Członek Rady Naukowej Instytutu Nowej Ekonomii Strukturalnej w Pekinie.

opiekuńczości i większej empatii. Jednocześnie kluczem do efektywnego zarządzania stały się w coraz większym stopniu kompetencje związane z posługiwaniem się i korzystaniem z nowoczesnych rodzajów dydaktyki, komunikacji, sztucznej inteligencji. Kryzys energetyczny spowodował szybsze wdrażanie Programu Inteligentnego Zielonego Uniwersytetu, a inflacja spowodowała

i Doktorantów i wielu innych osób nie byłyby one możliwe. Najważniejszym jest chyba utworzenie Wydziału Medycznego we współpracy z Wojskowym Instytutem Medycznym. Powstanie wydziału daje szansę na jeszcze większą integrację istniejących w ramach dotychczasowych wydziałów zespołów badawczych dla prowadzenia badań medycznych. Daje jednocze-

## **„Czarny łabędź” pandemii, a także konsekwencje inflacji i kryzysu energetycznego w sposób istotny wpłynęły na funkcjonowanie największej polskiej uczelni, jaką jest Uniwersytet Warszawski. Pandemia nauczyła nas solidarności, racjonalności, opiekuńczości i większej empatii**

zwiększenie liczby powrotów młodzieży studenckiej do akademików, co z kolei wskazało na potrzeby remontu istniejących już domów studenckich i budowy nowych.

### **Co uważa pan za swój największy sukces w zarządzaniu Uniwersytetem?**

Wszystkie działania, z których jestem dumny zostały zrealizowane z członkami wspólnoty Uniwersytetu i dla nich. Bez moich współpracowników z zespołu rektorskiego, zespołu kancelarskiego, członków Senatu, dziekanów i kierowników jednostek, Samorządu Studentów

śnie możliwości lepszego wykorzystania potencjału naukowego UW i WIM oraz umożliwiał stworzenie tzw. hubu dla potrzeb prowadzenia badań medycznych. Umożliwi to z jednej strony wejście lekarzy z międzynarodowymi osiągnięciami w zakresie badań klinicznych w międzynarodowe sieci badawcze, a z drugiej publikacje w czasopiśmie o uznanej renomie światowej. Studentom Wydziału Medycznego zapewniłmy też dzięki umowie z WIM oraz Szpitalem Południowym miejsce do odbywania zajęć praktycznych. Pośrednio z medycyną wiąże się sposób przeprowadzenia uniwersytetu przez kryzys covidowy. Udało się uporządkować

zajęcia zdalne, co pokazało potencjał Uniwersytetu, ale też zorganizować niezależne punkty dobrowolnych szczepień dla pracowników i studentów, co wraz z akcją promocyjną przełożyło się na duży udział osób zaszczepionych. Dużym wyzwaniem była odpowiedź na kryzys związany z wojną w Ukrainie. Przygotowaliśmy pakiet finansowo-adaptacyjno-organizacyjny dla uchodźców z Ukrainy. Zabezpieczyliśmy na UW miejsca dla ok. 2000 studentów ukraińskich na uczelni i w akademikach, przeszkoliliśmy kilka tysięcy Ukraińców – ucząc ich języka polskiego, angielskiego, chińskiego oraz wiedzy na temat Polski i Unii Europejskiej. Stworzyliśmy centra pomocy psychologicznej i prawnej. Wysyłaliśmy i wysyłamy na Ukrainę pomoc humanitarną. Bez perturbacji finansowych i organizacyjnych przeżyliśmy kryzys energetyczny. Nie ograniczaliśmy ani zajęć dla studentów, ani pracy laboratoriów, ani wykładów czy innych aktywności pracowników, studentów oraz doktorantów. W rezultacie ewaluacji poszczególnych dyscyplin naukowych uzyskaliśmy na UW liczne oceny A+, co pokazuje siłę merytoryczną UW i daje szansę na

podwyższenie pozycji w rankingach międzynarodowych. Ustabilizowaliśmy oraz poprawiliśmy sytuację finansową uczelni. Daje to szansę na dalszy rozwój naukowy i dydaktyczny UW, a także na poprawę warunków materialnych pracy i studiów. Terminowo prowadziliśmy na Uniwersytecie inwestycje, zarówno badawcze, jak i dydaktyczne czy socjalne, jak nowy akademik na Służewie, co w okresie pandemii, kryzysu energetycznego i wojny w Ukrainie nie było sprawą prostą. Jak już wcześniej wspominałem, opracowaliśmy na zasadzie partycypacyjnej i przyjęliśmy Strategię Rozwoju UW na najbliższe 10 lat. Bardzo ważne było też opracowanie i przyjęcie w ostatnich dniach nowych rozwiązań i regulacji zapobiegających wszelkiej dyskryminacji oraz mobbingowi na UW. To tylko wybrane działania, których było znacznie więcej, jak choćby pozyskanie dodatkowych środków finansowych na rozwój naszej Uczelni, podpisanie wielu umów z podmiotami krajowymi i zagranicznymi w tym z firmami i uczelniami wspierającymi rozwój badań na UW i oferującymi staże czy praktyki dla naszych studiujących. ●



## **MACIEJ CHMIELEWSKI**

**Ekonomista, manager międzynarodowych projektów w handlu i IT, wykładowca Uniwersytetu Warszawskiego. Millenials z pasją do motoryzacji i lotnictwa.**

# IDEA CONTRA FAKTY

MAGDALENA M. BARAN

„Rdzeniem i jądrem pracy uniwersyteckiej jest tedy twórczość naukowa, zarówno pod względem merytorycznym, jak pod względem metodycznym. Cięży na Uniwersytecie obowiązek odkrywania coraz to nowych prawd i prawdopodobieństw naukowych oraz doskonalenie i szerzenie sposobów, które je odkrywać pozwalają”.

W e środę, 13 marca, Uniwersytet w Zurychu ogłosił, że wycofuje się z rankingu uczelni wyższych, publikowanego przez magazyn „Times Higher Education”. Z rankingu, w którym w roku 2023 zajęł wysokie 80. miejsce wśród najlepszych uczelni świata. W stosownym oświadczeniu władze najstarszego, powstałego w roku 1833, szwajcarskiego uniwersytetu wskazały, iż rankingi często skupiają się na wymiernych wynikach, co z kolei stanowi zachętę do zwiększania liczby publikacji, a nie do priorytetowego traktowania jakości ich treści. Jeden z polskich intelektualistów skomentował tę wiadomość pisząc, iż „warto uczyć się od Szwajcarów nie tylko robienia zegarków i czekolady”. Coś w tym jest, szczególnie że szwajcarski uniwersytet nie jest tu pierwszy. Już wcześniej, w listopadzie 2022, podobne decyzje o rezygnację z uczestnictwa w rankingach U.S. News & World Report podjęły Harvard Law School oraz Yale Law School. W wyjaśnieniu skierowanym do pracowników i studentów pierwszej z tych szkół czytamy, że „pogodzenie naszych zasad i zobowiązań z metodologią i zachętami odzwierciedlanymi w rankingach U.S. News stało się niemożliwe”. I nie szło wcale o odrzucenie wszelkich rankingów, co raczej o ich istotne mankamenty, w tym niebezpieczeństwo wprowadzenia ludzi w błąd. Niebezpieczeństwo postrzegane także

jako pogoń za rankingami, która uniwersytety, samych naukowców, czy wreszcie studentów może zagnać w kozły róg. Wskazane przypadki nie są odosobnione, a już na pewno zachęcają do zastanowienia się nad relacją pomiędzy pogonią za miejscem w rankingach a tym, co kiedyś postrzegaliśmy jako misję uniwersytetu. Nad związkami pomiędzy ideą a faktami. W jakimś sensie również nad namysłem nad tym, co rozumiemy przez ideę uniwersytetu.

„Według tej idei – mówił, podczas uroczystości wręczenia mu tytułu doctora honoris causa Uniwersytetu Poznańskiego, współtwórca szkoły lwowsko-warszawskiej prof. Kazimierz Twardowski – zadaniem Uniwersytetu jest zdobywanie prawd i prawdopodobieństw naukowych oraz krzewienie umiejętności ich dochodzenia. Rdzeniem i jądrem pracy uniwersyteckiej jest tedy twórczość naukowa, zarówno pod względem merytorycznym, jak pod względem metodycznym. Cięży na Uniwersytecie obowiązek odkrywania coraz to nowych prawd i prawdopodobieństw naukowych oraz doskonalenie i szerzenie sposobów, które je odkrywać pozwalają”<sup>1</sup>. Był rok 1933 i... w zasadzie tu można by postawić pierwszą dużą kropkę, albo wielki znak zapytania, kierujący wzrok i umysł ku temu, gdzie jesteśmy dzisiaj. A przede wszystkim, gdzie jesteśmy dzisiaj w Polsce.

<sup>1</sup> Cytaty, jeśli nie wskazano inaczej, pochodzą z wykładu prof. Kazimierza Twardowskiego *O dostojności uniwersytetu*, wygłoszonego przezeń z okazji nadania mu tytułu doctora honoris causa Uniwersytetu Poznańskiego, vide: [https://pl.wikisource.org/wiki/O\\_dostoj%C5%84stwie\\_uniwersytetu](https://pl.wikisource.org/wiki/O_dostoj%C5%84stwie_uniwersytetu)

„Doctor”, to is, qui docet, a więc nauczyciel” – przypominał Twardowski. I od nauczycieli musimy zaczynać. Bez nich – a w zasadzie powinnam powiedzieć: bez nas – cała ta rozmowa nie miałaby sensu. Uniwersytet to nie pusty gmach, ale ludzie, spotkanie w duchu nauki i postępu, dla propagowania myślenia, dla rozwoju kolejnych pokoleń. Ludzi, którzy muszą dawać szansę sobie nawzajem, rozmawiać, współpracować, uczyć. Wymagać... od siebie, od studentów, ale i od systemu. Aby jednak wszystko to było możliwe, akademicy potrzebują stabilności oraz klarowności wizji

### Nauki nie da się na poważnie uprawiać w rollercoasterze, na który co rusz wsadzali nas kolejni ministrowie nauki

i precyzyjności wymagań. Nauki nie da się na poważnie uprawiać w rollercoasterze, na który co rusz wsadzali nas kolejni ministrowie nauki. Odkąd pamiętam – a z uniwersytetem, jako studentka, doktorantka, wreszcie jako wykładowca, mam do czynienia od 25 lat – mieliśmy jakieś zawirowania. Słuszne skądinąd przejście na system boloński, reforma Barbary Kudryckiej, kolejna reforma Jarosława Gowina, ręczne sterowanie nauką, dotacjami, listą czasopism, a tym samym i ewaluacją jednostek naukowych, stanowiące metodę ministra Przemysława

Czarnka. Czy mamy sensowne Prawo o szkolnictwie wyższym? Gdy słyszymy „reforma”... wielu na moment wstrzymuje oddech. A jednak ta jest potrzebna, jeśli pchnąć ma nas w kierunku stabilizacji. Bo jeśli – co skądinąd słusznie wskazywał minister Maciej Gdula – „polska nauka się zwija”, a „każdego roku [jest] tysiąc, dwa tysiące ludzi w nauce mniej”, to grozi nam zapaść. Zapaść zarówno w dziedzinie badań naukowych (choć te najpewniej łatwiej się obronią), ale też w samej edukacji wyższej, w kształceniu młodych ludzi, którzy – jakby na to nie patrzeć – wybierając taką, a nie inną szkołę wyższą, oddają w jej ręce część swojej

przyszłości, w jakimś sensie ufają, że system ich nie zawiedzie. Że my, wykładowcy, ich nie zawiedziemy.

Żeby sensownie prowadzić proces dydaktyczny potrzebujemy stabilności. Tej finansowej, ku której pierwszy krok został już uczyniony; tej grantowej, gdzie uporządkowania domaga się system obowiązujący zarówno w NCN jak i NCBR; publikacyjnej bez konieczności wnoszenia kosmicznych opłat publikacyjnych „pasożytniczym czasopismom”, które z nauką



Fot. Magdalena M. Baran

często niewiele mają wspólnego, ale perfekcyjnie funkcjonują na skolonizowanych przez kilka zagranicznych podmiotów rynku. W każdej z tych dziedzin potrzebny nam jest reset, ale taki, który nie wywoła efektu błędnego koła, a uporządkuje system, tworząc jednocześnie

szansę na nowe otwarcie. Sensowne projekty angażujące akademicką społeczność – jak choćby możliwość rozwoju czasopism naukowych w kierunku ich wielopoziomowej profesjonalizacji (bo jak myśleć o rozwoju, gdy redaktor naczelny naukowego pisma ma



„obsłużyć” całość odpowiedzialnego wszak procesu, zagospodarując na to 30 godzin lekcyjnych rocznie?). W takim rozwoju możemy się nawzajem wspierać, również w otwartym procesie recenzenckim czy też podczas konferencji (również studenckich), gdzie referat to nie „odfajkowanie konferencji”, ale faktyczne – a zatem wymagające czasu – zaangażowanie w dialog z innymi naukowcami. To małe kroki. Podobnie jak ten, w którym zapadnie decyzja dotycząca habilitacji (plotki raz za razem są „za” lub „przeciw”) czy wsparcia naukowców na każdej z zawodowych ścieżek, jakie możemy wybrać (badawcza, badawczo-dydaktyczna bądź dydaktyczna – bez traktowania którejkolwiek po macoszemu). To oczywiście tylko czubek góry lodowej, o którą rozbił się już niejedyn Titanic, ale... jest nadzieja, że przez te wszystkie lata może jednak nauczyliśmy się skutecznie manewrować. Ta stabilność to również umiejętność wskazania obszarów, w których jesteśmy dobrzy, gdzie umiemy, potrafimy, gdzie mamy się czym pochwalić. To lepsze niż nieustanne biadanie nad tym, jak jest źle. Warto przy tym pamiętać – znów Twardowski – że „możność spełniania właściwych Uniwersytetowi zadań jest uwarunkowana jego bezwzględną duchową niezależnością. Duchową – bo materialnie Uniwersytet, o ile nie stoi o własnych siłach, będzie zawsze zależny od tego czynnika, który mu daje finansowe podstawy istnienia i wyposaża go w środki do pracy. Ale ci, co Uniwersytety

fundują i utrzymują, dowiedliby zupełnego niezrozumienia istoty Uniwersytetu, gdyby chcieli w czemkolwiek krępować jego pracę, z góry zastrzegać się przeciw pewnym jej wynikom, wskazywać, jakie rezultaty byłyby pożądane”.

Takiej pracy uniwersyteckiej, badawczej mocno potrzebujemy, żeby „to wszystko” poukładać. Kiedyś „zawód misyjny”, dziś przed wielu widzianym w kategorii „obyś cudze dzieci uczył”. Ale to nie takie znów dzieci zasiadają w akademickich ławach, a właśnie młodzi ludzie – czasem zdeterminowani, aby ukończyć konkretny kierunek, kiedy indziej dopiero poszu-

można uprawiać cyrku, gdzie albo zongluje się kierunkami przerzucając je po instytutach, albo co roku – niczym magik z kapelusza – wyciąga się nowe, w jakimś sensie testując pomysły rynku na żywych organizmach (tak wykładowców, jak i młodych ludzi). Nie można też dopuścić do tworzenia „uczelni fikcyjnych”, będącymi uczelniami tylko z nazwy, ani do eksperymentów, co donikąd nas nie wiodą.

Uniwersytet to nie korporacja, nie praca od 9 do 17, z której wychodzisz i do poranka dnia następnego nic cię już nie interesuje. A przynajmniej korporacją być nie powinien. Nie ma

**Stabilność to również umiejętność wskazania obszarów, w których jesteśmy dobrzy, gdzie umiemy, potrafimy, gdzie mamy się czym pochwalić. To lepsze niż nieustanne biadanie nad tym, jak jest źle**

kujący. Młodzi ludzie, których należy traktować bardzo serio. My i oni jesteśmy szansą dla siebie nawzajem, a przy mądrym i odpowiedzialnym podejściu możemy stać się rodzajem wspólnoty. „Miejscem”, do którego się wraca po wiedzę, po ekspertyzę, po wsparcie. Tak jak akademicy potrzebują naukowej stabilności, tak potrzebują i mają prawo wymagać jej również studenci decydujący się na taką a nie inną drogę edukacji. A skoro tak, to na uniwersytecie nie

za zadanie, niczym fabryczna taśma, wypuszczać na rynek odpowiednio ukształtowanych ludzi, spełniających może wyśrubowane normy podobne do ISO, ale pozbawionych samodzielności myślenia. Uniwersytet to nie usługa, którą można zamówić, tak by odpowiadała wymaganiom, ale nie programowała na wychodzenie przed szereg, na zbytnią kreatywność czy innowacyjność. Uniwersytet to nie szkołka zawodowa kształcąca w określonym kierunku,

a inne – nawet jeśli obowiązkowe – traktująca po macoszemu. To wreszcie nie tylko budynek czy kampus, gdzie mamy biurko, kilka książek, współpracowników bądź współzawodników.

badawczej nie tylko podawane są z katedry studentom, lecz są także głoszone na cały świat w publikacjach naukowych. Temi więc dwiema drogami, nauczaniem młodzieży i ogłaszaniem

**Uniwersytet to nie korporacja, nie praca od 9 do 17, z której wychodzisz i do poranka dnia następnego nic cię już nie interesuje. A przynajmniej korporacją być nie powinien**

Uniwersytet to myśl, to nauka, to rozwój; inkubator wiedzy, ale też – jak zapewne chciałby Sokrates – pomoc w narodzeniu się lub przebudzeniu się myślenia. To więcej niż nazwa, kierunki, programy, stopnie. To ludzie. Uniwersytet to również obietnica. Rodzaj kontraktu na wiedzę, który podpisują więcej niż tylko dwie strony.

Na koniec raz jeszcze Kazimierz Twardowski: „Wyniki toczącej się w Uniwersytecie pracy

prac naukowych, Uniwersytet promieniuje na całe społeczeństwo, szerzy poglądy i przekonania, których nikt nikomu nie narzuca jako dogmaty, których nikt nikomu nie wpaja jako programy, lecz których siła tkwi wyłącznie w ich naukowym uzasadnieniu”. I to chyba na takim Uniwersytecie najmocniej nam dziś zależy. Co do reszty... chcę wierzyć, że potrafimy się dogadać. Umówić na Uniwersytet. ●



## MAGDALENA M. BARAN

Doktor filozofii, historyk idei, publicystka; adiunkt w Instytucie Socjologii Uniwersytetu KEN w Krakowie. Zajmuje się problematyką wojny, etyką wojny, międzynarodowym prawem dot. wojny i pokoju, odbudową społeczeństw postkonfliktowych, filozofią polityki, etyką rządu. Autorka książek „Znaczenia wojny. Pytając o wojnę sprawiedliwą” (Biblioteka Liberté! 2018), „Oblicza wojny (Arbitror 2019), „Był sobie kraj. Rozmowy o Polsce” (Biblioteka Liberté! 2021). Członkini rady programowej „Igrzysk Wolności”. Redaktor prowadząca miesięcznik „Liberté!” Prowadzi podcast „Jest sobie kraj”, w którym o Polsce rozmawia z rodzimymi intelektualistami. Pracuje nad książką poświęconą *ethics of government*, która ukaże się jesienią.

Stoimy na wspólnej scenie. Odnajdujemy kontekst, w którym razem zastanawiamy się „Co nas obchodzić mogłoby w tym kraju, gdzie przyjaciele z dala się obchodzą”? Bo jednak coś nas obchodzi, zajmuje, martwi. I patrząc na świat, będąc zanurzonymi w coraz bardziej niedogodnej, a nawet groźnej codzienności, nie rwiemy sobie włosów z głowy, ale szukamy. Przekopując się przez te ponad już trzydzieści lat polskiej wolności – pojmowanej zarówno jako wolność osobista, polityczna, jak i jako kategoria społeczna – szukamy klucza do własnej wspólnoty, ale też do naszej indywidualności.

(fragment książki)



## Magdalena M. Baran w Bibliotece Liberté!

Urzeka mnie w tej książce, że jest próbą powrotu do tego, co najprostsze, ale dziś wyparte i utracone. Powrót do rozmowy, dialogu, niespiesznej wymiany myśli z dala od bezduszno-bezmyślnych „polemik”, które dewastują nasz kraj – oto jedyna droga do ocalenia.

Piotr Augustyniak

W czasie, gdy na świecie dominuje monolog, rozmowa staje się bezcenna. Magdalena M. Baran w swojej książce przywraca rozmowie powagę i znaczenie.

Jarosław Makowski

L!



# KRAJOBRAZ PO REFORMIE

MARCIN URBANIAK

Prestiż i rozpoznawalność nie powinna wiązać się z utylitarnym traktowaniem uniwersytetu jako fabryki stopni, która posłusznie odpowiada na wszelkie wymagania rynku. Warto zatem zastanowić się, jak zachować pierwotny charakter uniwersytetu, jak budować i wspierać kariery naukowe, jak otwierać perspektywy dla młodych naukowców i w końcu, jak godzić naukę z potrzebami rynku.

Pięć lat po reformie Gowina nie jest łatwo patrzeć na polską naukę. Ogólny zamysł był szczytny – to wieloaspektowa poprawa jakości nauczania. Jednak szczegółowo analizując wdrażane zmiany, trudno uznać reformę szkolnictwa wyższego za udaną. Na plus zaliczyć można na pewno podniesienie wynagrodzeń pracownikom naukowym. Zaletą nowego systemu było też przejście od wielu rozproszonych dotacji na mniejsze aktywności naukowe, przyznawanych wcześniej uniwersytetom, na dużą, całościową subwencję przekazywaną konkretnej uczelni. Mowa o subwencji, którą następnie uczelnia samodzielnie rozdziela pomiędzy wydziały czy instytuty, wydarzenia i projekty naukowe oraz granty.

Dodatkowe plusy posiadają powołane do życia na mocy ustawy szkoły doktorskie, redukujące

bolączkami. Przykładowym problemem staje się interdyscyplinarny projekt doktoratu, gdy chodzi o afiliację i dobór promotora. Nierzadko doktoranci są w sytuacji, gdy udział w obowiązkowych zajęciach stacjonarnych „konkuruje” z ich pełnoetatową pracą i normalnym życiem rodzinnym, szczególnie gdy osoby piszą doktorat poza miejscem swojego codziennego zamieszkania. Jednak z akademickiego punktu widzenia, niestety łatwiej wskazać wady obecnego systemu. Zaczynając od samej góry wydaje się, że warto na nowo przemyśleć instytucję jaką jest Rada uczelni. W założeniu miało to być ciało doradcze, które miało wspierać rektora w podejmowaniu strategicznych decyzji. Teoria, jakkolwiek niedoskonała, w praktyce nie zawsze funkcjonuje właściwie. Można mieć poważne zastrzeżenie do doboru członków takich Rad – członkami tego wybieranego przez senat uczelni

**Wybór konkretnej ścieżki zawodowej wiąże się ze zmurą polskiej nauki, czyli tak zwaną punktozą, której w przypadku ścieżki badawczej czy badawczo-dydaktycznej nie da się uniknąć**

liczbę doktorantów w danej jednostce i dające pewien poziom stabilności, powiązany choćby ze stypendiami czy możliwością prowadzenia zajęć dydaktycznych. Jednak – jak widzę choćby na przykładach moich doktorantów – na co dzień wciąż muszą oni borykać się z różnymi

organu doradczego są osoby z innych ośrodków akademickich. Zatem w Radach uczelni często zasiadają osoby z zewnątrz, nierozumiejące specyfiki nauczania i prowadzenia badań wewnątrz danej uczelni, a zatem nierozumiejące konkretnego kontekstu pojawiających się

problemów. Są też przypadki, gdy w Radach pojawiają się osoby pochodzące z politycznego lub towarzyskiego „klucza”. W praktyce takie ciało doradcze ma niestety znaczną moc sprawczą, która w skrajnych przypadkach może zakłócić funkcjonowanie uczelnianej demokracji. To na pewno jeden z obszarów, który domaga się zmian, ponownego zdefiniowania kompetencji i zasad działania tego organu, o ile w ogóle akceptujemy jego dalsze istnienie.

Kolejną sferą wymagającą naprawy są wskazane w reformie Gowina trzy możliwe ścieżki kariery nauczyciela akademickiego – dydaktyczna, badawcza i badawczo-dydaktyczna. Pomysł co do zasady dobry, ale wykonanie już nie najlepsze. Dydaktyczna ścieżka kariery, co prawda, zwalnia badacza z konieczności zabiegania o wysoko punktowane publikacje, jednak ścieżka badawczo-dydaktyczna kumuluje problem czasochłonnego prowadzenia merytorycznych zajęć z jednoczesnym, równie czasochłonnym prowadzeniem badań i publikowaniem wysokiej jakości tekstów, które będą przynosiły dużą liczbę punktów. Do tego dochodzi opieka naukowa nad pracami magisterskimi czy licencjackimi. Ścieżka badawczo-dydaktyczna wymaga na pewno formalnych modyfikacji.

Należy podkreślić też, że wybór konkretnej ścieżki zawodowej wiąże się ze zmurą polskiej nauki, czyli tak zwaną punktozą, której w przypadku ścieżki badawczej czy badawczo-dydaktycznej



Photo by Priscilla Du Preez on Unsplash

nie da się uniknąć. Punkty uzyskane za publikację istotne są nie tylko dla poszczególnych naukowców, ale także – ze względu na wymogi ewaluacji jednostek naukowych – dla przedstawicieli całej dyscypliny naukowej w danej uczelni. Ma to dalsze przełożenie na kierunki studiów oraz funkcjonowanie poszczególnych instytutów. Ewaluacja jednostek naukowych jest dokonywana właśnie przez pryzmat punktowej ilości publikacji naukowych. Pojawia się konieczność wybierania wysoko punktowanych publikacji, co niekiedy przekłada się na ich jakość. Mamy więc podejście ilościowe do kolektywnego dorobku naukowego danej jednostki, jakim jest instytut czy cały wydział. I tu pojawia się problem.

Wielu polskich naukowców, w pogoni za punktami, decyduje się na publikowanie swoich artykułów w wysoko punktowanych, ale jednocześnie sownie opłacanych zagranicznych czasopismach naukowych. Rocznie opłaty publikacyjne sięgają około 120 milionów złotych, podczas gdy czytelność i cytowalność publikowanych w taki sposób tekstów jest znikoma i plasuje się pomiędzy 1 a 2%. De facto mamy tu „inwestowanie” w kolonizujące naukowy rynek zagraniczne spółki biznesowe, które mogą stać się na nim monopolistami.

Można mieć również poważne wątpliwości co do rzetelności wielu spośród tych czasopism – często opłata publikacyjna wprost gwarantuje publikację, przy jednoczesnym braku procesu

recenzenckiego, o dialogu recenzenckim już nie wspominając. Przy czym system ten pozostaje w zasadzie poza jakąkolwiek kontrolą. Takie publikowanie nie daje postępu w danej dziedzinie czy dyscyplinie naukowej – przelicza się tylko na punkty. Tymczasem brak nam rzetelnej ewaluacji jakości tych czasopism – takiej jak choćby ta, którą dla polskich czasopism naukowych prowadzi Index Copernicus, obejmujący nie tylko najobszerniejszą listę polskich czasopism, ale również wspierający je w procesie ewaluacji i naukowego jakościowego wzrostu. Celem do osiągnięcia byłoby zapewne podniesienie jakości czasopism polskich – osadzenie ich na rynku, budowa redakcji naukowych, uruchomienie rzetelnych planów i dialogów recenzenckich; uczynienie ich nie tylko punktowo, ale i merytorycznie atrakcyjnymi dla polskich – i nie tylko polskich – naukowców. Wsparcie Ministerstwa Nauki w takim projekcie byłoby zapewne nie do przecenienia.

Wzmocnienie rodzimego rynku czasopism pozwoliłoby nie tylko na zatrzymanie znacznej części pieniędzy z opłat publikacyjnych w kraju (dla wsparcia owych czasopism), ale też dałoby polskim naukowcom dużo lepszą szansę na wypełnienie wymagań ustawy. Skoro z perspektywy reformy Gowina dany badacz i cała jednostka powinni, w określonym przedziale czasowym, wykazać kilkoma wybranymi, najlepszymi publikacjami, to warto zastanowić się jak stworzyć przeszczeń na wypełnienie tego wymogu. Chciałoby

się powiedzieć: lepiej rzadziej publikować, a bardziej skupiać się na jakości naukowej prowadzonych badań. I tu problem – bo w ogólnym rozliczeniu może zabraknąć punktów. Idziemy więc na ilość. W praktyce znowu te najlepsze publikacje

Aby jej zapobiec, potrzebujemy konkretnych rozwiązań. Możliwym byłby projekt wspierania profesjonalizacji – redakcyjnej i naukowej – polskich czasopism, z wyłonionym w konkursie operatorem zewnętrznym, gwarantującym jakość

### **Brak nam rzetelnej ewaluacji jakości tych czasopism – takiej jak choćby ta, którą dla polskich czasopism naukowych prowadzi Index Copernicus, obejmujący nie tylko najobszerniejszą listę polskich czasopism, ale również wspierający je w procesie ewaluacji i naukowego jakościowego wzrostu**

oznaczają niekiedy publikacje merytoryczne czy jakościowe, tylko te najwyżej punktowane. Czyli wracamy do punktu wyjścia.

Z perspektywy pojedynczego naukowca rozwój i awans zawodowy, zatrudnienie, sytuacja materialna (ale też życiowa), przyjęcie wniosku o grant badawczy z instytucji budżetowej zależne są od punktów. Analogicznie dzieje się w przypadku instytutów, wydziałów czy w końcu całych uczelni wyższych, gdzie pozycja w rankingu lub wysokość subwencji również powiązane są z wynikami (opartej m.in. na punktacji za publikację) ewaluacji. Pogoń za punktami, szczególnie przy mocno ograniczonym rynku wysoko punktowanych czasopism lokalnych, może osiągnąć znamiona patologii.

całego procesu. Innym pomysłem jest powołanie przy Ministerstwie Nauki ciała złożonego z ekspertów, którzy pilnowaliby owej jakości, promując punktowo czasopisma spełniające określone warunki. Mowa tu o ekspertach z poszczególnych dziedzin i dyscyplin, nie tylko o osobach posiadających znaczny dorobek naukowy, ale również praktykę związaną zarządzaniem jednostkami uczelni lub wprost czasopismami. Naturalnym krokiem jest przy tym odpolitycznienie istniejących ciał naukowych. Powinni w nich zasiadać eksperci, profesjonalisci, fachowcy, a nie politycy.

Obranie takiego kierunku pozwoliłoby na rozwój czasopismom, które mimo wysokiego poziomu merytorycznego i jakościowego wciąż

nie mogą dostać się do „punktowej wyżej ligi”. Wystarczy spojrzeć na moją dziedzinę – na czasopismo Polskiego Towarzystwa Przyrodników im. M. Kopernika „Kosmos”, założone w połowie XIX wieku we Lwowie. Merytorycznie topowe. W takim czasopiśmie z wielkimi naukowymi tradycjami należałoby publikować teksty interdyscyplinarne, analizujące dane zjawiska na przykład w perspektywy fizycznej, biologicznej, neurologicznej, kognitywistycznej, nawet filozoficznej. To byłyby innowacyjne teksty, dotyczące wiodących, aktualnych problemów.

### **Nie możemy zapominać o studentach. To oni musieli odnaleźć się w krajobrazie po reformie, po pandemii, po miesiącach edukacji hybrydowej**

Ale znowu to czasopismo jest tak skandalicznie nisko punktowane, że młodym, ambitnym naukowcom publikować się tam nie opłaca. I trafiamy w błędne koło. Gdybyśmy mieli odpowiednią radę ekspertów, którzy dobieraliby czasopisma pod kątem właśnie rozwoju nauki, to tego typu periodyki, jak właśnie „Kosmos”, powinny być maksymalnie wysoko punktowane. Podobnie w przypadku projektu wspierającego rozwój czasopism – tu szansa na pewno nie została zmarnowana.

Obranie takiego kierunku rozwoju dałoby również przestrzeń do publikacji studenckich.

Rzetelnych, dobrze prowadzonych od samego początku karier naukowych, w których zaangażowanie się w badania czy wybór nauki jako drogi życia, od początku powiązany byłby nie tylko z konkretną uczelnią, ale zyskiwałby również wsparcie z zewnątrz. Takim byłby rzetelny dialog recenzencki również w ramach publikacji studenckich. Bo również o studentach nie możemy tu zapominać. To oni musieli odnaleźć się w krajobrazie po reformie, po pandemii, po miesiącach edukacji hybrydowej. Wybierając studia licencjackie czy studia uzupełniające

magisterskie kierują się raczej tradycją i skojarzeniami, jakie narosły wokół konkretnego ośrodka naukowego. Oczywiście na akademickim rynku pojawiają się tak zwane kierunki modne, czy kierunki określane jako przyszłościowe. Część z nich faktycznie odpowiada na wymogi interesariuszy i wprost trafia w potrzeby rynku i możliwości zatrudnienia. Jednak nie jest to równoznaczne z tym, że uczelnia powinna całkowicie zmieniać profil, odchodzić od swojej tożsamości, identyfikacji czy marzeń i na siłę uruchamiać kierunki czy całe wydziały tylko po to, żeby zachęcić potencjalnych studentów, którzy i tak posługują się wcześniejszymi skojarzeniami.

W tym sensie konkretny uniwersytet często jest już dobrze identyfikowany. To marka. Niejednokrotnie słyszymy, że prawo studiuje się w konkretnych ośrodkach, architekturę czy medycynę w innych, a na przykład humanistykę czy kierunki inżynierskie w jeszcze kolejnych. Z jednej strony jestem przeciwnikiem otwierania na siłę teoretycznie modnych kierunków albo specjalizacji, z drugiej strony pojawia się coraz większa interdyscyplinarność. Rodzaj hybrydizacji obszarów wiedzy, które się uzupełniają. Ona ma przyciągnąć studentów, dzięki niej uczelnie szczytują się nowoczesnością. Zauważa się też duży nacisk na poszerzanie zagadnień np. sztucznej inteligencji na kierunkach w instytutach i wydziałach, które do tej pory średnio się tymi zagadnieniami interesowały, pojawia się też łączenie podejścia przyrodniczego z humanistycznym. To jest bardzo atrakcyjne dla studentów. Tak formułowana oferta jest bardzo szeroka i ich przyciąga.

Jednak obawiam się, że podobnie jak w przypadku naukowej punktozy, takie podejście może iść w stronę równie ilościowego podejścia do samego uniwersytetu. Do postrzegania go jako firmy zarządzanej merkantylnymi, ekonomicznymi wyznacznikami z pominięciem wysokiej jakości, odpowiednio dobranej kadry, możliwości uniwersyteckich i tożsamości, jakie latami budowały poszczególne uczelnie. Prestiż i rozpoznawalność nie powinna wiązać się z utylitarным traktowaniem uniwersytetu jako fabryki stopni, która posłusznie odpowiada na wszelkie wymagania rynku. Warto zatem – zarówno w świetle reformy Gowina, jak i wobec różnorodnych dyskusji o kolejnych reformach polskiej nauki – zastanowić się, jak zachować pierwotny charakter uniwersytetu, jak budować i wspierać kariery naukowe, jak otwierać perspektywy dla młodych naukowców i w końcu, jak godzić naukę z potrzebami rynku. ●



### **MARCIN URBANIAK**

Jest kognitywistą i zoopsychologiem. Zajmuje się zawodowo ewolucją struktur i procesów poznawczych oraz ich ujęciem porównawczym w królestwie zwierząt. Prowadzi badania w obszarach zoosemiotyki i komunikacji międzygatunkowej oraz wokół zagadnień zwierzęcej doznaniowości, umysłowości i podmiotowości. Wynikami swych badań uzasadnia konieczność ciągłej poprawy dobrostanu zwierząt. W czasie wolnym działa jako aktywista i edukator na rzecz ochrony zwierząt i przyrody.

# UNIwersYTET W CZASACH BEZMYŚLNOŚCI

TADEUSZ GADACZ

**Jaka powinna być rola Uniwersytetów w czasach bezmyślności? Po pierwsze powinny one uczyć odwagi samodzielnego krytycznego myślenia, zdolnego do namysłu nad własnymi przekonaniem i szacunku dla przekonań innych. Możliwe będzie to wówczas, gdy powrócimy do źródłowego sensu kształcenia, którego uniwersytety są tylko zwieńczeniem.**

**W** rozwoju cywilizacji znaleźliśmy się współcześnie w sytuacji szczególnej. Szeroki dostęp do wiedzy, olbrzymi rozwój nauki i nowych technologii, nie tylko nie wyhamował bezmyślności, ale wręcz ją pogłębił, a może tylko ujawnił. Można mieć wrażenie, że doświadczamy obecnie jakiejś wyjątkowej intensyfikacji irracjonalizmu, braku krytycznego myślenia, naiwności, kwestionowania naukowych autorytetów, np. w dziedzinie szczepionek, przede wszystkim jednak panoszących się w formie językowego słowotwórstwa tworów wyobraźni, które uznawane za faktyczną rzeczywistość kształtują nasze życie indywidualne i społeczne. Symbolicznym tego przejawem jest dość modne ostatnio słowo: „postprawda”. „Postprawda”, to nie kłamstwo, lecz pewien stan poza prawdą i nieprawdą, zapowiedziany kiedyś przez Friedricha Nietzschego, w którym nie mamy już czasu, a nawet możliwości, na zweryfikowanie informacji, gdyż musimy reagować na setki następujących informacji. Zresztą nie wiemy czy autorem tych informacji jest człowiek, czy algorytm. Nie mówimy już tylko o faktach i ich interpretacjach, ale wręcz o faktach alternatywnych. Postprawda stała się możliwa zarówno przez rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz ich upowszechnienia, jak i z powodu bezmyślności. Znajdujemy się już w zupełnie innym położeniu niż pewien krakowski introligator prowadzący stary zakład z tradycjami, do którego przed laty przyszedł pewien absolwent wyższej uczelni i przyniósł

pracę magisterską z prośbą o poprawę. Starszy nobliwy pan wziął od niego numer telefonu i obiecał, że zadzwoni. Faktycznie zadzwonił po dwóch dniach i powiedział: Proszę odebrać pracę. Nie oparłem jej. Jej poziom jest tak słaby, że naraziłaby ona na szwank godność mojego zawodu. Introligator miał jednak czas i możliwość, by pracę przeczytać. Był także człowiekiem odczytanym i myślącym. Sytuacja ta stawia przed nami trzy kwestie, na które postaram się odpowiedzieć: Czym jest myślenie i jak myślimy? Jakie są współczesne przyczyny bezmyślności? Jaka powinna być rola uniwersytetów w czasach bezmyślności?

Czym jest myślenie i jak myślimy? Patrząc na człowieka z perspektywy natury, musimy stwierdzić, że jest on zwierzęciem wybrakowanym, nieprzystosowanym, posiadającym rozmaite naturalne deficyty – stwierdził Królewiecki filozof Immanuel Kant. Nie ma on siła lwa, kłów tygrysa, ani pazurów orła, by przetrwać. Natura przeznaczyła mu jednak odmienną drogę rozwoju. Nie dając mu naturalnego instynktu zmusiła go do rozwoju intelektualnego potencjału. To właśnie dzięki niemu mógł przezwyciężyć swe naturalne deficyty. Człowiek nie tylko zrekompensował te deficyty, ale wytworzył urządzenia, dzięki którym porusza się szybciej od najszybszych zwierząt, potrafi latać, pomimo braku naturalnych po temu zdolności. Wręcz zapanował nad procesami natury, próbuje panować nad procesami społecznymi, a także nad własnym życiem.

Ten sposób kompensaty jest jednak dwuznaczny. Jak pokazał to Max Horkheimer i Theodor W. Adorno w *Dialektyce oświecenia*, jest źródłem władzy. Najcelniej ten związek między władzą i wiedzą wyraził renesansowy myśliciel i badacz Francis Bacon: „Tyle możemy ile

Pascal „chlubą wszechświata”. Jednocześnie jednak, jak w tej samej sentencji stwierdził myśliciel, jesteśmy „jego zakątkiem”. 60 lat temu O.F. Bollnow w artykule „Rozum a siły irracjonalne” stwierdził: „Sytuację dzisiejszego człowieka w zgodnym przekonaniu różnych obserwato-

**Intelekt stanowi jednak tylko niewielki fragment naszych procesów myślowych. Niezmiernie ważną rolę odgrywają w naszym myśleniu przekonania, nazywane także czasami wiarą**

wiemy”. Wiedza jest nie tylko źródłem otwierającego się pola możliwości, ale także źródłem panowania. Kto w Renesansie posiadał umiejętność żeglowania, posługiwania się kompasem i prochem strzelniczym, przed tym otworzyła się nie tylko perspektywa odkryć nowych lądów, ale także, w następstwie, ich podboju, niszczenia rodzimych kultur, mordowania tubylców. Uruchomiliśmy niewyobrażalne źródła mocy. W XX wieku zbudowaliśmy obozy koncentracyjne i gułagi. Wciąż produkujemy coraz bardziej zaawansowaną technologicznie broń i toczymy wojny. Straszmy się potencjałem atomowym. Z perspektywy renesansowego humanizmu nie mamy już podstaw mówić, że „człowiek to brzmi dumnie”. Owszem, stworzyliśmy dzieła, które dają nam podstawę bycia, jak pisał Blaise

rów znamionuje świadomość całkowitego braku osłony pośród wrogo napierającego świata. Człowiek stał się w daleko idącym sensie bezdomny i czuje, mówiąc za Rilke, że „nie jest bezpiecznie zadomowiony w świecie, który chce zrozumieć”<sup>1</sup>.

Z czego wynika ta dwuznaczność myślenia? Mylimy się, gdy sprowadzamy myślenie jedynie do czynności intelektu. Intelekt ma charakter narzędziowy. Jest sztuką pojęciowego konstruowania i nadbudowanego nad nim technicznego opanowania zadań postawionych człowiekowi przez życie. Nie ulega wątpliwości, że dzięki zdolnościom intelektualnym rozwinęliśmy naukę i dokonaliśmy niewyobrażalnego dotąd postępu technicznego.

<sup>1</sup> O.F. Bollnow, *Rozum a siły irracjonalne*, tłum. E. Paczkowska-Łagowska, w: „Znak” nr 11(305) 1979, s. 1188.



Photo by Mikael Kristensen on Unsplash

Intelekt stanowi jednak tylko niewielki fragment naszych procesów myślowych. Niezmiernie ważną rolę odgrywają w naszym myśleniu przekonania, nazywane także czasami wiarą. Każdy z nas w coś wierzy, nie ma zatem niewierzących. Różnimy się jedynie przedmiotem tej wiary. Jedni wierzą w istnienie Boga, inni w jego nieistnienie. Jedni w materię, inni w ducha. Są i tacy, którzy wierzą w płaską Ziemię. Przekonania kształtują się w procesie naszego życia i są z nimi tożsame. To nie o nich myślimy, lecz myślimy w nich i dzięki nim. Są dla nas niepodważalne. Myślimy bowiem z głębi naszego życia. Przekonania kształtują się w sposób dość tajemniczy. Możemy wyodrębnić w nich jedynie pewne wątki.

Po pierwsze na nasze przekonania ma wpływ historyczna epoka w jakiej żyjemy. Nikt nie decyduje o czasie swego życia, a zatem także o ideach swojej epoki. Niejednokrotnie możemy mieć wrażenie, że urodziliśmy się nie na czasie. Tak było na przykład w przypadku Jana Husa. Gdyby urodził się w XX wieku nie tylko nie zostałby spalony na stosie, ale, być może, zasiadłby obok Karola Wojtyły w ławach Soboru Watykańskiego II. Jego „winą”, czy „błędem”, nie było to, że głosił m.in. ideę religijnej tolerancji, lecz że jego epoka nie była gotowa na przyjęcie jego idei. W podobnych okolicznościach każdy geniusz wyprzedzający swoją epokę staje przed dylematem: Czy głosić swe myśli narażając się na niezrozumienie i szykany, czy nawet na śmierć, czy też je ukryć? Dalej, na przekonania ma wpływ kultura i język. Różnimy się przekonaniem

ze względu na uwarunkowania kulturowe. Są to też uwarunkowania indywidualne związane z rodziną, jej tradycją, religią, światopoglądem. Następnie zdarzenia losowe. Na żadne z tych uwarunkowań nie mamy wpływu. Nie decydujemy ani o czasie naszego życia, kulturze, języku, rodzinie, zdarzeniach losu. Te uwarunkowania powodują, że stajemy po różnych stronach światopoglądowych i politycznych sporów.

Nie wiemy jak kształtują się przekonania, które radykalnie nas różnią. Z pewnością ma na to wpływ nasza wrażliwość, rodzina, lektury, nauczyciele. Możemy jedynie wyodrębnić przekonania otwierające i zamykające. Pierwsze rozwijają nasze myślenie, drugie je zasadniczo ograniczają i zamykają. Przekonania zamknięte budzą emocje, lęk dają pierwszeństwo tworum wyobraźni, które uznajemy za rzeczywistość. W ten sposób kształtuje się myślenie mityczne. Istotą mitu jest bowiem to, że brak w nim rozróżnienia między rzeczywistością a sferą wyobraźni. Wbrew temu, co sądził August Comte, rozwój nauki wcale nie wyparł mitów. Jedynie je unowocześnił jako narzędzie społecznej zmiany. Do myślenia mitologicznego, jak pokazał Ernst Cassirer w „Micie państwa” sięgamy w czasach kryzysu społecznego, kiedy myślenie intelektualne okazuje się bezsilne.

Kolejną władzą myślenia jest rozum, który za Otto Friedrich Bollnowem chciałbym wyodrębnić od intelektu. Intelekt ma jedynie charakter narzędziowy. Nie jest on ani dobry,

ani zły, podobnie jak narzędzia, którymi się on posługuje. Internet jako narzędzie może służyć do komunikacji, ale także hejtu i cyberprzestępczości. Umiejętność wymiany genu nie jest moralnie ani zła, ani dobra. Czy jednak wykorzystamy ją do leczenia wad genetycznych, czy eugeniki, nie jest zależne od intelektu. Stwierdził kiedyś Blaise Pascal: „Silmy się tedy

### **Przejętność można zdefiniować jako uwięzienie w łatwej do powtarzania słownej papce płynącej z radia, telewizji, przelewającej się w Internecie**

dobrze myśleć: oto zasada moralna<sup>2</sup>. Dobrze, to nie znaczy tylko prawidłowo, bezbłędnie, zgodnie z zasadami. Tak myśli intelekt. Dlatego może on łączyć się zarówno z dobrem i wartościami, jak i z przekonaniem irracjonalnymi, fanatycznymi i mitologią. Pisał Bollnow: „Zimny i wyrachowany intelekt może wstąpić na służbę przestępczej namiętności. (...) Intelekt już z góry kryje w sobie autentyczne niebezpieczeństwo, wydając w połączeniu z namiętnością krajowy fanatyzm. Fanatyzm zdefiniować można wręcz jako zracjonalizowaną namiętność<sup>3</sup>. Dlatego intelekt powinien być kierowany przez rozum. A rozum „myśli dobrze”, nie wtedy, gdy myśli prawidłowo, lecz gdy kieruje się dobrem. Jest to ta władza myślenia, która kształtuje się

<sup>2</sup> B. Pascal, *Myśli*, tłum. T. Żeleński, Warszawa 1953, s. 113.

<sup>3</sup> F. Bollnow, *Rozum a siły irracjonalne*, s. 1203.

<sup>4</sup> Tamże, s. 1203-1204.

pod wpływem rozmowy i zdolna jest do rozumienia innych. „Rozum oznacza tu więc medium wspólnoty, w której ludzie, nawzajem się sobie przysłuchując, mogą spotkać się w rozmowie. (...) Kto pozwala ze sobą mówić, ten jest człowiekiem, który nie upiera się tępo przy swoich zamiarach, który ze swej strony wychodzi naprzeciw drugiemu, i w obopólnych stara-

niach gotowy jest do twórczego kompromisu. (...) Usunąć napięcia i stworzyć możliwość bezkolizyjnego współżycia – oto dokonanie rozumu<sup>4</sup>. Intelekt, stwierdził Bollnow, nauczy nas jak zbudować dom. Ale to za mało. Jedynie rozum nauczy nas jak w nim pokojowo współzamieszkiwać.

Rozum jest bliski mądrości. Słowo obecnie rzadkie. Nie występuje w Krajowych Ramach Kwalifikacji, tak jakby celem uniwersytetu było jedynie kształcenie intelektualnie sprawnych, ale nie koniecznie mądrych ludzi. Już ta różnica między intelektem a rozumem pokazuje, że można jednocześnie być człowiekiem niezmiernie intelektualnie sprawnym i bezmyślnym. Nasze

czasy bardziej cenią intelekt niż rozum. To dobre przejście do punktu drugiego.

Spośród wielu przyczyn współczesnej bezmyślności chciałbym wskazać na cztery zasadnicze. Pierwszą z nich jest przeciętność, drugą pragmatyczność, trzecią mierzalność, czwartą merkantylność. W wierszu „Otchłań” Ewa Lipska pisze z goryczą: *Siedzę pod byle jakim niebem/ I słucham co mówi przeciętność*<sup>5</sup>.

Przeciętność można zdefiniować jako uwięzienie w łatwej do powtarzania słownej papce płynącej z radia, telewizji, przelewającej się w Internecie. Ksiądz Józef Tischner trafnie wyraził ją poprzez metaforę targowiska: „Targowiska mają swoją siłę przyciągania. Zniewalają nasze oczy, zmuszają do patrzenia na to, co jest wystawione. Zniewalają nasze uszy, zmuszają do słuchania tego, co jest wykrzyczane. Targowisko nie pozwala przekroczyć swej przestrzeni, wciąż zmusza do powrotu, do oglądania wiele razy tego samego. Przede wszystkim targowisko narzuca nam swój język. Kto przebywał czas jakiś na targowisku, nie umie mówić inaczej niż językiem targowiska. Nie potrafi również myśleć inaczej – staje się częścią targowiska”<sup>6</sup>.

Współczesnym diagnostą bezmyślności jako przeciętności był hiszpański myśliciel Jose Ortega y Gasset. Nazwał ją buntem mas. Stwierdził: „Dla

chwili obecnej charakterystyczne jest to, że umysły przeciętne i banalne, wiedząc o swej przeciętności i banalności, mają czelność domagać się prawa do bycia przeciętnymi i banalnymi i do narzucania tych cech wszystkim innym. (...) To właśnie uznałem (...), za cechę charakterystyczną dla naszych czasów: nie to, że człowiek pospolity wierzy, iż jest jednostką nieprzeciętną, a nie pospolitą, lecz to, że żąda praw dla pospolitości, czy wręcz domaga się tego, by pospolitość stała się prawem”<sup>7</sup>.

Współczesny, nowy bunt mas, który ogarnia różne rejony Europy i świata, został jeszcze wzmocniony przez rozwój nowych technologii informacyjnych i medialnych. Współczesnym targowiskiem stał się Internet, który zamienił życie wielu ludzi w nieustający karnawał. Karnawał średniowieczny, przewracający do góry nogami istniejący porządek i poddający krytyce obowiązujące hierarchie norm i wartości trwał kilka dni. Internetowy karnawał życia jest permanentny. Karnawał średniowieczny posługiwał się maską. Istotą dzisiejszego karnawału jest demaskacja.

Paradoksalnie, rozwój nowych technologii nie wspiera naszej odpowiedzialności, a wręcz z niej zwalania. Postęp oznacza bowiem nie tylko akumulację, ale także polepszenie. Gdyby oznaczał tylko akumulację, to o zbieraczu śmieci, którego zasoby codziennie się zwiększają musielibyśmy

powiedzieć, że jest człowiekiem postępowym. W średniowieczu, gdy przepisywano księgi ręcznie całymi latami na kosztownym pergaminie, przepisywano jedynie arcydzieła. Od wynalezienia czcionki przez Gutenberga było już coraz gorzej. Kto pisał jeszcze na maszynie do pisania czuł odpowiedzialność za słowo na swoich palcach. Wiedział co się stanie, gdy źle sformułuje myśl. Dzisiaj, gdy piszemy na kompu-

Na dominację przeciętności wpływa wreszcie brak odwagi myślenia. Przeciętność sytuuje się bowiem zawsze pośrodku między tymi, którzy żyją ideologią lub z ideologii, a tymi nielicznymi, którzy mają odwagę krytycznie o niej myśleć. Pisał Immanuel Kant w artykule „Sapere Aude”: „Do wejścia na drogę Oświecenia nie potrzeba niczego prócz wolności (...), mianowicie wolności czynienia wszechstronnego, publicznego użytku

### **Na dominację przeciętności wpływa wreszcie brak odwagi myślenia. Przeciętność sytuuje się bowiem zawsze pośrodku między tymi, którzy żyją ideologią lub z ideologii, a tymi nielicznymi, którzy mają odwagę krytycznie o niej myśleć**

terach metodą „wynij”, „wklej” spadł radykalnie poziom naszego myślenia, a półki biblioteczne i Internet zalane są przeciętnością.

Nowe technologie nie tylko zwalniają nas z odpowiedzialności, ale także rozleniwiają. Współczesna cywilizacja techniczna, która jest cywilizacją ułatwień przyczynia się także do intelektualnego lenistwa. W świecie techniki wszystko jest skuteczne. Wystarczy szybko poruszać prawym kciukiem. Naciskamy i działa. W sferze ducha nic tak nie działa. Przeczytanie książek, przemyślenie myśli, refleksja, wymaga dużego wysiłku i nakładu pracy.

ze swego rozumu. A jednak ze wszystkich stron słyszę pokrzykiwanie: nie myśleć! Oficer woła: nie myśleć! Ćwiczyciel! Radca finansowy: nie myśleć! Płacić! Ksiądz: nie myśleć! Wierzyć! (...) Wszędzie więc mamy do czynienia z ograniczeniami wolności. Które jednak z nich są przeszkodą dla Oświecenia, a które nie i raczej nawet pomagają Oświeceniu — na to pytanie odpowiadam: publiczny użytek ze swego rozumu musi być zawsze wolny i tylko taki użytek może doprowadzić do urzeczywistnienia się Oświecenia wśród ludzi”<sup>8</sup>.

Drugą współczesną przyczyną bezmyślności jest redukcja myślenia do wymiaru pragmatycznego.

<sup>5</sup> E. Lipska, *Otchłań*, w: *Gdzie Indziej*, Kraków 2005, s. 29

<sup>6</sup> J. Tischner, *Wędrowki w krainę filozofów*, Kraków 2008, s. 63.

<sup>7</sup> J. Ortega y Gasset, *Bunt mas*, przekład P. Niklewicz, Muza, Warszawa 2002, s. 78-79.

<sup>8</sup> I. Kant, *Was ist Aufklärung*, w: T. Kroński, *Kant*, Warszawa 1966, s. 166.





Preferuje ona rozwój intelektu kosztem rozumu. W epoce, w której o wszystkim decyduje ekonomia i wskaźniki, myślenie liczy się tylko w mierze w jakiej przynosi realne skutki. Zmiana jaka dokonana się w myśleniu europejskim widoczna jest szczególnie w pojęciu teorii. Od początków nowożytnego rozwoju nauk przez teorię rozumiemy śmiałą hipotezę badawczą, dającą się doświadczalnie zweryfikować i, co najważniejsze, mającą istotne pragmatyczne skutki. Dlatego badacze składający wnioski grantowe do Narodowego Centrum Nauki muszą zadeklarować,

fraktalem czy wzorem. Dlatego humaniści składając granty do Narodowego Centrum Nauki powinni raczej odpowiadać na pytanie: W jaki rodzaj zachwyty zamierzają wpaść w trakcie badań? Jak zmieni on ich duszę? Kto jednak da im na to pieniądze, szczególnie, gdy nie będą w stanie wykazać pragmatycznych korzyści zachwyty? Myślenia nie można mierzyć jedynie skutkami. To bezmyślność. W myśleniu ważniejszy jest sam proces myślenia, który nas kształci i zmienia. Kiedyś, podczas egzaminu z historii filozofii, student, gdy nie był w stanie odpowie-

### **Nie możemy ograniczać kształcenia jedynie do nabywania wiedzy i usprawniania intelektu, pomijając kształcenie rozumu i rozsądku**

jakie patenty, nowe technologie, lub przynajmniej rozwiązania problemów społecznych wynikną z ich badań. Tymczasem dla Platona *theoros* to dusza, która zanim znalazła się w ciele, żyła w świecie idealnym i za boskimi duszami zmierzła do miejsca prawdziwego i pięknego bytu, który był jej pokarmem. A kiedy nakarmiła się nim wpadała w zachwyty, czyli *theoria*. Teoria to dla Platona zachwyty widokiem. W nastawieniu teoretycznym znajduje się zatem ten, kto słuchając muzyki Pergolesiego lub Mozarta, czytając wiersze Celana lub Herberta, kontemplując obrazy Rembrandta, wpada w zachwyty. W zachwyty może wpaść także matematyk nad

dzień na trzecie już moje pytanie, z pretensją stwierdził: Dlaczego pan wymaga ode mnie tej wiedzy? Przecież mam ją w twardej pamięci. Odpowiedziałem mu. To co pan mówi jest inspirujące. Jednak moje pokolenie, ponieważ nie było twardej pamięci musiało korzystać z miękkiej. A różnica między pierwszą pamięcią a drugą jest taka, że pierwsza jedynie przechowuje dane, a druga nas kształci. Gdy wyłączą prąd, to pana baza zniknie, a moje wykształcenie pozostanie.

Przyczyną bezmyślności jest także związana z pragmatyzmem myślenia współczesna ideologia mierzalności. Według Kartezjusza

przedmiotem nauki może być tylko to, co da się zmierzyć. Dlatego wolność i zaufanie, które były zawsze podstawą Uniwersytetu, zastępuje obecnie biurokratyczna kontrola. Uniwersytet zaczyna przypominać Benthamowski Panopticon, wieżę nadzoru i kontroli, w której gro czasu i uwagi poświęca się nie na myślenie, lecz na planowanie i sprawozdawczość. Już nie tylko planujemy i sprawozdajemy, ale planujemy sprawozdania i sprawozdajemy plany. Gdy linie graniczne między planami i sprawozdaniami zleją się, zniknie szczelina wolnego myślenia. Czy biurokracja zwiększa efekty naszego myślenia? Wątpię. Kopernik, o zgrozo, nigdy nie był

**Kształcenie musi polegać na wyposażeniu w wiedzę, ale także w moralne wartości, egzystencjalne sensy jako punkty oparcia, estetyczne przeżycia, które mają wystarczyć człowiekowi na całe życie**

na Erazmusie. Gdy jednak dotarł na Uniwersytet w Padwie bez problemu porozumiał się z tamtejszymi profesorami. Immanuel Kant miał zerową „mobilność naukową”. Tylko raz wyjechał z Królewca do Morąga, by wygłosić kilka wykładów stacjonującym tam pruskim oficerom. Przez 11 lat był bezproduktywny, gdyż niczego nie opublikował. Co prawda po 11 latach wydał *Krytykę czystego rozumu*, ale według aktualnych standardów oceny powinien był co 4 lata otrzymać ocenę negatywną. Chciałbym być dobrze zrozumiany:

Nie twierdzę, że efekty naszej pracy się nie liczą. Przeceniamy jednak nasze osiągnięcia kosztem tego kim jako ludzie i obywatele jesteśmy.

Współczesnym źródłem bezmyślności jest wreszcie dominacja orientacji merkantylnej, związana z ekonomiczną funkcją rynku. Zgodnie z logiką tej orientacji zamieniamy samych siebie w towar i produkt rynkowy. Orientacja merkantylna ma zasadniczy wpływ na proces kształcenia. Nie chodzi w nim już o rozwój i samorealizację, lecz o osiągnięcie sukcesu w procesie sprzedaży siebie. W orientacji merkantylnej, pisze Erich Fromm, myślenie „pełni funkcję jak najszyb-

szego ogarnięcia świata przedmiotów, aby móc nimi efektywnie manipulować. Szybka, szeroka i skuteczna edukacja prowadzi do rozwoju inteligencji, nie rozumu. Do celów manipulacyjnych potrzebna jest jedynie wiedza o zewnętrznych cechach rzeczy, wiedza powierzchowna. Prawda, którą winno się osiągać poprzez zgłębianie istoty zjawisk, staje się pojęciem przestarzałym. (...) Kategorie porównawcze oraz mierzenie kwantytatywne, nie zaś dogłębna i wszechstronna analiza danego zjawiska i jego

cech jakościowych stanowią istotę tego typu myślenia (...) myślenie i wiedza stają się narzędziami na usługach sukcesu”<sup>9</sup>.

Jaka powinna być rola Uniwersytetów w czasach bezmyślności? Po pierwsze powinny one uczyć odwagi samodzielnego krytycznego myślenia, zdolnego do namysłu nad własnymi przekonaniami i szacunku dla przekonań innych. Możliwe będzie to wówczas, gdy powrócimy do źródłowego sensu kształcenia, którego uniwersytety są tylko zwieńczeniem. Nie możemy ograniczać kształcenia jedynie do nabywania wiedzy i usprawniania intelektu, pomijając kształcenie rozumu i rozsądku. Stajemy bowiem przed trudnymi do przewidzenia możliwościami rozwoju technologicznego. Intelekt podpowie nam jak zbudować autonomiczną broń wyposażoną w sztuczną inteligencję. Ale tylko rozum może nam powiedzieć, czy w ogóle powinniśmy ją budować. Dlatego Max Horkheimer w swoim słynnym wykładzie „Odpowiedzialność i studia” wygłoszonym w 1952 roku po powrocie z USA, gdzie po dojściu nazistów do władzy wyemigrowała cała Szkoła Frankfurcka, stwierdził: „Czyż student nie jest siłą rzeczy świadkiem tego, że rozwój rozumu i wszystkie implikowane przezeń zdolności są obowiązkiem kogoś, kto traktuje prawdę poważnie – a czy bez tego można w ogóle mówić o studiach? (...) To, że absolwent

studiów nie jest w stanie połączyć z kompetencjami zawodowymi siły i odwagi, niezbędnych do rozwiązywania problemów życia, prowadzi do takiego powiązania wiedzy fachowej i obskurantyzmu, które uzasadnia przypuszczenie, że ludzie wykształceni nie byli bardziej od niewykształconych odporni na totalitarne szaleństwo w przeszłości i nie będą w przyszłości”<sup>10</sup>.

Obecnie przez kształcenie rozumiemy wyposażanie człowieka w wiedzę, umiejętności i kompetencje konieczne do sprawnego funkcjonowania na rynku pracy. Celem kształcenia nie może być jednak jedynie przygotowywanie podmiotów na rynek pracy. Jeszcze raz posłuchajmy Horkheimera: kształcenie „powinno być poznaniem tego, co obchodzi nas jako ludzi, a nie tylko jako członków społeczeństwa przemysłowego”<sup>11</sup>. Kształcenie musi polegać na wyposażeniu w wiedzę, ale także w moralne wartości, egzystencjalne sensy jako punkty oparcia, estetyczne przeżycia, które mają wystarczyć człowiekowi na całe życie. Musi dokonywać się poprzez przekaz kulturowy, gdyż to wielkie dzieła kultury europejskiej, wielkie wzorce moralne odstawiają sens człowieczeństwa i sens życia. Dlatego L.A. Seneka napisał kiedyś do swego ucznia prokuratora Lucyliusza: „Wiesz co jest potrzebne by być dobrym prokuratorem, ponieważ kształciłeś się u mnie: *littere*” (literatura, sztuka, filozofia).

<sup>9</sup> E. Fromm, *Niech się stanie człowiek. Z psychologii etyki*, tłum. R. Saciuk, Warszawa – Wrocław 1994, s. 67-68.

<sup>10</sup> M. Horkheimer, *Odpowiedzialność i studia*, „Kronos”, nr 2 2011, s. 244.

<sup>11</sup> Tamże, s. 240.

Bez nich nie można być człowiekiem kulturalnym, a bez kultury nie można być dobrym prokuratorem.

Do kształcenia rozumu potrzebna jest kultura. Żyjemy zbyt krótko, by móc nabyć pełni doświadczenia, a przez to mądrości. Dlatego tak ważną rolę odgrywają dzieła kultury. Dzięki lekturze, jak pisał Wilhelm Dilthey, możemy przeżyć wiele różnych rodzajów egzystencji. Skrępowani i określani przez realia życia zyskujemy wolność w czasie i przestrzeni<sup>12</sup>. Możemy odtwórczo przeżyć życie ludzi innych czasów i innych od naszego miejsc. Możemy podczas jednego własnego życia żyć wielokrotnie i dzięki temu nabyć rozumu. „Wbrew tradycji (...) trzeba stwierdzić, że rozumiemy siebie jedynie odbywając dookolną drogę pośród znaków ludzkości utrwalonych w dziełach kultury. Cóż wiedzielibyśmy o miłości i o nienawiści, o uczuciach etycznych i ogólnie o tym wszystkim, co nazywamy sobą, gdyby nie zostało to wypowiedziane i sformułowane przez literaturę?”<sup>13</sup>

Kształcenie jest zatem wewnętrzną formacją, kształtowaniem humanitaryzmu. Szczególnie na ten ostatni zwrócił uwagę Horkheimer mając na myśli grozę wojny: „Po tej grozie, która się niedawno wydarzyła, i na przekór jej, nie mogę porzucić nadziei, że nie tylko w pierwszym okresie

po katastrofie, ale i w nadchodzących dziesięcioleciach owa zapomniana już postawa stanie się znów celem kształcenia uniwersyteckiego. Ograniczenie studiów do nabywania umiejętności (...) nie wystarczy. Sędzia pozbawiony empatii oznacza śmierć sprawiedliwości”<sup>14</sup>.

Jak jednak realizować takie zadanie kształcenia w sytuacji, w której uniwersytety będące zawsze miejscem niezależnego myślenia i poszukiwania prawdy stają się częścią światowej przedsiębiorczości. Na naszych oczach uniwersytet przekształca się w korporację, w fabrykę wiedzy, w której wiedza staje się formą akumulacji kapitału, a profesory zarządzającymi bazami danych.

Uniwersytet-Korporacja stał się podmiotem gry rynkowej, prawa popytu i podaży. Zważywszy na tyranię przeciętności stawia nas to przed dramatycznym pytaniem: Czy należy usunąć humanistykę i kulturę z uniwersytetu tylko dlatego, że nie znajduje odpowiednio dojrzałych nabywców, jak dzieje się to już w wielu krajach? Czy zatem uniwersytet powinien służyć prawdzie, czy społeczeństwu? Czy alternatywa jest fałszywa? Na czym powinna zatem polegać ta służba? Czy na uleganiu najniższemu gustowi, demokracji bezpośredniej narzucającej swe przekonania

i zasady na internetowych forach i ulicach, czy też na wychowywaniu społeczeństwa? Czy uniwersytet ma pełnić funkcję autorytetu, czy ma godzić się na coraz dalsze obniżanie wymogów kształcenia, by zrealizować ideał równości? Czy ma bronić wzorców, kanonów kultury języka, czy też poddać się społecznej presji. Odpowiedzi na tą alternatywę związane są z odpowiedzią na pytanie kim jest człowiek i na czym polega jego dobro? Czy ma ono być określane przez społeczne i kulturowe mody, zapotrzebowania rynku pracy, ekonomiczne możliwości, politykę? Czy też jego określenie powinno wymagać namysłu nad europejską tradycją kultury i myśli? Rzecz w tym, że aktualnie uniwersytet w coraz mniejszym stopniu stwarza warunki by takie pytania stawiać i usiłować na nie odpowiadać.

„Uniwersytet-Korporacja” przestał być też „uniwersytetem świątynią”, miejscem zatrzymania, refleksji. Stał się „Uniwersytetem Pasażem”, miejscem pospiesznego przejścia z domu do pracy i z pracy do domu, z pracy bądź domu na inną uczelnię lub inny kierunek studiów, na kurs

i z kursów, na wolontariat i z wolontariatu. „Uniwersytet Pasaż” przestaje być miejscem kształcenia, a staje się miejscem zaliczania punktów koniecznych do uzyskania dyplomu i budowy CV pod kątem rynku pracy. Wypełnia się ów pasaż jedynie podczas okresu rekrutacji i sesji egzaminacyjnych. „Uniwersytet Pasaż” pływa w „płynnej nowoczesności”. Wszystko jest w nim chwilowe, zmienne i płytkie: ustawy, rozporządzenia, systemy ocen, autorytety, a nawet notatki studenckie krążące w Internecie.

Jaka czeka nas przyszłość? Uniwersytet powinien na nowo stać się przestrzenią wolnej myśli, niezależnej od nacisków polityki i rynku. Powinien wyzwolić się spod biurokratycznego jarzma i odzyskać zaufanie, by mógł oddać się pełnemu, uniwersalnemu kształceniu. Nie tylko intelekt się liczy, ale przede wszystkim rozum. Powróćmy do metafory Bollnowa. Intelekt uczy nas jak zbudować dom. Jeśli ten dom będzie nawet nowoczesny, energooszczędny, na nic nam się nie zda, jeśli nie będziemy umieli go rozumnie współzamieszkiwać. ●

<sup>12</sup> W. Dilthey, *Budowa świata historycznego w naukach humanistycznych*, tłum. E. Paczkowska-Łagowska, Warszawa 2004, s. 205.

<sup>13</sup> P. Ricoeur, *Język, tekst, interpretacja*, wybór i oprac. K. Rosner, tłum. P. Graff, K. Rosner, Warszawa 1989, s. 243.

<sup>14</sup> M. Horkheimer, *Odpowiedzialność i studia*, s. 245.



## PROF. TADEUSZ GADACZ

Filozof i religioznawca, pracownik Wydziału Humanistycznego Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.

# UCZELNIA W NIEUSTAJĄCYM STANIE DEPRESYJNYM

MACIEJ KAMIŃSKI

Aura społeczna na uczelniach jest przeciwieństwem aury atmosferycznej, ponieważ jest to zbiór barwny, niezwykle różnorodny, a przez to ciekawy.

Po Brexicie z Wysp Brytyjskich na kontynent powrócili nie tylko bankierzy, ale także potencjalni studenci. W tym także i my, młodzi Polacy. Te zmiany widzę nie tylko na swoim przykładzie czy moich znajomych, ale także przez działalność w fundacji Project Access, która pomaga polskim dzieciom dostawać się na studia zagraniczne. Kiedyś dominującym kierunkiem była Anglia, dziś większość naszych podopiecznych kieruje swoje oczy w stronę Holandii. Dlaczego akurat tam?

Najprostszym powodem, dla którego wybraliśmy europejski brzeg Morza Północnego, jest oczywiście różnica finansowa, która jest nieproporcjonalnie duża w stosunku do poziomu. Poziomu, o którym można by powiedzieć, że jest wręcz odwrotnie proporcjonalny do wysokości nad poziomem morza, na których leżą nasze uczelnie. Przechodząc do nich, chciałbym państwu choć trochę przybliżyć, jak wygląda uczelnia holenderska, poczynając od studentów i wykładowców, poprzez relacje i stosunki między nimi, kończąc na rzeczach ekstra oferowanych przez uczelnię.

Kiedy rozmawiam z rodzicami o czasach studenckich, najczęściej pierwszym wspomnieniem są ludzie, którzy te studia tworzyli. Stąd też właśnie to będzie moim punktem wyjścia. Aura społeczna na uczelniach jest przeciwieństwem aury atmosferycznej, ponieważ jest to zbiór barwny, niezwykle różnorodny, a przez to ciekawy. Dla mnie najlepszym tego dowodem jest moja aktualna

grupa ćwiczeniowa na ekonomii, gdzie wśród 10 osób są ludzie z 7 krajów i każdego kontynentu. Oferuje to przede wszystkim mnogość perspektyw w dyskusji, w której każda wnosi inne spojrzenie, co tylko napędza rozmowę i pozwala wszystkim wyciągnąć z niej bardziej kompleksowe wnioski. Taka różnorodność poszerza horyzonty, także i te nienaukowe, dzięki czemu np. ja ostatnio ze studiów wróciłem nie tylko z cenzurką, ale także dobrym przepisem na omlet po padańsku.

Następnym elementem ludzkim, który tworzy uczelnię, jest kadra. Kiedy rozmawiamy o wykładowcach czy ćwiczeniowcach z naszymi znajomymi, którzy woleli zostać w Polsce, przewija się zawsze motyw zastój czy zakurzenia kadry. Chodzi o ludzi, którzy na swoich pozycjach siedzą już tak długo, że zdążyli się okryć warstwą kurzu. W Holandii jest jednak inaczej. Jeśli miałbym podać średni wiek moich wykładowców, wyjdzie gdzieś około 45 lat, gdzie w przypadku ćwiczeniowców jest to około 35. Jakbym miał wskazać tego powód, pewnie będzie to ciągła rotacja kadr, w której istotnym elementem są opinie studentów. Opinie, które są zbierane od nas co trzy miesiące poprzez ankiety ewaluacyjne. Sprawia to, że my, studenci mamy wrażenie, że nasi wykładowcy, podobnie jak i my muszą się starać. Mniejsza różnica wiekowa skraca także dystans między studentami a nauczycielami. Sprawia to, że są oni bardziej dostępni dla nas. A także, że nie dopada ich chyba tytułomania, która, mówiąc w prostych słowach, utrudnia życie i sprawia, że w przypadku



problemu nie widać liny, której można się złapać, aby wyciągnąć się z morza niewiedzy do statku Ateny. Ponadto dodatkową zaletą są zdecydowanie bardziej egalitarne relacje na uczelni, co nie tylko ułatwia zdobywanie wiedzy, ale także zdecydowanie polepsza atmosferę. Dzięki temu aż chce się uczyć.

Po omówieniu atmosfery i kadry chyba pora przejść do najnudniejszej dla wszystkich, ale zdecydowanie najważniejszej kwestii w życiu studento-uczelnianym, czyli nauki. W tym tekście

### **Nie dopada ich tytułomania, która, utrudnia życie i sprawia, że w przypadku problemu nie widać liny, której można się złapać, aby wyciągnąć się z morza niewiedzy do statku Ateny**

jednak nie ma niestety miejsca na szczegółową analizę samych treści programu, dlatego też skupię się przede wszystkim na tym, co nauką nie jest, ale ją umożliwia, czyli metodyce nauczania oraz organizacji przedmiotu. Każdy składa się z dwóch części: ćwiczeń oraz wykładów. Struktura obydwu wraz z ich harmonogramem, szczegółowymi treściami jest zawarta w sylabusach. Ułatwia to nam planowanie studiów nie tylko w aspekcie czasowym, ale także w rozkładzie „sił”. Jest to możliwe, ponieważ w sylabusie jest bardzo precyzyjnie rozpisane, z czego składa się nasza ocena końcowa, a także co jest potrzebne,

by te oceny uzyskać. Dzięki temu, pisząc esej zaliczeniowy, do którego podane są podstawowe kryteria oceny, mamy możliwość samodoskonalenia się w oparciu o z góry ustalone kryteria. Przechodząc do wykładów, które stanowią podstawę każdego przedmiotu, rozwiązaniem, które zdecydowanie czyni przedmiot bardziej dostępnym dla studentów, jest to, że obecność fizyczna na wykładzie nie jest potrzebna. Jest to możliwe dzięki temu, że każdy wykład jest także transmitowany na żywo na platformie uczelnianej, a jego nagranie jest udostępnione na dwa tygodnie

przed egzaminami dla wszystkich. Takie rozwiązanie umożliwia nie tylko wygodne powtórzenie materiału przed egzaminami, ale także sprawia, że choroba czy inny powód braku możliwości przyścia na wykład nie uniemożliwia nam nauki oraz co ważniejsze, jej nie utrudnia. Przechodząc do drugiego aspektu przedmiotów, jakim są ćwiczenia, myślę, że najlepszym ich elementem jest to, że nie są one drugim wykładem. Stanowią przestrzeń umożliwiającą dyskusję i wymianę poglądów z innymi studentami. Daje nam to nie tylko szerszą perspektywę, uczy też sztuki argumentacji, formułowania myśli oraz doskonalenia stylu

akademickiego. Właśnie ten ostatni element jest związany z najnudniejszym, ale zdecydowanie najbardziej przydatnym przedmiotem, jaki miałem do tej pory, czyli Academic Reading & Writing. Przedmiot ten jest stricte techniczny, tj. uczymy się na nim umiejętności takich jak tworzenie przypisów według określonych stylów, jakiego stylu używać w określonych typach pracy itp. Przez to przedmiot jest dla większości z nas koszmarnie nudny, ponieważ ile razy można pisać akapit na ten sam temat. Po czasie jednak zaczynamy to doceniać, ponieważ każdy następny esej jest nie tylko prostszy do napisania, ale także lepiej oceniony. Z każdym kolejnym tekstem nasza umiejętność przekazywania myśli w jasny sposób rośnie. A to w oczywisty sposób ułatwia pracę oceniającym, dzięki czemu mogą oni przyłożyć większą wagę do tego, co jest zawarte w tekście, zamiast doszukiwać się tego poprzez potoki źle skonstruowanych zdań.

Starając się podsumować, dlaczego uczelnia holenderska jest uczelnią, na której wszyscy czują się dobrze, należy według mnie zrozumieć ideę, która leży u jej podstawy, czyli dążenie do

wygody. Wygody dla studentów, którzy dzięki dużej elastyczności grafików oraz jasno opisanych wymagań mają czas na prowadzenie życia studenckiego oraz samorozwój. W zamian za to odwdzięczają się wykładowcom oraz ćwiczeniowcom, ułatwiając ich pracę poprzez partycypację w przedmiocie oraz nauczenie się odpowiedniego stylu przekazu informacji oraz prowadzenia dialogu akademickiego. Wszystkie te aspekty sprawiają, że interakcje między studentami a wykładowcami przypominają rozmowę różnych perspektyw, z których każda coś wnosi. Nie jest to żmudny obowiązek, w którym student nocami przed terminem oddania pracy próbuje wraz z jej pisaniem uczyć się reguł jej tworzenia, a sprawdzający następnie spędza kolejne noce, próbując odczytać myśl zawartą w tekście. W takim systemie każdy jest zmęczony uczelnią, przez co nie przynosi ona satysfakcji czy przyjemności. Dlatego też na końcu chciałbym zaproponować, żebyśmy w Polsce także zamiast na tytułomanie czy dwutygodniową naukę do sesji postawili na wygodę. Dzięki temu będzie nam wszystkim po prostu lepiej. ●



### **MACIEJ KAMIŃSKI**

Wiceprzewodniczący Federacji Młodych Socjaldemokratów w Małopolsce (młodzieżówka Nowej Lewicy). Zastępca szefa sztabu KKW Lewica w Małopolsce, a także kandydat na radnego sejmiku z okręgu krakowskiego. Student uniwersytetu w Lejdzie.

# LIDERZE/LIDERKO, ZAWSZE MASZ WYBÓR

ANNA PIETRUSZKA, AGATA KOWALSKA

Przywództwo w czasie rzeczywistym, na każdym poziomie struktur państwa i organizacji, to wyzwanie. Zawsze mamy wybór, jak ono będzie wyglądać i to zarówno jako obywatele społeczeństwa demokratycznego poprzez oddanie głosu, na tych, którzy będą nami przewodzić w przestrzeni publicznej, jak i jako liderzy, którzy rzemiosło przywództwa uprawiają w swojej codziennej pracy.

Oddajemy w twoje ręce ten tekst na kilka dni po pierwszej turze wyborów samorządowych w Polsce. Przywództwo w czasie rzeczywistym, na każdym poziomie struktur państwa i organizacji, to wyzwanie. Zawsze mamy wybór, jak ono będzie wyglądać i to zarówno jako obywatele społeczeństwa demokratycznego poprzez oddanie głosu, na tych, którzy będą nami przewodzić w przestrzeni publicznej, jak i jako liderzy, którzy rzemiosło przywództwa uprawiają w swojej codziennej pracy, w tym również na rzecz społeczeństwa na poziomie struktur lokalnych i państwowych. W marcowym artykule pisałyśmy o kilku nieoczywistych obszarach, które często to dobre, jakościowe przywództwo paraliżują. W tym artykule chcemy podzielić się konkretnymi radami, które pomagają ten paraliż minimalizować.

## Masz wybór – szukaj i dostrzegaj alternatywy

W trudnych sytuacjach, szczególnie tych mocno stresujących i w których nasz poziom zmęczenia sięga zenitu, nie możemy dostrzec alternatywy dla wyzwania, z którym się zmagamy w naszym przywództwie. Zachęcamy do poszukiwania alternatyw podczas rozwijania umiejętności przywódczych. Jest to ważny element procesu uczenia się i doskonalenia się w roli lidera/liderki. Oto kilka kroków, które możesz podjąć:

- **Badaj różnorodne style przywództwa.** Nie ograniczaj się tylko do jednego sposobu

zarządzania lub przywództwa. Zapoznaj się z różnymi stylami, takimi jak autokratyczne, demokratyczne, transakcyjne, transformacyjne. Zrozumienie różnic między nimi pozwoli ci wybrać najbardziej odpowiedni styl przywództwa do danej sytuacji.

- **Analizuj doświadczenia innych liderów.** Studiuj historie sukcesów i porażek innych liderów. Wymieniaj doświadczenia. Czytaj biografie, artykuły i wywiady, aby zrozumieć, jak radzili sobie z różnymi sytuacjami oraz jakie podejmowali decyzję i dlaczego.
- **Zapoznaj się z różnymi metodami rozwiązywania problemów.** Nie ograniczaj się do jednej metody rozwiązywania problemów. Naucz się różnych technik, takich jak analiza SWOT, myślenie projektowe, podejście do problemów z perspektywy klienta itp. To pozwoli ci na elastyczne reagowanie na rozmaite sytuacje.
- **Bądź otwarty na opinie innych.** Włącz do procesu podejmowania decyzji opinie swoich współpracowników i ekspertów z różnych dziedzin. Dzięki temu uzyskasz szerszą perspektywę i będziesz mógł lepiej ocenić dostępne alternatywy.
- **Ćwicz empatię i zdolność do współpracy.** Umiejętność zrozumienia i współpracy z różnymi ludźmi jest kluczowa dla skutecznego przywództwa. Ćwicz swoje umiejętności empatyczne i zdolność do budowania relacji, aby móc skutecznie współpracować z różnorodnymi grupami ludzi.

- **Bądź elastyczny i otwarty na zmiany.** Przywództwo to proces ciągły, który wymaga adaptacji do zmieniających się warunków. Bądź elastyczny i otwarty na zmiany, aby móc szybko reagować na nowe wyzwania i możliwości.

Często brak alternatyw wynika z naszych nawyków, norm społecznych i innych ograniczeń, które skutecznie zwężają nasze pole widzenia i uniemożliwiają nam dostrzeżenie innych możliwości działania. Dlatego zachęcamy cię do wdrożenia wspomnianych wyżej zachowań do ciągłego, stałego wspierania

### Zachęcamy do poszukiwania alternatyw podczas rozwijania umiejętności przywódczych. Jest to ważny element procesu uczenia się i doskonalenia się w roli lidera/liderki

twojego przywództwa w obszarze dostrzegania nowych alternatyw w kontekście zmieniającego się środowiska działania.

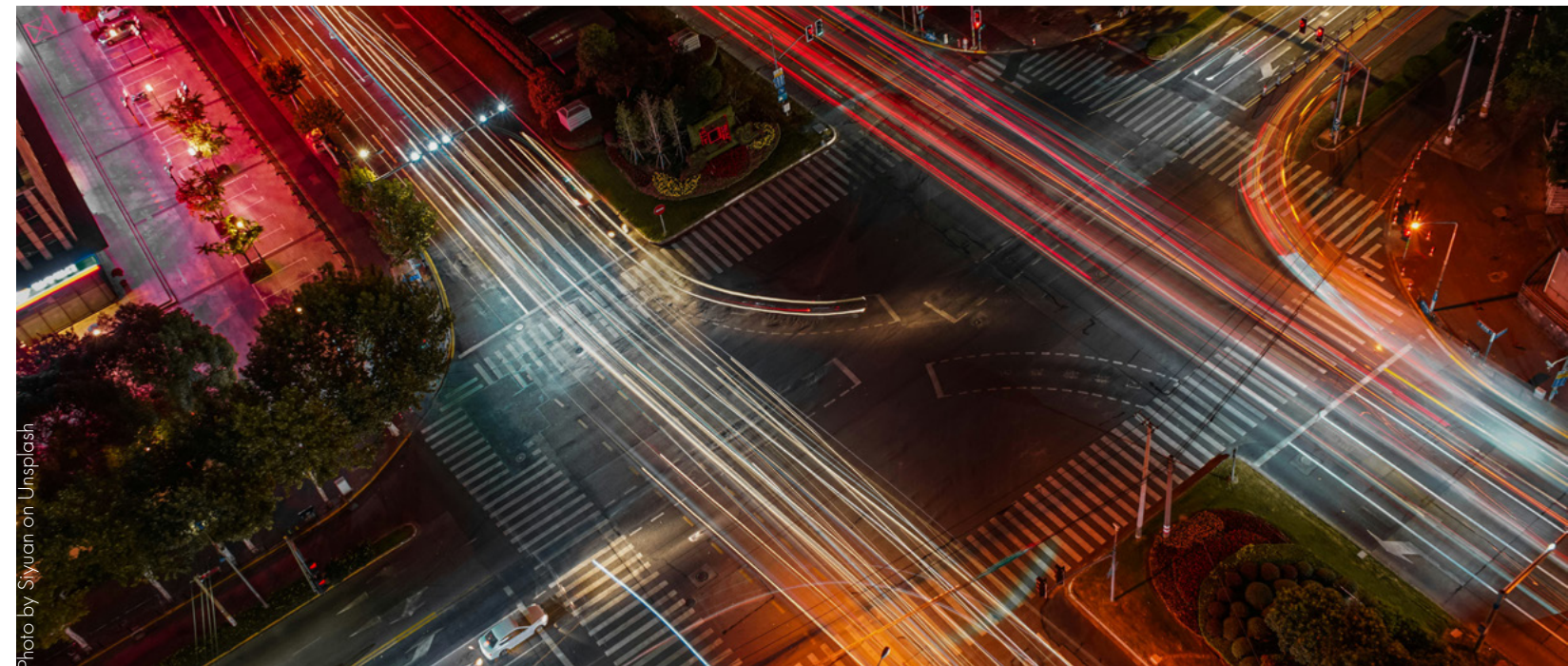
Drugi element, który często staje się przeszkodą w skutecznym i sprawnym przywództwie to brak nadziei. Manifestuje się w uczuciu paraliżu w obliczu wyzwań, które wydają się niemożliwe do pokonania. W takiej sytuacji trudno jest podejmować działania z wizją i odwagą, co jest kluczowe w skutecznym przywództwie. Momenty,

w których czujemy się bez wyjścia, są wyjątkowo trudne, ale istnieją sposoby radzenia sobie z nimi. Oto kilka zasad, jakie przywódca może zastosować w obliczu takich sytuacji:

- **Zachowanie spokoju i zrównoważenia.** Zachowaj spokój i zrównoważenie, nawet w obliczu najtrudniejszych sytuacji. Twoja panika może tylko pogorszyć sytuację i wpłynąć bardzo negatywnie na morale zespołu.
- **Przyjmowanie rzeczywistości.** Ważne jest, abyś przyjął/przyjęła rzeczywistość sytuacji bez wyjścia. Unikanie lub negowanie pro-

blemu może prowadzić do większych kłopotów w przyszłości. Ta porada wydaje się oczywistą oczywistością, jednakże bardzo często spotykamy się z sytuacjami wyparcia rzeczywistości.

- **Rozwaga w podejmowaniu decyzji.** Nawet w sytuacji beznadziejnej, istnieją możliwości podejmowania decyzji. Pozostanie w stanie zawieszenia ma bardzo negatywny wpływ na zespół. Podejmuj decyzje z rozwagą, jednocześnie możliwie szybko reaguj, biorąc



pod uwagę wszystkie możliwe konsekwencje i długoterminowe skutki decyzji. Stan zawieszenia i braku decyzji może mieć długofalowe negatywne skutki na działanie organizacji.

- **Poszukiwanie kreatywnych rozwiązań.** Chociaż sytuacja może wydawać się bez wyjścia na pierwszy rzut oka, często istnieją kreatywne sposoby rozwiązania problemu. Zaangażuj zespół do poszukiwania nowych pomysłów i alternatywnych rozwiązań. Warto w takich sytuacjach skorzystać z opinii grupy możliwie jak najbardziej zdymersyfikowanej płciowo, wiekowo, czy w zakresie miejsca w hierarchii organizacji.
- **Komunikacja i zaangażowanie zespołu.** W trudnych czasach ważne jest, aby

przywódca utrzymywał otwartą i uczciwą komunikację z zespołem. Stała, transparentna komunikacja z pracownikami i aktywne słuchanie ich może prowadzić do odkrycia nowych perspektyw i możliwości.

- **Utrzymywanie ducha walki.** Inspiruj i motywuj zespół, nawet w najtrudniejszych chwilach. Pokazywanie determinacji i gotowości do stawienia czoła wyzwaniom może pomóc podtrzymać ducha walki w organizacji.
- **Szukanie wsparcia z zewnątrz.** W niektórych przypadkach możesz potrzebować wsparcia z zewnątrz, na przykład od mentora, doradcy lub eksperta w danej dziedzinie. Warto skorzystać z różnych perspektyw i doświadczeń, aby znaleźć rozwiązanie.



Przywódca powinien być gotowy, aby stawić czoła trudnym sytuacjom i działać, nawet w sytuacji pozornie bez wyjścia. Pamiętaj, że zawsze masz wybór - wybór działania lub wybór zaniechania działań. To twoje przywództwo pomaga organizacji przezwyciężyć przeszkody i rozwijać się pomimo trudności i sytuacji beznadziejnych.

### Moja odwaga na podejmowanie decyzji z wizją

Podejmowanie decyzji z wizją i odwagą to kluczowa cecha efektywnego przywództwa. Oto kilka zasad, jakie przywódca może stosować w celu podejmowania decyzji w ten sposób:

- **Zdefiniowanie wizji.** Jasno określ wizję długoterminowego celu lub kierunku, w którym chcesz prowadzić organizację. Decyzje powinny być podejmowane zgodnie z tą wizją, mając na uwadze długoterminowe cele i wartości.
- **Analityczne podejście.** Podejmuj decyzje w oparciu o rzetelną analizę danych i faktów. Przywódca powinien zbierać i analizować odpowiednie informacje, aby podejmować decyzje w oparciu o solidne podstawy. Jeśli jako liderka/lider trafiasz do organizacji, która nie wypracowała kultury gromadzenia danych, wprowadź zmianę w tym zakresie i naucz organizację pracy w oparciu o dane.
- **Konsultacje i uwzględnianie różnych perspektyw.** Słuchaj opinii i perspektyw różnych interesariuszy, w tym członków

zespołu, ekspertów z danej dziedziny, klientów i partnerów biznesowych. Uwzględnianie różnych punktów widzenia może prowadzić do podejmowania lepiej przemyślanych decyzji.

- **Zdolność do adaptacji.** Wizja przywódcy nie powinna być sztywna i niewzruszona. Jako przywódca bądź elastyczny i gotowy dostosować się do zmieniających się warunków i sytuacji, podejmując decyzje w oparciu o aktualne potrzeby i okoliczności.
- **Komunikacja wizji i uzasadnienie decyzji.** Ważne jest, aby przywódca skutecznie komunikował swoją wizję i uzasadniał podejmowane decyzje wobec zespołu oraz interesariuszy. Twoja jasna komunikacja pomaga zespołowi zrozumieć, dlaczego została podjęta określona decyzja i jak wpisuje się w długoterminową wizję organizacji.

Realizowanie wizji jest niemożliwe bez odwagi. Podejmowanie decyzji z wizją wymaga odwagi, szczególnie gdy decyzje te mogą wiązać się z ryzykiem. Przywódca powinien być gotowy, aby podejmować ryzyko, jeśli uzna, że jest to konieczne do osiągnięcia długoterminowych celów i realizacji wizji. Zweryfikowanie poziomu odwagi przywódcy może być trudne, ponieważ odwaga to cecha subiektywna i trudna do zmierzenia w sposób bezpośredni. Co więcej, nie jesteśmy w stanie jej teoretycznie zweryfikować. Możemy mieć założenia co do swojej odwagi, ale to dopiero w sytuacji jej wymagającej, faktycznie

sprawdzamy jej poziom. Niemniej jednak, istnieją pewne metody, które przywódca może zastosować, aby ocenić swoją odwagę. Chciałybyśmy podzielić się z tobą kilkoma z nich:

- **Analiza przeszłych działań.** Przeanalizuj swoje działania i decyzje podejmowane w przeszłości, aby ocenić, czy podejmowa-

## Momenty, w których czujemy się bez wyjścia, są wyjątkowo trudne, ale istnieją sposoby radzenia sobie z nimi

łeś/łaś ryzyko i trudne decyzje, mimo obecności strachu czy niepewności i jeśli tak, to jak to robiłeś/robiłaś.

- **Refleksja nad przeszłymi sukcesami i porażkami.** Zastanów się, czy odważne działania przyczyniły się do osiągnięcia przez ciebie sukcesów w przeszłości lub czy unikanie ryzyka doprowadziło do porażek.
- **Pytanie o opinię innych.** Proś o opinię członków zespołu, współpracowników lub innych liderów, aby uzyskać perspektywę zewnętrzną na temat twojej odwagi i podejmowanych decyzji.
- **Eksploracja nowych sytuacji.** Aktywnie szukaj okazji do testowania swojej odwagi poprzez eksplorację nowych sytuacji, podejmowanie wyzwań i ryzyka, które mogą wymagać od ciebie odwagi.

- **Reakcja na kryzysy i trudne sytuacje.** Oceniaj swoją reakcję na sytuacje kryzysowe lub trudne wyzwania, aby określić, czy potrafiłeś/aś zachować spokój, podejmować decyzje i działać odważnie w obliczu przeciwności.
- **Samodyscyplina.** Na bieżąco oceniaj swoją zdolność do stawiania czoła obawom, prze-

zwycięzania przeszkód i działania zgodnie z wartościami i zasadami, nawet gdy jest to trudne lub niepopularne.

- Badanie reakcji emocjonalnych. Zwrócić uwagę na swoje reakcje emocjonalne w różnych sytuacjach, aby określić, czy potrafisz zachować spokój i pewność siebie w obliczu wyzwań.

Podsumowując, ocena poziomu twojej odwagi wymaga refleksji, analizy przeszłych działań i reakcji, a także otwartości na feedback od innych. Ważne jest również twoje ciągłe poświęcanie czasu i energii na dążenie do rozwijania umiejętności przywódczych i budowania pewności siebie w podejmowaniu trudnych decyzji. Podejmowanie decyzji z wizją i odwagą wymaga równowagi pomiędzy odważnym

podejmowaniem ryzyka a mądrym, strategicznym podejściem opartym na analizie i zrozumieniu kontekstu.

### Sto sześćdziesiąt osiem – magiczna liczba dla twoich wyborów

168 = 24X7. Siedem dni w tygodniu, dwadzieścia cztery godziny dziennie. Magiczne sprinty, każdy po sto sześćdziesiąt osiem godzin tygodniowo. O jednostkach rozliczeniowych z samym sobą pisałyśmy już w naszym cyklu artykułów kilka razy. Każdy z nas ma tyle samo czasu, w związku z tym skąd bierze się tak zwany „brak czasu”, który często jest realną przeszkodą, z którą liderzy muszą się mierzyć? Wysokie wymagania i ograniczenia czasowe wprowadzają nas w tryb reaktywny, co ogranicza możliwości na przemyślane, proaktywne działania. Przełamanie tego wymaga

w pierwszej kolejności zaufania do siebie samego, następnie do innych osób, identyfikacji i eliminacji nieefektywności organizacyjnych oraz konfrontacji z konfliktami, zamiast ich unikania. Priorytety przywódcy mogą się różnić, w zależności od kontekstu działania i specyfiki organizacji, ale istnieje kilka kluczowych obszarów, na których powinno się skupić swoją uwagę, podczas rozdzielania swojej magicznej liczby 168 na cotygodniowe kawałki, aby być skutecznym w swoim działaniu. Oto kilka priorytetów, które możesz rozważyć, dzieląc swój czas:

- **Regularny kontakt z wizją i strategią.** Regularnie wracaj do tego, dlaczego robisz rzeczy, które robisz i jak mają się one do twojej wizji przywództwa i strategii, którą jako przywódca realizujesz.

- **Zespół.** Alokuj czas na dbanie o rozwój i motywację swojego zespołu, zapewniając szkolenia, mentoring, wsparcie i możliwości rozwoju zawodowego. Inwestowanie w ludzi jest kluczowym elementem skutecznego przywództwa.
- **Komunikacja.** Aktywnie planuj i poświęć czas na klarowne komunikowanie zespołowi celów, wartości, oczekiwań i informacji oraz na słuchanie ich opinii, pytań i obaw.
- **Podejmowanie decyzji.** Planuj czas na podejmowanie decyzji. Przywódca musi podejmować kluczowe decyzje w celu osiągnięcia celów organizacji i rozwiązania problemów. Ważne jest, aby podejmować decyzje oparte na rzetelnej analizie danych i faktycznych potrzebach organizacji. To wymaga czasu i przygotowania, które musisz zaplanować.
- **Motywowanie i inspiracja.** Wydziel część czasu na motywowanie członków twojego zespołu do rozwoju, osiągania lepszych wyników i działania zgodnie z wartościami organizacji.
- **Zarządzanie zmianą.** Planuj czas na zarządzanie zmianą i adaptację organizacji do nowych warunków rynkowych, technologicznych czy społecznych.
- **Analiza i doskonalenie.** Przywódca powinien stale analizować działania organizacji, wyniki i procesy w celu identyfikacji obszarów do poprawy oraz promowania kultury ciągłego doskonalenia.

- **Ładowanie baterii.** Tak jak ładujesz telefon i laptopa, ładuj swoje baterie regularnie. Planuj czas na regenerację, sen, odpoczynek, odżywianie i życiodajny ruch - bez tego nie masz możliwości być skutecznym przywódcą. Co więcej, w sytuacji jakiegokolwiek wyzwania, twoje ciało i umysł dużo gorzej zniosą stres i paraliż twojego działania w roli przywódcy będzie niemalże gwarantowany, albo jego cena będzie bardzo wysoka. To jest fundament, bez którego wszystkie powyższe porady nie sprawdzą się.

W ostatnim artykule wspominałyśmy również o chyba najmniej oczywistym czynniku paraliżującym działania lidera, czyli o braku poczucia potrzeby przywództwa. Taka postawa występuje najczęściej w dwóch sytuacjach. Pierwsza to taka, w której zadania wydają się nie wymagać interakcji społecznych lub kiedy status quo jest zadowalające. W takich przypadkach ważne jest, aby właściciele potrafili rozszerzyć swoją wizję i zrozumieć, że nawet w sytuacjach wydających się nie wymagać przywództwa, istnieją sposoby na ulepszenie i inspirowanie innych. Druga to taka, kiedy przywódca jest na granicy wypalenia i jego odczuwanie potrzeb jest nieklarowne, ogarnia go bezsilność. Potrzeba przywództwa może wynikać z różnych czynników zarówno w sferze jednostkowej, jak i społecznej. Poświęć chwilę i spójrz na potrzebę przywództwa oczami twojego zespołu. Zastanów się, dlaczego jesteś im potrzebny,



Photo by Antonio Feregrino on Unsplash

dlaczego przywództwo w twojej organizacji jest potrzebne całej grupie, nawet jeśli ty masz chwilowy brak poczucia takiej potrzeby. Oto kilka z głównych czynników, które mogą przyczynić się do powstania potrzeby przywództwa. Przyglądnij się temu, na ile w danym momencie jesteś ich świadom/a:

- **Potrzeba kierowania.** Ludzie często szukają kierunku i wskazówek od osób, które są bardziej doświadczone lub zdolne do podejmowania decyzji. Kiedy sytuacja staje się skomplikowana lub wymaga podejmowania decyzji, pojawia się potrzeba przywództwa.
- **Zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa.** Ludzie czują się bezpieczniej i bardziej komfortowo, kiedy są pod opieką skutecznego

ludzi wokół wspólnych celów i osiągnięcia wyników, których nie można by osiągnąć indywidualnie.

- **Inspiracja i motywacja.** Skuteczni przywódcy mogą inspirować i motywować innych do osiągania lepszych wyników oraz rozwijania się na poziomie osobistym i zawodowym.
- **Rozwiązywanie konfliktów i problemów.** W sytuacjach konfliktowych lub kryzysowych, ludzie zwracają się często do przywódców w celu znalezienia rozwiązania i przeprowadzenia w procesie naprawy sytuacji.
- **Przewidywanie i adaptacja do zmian.** Przywództwo może być niezbędne do przewidywania zmian w otoczeniu i pomagania w adaptacji do tych zmian, zarówno w sferze biznesowej, jak i społecznej.

## **Podejmowanie decyzji z wizją wymaga odwagi, szczególnie gdy decyzje te mogą wiązać się z ryzykiem. Przywódca powinien być gotowy, aby podejmować ryzyko, jeśli uzna, że jest to konieczne do osiągnięcia długoterminowych celów i realizacji wizji**

przywódcy, który może zarządzać sytuacją i zapewnić stabilność.

- **Realizacja wspólnych celów.** W organizacjach i społecznościach, przywództwo jest często potrzebne do skupienia grupy

- **Kierowanie wartościami i etyką.** W społeczeństwach ludzie oczekują, że przywódcy będą kierować się wartościami i etyką, zapewniając moralne przywództwo i integrując je w swoje działania.

Te czynniki obiektywnie istnieją zawsze i w różnym stopniu mogą wywołać potrzebę przywództwa zarówno w małych grupach, jak i w dużych organizacjach, w różnych sferach życia społecznego, gospodarczego czy politycznego. Ostatecznie,

potrzeba przywództwa wynika z ludzkiej natury i dążeń do organizacji oraz osiągania wspólnych celów. Kończymy pisać ten artykuł z ciszą wyborczą w tle. Jutro wybieramy przywódców samorządowych. ●



### **ANNA PIETRUSZKA**

Technologiczna aktywistka, która swoimi działaniami dąży do ustanowienia naszego dobrobytu oraz ochrony zasobów naturalnych priorytetem, który powinien stać się częścią rozważań nad dalszym kierunkiem rozwoju technologii komunikacyjno-informacyjnych. Doświadczenie zdobywała w agencjach komunikacji i doradztwa biznesowego. Współpracowała m.in. z UNESCO, Tate exChange, El Pais. W ramach Instytutu Ekologii Cyfrowej, opracowuje programy edukacyjne, które zwiększają świadomość fizycznego wymiaru Internetu oraz wprowadza dobre praktyki i etyczne narzędzia, które umożliwiają osiągnięcie cyfrowego dobrostanu i suwerenności. Pomimo swojego krytycznego spojrzenia na obecny kierunek rozwoju Internetu pozostaje raczej technologiczną optymistką



### **AGATA KOWALSKA**

Radca prawny, partner zarządzający w Chabasiewicz Kowalska i Partnerzy ([www.ck-legal.pl](http://www.ck-legal.pl)). Specjalizuje się w transakcjach fuzji i przejęć, prawie spółek oraz w doradztwie związanym z ochroną praw własności intelektualnej. W procesach inwestycyjnych współpracuje zarówno z funduszami VC/PE, ASI, inwestorami branżowymi, jak i spółkami oraz ich udziałowcami. Zdobyła doświadczenie w transakcjach dotyczących podmiotów z różnych branż, głównie nowych technologii (fintech, biotech, gaming). Zarządza projektami fuzji i przejęć na rynkach polskim i międzynarodowym (Europa, Azja, Ameryka Północna). Jest ekspertem legislacyjnym Izby Gospodarki Elektronicznej. Działa w ruchu ekonomii wartości Open Eyes Economy. Zasiada w radach nadzorczych spółek Salesmanago i Summa Linguae Technologies. Jest arbitrem stałym w Izbie ds. Rozwiązywania Sporów Sportowych przy PZPN. Była Wiceprezesem Zarządu, a także Przewodniczącą Rady Nadzorczej Lechii Gdańsk S.A. Jest współzałożycielką i Wiceprezesem Stowarzyszenia Piękne Anioły, które remontuje pokoje najuboższych dzieci w Polsce.

# TRZECIA ERA DEMOKRATYCZNEJ POLITYKI

PIOTR BENIUSZYS

„Poparcie [wyborców] dla partii politycznych stało się kwestią tożsamości, a nie preferencji politycznych”. Ta sformułowana przez badacza z Uniwersytetu Yale, Jacka M. Balkina, myśl jak w soczewce, w sposób najbardziej zwięzły z możliwych, wskazuje na przyczyny aktualnego kryzysu demokracji liberalnej.

## 1.

W ciągu ostatnich 20 lat wszystko się zmieniło. Rozwój technologiczny otworzył nowe pola i pomógł ulepić nowego „demokratycznego człowieka”. Świadomość krzywd, dyskryminacji i niesprawiedliwości stała się powszechna i nieodwracalnie zmieniła tor myślenia licznych grup obywateli. Emocje z tym związane sięgnęły zenitu. Aktywizm okołopolityczny stał się popularny, lecz nie zawsze nosi znamiona zaangażowania obywatelskiego – bywa przeżywany raczej w schemacie krucjaty. Wiele dawnych praktyk społeczno-politycznych utraciło legitymizację, zaś inne – choć często moralnie niewiele mniej wątpliwe – uzyskały szeroki poklask. Uprzywilejowanym przez dekady w końcu wydarto przywileje, ale miast zatrzymać wahadło w punkcie „wszystkim po równo praw”, przyszła i wygrywa pokusa uprzywilejowania dawniej dyskryminowanych. Polityka tożsamości przejęła lejce narracji/debaty i doprowadziła do punktu, w którym uznano, że to cechy przypisujące człowiekowi do zbiorowości decydują o jego pozycji, a nie indywidualne predyspozycje, wybory, osiągnięcia czy poglądy. W reakcji na to ukształtowały się nie mniej silne tożsamości krytyków tych procesów, co doprowadziło do czołowego zderzenia i eksplozji konfliktów politycznych. Te kryzysy postanowili napędzać wrogowie demokracji i liberalizmu, dostrzegając w nich szansę na odwrócenie wyniku „zimnej wojny” i przełom geopolityczny na miarę kopernikańską. Racjonalizm uleciał,

zaś debata została naszpikowana śmiertelnymi pułapkami, wobec czego dystansują się wobec ludzie umiarkowani, uznając politykę za obce sobie pole działania.

W realiach napędzanych tymi zjawiskami wykuwa się obecnie coś na kształt „trzeciej ery” demokratycznej polityki. Odsuwając okres demokratycznej prehistorii Zachodu, gdy prawa wyborcze zwykle nie były jeszcze powszechne, a świadomość polityczna lwiej

tylko po dwie wielkie partie, choć niekiedy taki właśnie model się klarował. Robotnicy przemysłowi i nisko opłacani pracownicy innych gałęzi głosowali na wielką partię lewicy, zaś klasa średnia na wielką partię centroprawicy. W ówczesnych zachowaniach wyborczych istniał niemal pełen automatyzm. Wielkie partie były masowe, ale nie ludowe – nie widziały sensu ubiegać się o głosy wyborców spoza „swojej” warstwy społecznej. Niekiedy krajobraz ten urozmaicały podziały religijne

**Odsuwając okres demokratycznej prehistorii Zachodu, gdy prawa wyborcze zwykle nie były jeszcze powszechne, a świadomość polityczna lwiej części elektoratu dopiero kiełkowała, na bok, możemy w okresie po 1945 r. wskazać na dwie „ery” funkcjonowania liberalnej demokracji na Zachodzie**

części elektoratu dopiero kiełkowała, na bok, możemy w okresie po 1945 r. wskazać na dwie „ery” funkcjonowania liberalnej demokracji na Zachodzie. Były one odmienne od dogłębnej logiki je kształtującej.

**2.**

W pierwszej z nich demokratyczna polityka miała wymiar klasowy lub klasowo-religijny. Nie zawsze w poszczególnych krajach istniały

w poprzek klasy średniej, niekiedy struktura gospodarki zwiększała znaczenie rolnictwa i interesów mniejszych ośrodków peryferyjnych, niekiedy w kraju istniała duża mniejszość narodowa. Te fakty powodowały istnienie większej liczby partii niż dwie, pociągały za sobą politykę koalicyjną, lecz ściśle zdefiniowana przynależność wyborcy do swojej naturalnej partii była zasadą w znacznej mierze porządkującą ówczesny ład.



Photo by Kayle Kaupanger on Unsplash

Gdzieś w latach 80. lub 90. XX w. ten model zaczął się kruszyć, czego ogniwem była narastająca indywidualizacja ludzi. Osiągnąwszy dorosłość i dojrzałość, pokolenie kontestacji i rewolucji kulturowej sprzed 20 lat, odrzucało klasowe schematy. Nastawała druga „era” demokratycznej polityki, której zasadą stał się indywidualny wybór i jego zmienność w czasie. Żadnym ewenementem nie był pracownik fizyczny głoszący na prawicę z powodu swojej wiary i przywiązania do wartości tradycyjnych czy narodowych. Żadnym ewenementem nie był dobrze sytuowany przedstawiciel elit intelektualnych, który głosował nawet na skrajną lewicę, niesiony odruchem charytatywnym i pragnieniem zwiększenia zakresu redystrybucji społecznej. Wokół wartości postmateriaalnych – czyli całkowicie obcych pierwszej „erze” – powstał cały nowy nurt ideowy, czyli Zieloni. Także partie liberalne wzrosły nieco w siłę, przyciągając zarówno córki i synów z rodzin robotniczych, jak i z rodzin dobrze sytuowanych hasłami wolności słowa, praw obywatelskich, redukcji państwa i jego wpływu na życie prywatne czy na gospodarkę. Czynniki o wielkiej doniosłości politycznej stały się: konflikt pokoleń, nakazujący młodym wyborcom popierać inną partię niż rodzice (co w „erze” klasowej polityki uznano by za absurd); oraz tymczasowość sympatii politycznych, czyli zmienianie przez tego samego wyborcę często politycznych preferencji z kadencji na kadencję

(w „erze” pierwszej ludzie najczęściej głosowali na „swoją” partię dożywno).

Duże partie ogłosiły się partiami ludowymi, czyli mającymi ambicję walczyć o wyborców we wszystkich grupach społecznych. Partie mniejsze uzyskały niebagatelną przestrzeń na kreatywność w staraniach o nowe elektoraty, a nawet możliwość kształtowania elektoratów poprzez własne zabiegi programowe. Treść programów politycznych i narracji partyjnych, a także osobowości samych liderów zyskały zupełnie nowe, kolosalne znaczenie dla wyników wyborczych. Polityka wyszła z utartych kolein i stała się przestrzenią dla pomysłowości, kreatywności, ale także dla ludzi zorientowanych na słuchanie postulatów obywateli i rozwiązywanie ich realnych problemów.

### 3.

„Era” trzecia to swoisty miks obu wcześniejszych. Nie stajemy się dzisiaj nagle, jakoby z racji urodzenia w danym miejscu społecznej stratyfikacji, przypisani do danej partii. Nadal jest tak – i jest to cecha wspólna „ery” trzeciej z drugą, z „erą” indywidualizmu – że sobie wybieramy, do kogo nam najbliższe i jaką politykę chcemy wspierać. Pojawia się jednak swoista presja – w jakimś stopniu przypominającą realia „ery” pierwszej – aby z wyboru politycznego uczynić funkcję/pochodną naszych cech socjologicznych: koloru skóry, wyznania lub jego braku, orientacji seksualnej, miejsca zamieszkania, poziomu

wykształcenia, wieku, płci, rodzaju związku, w którym żyjemy, ilości dzieci lub ich braku, preferencji co do środka transportu, diety, doboru lektur lub ich braku, etnicznego pochodzenia przodków i wielu innych, jeszcze bardziej nonsensownych przesłanek. Istnieje też presja, aby raz dokonanemu wyborowi pozostać wiernym, bo w polityce tożsamości zmiana poglądów to akt najwyższej zdrady, niewybaczalny niczym odejście z sekty. Polityka przestała być strefą

szło o polityki sektorowe, lecz żadna ze stron nie poddawała w wątpliwość trwania systemu. Niestety, coraz bardziej oczywistym jest, że w trzeciej „erze” zasadnicza oś sporu przebiegać będzie według schematu mainstream-ekstrema. W ramach mainstreamu skupia się niemal całość nurtów politycznych „ery” drugiej: socjaldemokraci, liberałowie, zieloni, chadecy, umiarkowani konserwatyści i inne mniejsze grupy. Po drugiej stronie stają ekstrema: rosnąca

## **Polityka przestała być strefą płynności, gdzie obywatele próbują raz tego, raz owego. Dziś to przestrzeń podzielona na sektory. To przestrzeń agresywnej wrogości pomiędzy obozami**

płynności, gdzie obywatele próbują raz tego, raz owego. Dziś to przestrzeń podzielona na sektory. To przestrzeń agresywnej wrogości pomiędzy obozami. Kontrolę nad lojalnością i prawomyślnością rekrutów obozy sprawują za pomocą mediów społecznościowych. Klasyk mawiał, że wojna to kontynuacja polityki innymi środkami. W trzeciej „erze” polityka wydaje się aktem wojny przy rezygnacji z tylko najbardziej drastycznych jej metod.

Byłoby to wszystko bardziej znośne i nie niosło zagrożeń ustrojowych, gdyby dawny model politycznych podziałów, czyli lewica-centrum-prawica, został zachowany. Gdyby w batalii

wszędzie w siłę skrajna prawica, która stawia postulat przebudowy ustrojowej oraz gdzieś tam także skrajna lewica, która na razie wybiera w sporze prawicę z mainstreamem postawę symetrysty, lecz coraz więcej wskazówek pozwala sugerować, że jakaś forma jej sojuszu ze skrajną prawicą się wykuwa. Nawet jeśli będzie chodziło li tylko o podział łupów na trupie liberalnej demokracji.

Od strony socjologicznej elektoraty dwóch nowych biegunów polityki można wyodrębnić najprecyzyjniej, używając pojęcia „percepcja własnego położenia”. Mainstream popierają ludzie zadowoleni ze swojej sytuacji życiowej



Photo by Ryan Kwata on Unsplash

i wiążący z przyszłością nadzieje. Ekstremą popierają ludzie postrzegający swoje położenie jako złe, pogorszone lub antycypujący jego pogorszenie, wiążący z przyszłością tylko obawy, pogrążeni w fatalizmie. To nie jest w żadnym wypadku prosta kalka z podziałów „ery” pierwszej. Nie jest tak, że pierwsza grupa to po prostu ludzie o silnym statusie materialnym, zaś druga to tylko warstwy społeczne zdegradowane, upośledzone realiami ekonomicznymi, określane jako prekariat, warstwa ludowa czy NINJA. Owszem, status materialny jest jednym z czynników kształtowania się tych wrogich obozów, lecz na to nakłada się cały szereg – zasygnalizowanych powyżej – czynników kulturowo-społecznych. Sfrustrowani utratą społecznej estymy przez swoją grupę społeczną (rasową, etniczną, przez swój Kościół itd.) wybierają obóz ekstremów, nawet jeśli dysponują dużymi środkami finansowymi. Odwrotnie, ubodzy ludzie dostrzegający nowe szanse życiowe dla siebie lub swoich dzieci, które otwały się relatywnie niedawno wskutek reform liberalnych, popierają siły mainstreamu, nawet jeśli nadal żyją bardzo skromnie.

#### 4.

Skrajna prawica trzeciej „ery” zresztą różni się diametralnie od (centro)prawicy poprzednich okresów. Tamte były konserwatywnymi partiami o mocnym poparciu dla wolnorynkowego ładu gospodarczego, niskich podatków i deregulacji. W „erze” pierwszej był to miks skrojony

pod klasę średnią i wyższą klasę średnią, posiadaczy mniejszych czy większych majątków, którzy identyfikowali niskie podatki jako swój żywotny interes, zaś obawa przed utratą tychże majątków skłaniała ich do popierania społecznego konserwatyizmu zgodnie z logiką „chwilo, trwaj!”. W „erze” drugiej, gdy konserwatywna czy chadecka centroprawica została partią ludową i zaczęła werbować wyborców z uboższych warstw społecznych, jako narzędzia tej rekrutacji używała nacjonalizmu, tradycjonalizmu, religijności, konfliktu pokoleniowego, zagrożenia przestępczością i tym podobnych dźwigni. Miały one służyć do tego, aby np. osoby pobierające zasiłki popierały partię proponującą ich cięcia z innych niż polityka socjalna powodów.

Obecna skrajna prawica porzuciła wolnorynkowe elementy programu i do hasel nacjonalizmu, szowinizmu, wrogości międzykulturowej (czy po prostu rasizmu) dołożyła, kojarzone dotąd z lewicą, hasła socjalne. Jej sukces dzisiaj, zagrożenie stwarzane przez nią mainstreamowi, ale także jej wyraźna przewaga nad ofertą ekstremum lewicowego polega na tym, że odpowiada na wszystkie potrzeby ludzi oceniających swoje położenie jako złe lub żyjących w lęku przed jego relatywnym pogorszeniem. Jest równocześnie nacjonalistyczna, wroga „obcym” sięgającym po pomoc socjalną, ale równocześnie optuje za hojnym wspieraniem świadczeniami „swoich”, rodaków,

współwyznawców, wspólnotę etniczną. Czy w świecie polityki tożsamości jest to kombinacja niepokonana, swoisty mat w politycznych szachach?

Wybory 2023 r. w Polsce oczywiście jaskrawo pokazały, że niekoniecznie. Niestety, polski wyczyn przy urnach i nadzieje, jakimi od tamtego dnia żyjemy, idą pod prąd szerszym doświadczeniom krajów zachodniej demokra-

### **Siły polityczne mainstreamu nie mogą liczyć na powrót do drugiej „ery” demokratycznej polityki. Te realia, choć po prostu lepsze od współczesnych, są nie do otworzenia w tym środowisku technologicznym**

cji. O końcach kadencji i przyszłych wyborach myśli się tam z reguły z dużym niepokojem. Koincydencja, jaką zapewne jest zbliżające się nastanie lat trzydziestych, działa na wyobraźnię tych, którzy analizują dzieje sprzed 100 lat. Słowem: mainstream nadal słabnie, a skrajna prawica przybiera na sile. Mogą ją reprezentować kolejni prezydenci USA i Francji, a rozpoczynająca się rychło nowa kadencja Parlamentu Europejskiego może być ostatnią, w której jeszcze będzie w mniejszości. W Niemczech landy dawnej NRD wydają się stracone na jej rzecz. We Włoszech już rządzi.

#### **5.**

Siły polityczne mainstreamu nie mogą liczyć na powrót do drugiej „ery” demokratycznej polityki. Te realia, choć po prostu lepsze od współczesnych, są nie do otworzenia w tym środowisku technologicznym. Zmiany mentalnościowe obywateli demokracji będą raczej postępować z dużym tempem w kierunku, który wyznaczą jeszcze nowsze technologie. Mainstream musi znaleźć sposób na rekonstrukcję

tożsamości ludzi wiążących się z nim, tak aby stała się ona ponownie atrakcyjna dla liczniejszych elektoratów.

Jedną z dróg, już punktowo stosowaną, która skupiła na sobie wiele krytyki, ale ujawniła także – przynajmniej przez pewien czas – pewną dozę skuteczności, była imitacja. Ugrupowania mainstreamu usiłowały osłabić impuls popychający obywateli lękających się imigracji w stronę skrajnej prawicy poprzez przejmowanie niektórych elementów ich narracji oraz nadawanie im nieco bardziej umiarkowanego charakteru.

Także w kwestiach polityki socjalnej mainstream przechodzi coraz częściej do strategii zerowania sporu, jakoby wszyscy się teraz już zgadzali, że państwo winno udzielać hojnego wsparcia i że jest to poza polityczną dyskusją. Takie podejście niewątpliwie spowolniło postępy ekstremów i umożliwiło mainstreamowi utrzymanie władzy na kolejne kadencje, m.in. w Holandii, Belgii czy Danii. Istnieje jednak duża wątpliwość, czy jest to recepta na trwałe oddalenie wyzwania, skoro mamy tu raczej confirmację tożsamościowych postaw skrajnej prawicy, zamiast ustanowienia dla nich alternatywy.

Drugą drogą ataku na ekstrema jest zainfekowanie ich kryzysem demokracji liberalnej. Ustrój Zachodu nie tkwiłby w kłopotach, gdyby nie splot kryzysów, które nieustannie uderzają w nasze kraje od mniej więcej 2008 r. Opozycja wobec demokracji liberalnej została zrodzona, a cała tożsamość ekstremów ufundowana na ograniczonej zdolności radzenia sobie i rozwiązywania tych kryzysów przez mainstream. Dalej: istotnym filarem tożsamości zwolenników skrajnej prawicy jest wiara w to, że z tymi kryzysami można było i jest łatwo sobie poradzić. To kazus hasel o zakończeniu wojny w Ukrainie w 24 godziny, zbudowaniu muru lub zapory na granicy, wprowadzeniu tarcz osłonowych, aby radzić sobie z pandemią czy płaskowyżem inflacji. Tymczasem, gdy skrajna prawica rzeczywiście ma władzę, to jej pomysły kończą się kupnem niedostosowanych

respiratorów od handlarza bronią, propozycją leczenia koronawirusa wybielaczem, rozebraniem bloku w Ostrołęce czy ławeczką na 100 lat niepodległości. Mainstream powinien uwikłać skrajną prawicę w realia złożoności i kolosalnego poziomu skomplikowania naszej rzeczywistości, aby jej poplecznikom uświadomić, że liderzy ekstremów nie mają zielonego pojęcia, jak kryzysy rozwiązywać, a ich haselka o „prostych rozwiązaniach” są głupsze niż bajki dla małych dzieci. Pytanie (i wada tego rozwiązania): jak to zrobić, nie oddając ekstremom władzy? W Polsce udało się nam prawicę skompromitować, lecz za cenę oddania jej władzy na osiem lat, w których doprowadziła do dewastacji państwa, które obecnie nie jest w pełnym tego słowa znaczeniu już liberalną demokracją i musi ulec rekonstrukcji.

Trzecią możliwością jest odwołanie się do kraju. Ekstrema często podkreślają swoją bliskość wobec ludu, twierdzą, że są wsłuchane w głos ludzi, słyszą ich rozterki. Mainstream ma zaś być złożony z ludzi zimnych, zdystansowanych, elitarnych, zarozumiałych i obojętnych na los „małego człowieka”. Jak to wygląda w praktyce, także ujawnia polskie doświadczenie, gdzie rząd ekstremum w praktyce usunął instancję konsultacji społecznych ze ścieżki legislacyjnej, na spotkania partyjne wpuszczał wyłącznie lokalny aktyw z rodzinami, a z resztą społeczeństwa dialogował najchętniej przy pomocy pałki teleskopowej. Politycy mainstreamu muszą



wręcz demonstracyjnie otworzyć się na słuchanie ludzi. Oto ostatecznie nadszedł w trzeciej „erze” demokracji czas szerokich konsultacji społecznych, paneli obywatelskich, grup fokusowych, internetowych referendów konsultacyjnych, otwartych drzwi do udziału w zespołach eksperckich dla wszystkich grup zainteresowanych daną problematyką. Przedstawiciele mainstreamu w samorządach mają tutaj do wykonania szczególnie wielką pracę. Trzeba nauczyć się słuchać i jak najczęściej się da, robić także to, czego życzy sobie opinia publiczna. Skoro, imitując ekstrema, mainstream i tak zoczył już na ścieżkę populizmu, to niech to przynajmniej jest populizm, który zapunktuje mocno na plus w odbiorze społecznym.

Czwartą i najlepszą z dróg jest natomiast budowa nowej tożsamości politycznej wyborcy mainstreamu wokół postawy racjonalizmu. Czas pandemii był co prawda żyznym gruntem także pod liczne teorie spiskowe, ale jednak objawił się również jako moment, choćby chwilowej, restytucji autorytetu, wiedzy naukowej i ekspertyzy jako istotnego czynnika w debacie

publicznej. Strach przez chorobą zwrócił wielu ponownie ku wiedzy i rozsądkowi. Trzeba nam dojść do tego, aby obywatele sami z siebie zinternalizowali w sobie niechęć do zajmowania bezrozumnego stanowiska w różnych sporach politycznych. Aby przestali popierać ewidentnych szarlatanów, kłamców i manipulatorów. Aby zgadzali się, że zanim podniesie się na coś wydatki, trzeba najpierw inne wydatki obciąć, znaleźć nowe źródło finansowania, zwiększyć efektywność gospodarki lub wskazać na możliwie mało ryzykowne metody spłaty tak powstałego długu. Aby nie stali na stanowisku, że każdy imigrant to terrorysta lub leń stroniący od pracy. Aby wszelka inność nie wzbudzała w nich paniki. Aby w zmianach kulturowych i pokoleniowych nie widzieli ataku na ich wiarę i rodzinę, a zjawisko nieustannie dokonujące się co dwie dekady od dobrych 200 lat.

I w końcu, aby dostrzegli (a my razem z nimi), że nieustanna wrogość wyrażana w debacie politycznej ani nie wzmacnia wspólnoty, ani nie generuje lepszych perspektyw na przyszłość. ●

L!

## „Bariery dla liberalizmu” Piotra Beniuszysa w Bibliotece Liberté!

Spoiwem dla 27 esejów zawartych w książce jest naświetlenie współczesnych realiów percepcji liberalizmu w jego zderzeniu się z różnorodnymi myślowymi czy mentalnościowymi barierami, często głąboko zakodowanymi w człowieku, które utrudniają – od zawsze lub we wzmożony sposób ostatnio – umacnianie liberalnych postaw i odnoszenie przez ideę kolejnych sukcesów w politycznych starciach z konkurencyjnymi sposobami myślenia.

Kluczem do przezwyciężenia kryzysu liberalizmu może się okazać nie zmiana idei liberalnej na chwilowo bardziej modną, lecz zmiana mentalności ludzi, wraz z przetaczaniem się jednych kryzysów, pojawianiem innych, zmianami pokoleniowymi. Wydaje się, że liberatowie potrzebują odwagi. Po to, aby z większą determinacją bronić własnych wartości przed nacjonalistami, socjalistami, klerykami i populistami. Ale potrzebują także odzyskać zdolność wlewania w serca ludzi otuchy, odwagi i optymizmu. Zebrane w tej książce teksty mogą pomóc tej odwagi poszukiwać.



### PIOTR BENIUSZYS

Politolog i socjolog, tłumacz, specjalista w dziedzinie historii liberalizmu i ewolucji zachodnioeuropejskich partii liberalnych, członek zespołu redakcyjnego i publicysta „Liberté!”, pisał także na łamach „Gazety Wyborczej”, tygodnika „Polityka”, „Dziennika Gazety Prawnej” oraz dla Instytutu Obywatelskiego. Autor książki „Bariery dla liberalizmu. Antologia tekstów” (Biblioteka Liberté, 2022).  
Twitter: @piotr\_beniuszys



# ŚREDNIA NAUKA TO ŚREDNI ROZWÓJ

MACIEJ CHMIELEWSKI

Nie osiągniemy najwyższego poziomu rozwoju bez fundamentalnej zmiany mentalności. Aby znaleźć się wśród najbogatszych gospodarek, trzeba tworzyć nowe. My zaś, póki co, głównie wykonujemy to, co inni wymyślili. Nie zmienimy tego przejadając pieniądze na 500 czy dziś już 800+, na dopłaty do prądu albo (Boże ratuj!) skracając tydzień pracy. Te działania bywają niezbędne doraźnie i krótkoterminowo, ale w dłuższej perspektywie jedynie marnują zasoby, nie rozwiązując żadnego z problemów.

W ostatnich miesiącach furorę na jednej z platform streamingowych zrobił serial obśmiewający kulturę sarmacką. Jego główny bohater z dumą wspomina, jak usłyszał „Polaco stupido”, po co inwestować w nowe technologie, jak się jest spichlerzem Europy. Choć niektórzy, nie bez powodu, dostrzegli w nim portret poprzedniej ekipy rządzącej, to ten może i karykaturalny obraz trudno jest ograniczyć do jednej tylko części społeczeństwa. Nasza gospodarka na badania i rozwój przeznacza ledwie 1,43% PKB, w tym wydatki rządowe stanowią 0,4%. Dwadzieścia lat po wejściu do Unii Europejskiej może i staliśmy się niemalże kompletnie innym krajem, lecz po osiągnięciu przyzwoitego poziomu rozwoju podążamy hiszpańską ścieżką. Standard życia w Polsce, choć dynamicznie rośnie, to wciąż odstaje od krajów zachodnich i trudno jest polemizować z odczuciami i frustracją wielu Polaków. Nie osiągniemy jednak najwyższego poziomu rozwoju bez fundamentalnej zmiany mentalności. Aby znaleźć się wśród najbogatszych gospodarek, trzeba tworzyć nowe. My zaś, póki co, głównie wykonujemy to, co inni wymyślili. Nie zmienimy tego przejadając pieniądze na 500 czy dziś już 800+, na dopłaty do prądu albo (Boże ratuj!) skracając tydzień pracy. Te działania bywają niezbędne doraźnie i krótkoterminowo, ale w dłuższej perspektywie jedynie marnują zasoby, nie rozwiązując żadnego z problemów.

Zachowanie dotychczasowego tempa rozwoju polskiej gospodarki wymaga inwestycji, w tym inwestycji w badania rozwojowe. Jednocześnie, mówiąc o innowacyjnej gospodarce, niekoniecznie mowa jest o wymyślaniu kosmicznych technologii. W Polsce powstaje wiele nowych wynalazków czy produktów, które napotykać następnie problem z wdrożeniem na rynek. Jest to sytuacja wręcz najgorsza z możliwych, ponieważ obok zmarnowanej szansy marnujemy w zasadzie pieniądze dotychczas włożone we wcześniejsze etapy badań.

Komercjalizacja dorobku naukowego wymaga sprawnych ośrodków badawczych oraz odpowiedniego zarządzania procesem na jego dalszym etapie. Potrzeba nam ośrodka badawczego – uczelni wyższych lub komórek R&D, koordynatora tych prac, a następnie odbiorcy, który otrzymując potrzebny produkt zapewni finansowanie jego powstania. Ze stworzeniem tego ekosystemu nasza gospodarka ma niestety ogromny problem, a opinia publiczna regularnie dowiaduje się o kolejnych zmarnowanych szansach. Obok wielu nieznanych historii, także z sektora prywatnego, modelowym przykładem porażki są armatohaubice Krab. Historia tej konstrukcji sięga końca lat 90-tych, a u jej finału, po kilkunastu latach różnych perypetii, otrzymaliśmy sprzęt złożony z kilku licencyjnych komponentów zagranicznych. Gdy więc już udało się stworzyć całkiem

niezły produkt, okazało się, że MON zamawia konkurencyjny produkt z Korei tłumacząc się brakiem zdolności produkcyjnych w kraju. Jest to modelowy przykład złego zarządzania projektem – począwszy od nierealnych oczekiwań, przez zbyt niskie finansowanie, po brak zamówień. W efekcie mamy przeciągający się projekt, którego efektów główny odbiorca nie chce, bo w międzyczasie pilnie kupił coś innego. Zmarnowane wielkie pieniądze i wysiłek, którego można byłoby uniknąć od początku zapewniając odpowiednie finansowanie prac i zamówień.

Przykładowo amerykańska armia, planując nowy model jakiegoś uzbrojenia, najpierw zleca konkurencyjnym producentom prace nad prototypem, płacąc za nie. Następnie wybiera w drodze konkursu najlepszą propozycję i płaci producentowi za utrzymanie zdolności produkcyjnych na odpowiednim poziomie. W ten sposób armia obok swych czysto wojskowych zadań staje się katalizatorem innowacji gospodarczych o wysokim ryzyku, które tylko publiczny odbiorca jest w stanie ponieść. Armia w tym modelu jest więc nie tylko obciążeniem gospodarki, która musi utrzymać jej kosztowne zakupy, lecz staje się tej gospodarki pełnoprawną częścią napędzającą badania, produkcję, a także przynoszącą czysto finansowe korzyści, gdy sprzęt taki jest sprzedawany potem odbiorcom zagranicznym.



Photo by Nathan Dumlaon on Unsplash

Tymczasem grzechów w organizacji naszego polskiego ekosystemu w obszarze publicznym mamy dużo więcej. Koło zamyka się już na poziomie samych uczelni, które powinny kształtować w ten sposób odrębne perspektywy karier naukowych i dydaktycznych, a samym studentom oferować kontakt z najlepszymi wzorcami. Dziś na wielu wydziałach standardem wciąż jest pamiętające PRL linoleum na podłodze i lamperia na ścianach. Pytanie o klimatyzację budynku stanowi fanaberię, a (nawet mimo ostatnich podwyżek) wynagrodzenie na najniższym szczeblu aka-

dorównają zarobkom na najniższym szczeblu w korporacji. Tak skonstruowany system zawsze promować będzie przeciętność oraz kombinatorstwo, tracąc najlepszych na rzecz innych sektorów gospodarki lub, co gorsza, kompletnie marnując ich potencjał. Dzisiejszy nienajgorszy poziom polskiej nauki zawdzięczamy głównie pasjonatom, a dobrze zorganizowany system nie może polegać na niewyagrodzonym odpowiednio poświęceniu.

We wcześniejszym komentarzu brakuje oczywiście komponentu prywatnego. Marzeniem

gotowości do podejmowania ryzyka, jak i obszaru aktywności czy mierzalności zwrotu pewnych inwestycji.

W warunkach Polski, czy szerzej całego naszego regionu, dochodzi jeszcze jeden aspekt - brak wystarczająco dużego kapitału. Największy fundusz inwestycyjny świata, Blackrock, zarządza portfelem o wartości 10 bilionów dolarów, drugi Vanguard ponad 8 bilionów. Całe polskie PKB wynosi mniej niż 1 bilion dolarów, a majątki polskich miliarderów

Tymczasem rozkwit startupów wymaga tego typu inwestycji – wymienione fundusze inwestują w bardzo duże ilości projektów, które rokują w jakikolwiek sposób. Czasem są to inwestycje duże, czasem rzędu kilku milionów dolarów. Logika inwestycji opiera się na dużej dywersyfikacji, gdzie z założenia większość projektów odniesie porażkę, jakaś część wyjdzie na zero, a tylko nieliczne naprawdę rozkwitną. Ale te nieliczne odniosą taki sukces, że zawiązką zarobią na sobie i na pozostałe. Nie mając takich zasobów kapitału prywatnego, musimy

### **Komercjalizacja dorobku naukowego wymaga sprawnych ośrodków badawczych oraz odpowiedniego zarządzania procesem na jego dalszym etapie**

demickim nieznacznie tylko przekracza pensję minimalną. Oczywiście można to przyrównać do wymiaru pensum, przeliczyć na godziny i przypomnieć o przestrzeni na granty. Tyle że ich otrzymanie nie jest w żaden sposób gwarantowane, a wśród etatowych pracowników dowolnych organizacji dominuje raczej potrzeba stabilności zatrudnienia niż zacięcie do przedsiębiorczości. Nie da się stworzyć konkurencyjnych ośrodków akademickich oferując absolwentom studiów pensje kasjera w dyskoncie wraz z perspektywą, że za 10 lat

liberała, a już na pewno libertarianina, byłaby sytuacja, w której aspekt inwestycji badawczych ograniczono do sektora prywatnego. Niech państwo zajmie się infrastrukturą, skupi swą aktywność na tym, co niezbędne i nie przeszkadza ludziom w tworzeniu świata bardziej niż musi. To oczywiście wizja kusząca, a moralnie pewnie jedyna słuszna. Niestety ideologia bardzo się tu rozjeżdża z rzeczywistością, szczególnie w polskich warunkach, choć nie tylko. Inwestor prywatny oraz publiczny diametralnie różnią się perspektywą zarówno

### **Nie da się stworzyć konkurencyjnych ośrodków akademickich oferując absolwentom studiów pensje kasjera w dyskoncie wraz z perspektywą, że za 10 lat dorównają zarobkom na najniższym szczeblu w korporacji**

mierzy się w pojedynczych miliardach złotych. Nie mamy i długo jeszcze nie będziemy mieli prywatnego podmiotu, który byłby zdolny zainwestować naprawdę duże pieniądze w projekt o dużym ryzyku. Szansę na powstanie takich funduszy zmarnowaliśmy najpierw nakazując powstającym OFE inwestować głównie w obligacje rządowe, a następnie je likwidując. Nawet gdybyśmy dziś odwrócili popełnione błędy, to powstałe fundusze doszłyby do sensownej kumulacji kapitału za 20-30 lat.

polegać na dotowaniu publicznym, które występuje także w krajach zachodnich. Nie byłoby potęgi Google czy Apple gdyby nie wsparcie publiczne na początkowym etapie, nie byłoby potęgi amerykańskiego przemysłu zbrojeniowego, gdyby nie zamówienia publiczne i duża tolerancja zamawiającego na kolejne usterki czy opóźnienia. Niewielu z nas wyobraża sobie dziś świat bez internetu. Internet powstał na zamówienie amerykańskiego wojska – potrzebowało rozproszonych i dzięki temu trudnych do zniszczenia baz danych. Udostępniono

go do użytku cywilnego dążąc do obniżenia kosztów, podobnie jak to zresztą miało miejsce z systemem GPS, który dziś stanowi podstawę wszelkiej nawigacji.

Polska armia musi diametralnie zmienić swoje podejście i zrozumieć, że obrona kraju to nie tylko walka, ale także kondycja całego organizmu gospodarczego. Tak jak armia oczekuje, że przemysł będzie w razie potrzeby przestawić się na tryby wojenne, tak przemysł ma prawo oczekiwać w okresie pokoju, że sprzęt wojskowy nie będzie tylko kupowany przez wojsko z półki, ale wraz z armią tworzony. Tak aby budować siłę własnego przemysłu, a część kosztów wytworzenia tego sprzętu odzyskiwać z jego eksportu. Otrzymując przy tym także

generacja z pierwszą często ma wspólny już tylko kadłub. Przykładem takiego dobrze prowadzonego, choć licencyjnego projektu jest transporter Rosomak. Duża i wieloletnia produkcja, własne innowacje. Aż szkoda, że jego konsekwencją nie jest nowy model zaprojektowany od podstaw już własnymi siłami. Najczęściej jednak nie są to zakupy systemów, a niewielkiej najczęściej ilości gotowego produktu, który pozostaje niezmienny od zakupu do zakupu. Trudno się więc dziwić takiemu myśleniu obecnego decydenta, gdy wie on, że to co dzisiaj wybierze, będzie musiało służyć jeszcze jego wnukom. I to bez większych zmian.

Finansowanie rozwoju po stronie publicznej niestety bardzo zawodzi. Wojsko nie umie

publicznych i ukrywaniu prawdziwej skali deficytu budżetowego. W dzisiejszej sytuacji trudno uwierzyć, że PFR jest do uratowania. Równocześnie taki fundusz w swej konstrukcji powinien zabezpieczać kolejne ekipy rządzące przed podobnymi pokusami. Fundusz ten powinien mieć swobodę inwestycyjną, ale jednocześnie podlegać nadzorowi finansowemu i cechować się maksymalną transparentnością publikowanych danych.

Wydaje się, że w obecnych warunkach taki fundusz mógłby powstać na marginesie Banku Gospodarstwa Krajowego, oczywiście po stosownym jego odpolitycznieniu, a także po przeanalizowaniu niepowodzenia funduszu mieszkaniowego BGK Nieruchomości. Powstanie

podmiotu o charakterze z jednej strony państwowego non-profit, a z drugiej osadzonego na rynkach finansowych przy udziale świata biznesu, ale i świata nauki, mogłoby wypełnić od dawna istniejącą lukę. Dziś bowiem nawet najlepiej zarządzane projekty o organicznej komercjalizacji mogą liczyć jedynie na grant lub częściowo i tak docelowo na wykupienie przez światowego potentata. To co w ostatnich dekadach pozwalało nam się rozwijać i osiągnąć poziom obecnego średniego dochodu, staje się pomalą naszym przekleństwem i zaczyna nas zamykać w pułapce tegoż średniego dochodu. Dopóki to się nie zmieni, pozostanie nam rola gospodarki drugiej kategorii, która może jedynie liczyć na łaskawość dużych. ●

### **Dziś nawet najlepiej zarządzane projekty o organicznej komercjalizacji mogą liczyć jedynie na grant lub częściowo i tak docelowo na wykupienie przez światowego potentata**

pozafinansowe korzyści. Czasem w krótkiej perspektywie lepiej jest dostać sprzęt gorszy, ale traktując taką transakcję jako inwestycję w przyszłość. Tu poniekąd winni temu myśleniu są politycy. O ile amerykańskie wojsko wybiera model samolotu, czołgu czy helikoptera raz na kilkadziesiąt lat, to potem jest on zamawiany w dużych ilościach i stale rozwijany. Ostatnia

zapewnić stałych i długotrwałych zakupów, a dotychczasowa próba stworzenia funduszu inwestycyjnego w postaci Polskiego Funduszu Rozwoju skończyła się kompromitacją porównywalną do Polskiej Fundacji Narodowej. Zamiast poważnej i apolitycznej instytucji otrzymaliśmy niemalże organ partii rządzącej służący głównie mataczeniu w finansach



#### **MACIEJ CHMIELEWSKI**

Ekonomista, manager międzynarodowych projektów w handlu i IT, wykładowca Uniwersytetu Warszawskiego. Millenials z pasją do motoryzacji i lotnictwa.

# „JAKAŚ HISTORIA WESOŁA, A OGNOMNIE PRZEZ TO SMUTNA...”

MAGDALENA M. BARAN

A przecież trwa *Wesele*... Trwa spektakl poszukiwania wspólnoty w języku, doświadczenia życia i słowa, dialogu, w którym owo słowo ma znaczyć, w którym mowa nie może być wyłącznie wołaniem do innego z drugiego brzegu rzeki. To nie śmiech, tylko... „Polska, swoi, własne łzy, własne trwogi, zbrodnie, sny, własne brudy, podłość, kłam...”, co znów powraca jak echo.

Dobre wesele poznajmy po tym, że w pewnym momencie patrzymy na zegarek i zastanawiamy się: „To już ta godzina! Kiedy to minęło?” Gdyby tymi kategoriami oceniać adaptację *Wesela* Stanisława Wyspiańskiego, która 16 marca (również 123 lata po prapremierze) miała premierę na scenie krakowskiego Teatru im. Juliusza Słowackiego, to w zasadzie tu można by skończyć. Idźcie, zobaczcie... Ale to nie takie proste. Bo choć w roztańczonej bronowickiej chałupie, do której zaprasza nas reżyserująca spektakl Maja Kleczewska, nie brak intelektualnych gier i rozrywek, to jej wizja *Wesela* zatrzymuje nas w każdym „teraz” jakie jesteśmy w stanie sobie wyobrazić, jednocześnie boleśnie drążąc przeszłość i wybiegając w przyszłość... niekoniecznie wymarzoną ani przez nas, ani przez autora *Wesela*.

Gdy przed spektaklem aktorki i aktorów zapytano czym jest dla nich *Wesele*, padały różne odpowiedzi. „Tajemnica”, „Los”, „Arcydramat”, „Pęd”, „Dramat, który za każdym razem jest innym dramatem”... Mnie w pamięci szczególnie utkwiły słowa Agnieszki Judyckiej, w spektaklu Kleczewskiej grającej Marynę: „*Wesele* to wszystko co w nas Polakach najpiękniejsze i najszeptniejsze; to korowód naszych tęsknot, pragnień, lęków, ran. Wieczne i niegasnące marzenie o autentycznym zjednoczeniu się”... I jeśli tymi słowami by mierzyć *Wesele*, to jego

nieprzemijalna aktualność trafia w bardzo czuły punkt. W tych wszystkich dziś w Polsce „poobrażanych”, zapowietrzonych, zacierzawionych; tych co tropią każdą odmienność od utrwalonej „normy”; każde wyrwanie się ze schematu; tych, co „swoich” przemianowali na „obcych”. W ramach jednego społeczeństwa, jednej wspólnoty wykopując głęboki rów, bez mrugnięcia okiem przemianowany na okopy, w których można by się ukryć. Tylko przed kim? Tylko przed czym? Bo gdy ogląda się *Wesele* w tej po raz kolejny „nowej”, a przecież tak boleśnie niezmienną Polskę, to jedność, zgoda, wspólnota powracają niczym echo.

W bronowickiej karczmie gwar, ruch, zabawa, jedzenie i picie. Taniec do upadku, rozmowy sklejone ze słów i zawołań, z przekomarzanek i powagi, z zaczepki lekko już zawianych i autentycznej ciekawości. Wszystko w tańcu i przy stole, choć i po kątach czasem, tak by niby nikt nie zauważył. Ale na weselu, choć nawet przez mgłę, zwykle wszyscy widzą wszystko, a nawet i więcej. Te weselne fliryciki miejskich panien z wiejskimi chłopakami, zaczepki i napięcia między Czepcem (Marcin Kalisz) a Dziennikarzem (Rafał Szumera), wykrochmalona sztywność pilnującej status quo Radczyni (Lidia Bogaczówna), splecione dramatem słowa i gesty Poety (Mateusz Janicki). Wszystko to przy suto zastawionym stole – między wódką a zakąską, między

które pchać się trudno i niewygodnie, a jednak w tych chwilach między setką a zagrychą zawsze najwięcej się dzieje. Wszystko to pomiędzy płomiennym krakowiakiem a polonezem duchów. Przez moment „historia wesola, a ogromnie przez to smutna”... Od początku wiemy, że *happy endu* nie będzie.

W bronowickiej karczmie jedność przez niektórych wymarzona/oczekiwana dla innych okazuje się chwiejna, pozorna czy wręcz niemożliwa. I choć Pan Młody (Mateusz Bieryt) zachłystuje się ludomanią, to z boku studzi go doświadczony już w tym pomieszczeniu miejsko-wiejskich, chłopsko-intelektualnych światów Gospodarz (tu łączący tą samą rolę dwa *Wesela* – nowe Kleczewskiej

„pojednanie”), które nie jest bezwarunkowe. Przeciwnie, nawet jeśli to obietnica, jaką złożyć może tylko zwodniczy duch z zaświatów, to wymaga chęci i działań po stronie żywych. Nie wystarczy zawołać, nie wystarczy wołanie usłyszeć, nie wystarczy to by ruszyć do zmiany. Zamknięta w złotym rogu obietnica Wernyhory wciska się między sny. Bo gdy Panna Młoda (Martyna Krzysztofik) zaprosi już Chochoła na wesele, gdy zaprosi wszelkie duchy, to przecież nie spodziewa się, że tej zabawie ktoś odpowie. Ba, u Kleczewskiej pierwsza odpowiedź przychodzi wraz z Chocholem (Kaya Kołodziejczyk), który pojawia się niczym potężny, roztańczony wiatr, by wziąć wszystko – weselników, nas, historię – w swoje posiadanie. Niczym reżyser w teatrze ponurych

**Wszystko w tańcu i przy stole, choć i po kątach czasem, tak by niby nikt nie zauważył. Ale na weselu, choć nawet przez mgłę, zwykle wszyscy widzą wszystko, a nawet i więcej**

i pamiętne *Wesele* w reżyserii Jana Klaty – Juliusz Chrzastowski). Chłód tego ostatniego przełamie później Wernyhora – kobieca postać (Anna Sybru) wyśpiewująca po ukraińsku rozpacz matki po śmierci syna; wyśpiewująca to, co spełnione, ale i to, co przyjąć może; oferująca szansę na owe zjednoczenie (choć dziś chcielibyśmy raczej powiedzieć

duchów/upiorów/zjaw rozdaje role, które tylko z nazwania pochodzą z przeszłości. Gdy wchodzi, krocząc po ustawionej przez środek widowni platformie, jeszcze nie wiemy, że ich droga będzie miała drugie dno. Że... jeszcze posłuży. Widmo (Adam Wierzyński) to wciąż niespełnione tęsknoty, marzenia z młodości, które trzeba było pożegnać i... żyć.





Szela (Marian Dzięziel) jest niczym dziad dzisiejszego Czepca... Kiedyś kat, dzisiaj swat. Hetman Branicki (Andrzej Grabowski) politycznie zaseregowany, obwieszony złotem, przyklejony do komórki biznesmen, który sprawy swoje załatwia na postronku Rosji. I wreszcie Stańczyk (Krzysztof Głuchowski), współcześnie błazeński, rozedrgany, celebrycki, nie tyle kpiący, co zanurzony w pozorach. A jednak powiada: „Polska, swoi, własne tzy,/własne trwogi, zbrodnie, sny,/własne brudy, podłość, kłam;/znam, zanadto dobrze znam”. My też znamy. Gdy więc Dziennikarz otrzyma nie tylko kaduceusz, którym tą polską wodę ma mącić (choć w mitologii miał moc godzenia wrogów i wprowadzania pokoju), ale też błazeńską czapkę – papierową, niczym tonący po chwili stateczek origami – zrobioną z „Gazety Polskiej”, to mączenie nabiera nowego kolorytu. Tych trzech zasiada przy stole, każdy z przyprowadzoną gębą, każdy okraszony kpiną. Od żarcia i picia nie odrywają ich nawet strzały – bo u Kleczewskiej Rycerz Czarny (Tomasz Wysocki) nosi mundur żołnierza... z tych wyklętych. Nosi mundur i sieje zbrodnię, haniebnie mordując Żydów. I jak tu nie dołączyć go do tej upiornej, naznaczonej polskimi wadami, lękami, przeświadczeniami, kompromitującymi rozum wierzeniami, kompanii?

Jak to w *Weselu*, jest i osobność Racheli (Dominika Bednarczyk-Krzyżowska). Osobność każdego, kto nie wpasowuje się w to



towarzystwo, kto szuka miast bezmyślnie zajmować stanowiska, kto pyta, a nie zgodnie w urodzeniem/wychowaniem/wykształceniem wprost wpasowuje się w jedną ze stron. Kto... nie pasuje, a przecież pasuje najbardziej. U Kleczewskiej Rachela płaci jeszcze wyższą

brzegu rzeki. To nie śmiech, tylko... „Polska, swoi, własne łzy, własne trwogi, zbrodnie, sny, własne brudy, podłość, kłam...”, co znów powraca jak echo. Echo, któremu kiedyś będziemy musieli jakoś odpowiedzieć. Inaczej utkniemy w tym chocholim tańcu, z głupia

### **U Kleczewskiej Rachela płaci jeszcze wyższą cenę, gdy staje się symbolem tych zniszczonych, poniżonych, złamanych, zgwałconych, skrzywdzonych na każdy okrutny wymyślony przez drugiego człowieka sposób ofiar wojny**

cenę, gdy staje się symbolem tych zniszczonych, poniżonych, złamanych, zgwałconych, skrzywdzonych na każdy okrutny wymyślony przez drugiego człowieka sposób ofiar wojny. Ale nie tylko wojny, a piętnowanej odwagi pytania, odmienności, dążenia w każdym kroku do bycia sobą. Los Racheli wciąż wydaje się bolesnym pytaniem, na które wciąż nie potrafimy w Polsce spokojnie, rozsądnie i prawdziwie odpowiedzieć.

A przecież trwa *Wesele*... Trwa spektakl poszukiwania wspólnoty w języku, doświadczenia życia i słowa, dialogu, w którym owo słowo ma znaczyć, w którym mowa nie może być wyłącznie wołaniem do innego z drugiego

rzucając: „Jakie to dziś aktualne”. Aktualne jak Polska. Bo gdy na koniec Janek (Antoni Sztaba) gubi róg, miast iść do zgody, chłopci z kosami stają przeciw Gospodarzowi, Dziennikarzowi i Poecie. Tym, co „duża by już mogli mieć, ino oni nie chcą chcieć”. Uwięzieni w gromadzie przez chwilę spoglądają jeszcze w przyszłość, by ostatecznie zejść ze sceny tą samą drogą, którą przyszły na nią zjawy. Jakby zmierzali w to samo miejsce, z którego tamci przyszli. Już sami niczym zjawy, które raz na czas wzywamy na scenę, by odrywały ten arcydramat, bo może za którymś razem i my się obudzimy. I tu warto by postawić kropkę, bo ostatnia scena *Wesela* wg Kleczewskiej przerysowuje, jest niczym osobne show, które

coś spektaklowi kradnie. Bo nie przemawia do mnie Chochół, gdy rozwirowany w tańcu wyrwa sobie serce – tę Polskę (cóż, że wyrazisty, a sklepik z podrobami na Starym Kleparzu blisko), by później wyrwać z butów słomę, która ostatecznie nie zapłonie. *Wesele* nie daje nadziei – bo i nie o to w nim idzie. Aż – za Czesławem Miłoszem – chciałoby się dodać: „Innego końca świata nie będzie”. Ale... czy będzie inna Polska? To już zupełnie inny spektakl.

**Wesele Stanisława Wyspiańskiego. Dramaturgia: Grzegorz Niziołek, reżyseria: Maja Kleczewska, scenografia: Małgorzata Szczęśniak, kostiumy: Konrad Parol, choreografia: Kaya Kołodziejczyk, muzyka: Cezary Duchnowski, światła i multimedia: Wojciech Puś, współpraca scenograficzna: Marcin Chlanda. Teatr im. Juliusza Słowackiego w Krakowie. Premiera odbyła się 16 i 17 marca 2024. ●**



## **MAGDALENA M. BARAN**

Doktor filozofii, historyk idei, publicystka; adiunkt w Instytucie Socjologii Uniwersytetu KEN w Krakowie. Zajmuje się problematyką wojny, etyką wojny, międzynarodowym prawem dot. wojny i pokoju, odbudową społeczeństw postkonfliktowych, filozofią polityki, etyką rządu. Autorka książek „Znaczenia wojny. Pytając o wojnę sprawiedliwą” (Biblioteka Liberté! 2018), „Oblicza wojny (Arbitror 2019)”, „Był sobie kraj. Rozmowy o Polsce” (Biblioteka Liberté! 2021). Członkini rady programowej „Igrzysk Wolności”. Redaktor prowadząca miesięcznik „Liberté!” Prowadzi podcast „Jest sobie kraj”, w którym o Polsce rozmawia z rodzimymi intelektualistami. Pracuje nad książką poświęconą *ethics of government*, która ukaże się jesienią.

# PASTWISKO

## – O KSIĄŻCE IGNACEGO DUDKIEWICZA I MECHANIZMACH RZĄDZĄCYCH POLSKIM KOŚCIOŁEM

SYLWIA DZIEMIŃSKA

Choć Dudkiewicz, jako katolik, mocno krytykuje mechanizmy władzy w Kościele, nie jest pozbawiony nadziei na lepszą przyszłość. Warsztat pisarski i wnikliwość sprawiają, że z kart książki zdaje się wzbijać lekki wiatr zmian, zapraszający jeszcze wierzących i obecnych w Kościele do działania.

Książka napisana przez katolika, która krytycznie podchodzi do Kościoła – zjawisko to jest coraz częstsze i nie budzi już takich kontrowersji jak kiedyś. Wciąż jednak takie dzieła są ciekawe. Nie ze względu na samą tematykę (o, katolik źle pisze o Kościele, trzeba zajrzeć), lecz podejście do niej (więcej szczegółów w dalszej części artykułu), które – trzeba przyznać – kusi, aby po nie sięgać. Tak właśnie jest z książką *Pastwisko. Jak przeszłość, strach i bezwład rządzą polskim Kościołem* Ignacego Dudkiewicza. Autor jest redaktorem naczelnym magazynu „Kontakt” (jedynego w Polsce czasopisma lewicy katolickiej), działaczem społecznym i publicystą. Jest związany z Klubem Inteligencji Katolickiej w Warszawie.

Książka Dudkiewicza jest złożona z rozmów. Spisane fragmenty wywiadów, opowieści uzyskane od członków Episkopatu, osób konsekrowanych

dopracowana. Składa się ona z trzech części, które są głównymi odpowiedziami na pytanie „Kto rządzi w Kościele?": przeszłość, strach i bezwład. W ostatniej części („Inaczej”) Autor analizuje procesy z zewnątrz, które mają wpływ na kształt Kościoła w Polsce. Przygląda się ludziom połączonym pragnieniem innego Kościoła i wiarą w tą możliwość. Przyjrzyjmy się im pokrótce (aby nie zdradzać za dużo).

### Przeszłość

Zakotwiczenie w minionych czasach, traktowanie zmian jako ataku i lęk przed obcym to zjawiska znane chyba każdej jednostce, grupie i organizacji. Tak stara instytucja jak Kościół w żadnym razie nie jest od tego wolna. Dudkiewicz to zauważa i bez oporu wskazuje mity, w które niczym w szaty przyoblekła się ta instytucja. Autor pokazuje mit o Narodzie, który przez cały czas był z Kościołem, a przeciw komunie.

**Zakotwiczenie w minionych czasach, traktowanie zmian jako ataku i lęk przed obcym to zjawiska znane chyba każdej jednostce, grupie i organizacji. Tak stara instytucja jak Kościół w żadnym razie nie jest od tego wolna**

i świeckich związanych z Kościołem oraz źródeł medialnych świadczą niewątpliwie o ogromie pracy i wysiłku włożonym w dzieło. Pokazują też rzetelność i wytrwałość w dążeniu do poznania poszukiwanych odpowiedzi. Struktura książki także jest solidnie

Dokłada do tego mit o Kościele, który „zawsze bohatersko stawiał przeciwko komunie, był w opozycji i wspierał wolnościowe aspiracje polskiego społeczeństwa czy jego części”<sup>1</sup> i taki o instytucji bezlitośnie prześladowanej, niszczonej i szykanowanej

<sup>1</sup> Wszystkie cytaty pochodzą z książki Ignacego Dudkiewicza *Pastwisko. Jak przeszłość, strach i bezwład rządzą polskim Kościołem*, wydanej przez Wydawnictwo Agora.

przez cały PRL. Jest jeszcze mój ulubiony, czyli wyolbrzymienie roli Kościoła w obaleniu komuny w Polsce i poza nią i ten umniejszający skalę kolaboracji ludzi kościoła z władzą, wywiadem i SB. Oczywiście to tylko część.

Poruszona została też kwestia Jana Pawła II, a raczej jego gloryfikacji i natchnionych biografów, którzy z jego życia uczynili „zlepek wielkich słów, patosu, ahistorycznych bzdur i ocen niesprawiedliwych wobec wszystkich innych osób działających na rzecz lepszego świata”. Przecież powszechnie wiadomo, że był on niemal jednoosobowym sprawcą upadku Związku Radzieckiego... Autor odniósł się także do kwestii odpowiedzialności Papieża-Polaka za wykorzystywanie seksualne dzieci przez duchownych. Z jednej strony nowelizacja kodeksu kanonicznego, z drugiej obrona seksualnych oprawców, takich jak Marcial Maciel Degollado, do tego jeszcze kwestia tego, co papież wiedział, a czego nie i dlaczego. W książce pokazany jest także stan debaty publicznej w tym obszarze, bo wbrew jednemu z przytaczanych w książce truizmów, Dudkiewicz uważa, iż da się o tym rozmawiać.

### Strach

Komu z żyjących obcy jest ten stan? Kto wie, do czego może zostać doprowadzony pod jego wpływem? Ciężko to określić tak „z marszu”. Dudkiewicz przyjrzał się jednak strachowi i temu, jak działa on w Kościele. Ma on tu wiele oblicz, choćby oblicze mobbingu. Każdy jest w stanie wyobrazić sobie typowego „Janusza” — narcystycznego szefa z nałogami, którego ego ciężko zmieścić razem z nim w jednym pomieszczeniu. „Janusza”, który ubóstwo uznaje za cnotę dla ludu,



a zbytek jako dobro konieczne dla zarządu. Dla którego upokarzanie podwładnych jest chlebem codziennym, a obowiązkowe interakcje z ludźmi uznaje za przywilej, za który należy się gruba koperta (a życzliwość i uprzejmość to cechy zarezerwowane dla osób wpływowych, od których można coś uzyskać). Dla którego wulgaryzmy są jak przecinki, a strach ciągnie się za nim, niejednokrotnie pomieszany z zapachem alkoholu. Dudkiewicz zauważa, że takich „Januszów” niemało jest w Kościele, a strach przed nimi jest wielki. Wielu z nich to purpuraci. Walka z nimi jest równie skomplikowana i trudna, jak w każdej innej instytucji.

Kościółowi i członkom jego struktur nie jest obcy także lęk. Czy spełnią się często niewypowiedziane oczekiwania? Co można powiedzieć, a co nie, by się nie narazić i nie utracić przywilejów? Często

## Komu z żyjących obcy jest ten stan? Kto wie, do czego może zostać doprowadzony pod jego wpływem?

postępowanie księży i hierarchów jest kierowane właśnie tymi refleksjami — by się nie wychylać i nie podpaść, nie zostać zdegradowanym lub po prostu, by te przywileje i korzyści uzyskać.

Wiele z tych obaw księży muszą przeżywać w samotności. Nie chodzi tu tylko o celibat, brak możliwości stworzenia rodziny (formalnie, bo jak wiadomo, konkubinatów jest sporo), lecz o czas, który spędza się poza konfesjonalem, liturgią, katechezą i innymi obowiązkami. Mierzenie się z własną głową w świetle lektury książki Dudkiewicza wydaje

się jednym z większych wyzwań księży. Radzenie sobie z niesprawiedliwym wynagrodzeniem, zbyt małą lub dużą liczbą obowiązków, własnymi kryzysami w wierze bywa trudne, gdy nie trafi się na „dobrego” zwierzchnika. Jak zauważa Dudkiewicz, nikt nie sprawdza choćby dobrostanu wikarych. Nie ma przecież ankiet ewaluacyjnych po pobycie na danej parafii. Jeśli nie ma komu zaufać, kapłan milczy, a to może prowadzić do autodestrukcji lub szkodenia innym.

### Bezwład

„Głównym uczuciem, jakie towarzyszy hierarchom, którzy czują odpowiedzialność za Kościół, jest panika” — ten cytat z jednego z rozmówców Dudkiewicza doskonale podsumowuje niemal całą trzecią część jego książki. Wśród hierarchów trudno o jedność, autor Pastwiska zauważa, że wśród bisku-

pów są trzy grupy: konserwatywna, postępową i (największą) zachowawczą, która czeka na rozwój wydarzeń czy dyskusji i podąża za większością. Gdy nie ma jedności w pewnej sprawie w Episkopacie, jest milczenie.

Dudkiewicz wspomina o mało spójnych radach i komisjach, reaktywnych działaniach narzuconych przez deadline’y „ważnych rocznic” i ram czasowych instrukcji, różnicach w wizji przyszłości Kościoła i przede wszystkim podziałach politycznych. Jeśli chodzi o hierarchów, bardziej widoczne

niż ich poglądy na temat nauk poszczególnych ojców Kościoła są sympatie partyjne (kto za PiS, kto za PO). Szkoda to straszna, zaangażowanie polityczne zabiera mnóstwo czasu, który mógłby

Dudkiewicz zauważa jednak, że papież jest jeden, a księży, hierarchów i katolików — ponad miliard. Trudno więc wymagać, aby osobiście zajmował się każdą sprawą i nadużyciem. Tam, gdzie angażował

## Pokazane jest tu niezadowolenie z obecnej kondycji Kościoła w Polsce i wyrażona potrzeba zmiany. Dokładania małych cegiełek, aby, gdy budowla runie, nie został jedynie ugór

być poświęcony na odbudowę życia w zamierających parafiach, rozwój wspólnot czy choćby pielgrzymki lub wydarzenia dla dzieci i seniorów, które mają ogromne znaczenie dla tych grup, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach.

Ignacy Dudkiewicz porusza też kwestię homoseksualizmu — zarówno stosunku hierarchów do niego, jak i księży, którzy nie są heteroseksualni. Nie, nie ma tu nazwisk — autor zwraca uwagę na *outing*<sup>2</sup> i wystrzega się go, zaznaczając że interesują go przede wszystkim mechanizmy władzy. I w myśl tego zainteresowania opisuje znaczenie tak zwanej lawendowej mafii, grup homoseksualnych księży w Kościele i ich postawy wobec osób LGBT+.

### Inaczej

Ostatnia część książki jest wyrazem nadziei. Mocno wybrzmiewają tu nadzieje wiązane z papieżem Franciszkiem i zmianami, które wprowadza. Wielu duchownych liczy, że karty biurokracji zostaną zastąpione orłami duchowości i intelektu.

<sup>2</sup> *Outing* to publiczne ujawnienie czyjejs orientacji seksualnej bez zgody i/lub wiedzy tej osoby.

się osobiście (tu jest podany przykład Episkopatu w Chile), robił to wskutek ogromnej oddolnej presji. Najważniejszą zmianą, jakiej dokonał Franciszek, jest przerwanie europocentryzmu w Kościele — twierdzi jeden z rozmówców Dudkiewicza. Faktycznie, Autor wskazuje, że pierwszych kardynałów doczekały się Haiti, Wyspy Tonga, Mjanma czy Wyspy Zielonego Przylądka, co znacznie poszerza perspektywę instytucji i przenosi środek ciężkości z Europy na świat.

W końcowej części książki przedstawione są także wnioski i postulaty, zarówno samego Autora, jak i jego rozmówców. Znajdziemy wśród nich decentralizację niektórych spraw (choćby święceń kobiet lub celibatu), większą otwartość i różnorodność, tak aby nie doszło do (kolejnej) schizmy i zniknięcia Kościoła. Pokazane jest tu niezadowolenie z obecnej kondycji Kościoła w Polsce i wyrażona potrzeba zmiany. Dokładania małych cegiełek, aby, gdy budowla runie, nie został jedynie ugór. Kadencyjność proboszczów, większa decyzyjność wiernych — to tylko część propozycji zmian zapisanych w książce. Co jest jednak

najważniejsze? Zaangażowanie wszystkich — hierarchów, osób konsekrowanych i świeckich, każdego z wiernych. Wtedy może będzie szansa, że Kościół się odrodzi w nowym kształcie i wybrzmi w nim głośne Te Deum Laudamus skierowane do Stwórcy, w którego wierzą chrześcijanie, a nie do struktur.

### Smaczki w książce

To nie jest koniec ważnych spraw w reportażu Dudkiewicza. Tym, co zdecydowanie wyróżnia ten reportaż, są części „Margines” i „Kurja” — kilkustronowe zapiski porozmieszczane w poszczególnych częściach, w których czytelnik widzi kulisy powstawania części reportażowej. Można wejść z Autorem do pokojów, w których odbywały się rozmowy, posłuchać ich, zobaczyć pomieszczenia i rozmówców jego oczyma. Ba, Autor wpuszcza czytelników także do własnej głowy. Pokazuje wiele prywatnych dylematów, problemów i zawiłości, które napotkał na drodze do ostatecznej wersji swego dzieła. Można zapoznać się z przyczynami odmów udziału w rozmowie niektórych hierarchów i ich drogi do zajęcia takiego, a nie innego stanowiska. Nadaje to autentyczności zarówno Dudkiewiczowi, jak i jego książce.

Podsumowując, w swej książce Dudkiewicz nie wynajduje koła na nowo — większość spraw, o których pisze, jest znana. Przytaczając je, pragnie przybliżyć siebie i czytelników do zrozumienia mechanizmów

władzy w Kościele. Prowadzi i przytacza rozmowy, które trudno się czyta, w których Kościół porównywany jest do sekty, gdzie wola Boża sprowadzana jest do woli przełożonego. Część rozmówców z różnych względów pozostaje anonimowa. Niektórzy z respondentów zdają się prowadzić rozrywkę szachową, gambit, w którym dając Autorowi w niewielkim okienku czasowym kilka starannie wyselekcjonowanych informacji, przemilczają inne.

Choć Dudkiewicz, jako katolik, mocno krytykuje mechanizmy władzy w Kościele, nie jest pozbawiony nadziei na lepszą przyszłość. Dobry warsztat pisarski i wnikliwość sprawiają, że z kart książki zdaje się wzbijać lekki wiatr zmian, zapraszający jeszcze wierzących i obecnych w Kościele do działania. Warto więc sięgnąć po lekturę i sprawdzić, co Dudkiewicz i jego rozmówcy mają do powiedzenia. ●



Ignacy Dudkiewicz,  
*Pastwisko. Jak przeszłość,  
strach i bezwład rządzą  
polskim Kościołem*, wyd.  
Wydawnictwo Agora, 2024



## SYLWIA DZIEMIŃSKA

Absolwentka studiów na kierunku etyka-mediacje i negocjacje i filozofii. Za-  
interesowana zagadnieniami z obszaru praw kobiet i ochrony środowiska.  
Korektorka i redaktorka tekstów. Właścicielka firmy „Korekta przy kawie”.



Photo by Javad Esmaili on Unsplash



PIOTR BENIUSZYS

## ŚWIADEK WIDZI CZŁONKA

Mrożone hot-dogi już dawno osiągają w świecie kulinariów wyższym poziom wykwinności aniżeli polska debata publiczna w dziejach komunikacji międzyludzkiej. Kto miał ochotę popsuć sobie dzień, mógł się tego osobiście przekonać, oglądając relację z przesłuchania Jarosława Kaczyńskiego przed komisją śledczą ds. Pegasusa.

Kaczyński, jak każdy zrzucony z cokołu i niedoszły dyktator, który jednak równocześnie jeszcze nie dostał adekwatnie po tzw. łapach, przybył przed komisję w niepodrabialnym nastroju, stanowiącym mieszankę naburmuszenia, besserwiserstwa, wyniosłości, arogancji, ironii i pragnienia odwetu. Dużo tego było. Za dużo, aby coś sensownego z tego mogło wyjść. To jak z kolorami, które mieszamy, aby uzyskać inne kolory. Jeśli domieszkamy ich za dużo, wychodzi niechybnie szarobury. W przypadku Kaczyńskiego wyszło więc zwyczajne i dość prostackie chamstwo.

Pouczał więc Kaczyński vel Słońce Narodu komisję, że jest starszy od nich i ma w życiorysie pełnienie wyższych od nich stanowisk państwowych. To jakoby miało pozbawić postów wszelkich podstaw do wzięcia go w krzyżowy ogień pytań. Komisja ta mogła co najwyżej bić jemu, Kaczyńskiemu,

pokłony, w zdaniach okraszonych dowodami najwyższego szacunku z góry przyznawać mu rację i wpadać w zachwyt na każdą wymijającą odpowiedź. Tylko tak mogła się zrehabilitować za pokaz niebywałej bezczelności, jakim było wezwanie niedosłego Słońca Narodu na przesłuchanie.

Gdy okazało się, że związani z koalicją demokratyczną postowie odmawiają wejście w poetykę pośła Goska z PiS, który każdą wzmiankę o Słońcu obudowywał co najmniej trzema superlatywami na temat tegoż Słońca, i zmierzają wręcz w stronę – o, zgrozo! – besztania Słońca i grożenia Słońcu wnioskami do sądu, Słońce uznało, że łaskawie zmierzchnie ku ich poziomowi. Skoro komisja nie tytułuje go „Premierem”, „Prezesem”, „Przywódcą Dobrej Zmiany”, „Profesorem/Doktorem Praw”, tylko wybiera formę per „Świadek”, to on odpowie na to tytułując ich mianem „Członków”.

Tak więc Słońce od drugiej godziny przesłuchania (gdy już wybrało, które fragmenty przyrzeczenia może łaskawie wyartykułować) zaczęło smagać komisję „Członkami”. Uznawszy, że mówienie nawet „panie Członku” jest za dobre dla przesłuchujących osobników, przeszło na krótsze i prostsze „Członku”. Za każdym „Członkiem” Słońce

uśmiechało się od ucha do ucha. Radość Słońca z „Członka” była czytelna jak na dłoni.

Nazywanie osoby należącej go jakiegoś gremium takim samym słowem, jakim określa się męskie narządy płciowe, nie jest specyfiką tylko języka polskiego. Kaczyński dał radę przetrwać psychicznie te długie godziny odpytywania dzięki tej swoistej grze w pomidora. Obojętnie jak niesympatycznie zadano mu pytanie, odpowiadał „Członek” i był zadowolony. A jakimi synonimami słowa „członek” opatrywał panów z komisji w myślach, pozostanie tajemnicą Słońca. Jeden pewnie był „ch\*\*\*”, inny „k\*t\*\*\*”, a inny, hm, „naleśnik”.

Mordęga z Kaczyńskim przed komisją śledczą po raz kolejny pokazała też, jak bardzo cierpimy z powodu nadal niedostatecznej feminizacji polskiej polityki. Powiedzmy sobie bowiem szczerze, tylko mężczyzna czuje się dziwnie, gdy ktoś go nazywa „członkiem”. Po posłankach taka forma spłynęła by niczym woda po, nomen omen, kaczcze. Nawet nasze Słońce Narodu i uwielbiony Cudotwórca nie znalazłby dostatecznie legitnego powodu, aby posłanki w komisji śledczej tytułować per „pani Wagino”, więc nie byłoby sprawy i tego całego zażenowania.

PATRYK KOSENDA

## WYWLEKAĆ STRONIĄCE OD SUTKÓW NA SZYNCE III: SZWARGOT WIELKIEGO SZWAGRA

1. Bukoliczna pierdelencja zamarudziła w opactwie:  
*Jak konie w ukropie, jak wodniste obiadokolacje!*

2. Nie jestem rozwiązły, tylko całuśny:  
*Ogniu, raczkuj gdzie bądź!*

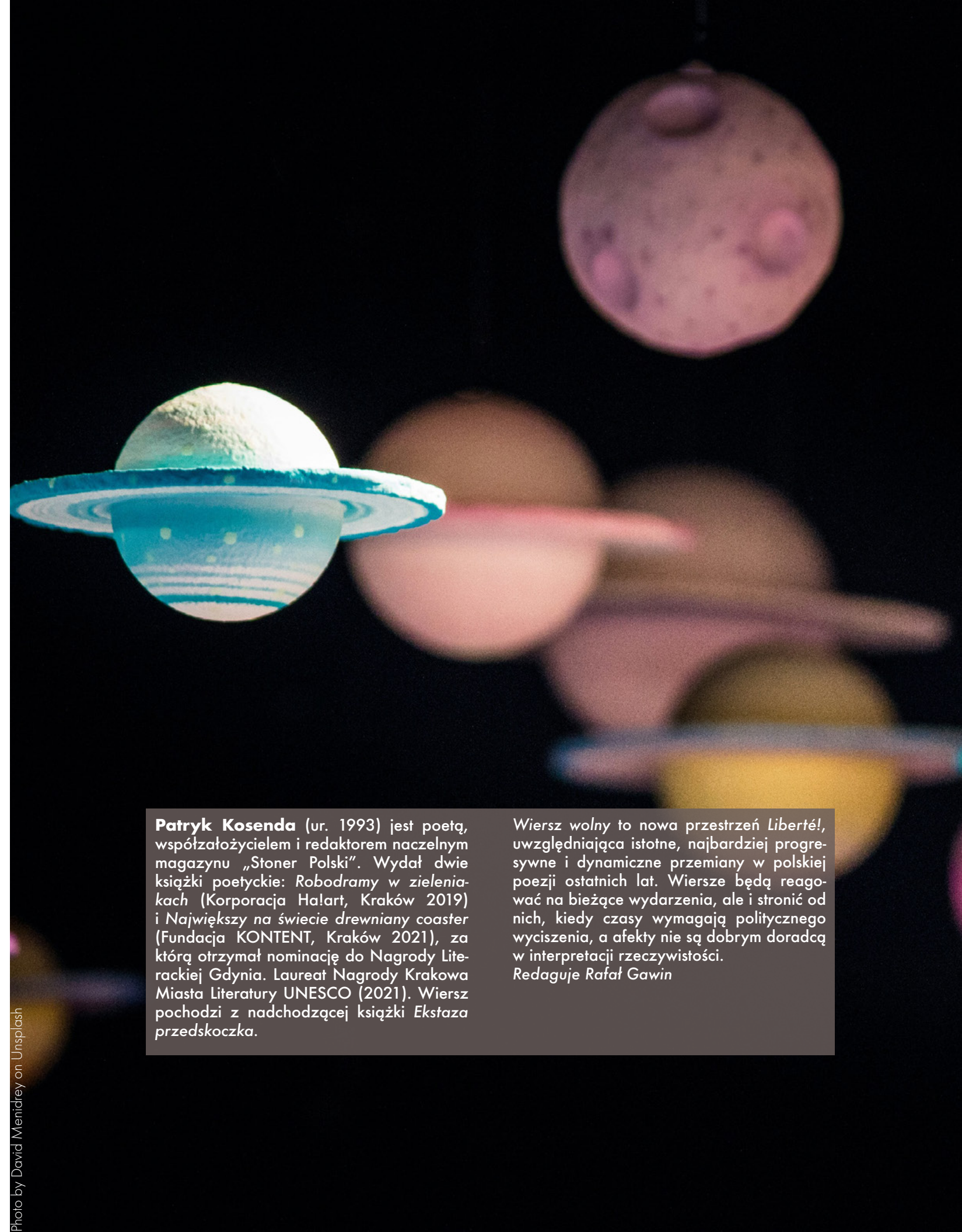
3. Mam uczulenie na bycie martwym:  
*Suck my Python, Monty!*

4. Zagłada domu Zagładów:  
*Kaskader Dziubdziuś i złodzieje motórow!*

5. Butikowe planety i ich szeszlongi:  
*Król tymczasowy, ale opasły!*

6. Szalony, seksowny chlebie:  
*Mam na ciebie kraszankę!*

7. Ruch obrotowy ciał zielonych:  
*Kosmos szwagra, hapyka czarnego!*



**Patryk Kosenda** (ur. 1993) jest poetą, współzałożycielem i redaktorem naczelnym magazynu „Stoner Polski”. Wydał dwie książki poetyckie: *Robodramy w zieleniakach* (Korporacja Ha!art, Kraków 2019) i *Największy na świecie drewniany coaster* (Fundacja KONTENT, Kraków 2021), za którą otrzymał nominację do Nagrody Literackiej Gdynia. Laureat Nagrody Krakowa Miasta Literatury UNESCO (2021). Wiersz pochodzi z nadchodzącej książki *Ekstaza przedskoczka*.

Wiersz wolny to nowa przestrzeń *Liberté!*, uwzględniająca istotne, najbardziej progresywne i dynamiczne przemiany w polskiej poezji ostatnich lat. Wiersze będą reagować na bieżące wydarzenia, ale i stronić od nich, kiedy czasy wymagają politycznego wyciszenia, a afekty nie są dobrym doradcą w interpretacji rzeczywistości.  
Redaguje Rafał Gawin

## REDAKCJA:

### Redaktor naczelny:

Leszek Jażdżewski

### Redaktor prowadząca miesięcznik Liberté!:

Magdalena M. Baran

### Numer ukazuje się dzięki wsparciu czytelników.

### Zespół Liberté!:

Piotr Augustyniak

Piotr Beniuszys

Marcin Celiński

Sławomir Drelich

Joanna Ellmann

Marcin Frenkel

Daria Hejwosz-Gromkowska

Sławomir Kalinowski

Tomasz Kamiński

Tomasz Kasprowicz

Joanna Łopat

Magda Melnyk

Marcin Wojciechowski

### Tłumaczenia

### i współpraca zagraniczna:

Olga Łabendowicz

### Koordinacja biura Fundacji, opieka nad liberte.pl:

Joanna Głodek

### Redaktor prowadząca liberte.pl:

Magda Melnyk

redakcja@liberte.pl

### Koordinacja 6. dzielnicy:

Marcin Malecki

### Skład i opracowanie graficzne:

Lotokot Studio

### Korekta:

Piotr Beniuszys

Sylwia Dziemińska - Korekta przy kawie

### Ilustracje:

- Zdjęcia na licencji CC
- Okładka: Photo by Cole Keister on Unsplash
- Zdjęcia Collegium Maius: Magdalena M. Baran
- Rysunki: Rafał Szumera

## WYDAWCA:

### Fundacja Liberté!

ul. Piotrkowska 102,  
II piętro, 90-004 Łódź  
www.liberte.pl

### Prezes Zarządu:

Błażej Lenkowski

### Wiceprezes Zarządu

Leszek Jażdżewski

ISSN: 2080-4326