

czucie obywatelskiego sprawstwa oraz odrzucenie normy byle-jakości i przeciętniactwa).

4. Cnota zaufania, elementarnej prostomyślności, uczciwości, w tym uczciwości transakcyjnej (transparencja i nakaz ograniczania korupcji).

5. Cnota dialogu, kompromisu i życzliwości (poza republiką chamstwa).

6. Cnota konkurencyjności, rywalizacji, innowacyjności, przy jednoczesnym odrzuceniu wyścigu szczurów. Cnota racjonalnego (skalkulowanego) ryzyka.

7. Cnota równowagi między wartościami prywatnymi i publicznymi.

8. Cnota równowagi między wartościami materialistycznymi i postmaterialistycznymi, takimi jak miłość, przyjaźń, opieka nad braćmi mniejszymi, szacunek wobec przyrody.

9. Cnota racjonalnego przewidywania. Planowanie krótko- i długofalowe. Niepodejmowanie walki z przyszłością, w tym Unią Europejską, lecz dobre do niej przygotowanie.

10. Cnota uniwersalnego i jednocześnie partykularnego oglądu. Zakorzenie lokalne i uczestnictwo w procesach światowych.

Referat wygłoszony podczas konferencji Komisji Duszpasterstwa Ogólnego Episkopatu Polski w Zakopanem, 21-22 stycznia 2003 roku.

KRZYSZTOF PAWŁOWSKI

NOWY SĄCZ - TARNÓW

PRZYWÓDZTWO W OKRESIE ZMIAN

I. ANALIZA CZASÓW WSPÓŁCZESNYCH

Dobrym rozpoczęciem wykładu jest odniesienie się do książki Petera Druckera z 1985 roku *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Już wówczas Drucker nazywał czasy nadchodzące czasami burzliwymi, chcąc podkreślić, że będzie to coś wyraźnie więcej niż czas zmiany i transformacji, i chcąc zwrócić uwagę na niepewność tego, co czeka ludzi w przyszłości.

Sytuacja dzisiejsza jeszcze mocniej niż 5 lat temu, gdy przygotowywałem pierwszy tekst na temat przywództwa, pokazuje trafność spostrzeżeń P. Druckera. Chciałbym przedstawić w wielkim skrócie 13 – moim zdaniem – najważniejszych czynników, które w sposób istotny wpływają na czasy nadchodzące, dzieląc je na czynniki geopolityczne, gospodarcze i cywilizacyjne.

1.1. Czynniki geopolityczne

1. Rozpad obozu komunistycznego w 1989 i 1990 roku spowodował uwolnienie i poddanie powszechnym tendencjom rozwojowym dużej grupy państw zamieszkałych przez 300 milionów ludzi i zmienił niemal całkowicie sytuację geopolityczną świata (odejście od świata dwubiegunowego), i w dużej mierze sytuację w Europie (wyraźnie rozszerzenie Unii Europejskiej).

2. Wyraźnie zauważalny jest rozwój procesów integracyjnych (poszerzenie NATO przy wyraźnym spadku znaczenia Paktu, rozszerzenie Unii Europejskiej czy stowarzyszeń regionalnych – np. NAFTA).

3. Wpływ 11 września 2001 roku na sytuację geopolitycz-

na świata. Przepowiadany jeszcze niedawno przez Fukuyamę koniec historii, już wiadomo, że nie nastąpi. Czy to oznacza dramatyczną konfrontację cywilizacji zachodniej ze światem islamu i jego wartościami, czy też oznacza to zderzenie bogatej „Północy” z biednym „Południem”? Jak zabezpieczyć się przed terroryzmem nie tworząc obłąkanej twierdzy i nie ograniczając ludzkiej wolności?

4. Dominacja USA w świecie jako jedyne supermocarstwa politycznego z uwagi na przewagę militarną (rozwój broni „inteligentnych”, łatwych w użyciu i praktycznie niezagrażających cywilom) oraz przewagę gospodarczą (wciąż rosnąca z uwagi na stagnację głównych konkurentów: Japonii i Niemiec oraz rosnące znaczenie i rozwój korporacji globalnych ale mających dominujący udział kapitału amerykańskiego).

1.2. Czynniki gospodarcze

1. Świat rozwinięty przechodzi, a praktycznie już przeszedł do ery postindustrialnej, w której znaczenie przemysłów produkcyjnych wyraźnie maleje (pracuje w nich znacznie mniej ludzi, wytwarzają coraz mniejszą część produktu globalnego), a wzrasta znaczenie nowych „przemysłów” np. edukacyjnego i rozrywkowego.

2. Procesy globalizacyjne w gospodarce, chyba nieuniknione i niemożliwe do zatrzymania, z jednej strony racjonalizują koszty i użycie zasobów, z drugiej strony stają się zagrożeniem dla większości państw świata. Największą korzyść z globalizacji ma kilka najbardziej rozwiniętych państw świata, znaczne korzyści mają państwa najbardziej zacofane (łatwiejsze dojście do rynków i inwestycji). Globalizacja może być groźna dla państw średnio rozwiniętych, jak Polska, bo wyraźny już jest trend do polaryzacji bogactwa i biedy, przy wycinaniu „średniaków”. Dominacja firm globalnych podwyższa znacznie bariery wejścia na rynek dla nowych firm oraz indukuje trendy szkodliwe dla rozwoju lokalnego i regionalnego.

3. Rozstrajanie mechanizmów ekonomicznych – utrudniająca wzrost zamożności społeczeństw nie tylko krajów najbogatszych. Obecnie istotne reguły wolnego rynku są blokowane

lub trudne do zrealizowania, dla przykładu: aby rynek spełniał swoją rolę, bariery wejścia dla innowatorów muszą być niskie (są coraz wyższe). W zderzeniu z zewnętrzną przewagą technologiczną i kapitałową wewnętrzny potencjał innowacyjny ulega degradacji. Niekontrolowany przepływ pieniądza w skali światowej z jednej strony zagraża stabilności gospodarek państwowych (kryzysy wywołane czynnikami zewnętrznymi), z drugiej pozwala przerzucać po świecie koszty i zyski, co zagraża państwowym i lokalnym systemom podatkowym.

4. Wpływ rewolucji informacyjnej. Niewątpliwie komputer i Internet zmienił świat w ostatnich 20 latach. Wpływ jest zdecydowanie pozytywny (np. demokratyzacja dostępu do wiedzy, czy zwiększenie potencjału kalkulacyjnego w badaniach naukowych) choć rodzi też zagrożenia (wprowadzenie Internetu do operacji finansowych odcięło w dużej mierze wartość akcji od wartości firmy; szybki przepływ kapitałów spekulacyjnych może prowadzić do destabilizacji całych państw).

1.3. Czynniki cywilizacyjne i społeczne

1. Degradacja struktur społecznych, szczególnie tych niskiego poziomu (rodzina, sąsiedztwo, parafia, miejscowość). Jedną z podstawowych przyczyn uwiędnięcia podstawowych struktur była ekspansja sfery państwowej opieki socjalnej. Gdy ubezpieczenie, renty, emerytury wyeliminowały potrzebę ludzkiej solidarności, więzi wspólnotowe zaczęły obumierać.

2. Obecnie można powiedzieć, że systemy socjalne utrzymują się wręcz z grabieży, poprzez zadłużanie przyszłych pokoleń. To grozi w przyszłości kompletną katastrofą finansową państw, jeżeli wziąć dodatkowo pod uwagę osłabienie tendencji rozwojowych oraz negatywne zmiany demograficzne.

3. Kryzys demograficzny Europy – kilka lat temu zaczął się bezprecedensowy w historii Europy proces wymierania rdzennej ludności Europy. Dzietność kobiet jest o połowę niższa od wymaganej dla reprodukcji prostej. Polską sytuację wyjaśniają dwie cyfry: 697 tys. 19-latków w 2002, i zaledwie 368 tys. urodzin w 2001 roku. Bogata Europa sprowadza „służby” głównie

z krajów islamskich, które wcale nie chcą się asymilować i wchodzić w społeczeństwo lokalne.

4. Konsumeryzm, który stał się przede wszystkim religią bogatych społeczeństw Zachodu, ale staje się też magnesem dla dużej części społeczeństwa polskiego. Wpływ przemysłu rozrywkowego i reklamy na swoiste odmłodzenie młodego pokolenia. Idealizacja modelu „szczęścia” i „sukcesu”. Duże grupy społeczne ukierunkowały się na stałe konsumowanie „socjału”, bez pracy własnej.

5. Zmniejszenie znaczenia klasy robotników fizycznych jako klasy dominującej w XX wieku. Wzrastająca rola robotników wiedzy (robotników umysłowych) i ich dominująca rola w przyszłym społeczeństwie wiedzy. Towarzyszące temu procesowi umasowienie wykształcenia wyższego (50% populacji) i podniesienie się o 1 stopień wykształcenia całego społeczeństwa.

Opisane powyżej procesy i trendy zachodzą równocześnie a do tej autorskiej listy każdy może łatwo dodać następne zjawiska wpływające na przyszłe zachowanie społeczeństw i całej ludzkości. Rzeczywiście, czasy nadchodzące będą czasami burzliwymi, a rezultat przemian jest obecnie trudny do przewidzenia. Pojawiają się coraz nowe zjawiska, które dodatkowo mogą utrudnić przewidywanie przyszłości (choćby dla przykładu rozwój badań genetycznych i skutki cywilizacyjne ewentualnego klonowania ludzi).

Pozostaje wciąż otwarte pytanie: czy teoria stałego rozwoju gospodarczego jest realna i czy szczególnie kraje najbardziej rozwinięte nie wejdą w długoterminowy okres stagnacji gospodarczej, tzn. zerowego wzrostu?

Niepewność co do rezultatów zmian rodzi naturalną u wielu atmosferę lęku, obaw, kreuje postawy obronne. Z drugiej strony ten okres stwarza możliwości i szansę dla tych, którzy potrafią w sposób twórczy i dynamiczny z nowej sytuacji skorzystać, dojrzeć wśród chaosu zmian okazję dla siebie nieco wcześniej niż inni. Co do jednego nie ma wątpliwości – głównym czynnikiem zmiany i grupą kreującą przyszłość staje się nowa klasa, która zdominuje wiek XXI – klasa robotników wiedzy (robotników umysłowych), to jest ludzi, którzy mają wykształcenie wyższe, potrafią działać w sposób twórczy, anali-

tyczny i syntetyzujący, są profesjonalistami, rozumieją szeroko świat i zjawiska w nim zachodzące, posiadają umiejętność komunikowania.

Ale w tej dominującej klasie robotników wiedzy wyróżniać się będzie szczególnie grupa ludzi o nieprzeciętnych zdolnościach kształtowania otoczenia i kreowania nowych rozwiązań w oparciu o profesjonalne wykształcenie, zdolności organizacyjne, ale i w oparciu o „żywość” intelektualną oraz intuicję. To oni, działając niekonwencjonalnie w warunkach niepewnej i wciąż zmieniającej się rzeczywistości, zmieniać będą świat i jemu przewodzić. To grupa liderów zdecyduje o przyszłości świata. Obecnie, gdy używa się określenia *lider*, to najczęściej myśli się o jednostkach czy setkach osób w skali całych państw. Czasy przyszłe stworzą możliwości dla działania setek tysięcy a może milionów ludzi zdolnych do przewodzenia innym i do kreowania nowej rzeczywistości. Zwykle, gdy mówi się o liderach, to ma się na myśli polityków lub wielkich menedżerów (typu Billa Gatesa), ale coraz wyraźniej widać wzrastającą rolę i liczbę organizacji obywatelskich (tzn. pozarządowych). Niewątpliwie ich liderzy będą odgrywali w przyszłości istotną rolę.

Podsumowując – w czasach burzliwych coraz większe będzie znaczenie liderów – oni ten niestabilny świat poprowadzą w dobrym kierunku, bądź dodatkowo go zdestabilizują.

2. LIDERZY PRZYSZŁOŚCI

Bardzo trudno jest uogólnić pojęcie lidera – kim innym jest lider polityczny czy przywódca organizacji społecznej, kim innym jest dynamiczny przedsiębiorca, a jeszcze kim innym zimny profesjonalista – menedżer w wielkiej korporacji. Można przywołać wiele postaci ludzi Kościoła, będących także liderami, i to niezależnie od pełnionych funkcji (dla przykładu już z nieżyjących – na pewno ks. Stefan Kardynał Wyszyński, ale i ks. Blachnicki czy ks. Jerzy Popiełuszko).

Pokuszę się jednak o wskazanie kilku cech wspólnych, które zwykle charakteryzują ludzi przewodzących innym. Są nimi, a raczej powinny być:

- silny charakter, prawość działania, zespół postaw i wartości, które powodują, że lider staje się dla innych wzorem do naśladowania,
- otwartość na ludzi, myślenie kategoriami zespołu,
- zdolność do koncentrowania się w działalności na zadaniu, jakie jest do wykonania a nie na własnej osobie,
- umiejętność wyważenia znaczenia spraw długo- i krótkoterminowych, znalezienia równowagi pomiędzy sprawami ogólnymi i szczegółowymi,
- intuicja (ale wsparta wiedzą) i kompetencja pozwalające na właściwy wybór rozwiązań, gdy nie ma czasu na długie analizy, rozważania, wówczas gdy decyzję należy podjąć natychmiast.

Są też rzeczy wspólne, których liderom robić nie wolno:

- nie wolno utracić zrozumienia wśród swojej organizacji do prowadzonej działalności, jej celów i metod ich osiągnięcia,
- nie wolno bać się silnych stron swojej organizacji i bać zdolniejszych od siebie (warto tu pamiętać o zasadzie tworzenia szkół naukowych).

Powyższe cechy wspólne jedni otrzymują w sposób naturalny dzięki zdolnościom i postawom kształtowanym od dzieciństwa w rodzinie, inni mogą (i powinni, jeśli chcą przewodzić) kształtować je w życiu dorosłym.

Obserwacja dzisiejszych, wyróżniających się menedżerów oraz przewidywany obraz świata w przyszłości skłania mnie do wskazania następujących cech postaw umiejętności i wartości, które powinny ułatwiać sukces liderowi przyszłości.

Postawy, które na pewno ułatwiają działalność liderowi:

- otwartość na zmiany,
- skłonność do akceptowania innowacji i myślenie innowacyjne,
- odporność na niepowodzenia, porażki, stresy,
- pozytywne wizjonerstwo (myślenie na długi dystans czasowy).

ale skuteczne przewodzenie innym jest dużo łatwiejsze, gdy *lider lubi innych ludzi*, akceptuje ich, chce dla nich i z nimi działać, i tę cechę uważam za szczególnie ważną.

Spośród bardzo wielu umiejętności potrzebnych liderowi przyszłości wskazuję te, które według mojej oceny są najważniejsze (i nie piszę o umiejętnościach oczywistych jak przygotowanie zawodowe czy znajomość języków itp.):

- umiejętność dokonywania szybkiej analizy i syntezy zjawisk,
- umiejętność odrzucania dotychczasowych reguł i wyobrażeń oraz przyjmowania nowych rozwiązań,
- umiejętność kojarzenia spraw, zjawisk i rzeczy odległych,
- umiejętność pracy zespołowej,
- umiejętność asertywnego działania i komunikowania się,
- umiejętność trzeźwej oceny zasobów, jakimi się dysponuje,
- umiejętność myślenia kategoriami finansowymi (zarządzanie poprzez budżet organizacji),
- umiejętność znalezienia równowagi pomiędzy bezpieczeństwem a szansą i ryzykiem w działalności instytucji.

Peter Drucker zwraca uwagę jeszcze na jedną umiejętność (bardzo rzadko obserwowaną w Polsce): umiejętność wysłuchania innych oraz dostrzegania i akceptowania racji podawanych przez innych, nawet jeżeli są różne od własnych poglądów. To bardzo ważne i będzie coraz ważniejsze w przyszłości, gdy stopień skomplikowania świata będzie rósł, a co za tym idzie, wzrastać będzie ryzyko podejmowania błędnych decyzji.

Liderem jest nie tylko ten, który zajmuje formalną pozycję szefa w swojej organizacji, ale ten, na którym inni chcą się wzorować i który potrafi porwać ludzi za sobą dla realizacji swoich celów (czy celów organizacji).

Na pewno ułatwia działalność liderowi ten *zespół wartości*, które określa się jako *prawość*. Ja chciałbym, aby w przyszłości była to cecha charakterystyczna wielkich liderów, ale już obecnie jest coraz częściej dostrzegana (W. Buffet - cechy lidera - inteligencja, energia, prawość).

Bardzo chciałbym także, aby w przyszłości liderzy charakteryzowali się uporządkowanym systemem wartości, w którym na przykład rodzina będzie miała ważne miejsce. Mam też wrażenie, że łatwiej jest być liderem człowiekowi religijnemu, któ-

ry do swojej motywacji działania wnosi pozytywne aspekty wiary (np. chęć służenia drugiemu człowiekowi).

Należy tu nadmienić, że każdy może wskazać wyjątki od reguły, ludzi odnoszących ponadnormalny sukces i nie spełniających podanych powyżej założeń. Myślę jednak nie tylko o teraźniejszości, ale także o czasach przyszłych. Chciałbym, aby postawy i wartości wymienione powyżej stały się dobrym kanonem przedsiębiorcy i lidera, zapewniającym nie tylko skuteczność, ale i pozytywne oddziaływanie na innych.

Chciałbym też zwrócić uwagę na pewne nowe zjawisko socjologiczne, coraz lepiej rozpoznawane, będące na pewno nową jakością, zjawisko, które będzie się rozpowszechniać, a które można nazwać *przedsiębiorczością intelektualną*.

Coraz powszechniejsze staje się, że obok wiedzy specjalistycznej zaczynają się w biznesie liczyć cechy, które dotychczas były raczej kojarzone z intelektualistami, te cechy najpełniej podał prof. Stefan Kwiatkowski, są nimi:

- przywiązanie do symboli i idei a nie do ludzi i instytucji,
- umiejętność budowania rozległej sieci kontaktów osobistych,
- umiejętność podwójnego spojrzenia na sytuację poprzez zakwestionowanie istniejących norm działania,
- szeroka i bardzo zróżnicowana wiedza, krytycyzm,
- poruszanie się równocześnie w wielu środowiskach, sferach, prowadzące do powiązań charakteryzujących się wyjątkową różnorodnością,
- umiejętność zbierania i przetwarzania informacji połączona z umiejętnością wyboru wariantów działania.

Grupę przedsiębiorców wyróżniającą się tymi cechami nazwano przedsiębiorcami intelektualnymi – są to ludzie wywodzący się ze środowisk naukowych, którzy w pewnym momencie przerywają swoje kariery naukowe, tworząc firmy odnoszące często ponadprzeciętne sukcesy. Coraz częstsze są też zjawiska wybierania przez naukowców karier w dużych korporacjach (przemysłowych, a szczególnie często finansowych).

Dlaczego tak często ludzie zamknięci dotychczas w swoich szklanych świątyniach wiedzy, izolowani często od napięć

i stresów świata gospodarczego, decydują się je opuścić i podjąć zupełnie nowe wyzwania? Czy tylko ze względów finansowych? Czy bierze się to tylko ze statystycznego rozszerzenia populacji ludzi wykształconych i stąd większej liczby wśród nich naturalnych postaw przedsiębiorczych, czy kryje się za tym coś więcej?

Moja odpowiedź zwraca uwagę na to, co nazwaliśmy czasami burzliwymi. Aby nieco szerzej przedstawić moją tezę posłużę się pewną opozycją antropologiczną. Są dwie typowe postawy ludzi działających w gospodarce: „rolnika” i „myśliwego”. „Rolnik” to człowiek o bardzo wysokiej wiedzy i kwalifikacjach, który systematycznie i powoli uprawia swoją dziedzinę; „myśliwy” to dla odmiany osoba, która dynamicznie i niekonwencjonalnie poszukuje nowych okazji.

Otóż uważam, że niepewność i szybko zmieniająca się sytuacja w czasach burzliwych stwarza szczególną szansę dla jednostek, które nazwałem „myśliwymi”. Oni tę niepewność i nieustanne zmiany uważają za szansę i okazję. Dlatego też naukowcy o temperamencie „myśliwego”, wykorzystujący dynamicznie swój warsztat intelektualny, potrafią często dostrzec szybciej nową pojawiającą się szansę i działać w nowych obszarach z ponadprzeciętną skutecznością.

Jestem przekonany, że to nowe zjawisko przedsiębiorczości intelektualnej będzie się stopniowo rozszerzało na inne niż biznes obszary ludzkiej aktywności, a także będzie rosło znaczenie takich osób. To pewien typ liderów bardzo charakterystyczny i wywodzący się z jednego środowiska (akademickiego). Warto o tym wiedzieć i pamiętać przy planowaniu przyszłej działalności wychowawczej.

3. NOWE CZASY, NOWE WYZWANIA

Pierwszy wykład na temat przywództwa przygotowałem na konferencję AIESEC-u pięć lat temu, pod koniec 1997 roku. Tekst opublikowano w całości w dodatku „Rzeczpospolitej” „Plus-minus”. Muszę stwierdzić, że moje spojrzenie sprzed 5 lat było bardziej optymistyczne niż obecnie. Czy to oznacza doj-

rzewanie, czy też starzenie się? Czy też zaszły zmiany uzasadniające mniej optymistyczne spojrzenie (dla przykładu 11 września) czy pęknięcie „bańki mydlanej” z nową gospodarką *dot-comów*, które wpłynęły w sposób istotny na moją ocenę. Jednak zasadnicza teza o nadejściu czasów burzliwych, niepewnych, pozostaje bez zmian. Nie zmienia się też ocena roli odgrywanej przez przywódców, liderów czasów nadchodzących.

W pierwszej części wystąpienia świadomie nie nawiązywałem do sytuacji w Polsce, bo niezbędne jest szerokie osadzenie Polski w rzeczywistości światowej. Obecnie chciałbym zwrócić uwagę na szereg wewnętrznych procesów społecznych i gospodarczych, które wpłyną lub mogą wpłynąć na sytuację Polski. Świadomie zaostrzam obraz i piszę tylko o zjawiskach negatywnych, tych, które mogą utrudnić osiągnięcie przez Polskę i Polaków zasadniczego celu okresu transformacji, tzn. osiągnięcie poziomu gospodarczego, poziomu zamożności i aktywności obywatelskiej, typowych (a więc minimum średniego) dla państw Unii Europejskiej.

3.1. Polskie problemy zasadnicze

1. Problem grupy „odrzuconej” – ok. 20-25 % populacji Polaków, żyjących na marginesie zmian dokonujących się w Polsce, nie uczestniczących w zmianach i nie akceptujących ich. Mam tu na myśli dużą część ludności mieszkającej na wsi i w małych miasteczkach, szczególnie w Polsce Północnej i Wschodniej, na obszarach o dużym bezrobociu. Nawet zakładając nieuchronność tego zjawiska, po 50 latach socjalizmu niebezpieczne jest szczególnie w tej grupie społecznej powszechne dziedziczenie biedy i braku wykształcenia oraz bardzo wysoki alkoholizm (niektórzy specjaliści uważają, że połowa z bezrobotnych w Polsce jest niezdolna do podjęcia jakiegokolwiek pracy zawodowej z uwagi na alkoholizm).

2. Wysokie bezrobocie, które z uwagi na wchodzenie w wiek dorosły kilkunastu roczników wyżu demograficznego oraz brak właściwych rozwiązań prawnych, będzie dokuczliwym faktem społecznym przez długi okres czasu (prawdopodobnie do ok. 2020 roku).

3. Niedojrzałość polskiej klasy politycznej na wszystkich szczeblach władzy, co powoduje powstawanie zjawisk niekorzystnych (korupcja) i niewłaściwe rozpoznawanie priorytetów rozwojowych (brak środków na poprawę edukacji podstawowej czy inwestycje w infrastrukturę komunikacyjną z uwagi na podtrzymywanie dinozaurów – wielkich przedsiębiorstw socjalistycznych).

Poniżej chciałbym zwrócić również uwagę na kilka zjawisk czy elementów naszej sytuacji, które będą wpływały na sytuację w Polsce w nadchodzących latach:

- wyraźne zanikanie tradycyjnego polskiego patriotyzmu, szczególnie wśród młodzieży i brak nowych idei politycznych ułatwiających wychowywanie młodego pokolenia (niebezpiecznym pomysłem jest idea obrony „twierdzy polskości” zagrożonej przez zły świat zewnętrzny, gdyż jest to idea pasywna, pesymistyczna. Nowy patriotyzm należy osadzać na zadaniach stojących przed młodymi odnosząc je do pozytywnych wzorców z naszej historii). Na to nakłada się coraz powszechniejsza dominacja kultury masowej, całkowicie nieideowej, polegającej głównie na nieaktywnej konsumpcji rozrywki emitowanej przez media elektroniczne. W połączeniu z zanikaniem powszechnie szanowanych autorytetów, grozi to rozszerzeniem się kultury bylejakości i ułatwia manipulowanie ludźmi;

- wciąż niedoceniana jest zasadnicza rola edukacji podstawowej i średniej. Jestem głęboko przekonany, że kluczowym zadaniem jest obecnie wyraźne podniesienie poziomu edukacji w najsłabszych elementach systemu, tzn. w szkołach podstawowych wiejskich i małomiasteczkowych oraz upowszechnieniu (do 85-90 % populacji rocznika) ogólnego wykształcenia średniego, kończącego się maturą. Wokół tych spraw w Polsce istnieje swoista zmowa milczenia; reforma edukacji (słuszna w założeniach) wszystkiego nie załatwia, nadal szkoła realizuje jako pierwszoplanowe interesy nauczycieli, a nie interes – i to długookresowy – uczniów.

Uważam, że jedyną szansą zlikwidowania w perspektywie dwóch pokoleń klasy „odrzuconych” jest wykształcenie młodego (ale całego) pokolenia Polaków, uznając jako wykształcenie

podstawowe ukończenie szkoły średniej z maturą (z wyłączeniem osób niezdolnych do myślenia abstrakcyjnego, a ich jest zwykle w populacji poniżej 15 %) i przygotowania młodych do życia w społeczeństwie wielokulturowym;

- istotną rolę w państwie tak biednym jak Polska odgrywa rozwój gospodarczy i klasa ludzi aktywnych w gospodarce. Zasadniczym zadaniem państwa jest stworzenie właściwych warunków prawnych i politycznych dla tworzenia i rozwoju prywatnych przedsiębiorstw. Obecnie tych warunków nie ma.

Proces globalizacji produkcji (szczególnie wielkoseryjnej) spowodował, że w takich państwach jak Polska dominujące znaczenie dla rozwoju gospodarczego mają małe i średnie firmy (usługowe i produkcyjne). W Polsce w porównaniu z pierwszą połową lat dziewięćdziesiątych XX wieku wzrosły obecnie bariery wejścia na rynek – jest to niezwykle niebezpieczne i obniża szanse stabilnego rozwoju na poziomie 5% rocznego wzrostu PKB. Istotnym zadaniem jest także stworzenie właściwego klimatu wokół ludzi gospodarki – przedsiębiorców i menedżerów – pokazywanie ich roli w tworzeniu nowych miejsc pracy, przyczyniających się do wzrostu zamożności całego społeczeństwa. Dla piszącego jest oczywistą prawdą, że w Polsce wyczerpały się już elementarne czynniki wzrostu dochodu narodowego i obecnie niezbędne są zmiany w systemie prawnym, podatkowym (tzn. obniżenie stopnia uznaniowości i związanej z tym nagminnej korupcji, obniżenie i uproszczenie systemu podatkowego, zmiany w kodeksie pracy i obniżenie kosztów pracy), aby ponownie uruchomić w tak ubogim kraju jak Polska wzrost gospodarczy powyżej 5% rocznie;

- proces integracji z UE oraz wysokie bezrobocie ponownie postawiło jako ważny problem wyjazd z kraju za pracą. Świadomie nie używam terminu „emigracja”, gdyż uważam, że typowa polska emigracja (tzn. jednokierunkowy, na całe życie, wyjazd z kraju) już nie istnieje. Polacy coraz częściej będą wyjeżdżać na kilka lub kilkanaście lat i coraz częściej wracać (szczególnie, gdy podnosił się będzie w Polsce średni poziom życia). Jestem przekonany, że bez dość masowych wyjazdów za pracą nie da się w najbliższych kilkunastu latach zmniejszyć dotkliwego problemu bezrobocia, szczególnie wśród osób wy-

kształconych, a więc bardziej mobilnych i sprawnych językowo. Na naszą korzyść działa ostry już proces starzenia się społeczeństwa w państwach Europy Zachodniej. W większości państw Unii już obecnie istnieje zapotrzebowanie na pracę dla wybranych grup zawodowych.

3.2. Zadania stojące przed Kościołem w Polsce

Konwencja wykładu pozwala na kilka uwag dotyczących Kościoła katolickiego w Polsce. Przedstawiam je nie jako chłodny analityk, tylko jako człowiek będący czynnym członkiem Kościoła, człowiek formowany przez ludzi Kościoła.

Czasy burzliwe w Polsce, dodatkowo upadek wielu autorytetów, stawiają przed Kościołem nowe wyzwania. Przygotowując się do tego wystąpienia, pisząc wiele razy o liderach, o przywództwie, w sposób naturalny myślałem o biskupach, księżach. Rola liderów, szczególnie w społecznościach lokalnych jest wielu księżom wręcz zapisana. W czasach nadchodzących:

- Kościół musi pozostać, a może nawet być jeszcze mocniej swoistą opoką dającą ludziom stabilne oparcie, poczucie sensu życia i zrozumienia świata,

- Kościół pomimo wzrastającego zeświecczenia społeczeństwa i wzrastającej wielokulturowości nie może dać się mentalnie zepchnąć na margines i zamknąć w obłęzionej twierdzy,

- Kościół powinien być jeszcze bardziej otwarty społecznie, pomagać ludziom zagubionym i biednym, ale zarazem stwarzać szerokie ramy do działalności obywatelskiej dla osób aktywnych (raczej podawać wędki a nie kawałek ryby),

- Wzrastająca rola liderów powinna skłonić Kościół, aby w swoim programie duszpasterskim umieścił formowanie liderów (przeniesienie na nowe czasy, w nowej formule, duszpasterstwa elitarnego, na kształt dawnego duszpasterstwa akademickiego),

- Kościół powinien skierować jeszcze większą uwagę na problem edukacji, tworząc szkoły, ale i rozszerzając programy stypendialne pozwalające na kształcenie dzieci z rodzin ubo-

gich (to obecnie jedno z najważniejszych zadań społecznych i jedyna szansa przerwania łańcucha dziedziczenia biedy).

Podsumowując – Kościół musi pozostać oazą stabilności, ale jeszcze bardziej stać się dynamicznie rozwijającą się i działającą w wielu obszarach instytucją społeczną, pełniącą także ważne funkcje publiczne.

Referat wygłoszony podczas Konferencji Komisji Duszpasterstwa Ogólnego Episkopatu Polski w Zakopanem, 21–22 stycznia 2003 roku.

Bp JAN WĄTROBA
CZĘSTOCHOWA

ROLA KOBIETY W ODRODZENIU MORALNYM RODZINY I MAŁŻEŃSTWA

Temat tak postawiony sugeruje, że kobieta ma moc i możliwości wpłynąć na moralne odrodzenie rodziny i małżeństwa, że jest to jej zadanie wynikające z prawidłowego odczytania znaków czasu, i że odrodzenie to jest w obecnej sytuacji niezbędne.

Odrodzenia wymaga to, co traci swą jakość, co trwa w stanie zapaści, kryzysu, czego istnienie jest zagrożone.

Czy można dziś mówić o zagrożeniu rodziny i małżeństwa? Nasilenie się takich zjawisk patologicznych, jak rozwody, niewierność małżeństwa, alkoholizm, dotyczący również kobiet, sieroctwo społeczne dzieci, przerywanie ciąży, a także dramatyczny spadek liczby urodzin, wskazuje na jego istnienie. Sięgnijmy po kilka obrazowych liczb dotyczących sytuacji rodzin:

- w roku 1996 było w Polsce 10 533 000 rodzin, najczęściej były to rodziny pełne (prawie 60% ogółu rodzin).
- w ciągu ostatnich dziesięciu lat populacja dzieci w Polsce zmniejszyła się o dwa miliony. Można tu wspomnieć, że roczna