

Doktor honoris causa SGH w kosmosie



SGH
120

Medal im. prof. T. Kotarbińskiego dla prof. Marii Romanowskiej – „człowieka dobrej roboty”

→ STR. 8

Między teorią a empatią – rozmowa z prof. Piotrem Błędowskim – człowiekiem instytucją

→ STR. 14

A może by tak ruszyć poza Stary Kontynent?

→ STR. 94

Prof. Janina Józwiak – wybitna badaczka procesów ludnościowych

→ STR. 104



SGH KSZTAŁTUJE LIDERÓW



Szanowni Państwo, rozmyślając o wielkim sukcesie dr. inż. Sławosza Uznańskiego-Wiśniewskiego, który jako drugi Polak poleciał w kosmos, mimowolnie nasuwa się łacińskie przysłowie *per aspera ad astra*. Wzmiankowane w nim trudy i ciernie to niekoniecznie tylko mozolne zmaganie się z przeciwnościami losu, lecz także codzienne, systematyczne uczenie się (w 2008 r. z wyróżnieniem Sławosz Uznański ukończył studia magisterskie na Politechnice Łódzkiej i Uniwersytecie w Nantes we Francji, uzyskał także dyplom inżynierski w École Polytechnique de l'Université de Nantes), praca naukowa (w 2011 r. uzyskał znów z wyróżnieniem stopień doktora na Université d'Aix-Marseille za pracę dotyczącą konstrukcji odpornych na promieniowanie kosmiczne) i żelazna konsekwencja w dążeniu do celu. Najbardziej precyzyjna w opisanii drogi, jaką przebył Uznański-Wiśniewski, wydaje się myśl ojca narodu indyjskiego Mahatmy Gandhiego o tym, że nasza przyszłość zależy od tego, co robimy dzisiaj.

Tematem wiosennego wydania Gazety SGH jest przyznanie polskiemu astronautce przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie tytułu doktora honoris causa za szczególne zasługi dla rozwoju nauki i współpracy międzynarodowej. O locie w kosmos, dotarciu do Międzynarodowej Stacji Kosmicznej i zrealizowanych tam badaniach, a także o wymiarze edukacyjnym misji IGNIS, pozycji Polski w europejskim sektorze kosmicznym, centrum ESA w Polsce i powrocie człowieka na Księżyc mówi Uznański-Wiśniewski w ekskluzywnym wywiadzie udzielonym w dniu przyznania tytułu doktora honorowego prof. Elżbiecie Marciszewskiej, pełnomocniczce rektora SGH ds. Akademickiej Sieci Kosmicznej. Polecam także wykład najmłodszego doktora honorowego SGH, w którym naukowiec analizuje kosmos jako laboratorium przyszłości gospodarki opartej na

wiedzy. O roli Polski w sektorze kosmicznym pisze dr Agnieszka Łukaszczyk, absolwentka studiów podyplomowych w SGH zarządzanie przestrzenią kosmiczną w nowej gospodarce, a o roli komunikacji sektora kosmicznego – Maciej Myśliwiec, założyciel Space Agency. Dr hab. Barbara Ocicka zachęca do obrania ścieżki kosmicznej po skończeniu SGH, zaś o tym, jak projekt studentów SGH ewoluował w startup wspierany przez Europejską Agencję Kosmiczną, opowiadają sami twórcy Aleksander Łabuć i Piotr Gątkowski.

Wiosenne wydanie naszego pisma obfituje w liczne wywiady, w tym z prof. Marią Romanowską, polską ekonomistką, guru od nauki o zarządzaniu, która otrzymała Medal im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego za całokształt dorobku naukowego i postawę stanowiącą wzorzec „człowieka dobrej roboty”, oraz z prof. Piotrem Błędowskim, ekonomistą, politykiem społecznym i gerontologiem, człowiekiem instytutacją, który otrzymał nagrodę ministra nauki i szkolnictwa wyższego za całokształt dorobku naukowego.

Sylwetkę naukową patronki roku 2026 rektor SGH prof. Janiny Józwiak jako wybitnej badaczki procesów ludnościowych kreślą jej wieloletnie współpracownicy i przyjaciółki prof. Irena Kotowska i dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak.

Na uwagę z pewnością zasługuje druga część tekstu „Jeszcze nie wojna, ale też nie pokój” autorstwa prof. Krzysztofa Mischczaka na temat drogi Unii Europejskiej do budowy Europejskiej Unii Obronnej. Inne ważne tematy, jak „gigantyczne wyzwanie kadrowe” związane z energią jądrową, podejmuje dr Bożena Horbaczewska, a kwestię polityki publicznej wobec osób z niepełnosprawnościami – dr Magdalena Kocejko i dr Andrzej Klimczuk. Na łamach Gazety SGH kontynuujemy opowieść o losach prof. Michała Kaleckiego – tym razem o jego miejscu w historii myśli ekonomicznej w tekście pióra prof. Ryszarda Bartkowiaka.



Raport dotyczący przedsiębiorczości studentów SGH 2025/2026 prezentuje dr Weronika Daniłowska, a samej idei przedsiębiorczości jako „odwagde, cierpliwości i wolności” przygląda się dyrektor Centrum Współpracy z Biznesem Piotr Czajkowski w rozmowie z Władysławem Grochowskim, właścicielem i prezesem Grupy Arche, będącej w Klubie Partnerów SGH. „Na małych rzeczach człowiek uczy się najlepiej” – mówi prezes Grochowski, potwierdzając tylko zaczerpniętą z Owidiusza łacińską maksymę *gutta cavat lapidem non vi, sed saepe cadendo* (kropla drąży skałę nie siłą, lecz ciągłym spadaniem). Na koniec poleć jeszcze materiał zbiorczy studentów SGH o ich zagranicznych peregrynacjach, który jak ułał pasuje do fragmentu *Eneidy* Wergiliusza: *macte nova virtute puer; sic itur ad astra* (chwała twej młodzieńczej odwadze, chłopcze; tak się kroczy ku gwiazdom).

Karolina Cygonek
redaktor naczelna wraz z zespołem

KOMUNIKACJA NAUKI

- 5 Uniwersytety i ich rola w upowszechnianiu wiedzy – przykład Lipska → MARIUSZ SIELSKI

LUDZIE I WYDARZENIA

- 6 Koncert jubileuszowy → MAJA KAMIŃSKA
7 Wyścig wiedzy ekonomicznej → AGNIESZKA KAMIŃSKA
8 Inteligencja strategiczna, czyli jak rozwiązać problemy nierozwiązywalne → KAROLINA CYGONEK
14 Między teorią a empatią → PAWEŁ KUBICKI

TEMAT NUMERU

- 18 Spojrzenie z orbity na Ziemię zmienia perspektywę → ELŻBIETA MARCISZEWSKA
22 Nowa era kosmosu: dzisiejszy ekosystem a gospodarka przyszłości → SŁAWOSZ UZNAŃSKI-WIŚNIEWSKI
32 Rola Polski w sektorze kosmicznym – między bezpieczeństwem a rozwojem gospodarczym → AGNIESZKA ŁUKASZCZYK
34 O kosmosie trzeba opowiadać → MACIEJ MYŚLIWIEC
36 Kosmiczne technologie na straży inwestycji w nieruchomości → ALEKSANDER ŁABUĆ, PIOTR GAŦKOWSKI
38 Szanse na karierę kosmiczną po SGH → BARBARA OCICKA
40 Kosmos, bezpieczeństwo i kompetencje przyszłości → RENATA KRYSIAK-ROGOWSKA

MERITUM

- 44 Jeszcze nie wojna, ale też nie pokój. UE na drodze do budowy Europejskiej Unii Obronnej – część 2 → KRZYSZTOF MISZCZAK

KONFERENCJE, DEBATY, SPOTKANIA

- 52 Kapitał ludzki dla energetyki jądrowej w Polsce → BOŻENA HORBACZEWSKA

- 54 Od biokompozytów do sauny, czyli zrównoważony rozwój w Finlandii → IZABELA GODLEWSKA
58 Współczesny twórca wobec AI → STANISŁAW KLUZA
60 Rządzenie i polityka publiczna wobec osób z niepełnosprawnościami w czasach wielokryzysu → MAGDALENA KOCEJKO, ANDRZEJ KLIMCZUK

KALECKI – GENIUSZ ZAPOMNIANY

- 64 Miejsce Michała Kaleckiego w historii myśli ekonomicznej → RYSZARD BARTKOWIAK

BADANIA I ROZWÓJ

- 72 Raport „Przedsiębiorczość studentów SGH 2025/2026” → WERONIKA DANIŁOWSKA
76 Polacy w Dubaju – pocztówka z rozmów → RAFAŁ TOWAŁSKI, KATARZYNA GÓRAK-SOSNOWSKA

KSIĄŻKI (79)

OTWARTA NAUKA

- 80 Od Budapesztu do BarcelONY → ANNA A. JANOWSKA

WSPÓŁPRACA Z BIZNESEM

- 82 Przedsiębiorczość to odwaga, cierpliwość i wolność → PIOTR CZAJKOWSKI
86 Bank w aplikacji zakupowej

WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA

- 88 Siła aliansu → MAŁGORZATA ZNOYKOWICZ-WIERZBICKA
89 Głos młodych dla Europy → MAŁGORZATA CHROMY

STUDENCI

- 90 Ambasadorka, rzeczniczka i mediatorka → WERONIKA WOŚ
94 A może by tak ruszyć poza Stary Kontynent? → MICHAŁ BANACZYK

DOKTORANCI

- 98 Więcej niż edukacja: doktorat jako motor rozwoju → ANNA VISVIZI, PAWEŁ WYROZĘBSKI

ABSOLWENCI

- 100 Lider w czasach niepewności → RENATA KRYSIAK-ROGOWSKA

PATRON ROKU

- 104 Profesor Janina Józwiak – wybitna badaczka procesów ludnościowych → IRENA E. KOTOWSKA, AGNIESZKA CHŁOŃ-DOMIŃCZAK

CO W EKONOMII PISZCZY

– MAĆCZYŃSKA

- 108 Spękany świat. Nierówności – kwestia fundamentalna → ELŻBIETA MAĆCZYŃSKA

CHIŃSKI IMPULS

- 111 Niech Chang'e będzie z wami! → KRZYSZTOF KARWOWSKI

KRUCHA PLANETA

- 112 Transmutacyjne bociany i pomarańczowi dywersanci → AGNIESZKA KAMIŃSKA

SPORT

- 116 Rozbiegany sukces → ALEKSANDRA STANDO
119 Unihokej na fali → MARTYNA CZŁONKOWSKA
120 Triumfatorka na lodzie → ALEKSANDRA STANDO

REDAKCJA:

redaktor naczelna: Karolina Cygonek (karolina.cygonek@sgh.waw.pl)
sekretarz redakcji: Anna Domalewska (anna.domalewska@sgh.waw.pl)
korekta: Wiktoria Garczewska

Z REDAKCJĄ NA STAŁE WSPÓŁPRACUJĄ:
Krzysztof Bandyk (tematy bieżące)
Małgorzata Chromy (współpraca międzynarodowa)

Piotr Czajkowski (współpraca z biznesem)
Elżbieta Maczyńska (Co w ekonomii piszczy – Maczyńska)
Agnieszka Kamińska (Krucha planeta)
Krzysztof Karwowski (Chiński impuls)
Justyna Kozera (absolwenci)
Mariusz Sielski (komunikacja nauki)

PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD:
RZECZYOBRAZKOWE

FOTO:

Piotr Potapowicz, Paweł Gołębiowski,
Marcin Flis, Maciej Górski

KONTAKT:

Czekamy na Państwa opinie i uwagi:
gazeta@sgh.waw.pl

DRUK:

Akcydens – Zakład poligraficzny
Adam Cichocki i Synowie Spółka Jawna

Redakcja zastrzega sobie prawo skracania, adiustowania i redagowania tekstów, zmiany tytułów oraz odmowy publikacji tekstów niezamówionych. Co się tyczy pisowni, redakcja stosuje zasady zawarte w słowniku ortograficznym języka polskiego. Obejmuje to również transliterację nazwisk oryginalnie zapisanych w innych alfabetach.



Uniwersytety i ich rola w upowszechnianiu wiedzy – przykład Lipska

 MARIUSZ SIELSKI

Uniwersytety oraz instytuty badawcze, w których powstaje i gromadzona jest wiedza, zajmują szczególne miejsce w komunikacji nauki. Wszelkie rozważania na temat sposobów komunikowania badań i popularyzacji nauki odsyłają w pierwszej kolejności właśnie do nich. Pierwsze europejskie uniwersytety zostały powołane do życia w XI stuleciu: w 1088 r. utworzono uniwersytet w Bolonii, w 1096 r. powstał uniwersytet w Oksfordzie, a w 1100 r. zainaugurowała swą działalność paryska Sorbona. Przez niemal tysiąc lat wiedza przekazywana z pokolenia na pokolenie była rozpowszechniana i poddawana nieustannej rewizji na uniwersytetach.

Norman Davies, wybitny znawca dziejów Europy, autor wydanej w 1996 r. syntezy *Europe. A History*¹, za kluczowe w idei uniwersytetu uznał przeświadczenie o jedności wiedzy i wzajemnym powiązaniu jej poszczególnych gałęzi. Brytyjski historyk dostrzegł tutaj ślad myśli Heraklita z Efezu (540–480 r. p.n.e.). Grecki filozof utrzymywał, że „wszystko jest jednością”, a także że „wszyscy uczestniczą w myśleniu”. „W naszej idei uniwersytetu jest jednak coś więcej niż tylko echo Heraklita” – przekonywał Davies w wykładzie programowym wygłoszonym 14 kwietnia 2026 r. podczas sesji inauguracyjnej Europejskiego Forum Nowych Idei w Warszawie (EFNI). „W średniowiecznej łacinie termin »universitas« wywodzi się od słowa »unus« oznaczającego jedność i czasownika »verso, versare, versavi, versatus«, który znaczy tyle co: obracać, zlewać albo przekształcać” – mówił. Uniwersytet w pierwotnym znaczeniu, czyli „Universitas magistrarum et scholarium” to społeczność (korporacja) tworzona przez „indywidualnych członków wspólnoty zjednoczonych wokół dążenia do pozyskiwania wiedzy”. Tak było przez

wieki. Jednakże wraz z dynamicznym rozwojem nauki w XIX i XX wieku owa pierwotna jedność została utracona. Czasy, gdy uniwersytety w Europie opierały swą działalność na czterech filarach: teologia, prawo, medycyna i sztuki wyzwolone (literatura i matematyka), a jeden i ten sam uczony mógł być specjalistą w każdym z tych obszarów, minęły bezpowrotnie – przekonywał w wykładzie Norman Davies. „Uczeń brytyjskiej szkoły staje przed koniecznością wyboru specjalizacji już w wieku 15 lat” – argumentował. Co więcej, przepaść pomiędzy dwiema nieprzenikającymi się i nierozumiejącymi się kulturami, o której mówił w swym słynnym esej z 1959 r. „The Two Cultures and the Scientific Revolution” Charles Percy Snow, coraz bardziej się pogłębia. „Proces fragmentacji wiedzy i różnicowania się dyscyplin sprawia, że obok siebie istnieją dwa światy” – mówił w Warszawie Davies. Z jednej strony mamy tych, którzy nie przeczytali choćby jednego wersetu Szekspira, a z drugiej tych, którzy nie mają pojęcia, na czym polega drugie prawo termodynamiki. Warto też pamiętać, że już w XIX wieku całe obszary wiedzy stały się domeną placówek, które z definicji pozostawały poza systemem uniwersyteckim. Chodzi tu o akademie wojskowe, uczelnie specjalizujące się w naukach politycznych (prekursorką była założona przez Émile’a Boutmy’ego École libre des sciences politiques, dzisiejsza Sciences Po w Paryżu) oraz szkoły handlowe. Za pierwszą szkołę biznesową na świecie uznaje się założoną w 1819 r. ESCP (École Supérieure de Commerce de Paris). Wielka Brytania i Polska zostawały trochę w tyle za Francuzami i Amerykanami, ale nadrobiły to na początku XX wieku. „W 1902 r. rozpoczęła działalność London School of Economics, a w 1906 r. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie” – wskazywał Davies na EFNI. Zaznaczył, że warszawska

uczelnia była odpowiedzią na możliwości, jakie otworzyły się wraz z procesem uprzemysłowienia Imperium Rosyjskiego, gdy „ze względu na swe położenie przy granicy z Cesarstwem Niemieckim Warszawa przekształciła się w dynamiczny hub przemysłowo-handlowy”, przygotowując zarazem kadry gospodarcze dla polskiej niepodległości po 1918 r.

Czy fragmentacja wiedzy i pogłębiające się różnicowanie dyscyplin zmieniają zasady, na jakich opiera się komunikacja nauki? A może to dzięki niej wciąż udaje się zachować pamięć o jedności? Kwestie te tylko pozornie wydają się abstrakcyjne. W czasach, gdy coraz więcej uczelni otwiera specjalne programy studiów w obszarze komunikacji nauki (SciCom), warto wiedzieć, czy o badaniach powinniśmy opowiadać w odrębny, specyficzny tylko dla danych dziedzin sposób, czy raczej szukać *iunctim*?

W procesie komunikacji nauki kluczowe znaczenie ma, jak się wydaje, transfer wiedzy wytwarzanej na uniwersytetach oraz innych placówkach badawczych w stronę środowisk, które na co dzień z nauką nie mają wiele do czynienia. Sam proces transferu jest oparty na tych samych zasadach, zmienia się jedynie merytoryczna treść przekazu.

Prof. Massimiano Bucchi, który jest jednym z największych autorytetów, gdy chodzi o komunikację nauki, odnotowuje w swych pracach wzrost zainteresowania naukowców informowaniem o dokonaniach zwłaszcza w okresie po pandemii COVID-19, gdy poczucie osamotnienia i oderwania od środowiska akademickiego było szczególnie dojmujące. Zasadniczo jednak proces ten rozpoczął się wcześniej. Być może jego początki wiążą się z opisywaną wyżej fragmentaryzacją wiedzy i różnicowaniem się dyscyplin. Zamiast dysput uniwersyteckich czy debat w ramach towarzystw naukowych badacze wybierają dziś także inne drogi informowania o swych dokonaniach, w tym te bardziej związane z popularyzacją wiedzy.


„Komunikacja nauki (SciCom) jest dziś wszechobecna” – pisze Bucchi w swej książce *Komunikacja naukowa. Podstawy*². „Spotykamy się z nią na co dzień i wszędzie, w różnych postaciach i sytuacjach. Niektóre z nich są wyraźnie określone i oznaczone jako dotyczące nauki (np. działy naukowe w gazetach, programy telewizyjne lub radiowe poświęcone nauce). Inne formy i sytuacje, choć nie są

wyraźnie zdefiniowane (...). Komunikację nauki odnajdujemy w muzyce, filmie, literaturze, w rozmowach w kawiarni, w nazwach ulic i na znaczkach pocztowych, a także w bardziej oczywistych kontekstach, takich jak media naukowe, muzea nauki czy historii naturalnej czy też filmy dokumentalne”.

Bucchi, który jest zawodowo związany z Uniwersytetem Trydenckim, używa w odniesieniu do opisanych wyżej działań komunikacyjnych określenia „społeczna rozmowa o nauce”. Termin ten – jak zaznacza – „podkreśla bogactwo i różnorodność nasyżonych spotkań z komunikacją naukową”.

Lipsk, drugie co do wielkości miasto wschodniej części Niemiec, szczytując się założonym w 1409 r. uniwersytetem, Kościołem św. Tomasza, w którym pracował jako organista Jan Sebastian Bach, międzynarodowymi targami i jarmarkami bożonarodzeniowymi, jest miejscem, gdzie w zaskakujący sposób splatają się dwa zarysowane w tym tekście wątki. Zniszczenia wywołane w centrum Lipska nalotami alianckimi w 1943 r. w połączeniu z polityką komunistycznych władz NRD sprawiły, że po dawnym Lipsku wielkiego przemysłu, małych i średnich przedsiębiorstw, handlu i giełdy nie pozostało wiele. O bogatej przeszłości gospodarczej świadczy nieproporcjonalnie wielki gmach dworca głównego. Na starym mieście głównym gospodarzem wydaje się być dziś uniwersytet, wśród którego najwybitniejszych patronów – zgodnie z narracją uczelni – godni pamięci są Johann Wolfgang Goethe, Gottfried Wilhelm Leibniz i Gotthold Ephraim Lessing. Wszyscy trzej są przedstawicielami pokolenia charakteryzującego się wszechstronnością typową dla czasów „jedności wiedzy”, o której mówił w swym wykładzie Davies.

Uniwersytet jest w Lipsku wszechobecny, a wraz z nim komunikacja nauki i wiedzy. Wyraża się to nie

tylko dostępnością domeny eduroam.com w niemal każdym zakątku starego miasta, ale również tym, że większość muzeów Lipska, takich jak muzeum starożytności, etnologiczne, sztuki użytkowej, instrumentów muzycznych czy Muzeum Wagnera, to placówki wyrosłe z poszczególnych wydziałów uczelni, które dzięki nim realizują swe zadania związane z transferem wiedzy. W słynnej piwnicy Auerbacha, w której Goethe umieścił scenę z *Fausta* i gdzie do dziś wskazują miejsce, gdzie przesiadywał ojciec reformacji Martin Luter, tak samo jak w wysadzonym w powietrze przez komunistów i odbudowanym w 2009 r. Kościele św. Pawła, króluje pamięć o ponadkolonialnej wspólnocie znanej jako „Universitas magistrarium et scholarium”. W przestrzeni wystawienniczej od niedawna można obejrzeć ekspozycję „Ate-na i jej córki”, która została zorganizowana w 120. rocznicę przyjęcia na uczelnię pierwszych kobiet. Wystawa pokazuje sylwetki związanych z uniwersytetem pisarek, malarzek i naukowiec. Wśród nich jest też 968. rektor Uniwersytetu Lipskiego, pierwsza kobieta w jego historii, prof. Beate Schücking. Wystawom towarzyszą działania komunikacyjne i edukacyjne. Specyficzna sytuacja, jaka powstała w największym mieście Saksonii w związku z wydarzeniami historycznymi – wśród których wymienić jeszcze należy największe pokojowe protesty lat 90., które doprowadziły do zburzenia muru berlińskiego, a dziś są osią ekspozycji plenerowej Forum Historii Współczesnej – przyczyniła się do tego, że komunikacja nauki prowadzona i opracowywana przez środowisko uniwersyteckie, które jest inicjatorem działań, zyskuje wyjątkowy rezonans ze względu na dominującą pozycję Universität Leipzig, drugiego najdłuższej i nieprzerwanie działającego uniwersytetu w Niemczech. 

MARIUSZ SIELSKI, rzecznik SGH

¹ Wydanie polskie z 1998 r. zatytułowano *Europa. Rozprawa historyka z historią*, przekład Elżbieta Tabakowski, Kraków 1998, Wydawnictwo Znak.

² Massimiano Bucchi, Brian Trench, *Science Communication. The Basics*, Routledge 2025.

Stawiasz pierwsze kroki w świecie finansów?
Zobacz, co oferujemy!





Koncert jubileuszowy

MAJA KAMIŃSKA

Koncert przygotowany przez Chór SGH pod dyrekcją dr. Tomasza Hynka oraz Chopin University Big Band prowadzony przez Piotra Kostrzewę opierał się na dialogu między tradycją a współczesnością.

Program prowadził publiczność przez różne style i epoki – od barokowej „Missa Paschalis” Grzegorza G. Gorczyckiego, przez „A Little Jazz Mass” Boba Chilcotta z udziałem trio jazzowego, aż po repertuar bigbandowy inspirowany jazzem, muzyką filmową i rozrywkową. W drugiej części wieczoru szczególnie ciepło przyjęte zostały utwory „Vabank” Henryka Kuźniaka oraz „Wojna domowa” Jerzego Matuszkiewicza.

Tak skonstruowany repertuar symbolicznie odzwierciedlał ideę jubileuszu – połączenie szacunku dla historii z otwartością na nowe formy wyrazu i współczesną wrażliwość artystyczną.

Kulminacją koncertu było wspólne wykonanie utworu „Revelation” przez wszystkich artystów – symboliczne zwieńczenie wieczoru,

26 kwietnia 2026 r. Aula Spadochronowa wypełniła się muzyką, emocjami i atmosferą akademickiej wspólnoty podczas koncertu jubileuszowego organizowanego z okazji 120-lecia uczelni. Wydarzenie było jednym z artystycznych punktów obchodów realizowanych pod hasłem „120 lat – tradycja, która tworzy jutro”.



FOT. JAKUB KOWALCZYK (2)

podkreślające wartości od lat obecne w SGH: dialog, współpracę i wspólnotę.

Jak podkreśla dr Tomasz Hynek: „Przez moje (machające) ręce przewinęły się setki studentów różnych kierunków i środowisk. Ale to właśnie dzięki nim Chór SGH stał się dziełem mojego życia, miejscem, które najlepiej pokazuje, czym jest duch SGH”.

MAJA KAMIŃSKA, manager Chóru SGH

Wyścig wiedzy ekonomicznej

 **AGNIESZKA KAMIŃSKA**



SGH 16 kwietnia 2026 r. odbył się finał quizu „Wyścig wiedzy ekonomicznej”, którego zwycięzcą zostało I LO im. Stefana Żeromskiego w Opocznie. Quiz skierowany jest do uczniów szkół ponadpodstawowych uczestniczących w programie Klasa Akademicka SGH.

Quiz składał się z trzech etapów, w których poruszane były zagadnienia z podstawy programowej przedmiotu biznes i zarządzanie oraz tematów przedstawianych w trakcie warsztatów i wykładów prowadzonych przez pracowników naukowych uczelni dla młodzieży.

Quiz składał się z trzech etapów, w których poruszane były zagadnienia z podstawy programowej przedmiotu biznes i zarządzanie oraz tematów przedstawianych w trakcie warsztatów i wykładów prowadzonych przez pracowników naukowych uczelni dla młodzieży.

W finale quizu 2025/2026, który miał charakter debaty oksfordzkiej, wzięły udział cztery najlepsze drużyny wyłonione podczas dwóch poprzednich etapów. Organizatorem konkursu było Centrum Otwartej Edukacji SGH oraz Centrum Przedsiębiorczości i Rozwoju Technologii SGH, zaś nagrody ufundowała Fundacja Santander Bank Polska SA.

MARZENA PAPIS – OPIEKUNKA KLASY AKADEMICKIEJ ZWYCIĘSKIEJ SZKOŁY

Co pani zdaniem jest najważniejsze w programie Klasa Akademicka SGH?

Zdecydowanie kształcenie praktycznych umiejętności przedsiębiorczych, takich jak samodzielność, inicjatywa oraz odpowiedzialność za własne decyzje. I to zapewnia program Klasa Akademicka SGH. Dużą wagę przywiązuje się do rozwijania umiejętności pracy zespołowej, skutecznej komunikacji, krytycznego myślenia oraz kreatywnego rozwiązywania problemów. Ważnym elementem jest angażowanie uczniów w działania wykraczające poza zajęcia szkolne, które pozwalają zdobywać doświadczenie w praktyce



FOT. PIOTR POTAPOWICZ

– poprzez udział w konkursach, warsztatach, inicjatywach społecznych czy współpracę z instytucjami zewnętrznymi. Takie aktywności budują pewność siebie oraz pomagają odkrywać własne zainteresowania i kierunki dalszego rozwoju.

Jakie przesłanie chciałaby pani skierować do innych uczestników tego programu?

Chciałabym zachęcić do jak najlepszego wykorzystywania jego możliwości. To wyjątkowa przestrzeń rozwoju – w zakresie nie tylko zdobywania wiedzy, lecz przede wszystkim kształtowania postaw przedsiębiorczych, otwartości na nowe wyzwania oraz odwagi w realizowaniu własnych pomysłów. Niezwykle cenne w tym programie są też oferowane inicjatywy, jak chociażby quiz „Wyścig wiedzy ekonomicznej”, webinaria czy warsztaty. Ręce same składają się do oklasków za tak duży trud ponoszony przez pomysłodawców i prowadzących program. Porozmawialiśmy także z uczniami zwycięskiego liceum.

Który z etapów quizu był najtrudniejszy?

Ostatni, czyli debata – wymagała nie tylko solidnej wiedzy, ale też umiejętności szybkiego reagowania, logicznego argumentowania i radzenia sobie z dużą presją czasu. To był moment, w którym nie dało się już polegać tylko na przygotowanych wcześniej materiałach – trzeba było na bieżąco analizować wypowiedzi innych i natychmiast na nie odpowiadać. Dużym wyzwaniem było też zachowanie spokoju i pewności siebie, mimo stresu i świadomości,

że każda wypowiedź ma znaczenie. Debata wymagała również uważnego słuchania i elastyczności w myśleniu – czasami trzeba było w jednej chwili zmienić tok rozumowania albo spojrzeć na problem z zupełnie innej perspektywy. To właśnie sprawiło, że był to etap najbardziej wymagający, ale jednocześnie najbardziej angażujący i rozwijający. Dzięki niemu mogliśmy sprawdzić nie tylko swoją wiedzę, ale też umiejętności komunikacyjne i pracę pod presją.

Co chcielibyście powiedzieć innym uczestnikom?

Przede wszystkim: nie bójcie się próbować i podejmować wyzwań, nawet jeśli na początku wydają się one zbyt trudne. Każdy moment przygotowań, każda odpowiedź i każda nawet najmniejsza porażka budują doświadczenie, które później procentuje. Warto wierzyć w swoje pomysły i mieć odwagę je prezentować, bo często to właśnie nieszablone podejście i kreatywność najbardziej zapadają w pamięć. Nie zrażajcie się, jeśli coś nie pójdzie zgodnie z planem – to naturalna część każdej rywalizacji. Najważniejsze jest to, żeby wyciągać wnioski i iść dalej z jeszcze większą motywacją. Pamiętajcie też, że takie konkursy to nie tylko rywalizacja, ale przede wszystkim świetna okazja do poznania innych ludzi, zdobycia wiedzy i sprawdzenia siebie w zupełnie nowych sytuacjach. Nawet jeśli droga do zwycięstwa bywa wymagająca, to satysfakcja z pokonania własnych ograniczeń jest tego warta. 📌

DR AGNIESZKA KAMIŃSKA, dyrektor Centrum Otwartej Edukacji SGH

Inteligencja strategiczna, czyli jak rozwiązać problemy nierozwiązywalne

Inteligencja strategiczna firmy polega na znajdowaniu rozwiązań dla nierozwiązywalnych problemów. John Wells, który upowszechnił określenie „inteligencja strategiczna” w środowisku biznesu, twierdzi, że wysoko inteligentne firmy w poszukiwaniu nowych możliwości rozwoju same tworzą trudne problemy, które później potrafią rozwiązywać.

Zarządzanie to nauka szerokiego patrzenia na cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia, która docenia pozaekonomiczne efekty i wartości w działaniu – mówi prof. dr hab. Maria Romanowska, która 16 marca 2026 r. otrzymała Medal im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego za całokształt dorobku naukowego i postawę stanowiącą wzorzec „człowieka dobrej roboty”. W dobie AI prof. Romanowska nie obawia się zarządów bez ludzi, bo – jak podkreśla – „informatyzacja i sztuczna inteligencja pomagają, ale nie mogą wyrećczyć człowieka w procesie podejmowania strategicznych decyzji”. Według niej dobrą uczelnię tworzą pracownicy i studenci, którzy uczą się od siebie wzajemnie i razem budują jej renomę. Kultura współpracy i wzajemnego dbania o siebie generuje przewagę konkurencyjną, którą jest jakość nauki i jakość absolwenta.



KAROLINA CYGONEK

Karolina Cygonek: Pani profesor, Medal im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego to najwyższe wyróżnienie w środowisku nauk o zarządzaniu i jakości. Patron medalu był twórcą zasad sprawnego i etycznego działania. Czy w dzisiejszym, skomplikowanym świecie biznesu etyka i sprawność wciąż idą w parze?

Maria Romanowska: Kotarbiński wprowadził pojęcia z zakresu etyki do środowiska inżynierów i ekonomistów, którzy patrzyli racjonalnie – technicznie i ekonomicznie – na pracę ludzką i na firmę. Uważał, że nie można mówić o tym, że jakies działanie jest sprawne, racjonalne czy skuteczne, jeżeli nie przyjmie się założenia, że cel tego działania jest godziwy. „Cel godziwy” to takie ładne staroświeckie określenie, a oznacza postępowanie przyzwoite, zgodne z normami moralnymi i społecznymi. Profesor Kotarbiński na jakimś spotkaniu mówił o zasadach sprawnego działania, a ktoś z sali zapytał go, czy uznaje za sprawne obozy koncentracyjne w Polsce, bo były przecież i ekonomiczne, i skuteczne. I wtedy Kotarbiński powiedział, że nie uznaje takiego działania za sprawne, ponieważ cel działania nie był godziwy. W wykładni Kotarbińskiego etyczność jest koniecznym atrybutem sprawnego



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

działania. Myśląc w ten sposób, nie możemy oceniać sprawności działań gangu czy siatki szpiegowskiej, organizacji z założenia niegodziwych.

I mówił to już w latach 50. i 60., kiedy nie było jeszcze upowszechnionej etyki biznesu.

Teraz jest to subdyscyplina filozofii, w której nie mówi się o godziwości, lecz o etyce, ale to jest to samo.

Jak pani w dzisiejszych czasach postrzega tę etykę? W jakim stopniu jest ona stosowana przez organizacje?

Jest wymuszana standardami zarządzania, dobrymi praktykami w biznesie. Jeżeli ktoś próbuje obchodzić ten element w celu uzyskania ponadprzeciętnych zysków z niegodziwego działania, na przykład zatrudniając nieletnich, wykorzystując pracowników czy wywożąc do lasu odpady szkodliwe dla środowiska – jest szereg takich działań uznanych za nieetyczne – to wcześniej czy później jest karany nie tylko przez prawo, ale też przez dostawców, odbiorców i innych interesariuszy. Z tego powodu dobre standardy zarządzania i organizacji przyjaznej społecznie i środowiskowo po prostu muszą być spełniane. I nie dlatego, że ludzie są szlachetni, tylko dlatego, że będą karani w różny sposób, jeżeli tych standardów etycznych czy zasad sprawiedliwości społecznej nie będą przestrzegali.

Jaki jest związek szkoły prakseologicznej stworzonej przez Tadeusza Kotarbińskiego z rozwojem nauk o zarządzaniu w Polsce?

Nauki o zarządzaniu mają ponad 120 lat, zapoczątkowały je badania nad pracą zespołów w środowisku przemysłowym i wprowadzenie zasad naukowego zarządzania. W procesie tym od początku brali udział polscy ekonomiści i inżynierowie z ośrodków we Lwowie, Katowicach, Warszawie, Krakowie i Poznaniu. Wojna, a potem rządy komunistów przerwały rozwój tej nauki w Polsce. Nieliczne osoby na politechnikach i na uczelniach ekonomicznych zajmowały się tą tematyką w ramach ekonomiki handlu czy przemysłu. Profesor Tadeusz Kotarbiński w 1958 r. stworzył w Polskiej Akademii Nauk Pracownię Ogólnych Problemów Organizacji Pracy, w ramach której rozwijał prakseologiczną teorię organizacji. Kotarbiński widział bardzo silny związek nauk organizacji i zarządzania z prakseologią, bo obie te nauki zajmowały się poprawianiem ludzkiej pracy. Był człowiekiem, który połączył filozofię sprawnego działania z technikami ekonomicznymi i inżynierskimi sprawnego działania. Chciał osiągnąć sprawne działanie, opracowując i upowszechniając jego zasady i wytyczne.

Zaprosił do współpracy ze swoją pracownią ludzi z politechnik i uczelni ekonomicznych oraz praktyków zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania, udostępnił im łamy czasopisma „Prakseologia” i kreował dyskusję na temat sprawnego zarządzania w ramach spotkań czwartkowych w Polskiej Akademii Nauk. Kotarbiński miał olbrzymie zasługi dla umocnienia naszego środowiska – był inicjatorem stworzenia Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, w skład którego weszły

osoby reprezentujące naukę i praktykę zarządzania – fakt ten uwiarytelnił i zintegrował polskie środowisko nauk o zarządzaniu.

Tadeusz Kotarbiński był przede wszystkim etykiem i logikiem.

Tak, był wybitnym znawcą i twórcą teorii poznania, logiki i etyki, prakseologią zainteresował się dopiero po wojnie. Prakseologia stała się jego ulubioną dyscypliną, co inni filozofowie zapewne uważali za uboczne zainteresowanie wielkiego uczonego. W 1955 r. ukazało się pierwsze wydanie *Traktatu o dobrej robocie*, a w 1966 r. *Medytacje o życiu godziwym*. Niedawno ponownie przeczytałam obie książki i odniosłam wrażenie, że Kotarbiński myślał bardzo nowocześnie. Wszystkim się wydaje, że dzieło naukowe napisane kilkadziesiąt lat temu jest zamierzczłą historią. Co prawda Kotarbiński pisał językiem archaicznym i trudnym, ale jeżeli ktoś zada sobie trud i przeczyta oba te dzieła łącznie, to zauważy, że Kotarbiński już w latach 50. i 60. widział rzeczy, które w zarządzaniu pojawiły się dopiero wiele lat później. Na przykład miał podejście systemowe do organizacji. Oczywiście, on tego tak nie nazywał, bo teoria systemów w Polsce upowszechniła się później. Ale definiował organizację jako całość złożoną z części, z których każda powinna się przyczyniać do powodzenia całości. Nie można wyjąć i badać kawałka organizacji, tylko trzeba widzieć go jako część całości. Jeżeli poprawia się jeden element, to od razu trzeba zastanowić się, jak to wpłynie na pozostałe części organizacji. To jest myślenie systemowe, które do dzisiaj jest uważane za podejście nowoczesne.

Inny przykład – Kotarbiński w *Traktacie o dobrej robocie* wpisał zasadę, o której mało kto z nas pamięta, a ja uważam ją za zasadę dobrej tłumaczącej specyfikę działania firmy w warunkach chaosu i zmian. To jest zasada korzyści. Kotarbiński powiedział, że oczywiście jest zalecenie, żeby działanie firmy było skuteczne i ekonomiczne, ale nie za wszelką cenę. I że sukces to nie jest tylko maksymalizowanie zysku czy maksymalizowanie celów – że np. organizacja ma osiągnąć konkretny udział w rynku albo wejść na określone rynki. Liczą się też inne osiągnięcia: doświadczenie, znajomości w biznesie, zintegrowana załoga, dobre pomysły. Trzeba patrzeć szeroko na sumę pozytywnych i negatywnych, zamierzonych i niezamierzonych skutków działania firmy. Działanie może być korzystne nawet wtedy, kiedy nie osiąga zamierzonych zysków czy celów. Firma może osiągnąć coś, czego nie planowała, jak zdobycie doświadczenia, które kosztuje ją obecnie utratę pozycji na rynku. Poprzez to doświadczenie nauczyła się jednak czegoś nowego, pozyskała nowe, bezcenne zasoby, zintegrowała ludzi. Wiele firm z powodu braków kompetencyjnych bankrutuje w krótkim czasie po założeniu, ale to wcale nie znaczy, że są przegrane, że są niesprawne. Zapłaciły tylko wysoką cenę za pozyskanie zasobów, których nie miały, a które w przyszłości będą czynnikiem sukcesu ich firmy.

Prakseologia pokazuje, że liczą się nie tylko pieniądze i osiągnięcie celu za wszelką cenę. Organizacja jest bowiem tworem społecznym i sukces musi być rozumiany szeroko – sukcesem jest też zadowolona załoga, lojalni klienci, przyjazne środowisko zewnętrzne. Wszystko to razem jest elementem trwałego sukcesu firmy.

Jak pani profesor definiuje dziś rolę menedżera?

To jest ciekawe, jak wiele zmieniło się w kwestii postrzegania roli menedżera na przestrzeni kilkudziesięciu lat. W początkach naukowego zarządzania kierownicy, szczególnie tych średnich i niższych szczebli, byli identyfikowani z ekonomem i nadzorcą niewolniczej pracy. Mieli różne narzędzia w postaci symbolicznego

kija i marchewki i byli odpowiedzialni za osiąganie określonego poziomu wydajności. Obecnie roli kierownika nie rozumie się już w ten sposób, bo nie tak wąsko rozumie się sukces firmy. Role kierowników są zróżnicowane w zależności od miejsca w strukturze i charakteru zadań, ale na wszystkich szczeblach słabnie rola kontrolera, a rośnie znaczenie funkcji nauczyciela, integratora, opiekuna, organizatora. Na poziomie strategicznym kierownik praktycznie nie kieruje zespołem, lecz realizuje funkcje lidera strategicznego – polityka, stratega i kreatora przyszłości.

Jako ekspertka od strategii i kryzysu obserwuje pani schyłek starego porządku, który wali się w zasadzie na naszych oczach. Czy w dobie deglobalizacji pojęcie strategii nie musi zostać zdefiniowane na nowo? Czy klasyczne planowanie ma jeszcze sens, gdy świat zmienia się z dnia na dzień?

Ono już dawno się zredefiniowało. Nie jest możliwe takie postępowanie stratega w firmie, jakie zalecane było przez szkołę planistyczną, która zakładała, że należy budować szczegółowe, długookresowe plany rozwoju firmy i starać się te plany dokładnie realizować w oparciu o profesjonalnie przygotowaną analizę strategiczną i prognozę przyszłych warunków działania. Zakładano oczywiście potrzebę monitorowania zmian i elastycznego dostosowywania strategii do zmian. Takie postępowanie pasowało do ewolucyjnie zmieniającego się otoczenia. Od połowy lat 70. XX w. otoczenie przedsiębiorstw zmieniało się w sposób nieliniowy, pojawiały się kryzysy i zdarzenia polityczne, które uniemożliwiały realizację długoletnich planów strategicznych. Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego kładą nacisk na analizę i stałe monitorowanie zmian w otoczeniu oraz budowanie wielu wariantów planu dla wielu wariantów scenariuszy zmian w otoczeniu. Ta gotowość do zmian jest istotą współczesnego myślenia strategicznego, a za tym idzie odpowiednia polityka zasobowa, inny sposób współpracy i konkurencji, inny styl pracy kierownictwa firmy. Więc jakiś plan musi być, ale cały czas z założeniem, że monitorujemy, czy scenariusz, na którym oparliśmy nasz plan, wciąż się realizuje. Jeżeli są duże odchylenia od naszych prognoz, to od razu musimy zweryfikować plan. Czyli plan jest, ale jest gotowy do zmiany w każdej sytuacji.

Czyli można stwierdzić, że te zewnętrzne warunki nas determinują, czyli plan jest zawsze otwarty?

Oczywiście, nie ma innej opcji. Menedżerowie tego nienawidzą, bo to jest bardzo stresujące. Kiedy menedżerowie już opracują dobrą strategię, to chcieliby ją wdrożyć w życie i widzieć jej efekty. Ale przychodzą analitycy i mówią: „Panie prezesie, cofnijmy się. Nie będziemy wchodzić na ten rynek, bo tam jest niebezpiecznie”. Firma wycofuje się z danego rynku, a już wzięła kredyty, ma zawarte umowy, a musi przestawić inwestycje na gorszy wariant. Ale nie ma innego wyjścia. To oczywiście powoduje stres menedżerów i tzw. uciekający efekt inwestycji, który oznacza, że nie ma zwrotu w planowanym okresie, bo i nie ma strategii w pierwotnym wydaniu. Podsumowując, mamy strategię, ale raczej jako pewien koncept, pomysł wielowariantowy z dobrze przygotowaną i stale aktualizowaną bazą informacyjną i gotowość przzerwarcenia się z jednego wariantu strategii na drugi.

Co w dobie zaawansowanych technologii jest ważniejsze i będzie zyskiwało na znaczeniu – twarda, głęboka wiedza czy kompetencje miękkie?



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

Nie rozdzielałabym tego – jest pewien pakiet niezbędnych kompetencji miękkich i twardych. Innowacje w sensie technicznym i technologicznym przekładają się na konkurencyjność produktu czy usługi. Ale samo wejście na rynek, sprawy marketingu, negocjacji, sprawy ludzi w organizacji są warunkiem, żeby zostało to właściwie zrealizowane. Tu ponownie przywołuję inteligencję strategiczną. Szybkie i bardzo głębokie zmiany – mamy z ostatnich lat przykład pandemii COVID-19 czy wojny w Ukrainie – które wymagają dużej mądrości i ostrożności w działaniu firm i przygotowania do działania w warunkach kryzysu, a nawet katastrofy. Jest tu pomocna wiedza o tym, jak się przygotować do działania w takich warunkach – w odniesieniu do strategii jest to m.in. zalecenie nieangażowania wielu zasobów w jeden rynek, w jedną grupę produktów, w jedną technologię i raczej bazowania na cudzych zasobach, np. licencji, umowie o współpracę, i wiązania się sieciami współpracy z innymi firmami.

I wtedy to ryzyko kryzysu rozkłada się na całą sieć.

Firma ma wtedy wolne środki finansowe potrzebne do zmiany branży, rynku czy modelu biznesu. Kryzysy pokazały wysoki sens inwestowania w zasoby intelektualne, które nie ulegają zniszczeniu i nie znają granic.

Al szturmem weszła do przedsiębiorstw, z tej technologii coraz śmielej korzystają zarządy firm. Jak pani profesor myśli – czy algorytmami w ogóle da się zarządzać w klasycznym sensie?

Obecnie mamy do czynienia z najbardziej zaawansowanym wymiarem informatyzacji. Ale ja pamiętam, jak już w latach 70. wiązano wielkie nadzieje z systemami przetwarzania danych i informatycznymi oraz różnymi modelami optymalizującymi. Okazało się, że technologia informacyjna czy informatyczna była zawsze dużym wsparciem, ale tylko wsparciem dla menedżera. Po prostu wszystkie te systemy informatyczne wspierające menedżera, w tym sztuczna inteligencja, są bardzo przydatne w przetwarzaniu informacji, ale nie mogą za menedżera podjąć decyzji, na który rynek chce wejść, jaką będzie miał strategię technologiczną, z kim zawrze alianse, z kim będzie konkurować.

Są takie obszary w firmie, jak np. zarządzanie procesami, technologią, projektami, które są dobrze ustrukturyzowane i przewidywalne. AI może tu podpowiadać rozwiązania problemu i kontrolować ich wdrażanie. Ale już w obszarze relacji międzyludzkich,

Medal im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego jest wyróżnieniem przyznawanym przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk za wybitne osiągnięcia naukowe oraz za szczególne dokonania praktyczne cechujące się wysoką sprawnością i oddziaływaniem społecznym.

Prof. dr hab. dr h.c. Maria Romanowska jest wybitną uczoną i zasłużoną postacią dla społeczności SGH. W latach 2005–2007 pełniła funkcję prorektora SGH ds. dydaktyki i studentów. Polska ekonomistka, profesor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, doktor honoris causa Politechniki Częstochowskiej. Ekspert w dziedzinie zarządzania strategicznego, zarządzania w kryzysie i zarządzania grupami kapitałowymi. Uczestniczyła w realizacji wielu ekspertyz i projektów badawczych, w tym grantów Komitetu Badań Naukowych i Narodowego Centrum Nauki. Autorka ok. 200 publikacji.

w kontaktach biznesowych, a w szczególności w obszarze budowania strategii, nawet ze wsparciem sztucznej inteligencji nie można wygenerować ostatecznego wariantu decyzji, ponieważ rozstrzygane są problemy, których nie da się zalgorytmizować i które mają wiele możliwych rozwiązań niemożliwych do porównania. Tu AI jest użyteczna w dostarczaniu diagnoz, budowaniu możliwych scenariuszy zmian w otoczeniu i symulacji skutków każdego z wariantów decyzji, ale nie gotowych rozwiązań.

Nie przewiduje pani profesor, że menedżer kiedyś stanie się zakładnikiem algorytmu? Czy pani profesor wyobraża sobie w bliższej lub dalszej przyszłości moment, w którym to systemy AI będą w stanie tworzyć strategię lepsze, niż to robią ludzie?

Nie, dlatego że większość najważniejszych, najtrudniejszych decyzji ma charakter paradoksów czy dylematów. Każdy problem strategiczny ma nieograniczoną liczbę rozwiązań, a każde rozwiązanie jest z jakiegoś punktu widzenia lepsze, a z innego gorsze. I tutaj menedżer musi wspomagać się intuicją, znajomością oczekiwań podmiotów zainteresowanych strategią, myśleć o długofalowych skutkach swojej decyzji również w sferze relacji biznesowych i społecznych. Ten element ludzki, inteligencja strategiczna są niesłychanie ważne. Są firmy, które się uważa za inteligentne, bo potrafią znaleźć rozwiązanie nierozwiązywalnych problemów, a więc tych dylematów i paradoksów, o których wspominałam. Na tym polega inteligencja strategiczna. I to nie tylko dlatego, że firmy te mają pełną wiedzę, ale jeszcze intuicję, umiejętność, pewną empatię społeczną odgadywania przyszłych zachowań i odbioru tych decyzji przez różnych interesariuszy. Tego się nie da zmieścić w algorytmie.

Wyobrażam sobie, że na podstawie informacji o sytuacji obecnej i prognoz, które potrafi robić AI, można opracować jakąś liczbę dobrych rozwiązań problemów. Ale ostatecznie i tak wybór któregoś z tych rozwiązań jest odpowiedzialnością osobistą stratega i to on musi wziąć pod uwagę te elementy, których sztuczna inteligencja nie jest w stanie zrozumieć. Czyli np. jak będzie odbierany wariant pierwszy przez właścicieli, a jak przez organizacje społeczne – musi uwzględnić sprzeczne i zmieniające się oczekiwania różnych uczestników procesu. Strategiczna odpowiedzialność za wybór wariantu strategii spoczywa na szefie firmy, on powinien mieć kwalifikacje do tego, żeby w warunkach niepewności, stresu i zagrożenia wskazać dobre rozwiązanie. Menedżer o wysokim

poziomie inteligencji i odwagi strategicznej zawsze będzie kluczem do podejmowania właściwych strategicznych wyborów.

Ten medal, ta dzisiejsza uroczystość to jest też w jakimś sensie podsumowanie dorobku pani profesor. Przez lata współtworzyła pani sukces SGH. Gdyby miała pani wskazać te momenty lub postacie, które najsilniej ukształtowały panią jako badaczka i pedagoga, to co stanowiło ten najtrwalszy fundament i kto to był?

Zawsze profil społeczny i zawodowy człowieka kształtuje się, kiedy jest młody. I w związku z tym ci pierwsi nauczyciele zawsze zostawiają największy ślad w kształtowaniu osobowości. W moim przypadku był to zespół prof. Jerzego Kurnala z Katedry Teorii Organizacji i Zarządzania SGPiS. Prof. Kurnal był moim promotorem i kierownikiem przez wiele lat. I on ukształtował we mnie kilka dobrych cech, które nie były wrodzone.

Co to znaczy?

To znaczy, że z natury byłam nieuporządkowana i szybka w działaniu i to przeszkadzało mi w pracy naukowej. Na przykład rzeczą, do której prof. Kurnal przykładał dużą wagę, była poprawność pisania tekstów naukowych i ich korekta. Nienawidziłam robienia przypisów i rygorów pisarstwa naukowego. Profesor ciągle mi wszystko skreślał i poprawiał. Nauczył mnie, jak pisać teksty, aby miały walor naukowego wyводу, a równocześnie były zrozumiałe dla tzw. prostego menedżera. Prof. Kurnal nauczył mnie porządku i dobrego pisania oraz dobrego traktowania studentów, co wtedy nie było oczywiste. Może nie był wybitnym wykładowcą, nie mówił porywająco, ale bardzo szanował studentów, przywiązywał dużą wagę do tego, żeby sprawiedliwie oceniać ich na egzaminie. I nauczył mnie tego szacunku dla studentów i odpowiedzialności za to, co się mówi i jak się mówi na wykładzie.

Drugą osobą, która mnie ukształtowała zawodowo, był prof. Bogdan Wawrzyniak. Kiedy przyszedłam do Katedry Teorii Organizacji i Zarządzania, on dopiero robił doktorat. Później bardzo szybko zrobił habilitację i został profesorem. Prof. Wawrzyniak był urodzonym badaczem. Jego temperament naukowy bardzo mi odpowiadał, bo ciągle wyszukiwał ciekawe tematy, którymi nikt się nie zajmował. Znajdował gdzieś w Polsce albo na świecie osoby, które też się tym interesowały, i walczył o pieniądze na projekty. Prof. Wawrzyniak ciągle podejmował nowe wyzwania naukowe, robił badania empiryczne i był bardzo zaprzyjaźniony z menedżerami. Zawsze znajdował z nimi wspólny język i rozumiał ich potrzeby. Był naukowcem, który był blisko praktyki, zależało mu w równym stopniu na odkrywaniu praw rządzących zachowaniami ludzi w organizacji i wykrywaniu patologii organizacyjnych, co na popularyzacji tej wiedzy wśród kadry kierowniczej. Przykładał dużą wagę do mądrego i nowoczesnego kształcenia kierowników wyższego szczebla, bo oni byli kluczem do postępu i rozwoju gospodarki. Na jego podręcznikach z zarządzania wychowało się całe pokolenie menedżerów.

Profesor Wawrzyniak nauczył mnie prowadzenia badań empirycznych i przekładania ich wyników na teorie. Zawsze mówił, że jeżeli coś badam, a z tych badań będzie tylko raport i opis bez wzbogacenia teorii, to te badania są nic niewarte – badania naukowe muszą być teoretyczne i musi być sprzężenie zwrotne między badaniami, weryfikowaniem teorii i naprawianiem praktyki.

Prof. Wawrzyniak nauczył mnie też, że w badaniach najważniejszy nie jest badacz, tylko badany, obiekt badania. Szczególnie że w zarządzaniu najczęściej posługujemy się metodami

jakościowymi, czyli pogłębionymi wywiadami, rozmowami, a ich efekty zależą od dobrego kontaktu z badanymi menedżerami. Po odejściu prof. Wawrzyniaka z SGH pracowałam z nim w innych miejscach, gdzie przekazał mi coś, co – tak uważam – jest w naszej dyscyplinie bardzo ważne, a mianowicie umiejętność robienia ekspertyz dla decydentów. I świadomość, że bez względu na to, czy nasze wnioski przedstawione w ekspertyzie będą wzięte pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, naszym obowiązkiem jako badaczy jest wskazywać na źródła patologii i sposoby ich przezwyciężania.

Mówiła pani o ważnych dla pani osobach, a zdarzenia, sam fakt, że spędziła pani tutaj wiele lat życia?

Do SGPiS przyszedłam jako 18-letnia maturzystka z Radomia. Tutaj spędziłam całe życie. Oczywiście, incydentalnie pracowałam w innych miejscach, ale to zawsze na krótko i nie rozstając się z uczelnią. Zawsze tutaj miałam przyjaciół i teraz, kiedy jestem na emeryturze, to krąg moich przyjaciół stanowią głównie koledzy z SGH. Po prostu zawsze mamy o czym ze sobą rozmawiać, czujemy się częścią wspólnoty uczelnianej.

Uczelnia jest miejscem bardzo przyciągającym ludzi, przyjaznym i dlatego bardzo rzadko zdarza się, że ludzie stąd zmieniają pracę. Tutaj większość osób, przynajmniej z mojego pokolenia, przyszła na studia i odeszła na emeryturę. Nawet kiedy ludzie odchodzą na chwilę do innej pracy czy wyjeżdżają za granicę, to później z powrotem tutaj wracają.

Pani również miała doświadczenia zawodowe na zewnątrz, w korporacjach.

Tak, ale zawsze porównywałam je z uczelnią i zawsze to porównanie wypadało na korzyść SGH. A z czego to wynika? Myślę, że tutaj po prostu zawsze był duży wzajemny szacunek ludzi do siebie. Uczelnia zawsze rządziła się prawami hierarchii – są studenci, asystenci, adiunkci, a na czele jest profesor. I ta hierarchia była i jest dobra dla kultury organizacji naukowej, bo każdy zna swoje miejsce w szyku, każdy ma poczucie bezpieczeństwa i motywację do awansu naukowego. Ten system społeczny działa wtedy, kiedy szacunek i pomoc są wzajemne – nie tylko ci niżej usytuowani w hierarchii szanują tych z wyższych pozycji naukowych, ale ci z wyższych opiekują się swoimi podwładnymi asystentami, doktorantami, studentami. Tu zawsze tak było. A jeżeli działa się inaczej, to od razu było to piętnowane. Tak samo jak złe zachowania pracowników naukowych w stosunku do pracowników administracyjnych czy gospodarczych. Zawsze obowiązywał i – jak myślę – wciąż obowiązuje wzajemny szacunek różnych grup pracowników do siebie i to się sprawdza.

Uczelnia jest taką formą organizacji, która ma wiele celów realizowanych równocześnie. Oczywiście, musi zachowywać dyscyplinę finansową, ale równocześnie musi dbać o rozwój pracowników, bo pracownicy na uczelni są jej najcenniejszym zasobem. Wszystkie inne rzeczy można wypożyczyć, można nie mieć biblioteki, stołówki, nawet można nie mieć sal lekcyjnych. Wszystko to można pozyskać na zewnątrz. Sercem uczelni są ludzie, pracownicy i studenci, którzy wzajemnie od siebie zależą. Renomę szkoły budują jedni i drudzy. I to – jak myślę – kształtuje kulturę wzajemnego dbania o siebie, co z kolei generuje przewagę konkurencyjną, którą jest jakość nauki i jakość absolwenta.

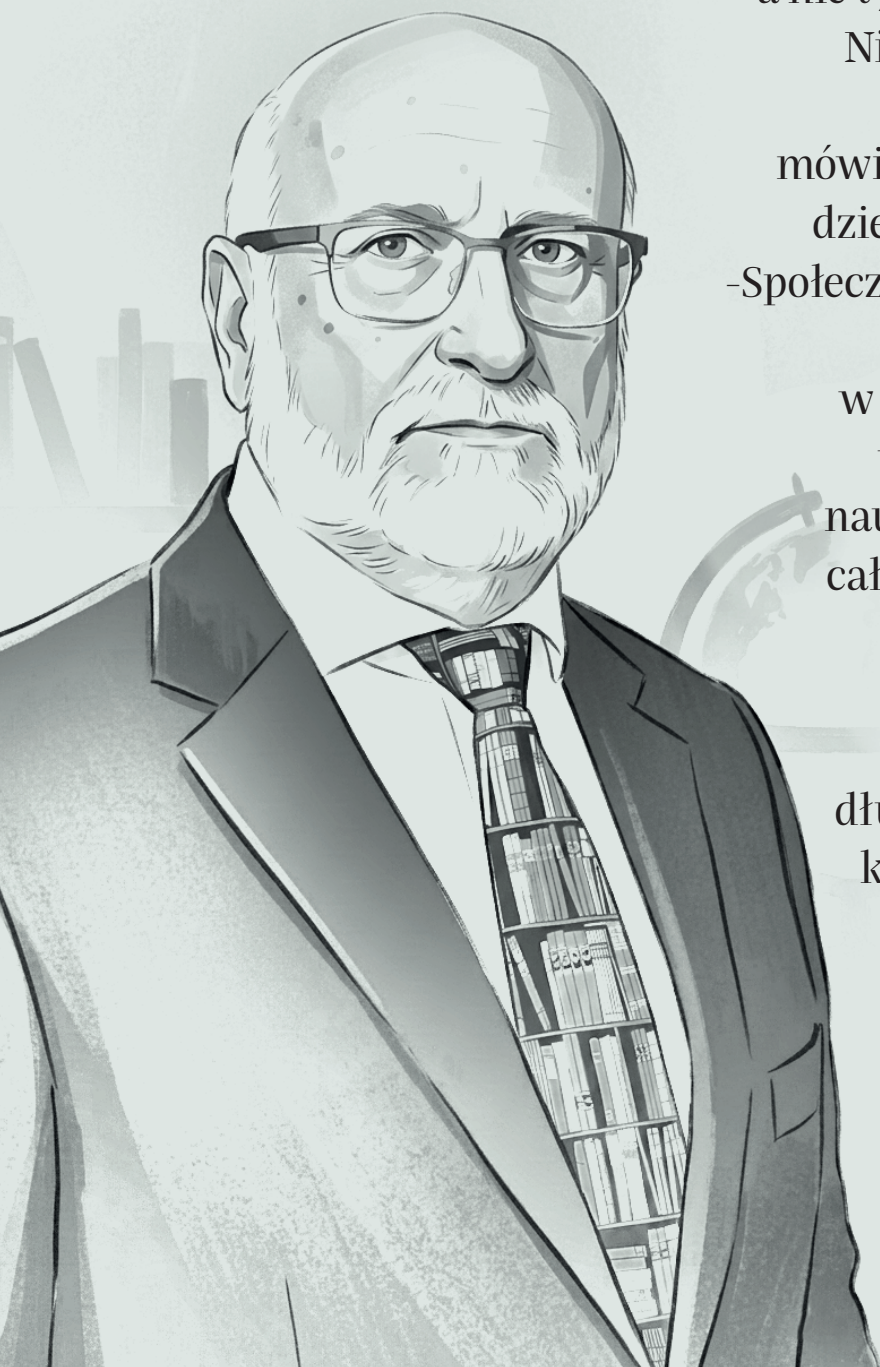
Dziękuję pani profesor za tę rozmowę. 



**MECENAS SPORTU,
KULTURY I NAUKI**

Między teorią a empatią

 PAWEŁ KUBICKI



Nowoczesna nauka to gra zespołowa – efekt końcowy musi być spójną całością, a nie tylko sumą oddzielnych zadań.

Niezbędna w budowaniu relacji w zespole jest empatia – mówi prof. dr hab. Piotr Błędowski, dziekan Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH, dyrektor Instytutu Gospodarstwa Społecznego w tymże kolegium, wyróżniony w lutym br. nagrodą ministra nauki i szkolnictwa wyższego za całokształt dorobku naukowego.

Według niego konieczne jest opracowanie kompleksowego systemu wsparcia opieki długoterminowej, do wdrożenia którego niezbędna jest szeroka zgoda polityczna i żelazna konsekwencja w jego wprowadzaniu, co nie jest zadaniem na jedną kadencję.

Paweł Kubicki: Pretekstem do naszej rozmowy jest wyjątkowe wyróżnienie – niedawno otrzymałeś nagrodę ministra nauki i szkolnictwa wyższego za całokształt dorobku naukowego. To moment, który naturalnie skłania do podsumowań. Patrząc z perspektywy czasu, co wydaje się twoim największym osiągnięciem? Czy jest coś, co z tego „całokształtu” wybija się w sposób szczególny?

Piotr Błędowski: Przyznanie nagrody za całokształt dorobku stawia badacza w trudnej sytuacji, ponieważ z definicji obejmuje ona bardzo szerokie spektrum aktywności i trudno wskazać jedną pozycję, która zasługiwałaby na wyróżnienie. Niemniej, gdy zastanawiam się nad tym głębiej, dwie sprawy sprawiają mi szczególną satysfakcję.

Pierwsza z nich wiąże się nierozzerwalnie z Instytutem Gospodarstwa Społecznego (IGS), którym mam zaszczyt kierować od ponad 20 lat. Wydaje mi się, że przez ten cały okres udało mi się przechować i pielęgnować to, co stanowi jedną z największych wartości IGS-u od momentu jego powstania – mianowicie unikalną umiejętność pracy zespołowej. Jeśli prześledzimy dokumenty i wspomnienia z okresu międzywojennego, zauważymy fascynującą rzecz: nawet wtedy, gdy IGS wydawał prace sygnowane przez jednego autora, były one wcześniej przedmiotem ożywionej dyskusji całego zespołu. Końcowy kształt publikacji uwzględniał opinie zespołu, a autorzy korygowali swoje tezy, przyjmując konstruktywną krytykę grupy. Po okresie stalinowskim, kiedy doszło do reaktywacji instytutu, ta zespołowość stała się już jego istotą. Uważam to za kluczowe w dzisiejszych czasach, ponieważ nowoczesna nauka wymaga kolektywności i współpracy ekspertów z różnych dyscyplin. Fakt, że nasz zespół jest na taką formę pracy otwarty, uważam za cechę niezwykle wartościową.

Druga kwestia, z której jestem ogromnie dumny, to realizacja pierwszego projektu PolSenior. Było to badanie sytuacji zdrowotnej, społecznej i ekonomicznej osób starszych w Polsce, które pod wieloma względami miało charakter prekursorski. Przede wszystkim była to praca interdyscyplinarna w pełnym tego słowa znaczeniu. Zespół liczył ponad 400 osób – od ekonomistów i medyków, przez polityków społecznych, po psychologów i socjologów. Samo kierowanie taką grupą to wyzwanie, ale prawdziwą satysfakcją daje mi fakt, że analiz wyników dokonywaliśmy wspólnie. Nie było praktycznie artykułów pisanych wyłącznie z jednej perspektywy, a każde spojrzenie było korygowane i uzupełniane przez innych badaczy i ich teksty, co pozwoliło nam stworzyć zintegrowany obraz polskiej starości.

Skoro omówiliśmy sukcesy, chciałbym teraz dopytać o mój ulubiony temat, jakim są porażki. Co nazwałbyś swoim

największym niepowodzeniem lub wręcz zawodową porażką?

To prawda, że o sukcesach mówi się w kategoriach zespołu, a o porażkach zwykle w kontekście konkretnej osoby. Mam jedną taką sprawę, która „leży mi na wątrobie”. Otóż w naukach społecznych badacz pozostaje w bardzo bliskim kontakcie z praktyką życia społecznego i gospodarczego. Z niej czerpiemy obserwacje, które przetwarzamy na teorie i opracowania naukowe. Jednak każdy z nas chciałby, aby ten kanał działał w obie strony – by praktyka korzystała z naszych teoretycznych i naukowych ustaleń. Zajmuję się między innymi opieką długoterminową i mam poczucie, że wszystko, co nauka (w tym także mój skromny wkład) mogłaby dostarczyć w zakresie organizacji i finansowania tej opieki, jest w Polsce prawie całkowicie niewykorzystane. To uważam za swoją największą porażkę. Kiedy około 2006 r., na zamówienie profesora Zbigniewa Religi, ówczesnego ministra zdrowia, zaczęliśmy przygotowywać projekt ustawy o ubezpieczeniu pielęgnacyjnym, cały zespół pracował z ogromnym entuzjazmem. Miałem nadzieję, że stworzymy rozwiązania, które zabezpieczą moje pokolenie i kolejne generacje. Niestety, z przyczyn politycznych projekt upadł i do dziś, mimo kilkakrotnych prób, nic z niego nie wyszło. Dzisiejszy stan zawieszenia sprawia, że nie jestem pewien, czy współczesne polskie społeczeństwo może czuć się bezpieczne w obliczu ryzyka niesamodzielności.

Skoro mamy omówione największe sukcesy i porażki, to spróbujmy omówić kluczowe punkty w karierze każdego akademika i cofnijmy się do początków twojej naukowej kariery. Co spowodowało, że w 1979 r. zdecydowałeś się na karierę naukową i związałeś się z SGH (wówczas SGPiS)? I od razu co mógłbyś doradzić młodym ludziom, którzy dziś stoją przed dylematem: robić doktorat czy szukać szczęścia poza uczelnią?

To dwie zupełnie różne perspektywy – moja z 1979 r. i dzisiejsza. W moim przypadku dużą rolę odegrało osobiste nastawienie i splot okoliczności. Jeszcze krótko przed maturą nie wiedziałem, czy wybrać studia humanistyczne, czy ekonomiczne. Za ekonomią przemawiały zainteresowania oraz tradycje rodzinne – oboje moi rodzice studiowali w SGPiS-ie, a uczelnia ta często pojawiała się w ich wspomnieniach, co tworzyło specyficzny klimat. Na marginesie dodam, że moje związki z naszą uczelnią poprzez rodzinę są znacznie silniejsze: dyplom SGPiS/SGH mają moja żona i córka, a zięć ukończył tu studia doktoranckie. Z drugiej strony zawsze czułem się humanistą i ówczesny Wydział Ekonomiczno-Społeczny wydawał mi się właśnie drogą pośrednią między moimi zainteresowaniami – jako najbardziej humanistyczny



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

✦ Jubileusz 70-lecia prof. Piotra Błędowskiego – człowieka instytucji, który „ma w życiu szczęście”

i oferujący dostęp do tzw. miękkiej ekonomii, nie tej silnie zmatematyzowanej. Dodatkowo, pociągała mnie wizja „wolnego zawodu”. Nie wyobrażałem sobie pracy w sztywno ustalonych godzinach. Stopniowo, zapoznając się ze specyfiką pracy naukowej, dochodziłem do wniosku, że to jest właśnie to, co chcę robić. Mówi się, że jeśli człowiek lubi swoją pracę, to w pewnym sensie w ogóle nie pracuje – choć ja osobiście mam wrażenie, że jednak pracuję dość ciężko.

Dzisiejszym kandydatom powiedziałbym, że warunki są znacznie trudniejsze. Prestiż zawodu naukowca jest wciąż wysoki, ale – jak to się ostatnio mówi w mediach – „prestżu do garnka nie włożysz”. Brakuje zachęty materialnej dla najbardziej zainteresowanych, zwłaszcza gdy asystent otrzymuje wynagrodzenie na poziomie płacy minimalnej. Z drugiej strony praca naukowa w polityce społecznej jest fascynująca, bo dotyczy ciekawych problemów w niezwykle dynamicznych czasach. Zmiany społeczne zachodzą tak szybko, że ich kierunek często zaskakuje nas samych. Dodatkowym elementem jest dydaktyka – konieczność bycia na bieżąco z teorią i praktyką, by móc rzetelnie przekazywać wiedzę studentom. To zawsze sprawiało mi ogromną przyjemność. Mam przekonanie, że dla wielu ludzi z generacji Z możliwość wykonywania ciekawej i ciągle czymś zaskakującej oraz wymagającej dokształcania pracy może być atrakcyjna.

Założmy, że ci nowi pracownicy, o których mówiłeś przed chwilą, dochodzą do

etapu samodzielności naukowej. Jak zaplanować przejście od bycia badaczem odpowiedzialnym za własny doktorat czy artykuł do roli szefa dużego zespołu czy instytutu? Jakie są twoje „dobre praktyki” w zarządzaniu ludźmi?

W moim przypadku to przejście odbyło się niemal automatycznie i bezboleśnie. Kierując dowolnym, nawet małym badaniem, siłą rzeczy bierze się odpowiedzialność za jego powodzenie, organizację pracy i atmosferę w grupie. W roli lidera większego zespołu ta odpowiedzialność po prostu rozszerza się i obejmuje większą skalę.

Moją fundamentalną zasadą, którą przekazuję każdemu nowemu współpracownikowi, jest lojalność i odpowiedzialność. Gwarantuję lojalność w stosunku do moich koleżanek i kolegów, ale oczekuję tego samego od nich. To są fundamenty, które tworzą prawdziwy zespół, w którym każdy wie, że może na sobie polegać i wzajemnie sobie ufać. Doskonałym przykładem tego, jak to działa w praktyce, była nasza wspólna praca nad projektem „Kalkulator kosztów zaniechania w polityce społecznej”. Pamiętam, jak jeden z członków zespołu krótko przed terminem zakończenia pracy zgłosił merytoryczny problem w zadaniu, za które odpowiadał. Nagle, bez żadnego przymusu, cały dziesięcio- czy jedenastoosobowy zespół włączył się do dyskusji. Wymieniliśmy ponad 50 maili, kontynuując rozmowę nawet po godzinach pracy, byleby pomóc znaleźć rozwiązanie. To był przejaw współodpowiedzialności – każdy czuł, że sukces całości zależy od jego wkładu, ale i powodzenia

innych członków zespołu. Nowoczesna nauka to gra zespołowa – efekt końcowy musi być spójną całością, a nie tylko sumą oddzielnych zadań.

Wróćmy w takim razie do początku rozmowy i wątku przenikania się teorii z praktyką. W ramach IGS-u niedawno rozstrzygaliśmy konkurs „Kroniki opieki długoterminowej”, starając się podejść z empatią i zrozumieniem do problemu poprzez oddanie głosu osobom badanym. Jesteś świeżo po lekturze pamiętników i dzienników osób zaangażowanych w opiekę. Jakie wrażenia pozostawiły te osobiste historie?

Powiem coś, co może zabrzmieć cynicznie, choć wcale tak nie jest. W tych pamiętnikach nie znalazłem niczego nowego pod względem merytorycznym. My, badacze, od lat wiemy o tytanicznym wysiłku, ogromnym zmęczeniu, osamotnieniu i konfliktach wynikających z łączenia opieki z pracą zawodową. Prawdziwym dramatem jest fakt, że mimo tej wiedzy przez lata instytucjonalnie nie zrobiono prawie nic, co mogłoby tę sytuację realnie zmienić.

Zalecałbym te pamiętniki jako obowiązkową lekturę dla polityków i urzędników. One pokazują problem z perspektywy pojedynczego człowieka i gospodarstwa domowego. Warto zauważyć, że mniej więcej połowa tych relacji dotyczy opieki nad osobami dotkniętymi demencją. To schorzenie, które z przyczyn demograficznych będzie występować coraz częściej. Rodziny skazane wyłącznie na siebie po prostu tego ciężaru nie udźwigną. Mam ogromny szacunek dla tych opiekunów za ich poświęcenie, ale czuję też żal, że nie udaje się tych doświadczeń przełożyć na zmiany systemowe.

Co zatem należałoby zrobić? Jakie są konkretne rekomendacje dla polityki publicznej, aby wreszcie udało się wdrożyć takie rozwiązania?


Tutaj nie będę oryginalny: konieczne jest opracowanie kompleksowego systemu wsparcia opieki długoterminowej. Akcentuję słowo „system”, ponieważ musi on obejmować logicznie powiązane świadczenia zdrowotne, opiekuńcze i socjalne, oparte na spójnym orzecznictwie. Pytasz, jak to wdrożyć? Biorąc pod uwagę, że mi się nie udało, muszę odpowiedzieć, że nie wiem. Jeśli pytasz, co jest niezbędne do wdrożenia, to sukces wymaga dwóch rzeczy: szerokiej zgody politycznej na konstrukcję systemu oraz żelaznej konsekwencji w jego wprowadzaniu. To nie jest zadanie na jedną kadencję. Musimy mieć pewność, że przy kolejnych zmianach rządu nikt przy tym nie będzie „majstrował” ani wycofywał się na pozycje sprzed lat. Wszyscy musimy też zrozumieć, że opieka będzie z roku na rok coraz droższa – to nieuniknione. Jednak im wcześniej zaczniemy, tym bardziej spowolnimy

wzrost tych wydatków i rozłożymy je w czasie. Czekanie kolejnych pięciu czy dziesięciu lat sprawi, że koszty będą znacznie wyższe i trudne do udźwignięcia dla budżetu państwa. Musimy też przestać próbować „wciskać” nowe wyzwania w struktury sprzed 30 lat, bo one nie są do tego dostosowane. Niesamodzielność to ryzyko społeczne, które dotyczy nie tylko seniorów, ale i dzieci czy osób w średnim wieku, wymagających wsparcia przez dekady. Koszty tego ryzyka musi ponosić całe społeczeństwo, a nie tylko rodzina, bo dla jednostki są one niemożliwe do udźwignięcia.

Na koniec prosiłbym o puentę. Jaką „złotą myśl” zostawiłbyś czytelnikom, którzy lada moment mogą sami stać się opiekunami lub odbiorcami opieki, oraz swoim kolegom badaczom?

Moja puenta jest wieloczęściowa. Przede wszystkim musimy przyjąć do wiadomości, że niesamodzielność będzie w naszym życiu zjawiskiem coraz częstszym. Nikt nie ma gwarancji, że go to nie spotka, dlatego należy przygotować się do tego mentalnie. Przez lata przed sekretariatem IGS-u wisiał plakat przedstawiający niemowlę, które wyciągało rękę w kierunku widza, a podpis głosił: „I ty też będziesz stary”. Plakat w końcu wyblakł i został zdjęty, ale myśl powinna pozostać. Starość i okresy gorszego zdrowia będą naszym udziałem, a my – jako obywatele – musimy wymagać od władz publicznych konkretnych planów na tę przyszłość. To jest naprawdę ostatni dzwonek.

Wspomniałeś wcześniej o empatii w podejściu do problemu badawczego. Tak, w wielu dyscyplinach nauk społecznych stanowi to problem. Na przykład w analizach opieki długoterminowej, patrząc na dane dotyczące nakładów czy zatrudnienia, nie można utracić z pola widzenia widoku zarówno osób poszukujących wsparcia i poczucia bezpieczeństwa, jak i utrudzonych, często pozostawionych samych sobie opiekunów nieformalnych. Zachowanie przez badacza empatii nie zmienia jednak faktu, że podstawą decyzji systemowych powinno być przede wszystkim to, co – cytując Mickiewicza – mówi szkiełko i oko. Empatia jest natomiast niezbędna w budowaniu relacji w zespole. Autorytetu kierownika nie buduje się na tym, że do niego należy ostatnie słowo, ale na tym, że zanim zapadnie decyzja, wysłuchuje opinii i argumentów swoich współpracowników.

A co do badaczy? Przy dzisiejszych trudnościach, także finansowych, radziłbym przede wszystkim zachowanie dystansu do samego siebie. To niezwykle ważna cecha, która pozwala rzetelnie wykonywać swoją pracę i przetrwać trudności, niezależnie od okoliczności zewnętrznych. 



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

10 kwietnia 2026 r. Sławosz Uznański-Wiśniewski – inżynier, naukowiec i astronauta – został uhonorowany tytułem doktora honoris causa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie za szczególne zasługi dla rozwoju nauki i współpracy międzynarodowej. Wyróżnienie to stanowi nie tylko docenienie jego osiągnięć naukowych i wkładu w rozwój technologii kosmicznych, ale także symbol uznania dla roli, jaką odgrywa współczesna nauka w przekraczaniu granic – zarówno tych ziemskich, jak i pozaziemskich.

Więcej na temat uroczystości w Gazecie SGH – życie uczelni
[UROCZYSTE WRĘCZENIE DYPLOMU DOKTORA HONORIS CAUSA SGH DR. INŻ. SŁAWOSZOWI UZNAŃSKIEMU-WIŚNIEWSKIEMU | GAZETA SGH]

Spojrzenie z orbity na Ziemię zmienia perspektywę

Kariera Sławosza Uznańskiego-Wiśniewskiego to przykład konsekwentnego dążenia do celu, łączenia wiedzy inżynierskiej z pasją odkrywania oraz odwagi w podejmowaniu wyzwań, które jeszcze niedawno wydawały się poza zasięgiem. Jako astronauta związany z Europejską Agencją Kosmiczną Sławosz Uznański-Wiśniewski reprezentuje nowe pokolenie badaczy, dla których przestrzeń kosmiczna staje się naturalnym obszarem pracy i eksploracji. Prof. dr hab. Elżbieta Marciszewska, pełnomocniczka rektora SGH ds. Akademickiej Sieci Kosmicznej, rozmawia ze Sławoszem Uznańskim-Wiśniewskim o drodze, która doprowadziła go do tego wyjątkowego momentu, o znaczeniu nauki i edukacji w jego życiu, a także o przyszłości badań kosmicznych i miejscu Polski w globalnym wyścigu technologicznym.



ELŻBIETA MARCISZEWSKA

Elżbieta Marciszewska: Panie doktorze, jako drugi Polak – po 48 latach od lotu gen. Mirosława Hermaszewskiego – odbył pan misję na pokładzie Międzynarodowej Stacji Kosmicznej (ISS). Jak wyglądała droga do spełnienia tego marzenia i jakie przygotowania były niezbędne, aby wziąć udział w tak wymagającym przedsięwzięciu? A także – co z tej perspektywy zrobiło na panu największe wrażenie w wymiarze bardziej osobistym i refleksyjnym?

Sławosz Uznański-Wiśniewski: Moja droga budowana była przez wiele lat, jest to bardziej proces niż jedno przełomowe wydarzenie. Zaczęła się dość wcześnie – od moich wyborów edukacyjnych i pracy naukowej. Później zdobywałem doświadczenie w międzynarodowych ośrodkach badawczych, aż po słynną już selekcję do Europejskiej Agencji Kosmicznej (ESA). W tym wszystkim równie ważne jak kompetencje techniczne są umiejętności pracy zespołowej i funkcjonowania w środowisku o bardzo wysokiej odpowiedzialności.

Z kolei przygotowania do lotu to wieloletni, intensywny proces, obejmujący szkolenia systemowe, operacyjne, medyczne oraz symulacje sytuacji awaryjnych. Ich celem jest wypracowanie powtarzalności działania w warunkach, które mogą być nieprzewidywalne.

Natomiast doświadczenia samego lotu nie da się porównać z czymkolwiek innym. Moment spojrzenia na Ziemię z orbity zmienia perspektywę, widzimy planetę jako jeden system, bardzo delikatny i ograniczony, z cienką linią, która jest naszą atmosferą. Myślę, że to doświadczenie zostanie ze mną na całe życie, bo już wpłynęło na mój sposób myślenia o świecie.



FOT. PAWEŁ GOŁĘBOWSKI, SGH

Podczas misji IGNIS realizował pan bardzo szeroki program badawczy, obejmujący 13 eksperymentów wybranych spośród ponad 60 propozycji przygotowanych przez polskie zespoły naukowe i firmy. Jak ocenia pan znaczenie tego programu dla rozwoju polskiego sektora kosmicznego i które z tych badań uważa pan za szczególnie istotne z punktu widzenia nauki, technologii oraz gospodarki?

Najważniejsze jest to, że ten program został zrealizowany. Po raz pierwszy polskie zespoły – zarówno naukowe, jak i przemysłowe – uzyskały dostęp do infrastruktury ISS jako pełnoprawni uczestnicy badań. A to zmieniło pozycję całego polskiego sektora kosmicznego.

Zakres eksperymentów był bardzo szeroki: od badań psychologicznych i medycznych, przez biotechnologię, aż po technologie inżynieryjne. Wiele z nich wciąż trwa, ponieważ analiza wyników w przypadku badań kosmicznych jest procesem długoterminowym. Część nawet jeszcze czeka na powrót na Ziemi!

Jeśli chodzi o konkretne przykłady, to bardzo interesujące są projekty z obszaru neurotechnologii, w tym badania interakcji mózg-komputer w warunkach mikrogravitacji. Z drugiej strony mamy rozwiązania infrastrukturalne, takie jak systemy monitorowania promieniowania, które mogą znaleźć zastosowanie nie tylko w kosmosie, ale również w sektorach krytycznych na Ziemi.

W mojej ocenie najważniejsze jest jednak to, że misja IGNIS stworzyła platformę do dalszych

działań. Jestem przekonany, że jej znaczenie będzie rosło wraz z kontynuacją tych projektów.

W kontekście środowiska akademickiego szczególnie istotny jest wymiar edukacyjny misji IGNIS. Czy uważa pan, że tego typu przedsięwzięcia można traktować jako inwestycję – nie tylko w naukę, ale także w gospodarkę? Czy możemy spodziewać się wzrostu zainteresowania kierunkami ścisłymi i technologicznymi, a także większego zaangażowania specjalistów z innych dziedzin, takich jak ekonomia, prawo czy zarządzanie?

Zdecydowanie tak, natomiast należy patrzeć na to w dłuższej perspektywie. W sektorze kosmicznym efekty inwestycji nie są natychmiastowe i pojawiają się poprzez rozwój kompetencji, firm i całych ekosystemów.

Już dziś widzimy wzrost zainteresowania młodych ludzi nauką i technologią, co jest bardzo ważne z punktu widzenia przyszłości sektora. Bez tego nie da się budować trwałego zaplecza kompetencyjnego. Widzimy, że kierunki studiów powiązane z sektorem kosmicznym cieszą się dużą popularnością. Po moich spotkaniach na uczelniach w całej Polsce mogę też powiedzieć, że są to niesamowici ludzie z ogromną wiedzą i świetnymi pomysłami.

Jednocześnie musimy podkreślić, że sektor kosmiczny nie jest domeną wyłącznie inżynierów. To złożony system, który wymaga kompetencji ekonomicznych, prawnych i zarządczych. Bez nich nie jesteśmy w stanie budować modeli biznesowych ani skutecznie wdrażać technologii na rynek. Dlatego

rola uczelni ekonomicznych w tym procesie jest bardzo istotna.

Globalny ekosystem kosmiczny dynamicznie się zmienia. Jak w tym kontekście ocenia pan pozycję Polski w europejskim sektorze kosmicznym? Jakie są nasze najważniejsze atuty, jakie wyzwania stoją przed nami oraz czy – pana zdaniem – Polsce nie brakuje długoterminowej strategii rozwoju i stabilnych modeli finansowania tego sektora?

Polska ma dziś znaczący potencjał, szczególnie w wybranych obszarach technologicznych. Mamy dobrze wykształcone kadry i rosnącą liczbę firm, które funkcjonują w międzynarodowych łańcuchach dostaw. Naszą mocną stroną jest elastyczność i zdolność do specjalizacji. Największe wyzwania dotyczą przede wszystkim skali działania firm oraz poziomu ich finansowania, który wciąż jest niższy niż w największych krajach europejskich.

Musimy pamiętać, że sektor kosmiczny wymaga planowania w perspektywie wieloletniej. Dlatego największym ryzykiem dla sektora kosmicznego jest brak ciągłości: zarówno w strategii, jak i w finansowaniu. Najbardziej efektywny model to połączenie finansowania publicznego i prywatnego, w którym państwo powinno tworzyć warunki i wspierać kluczowe obszary, a sektor prywatny odpowiada za rozwój i komercjalizację technologii.

W tym kontekście często pojawia się temat lokalizacji centrum ESA w Polsce.

Jak ocenia pan znaczenie takiej inwestycji dla budowy przewag konkurencyjnych naszego sektora oraz dla wzmocnienia bezpieczeństwa technologicznego i odporności państwa, szczególnie w kontekście rosnącej roli technologii podwójnego zastosowania?

Tego typu centrum ma bardzo duże znaczenie, ponieważ tworzy trwałą obecność kompetencji i infrastruktury w kraju, w którym zostanie zlokalizowane. To nie jest wyłącznie kwestia prestiżu, lecz także szansa na przyjazd do Polski specjalistów z całej Europy i ich współpraca z polskimi absolwentami – naukowcami i inżynierami. Centrum ESA pełniłoby rolę regionalnego hubu technologicznego, przyciągałoby projekty, inwestycje i talenty, a tym samym wzmocniało cały ekosystem.

Aspekt technologii podwójnego zastosowania jest również bardzo istotny dla europejskiego sektora kosmicznego, bo musimy pamiętać, że wiele rozwiązań kosmicznych znajduje zastosowanie zarówno w sektorze cywilnym, jak i w obszarze bezpieczeństwa czy zarządzania kryzysowego. W tym sensie rozwój technologii kosmicznych staje się także elementem szerszej strategii budo-

wania odporności państwa. A nasze położenie geopolityczne zdecydowanie implikuje taką potrzebę.

Najważniejsze jest na tym etapie, żebyśmy zdecydowali, jakim zagadnieniem będzie się taki ośrodek zajmował.

Polska jest sygnatariuszem programu Artemis, którego celem jest powrót człowieka na Księżyc i budowa trwałej infrastruktury poza orbitą okołoziemską. Jak ocenia pan szanse Europy i Polski w tej nowej fazie eksploracji kosmosu oraz w jakiej perspektywie Księżyc może stać się realnym etapem w drodze na Marsa?

Europa jest ważnym partnerem w programach eksploracyjnych, co widać w jej udziale w programie Artemis oraz w budowie elementów infrastruktury, takich jak moduł serwisowy statku Orion czy komponenty Gateway.

Eksploracja Księżyca już się rozpoczęła i wierzę, że w tej dekadzie zobaczymy kolejne kroki człowieka na powierzchni naszego satelity. Jeśli chodzi o wykorzystanie Księżyca jako punktu tranzytowego, to jest to scenariusz realny, ale długoterminowy. Wymaga budowy stabilnej infrastruktury i systemów transportowych, co zajmie lata.

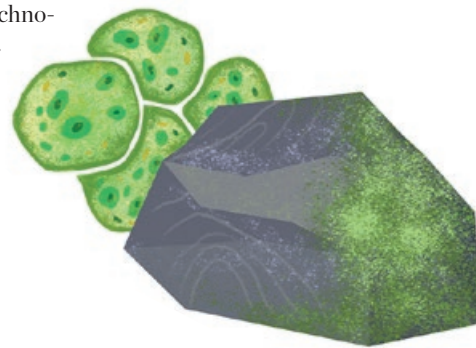
Dla Europy kluczowe będzie utrzymanie i rozwijanie kompetencji w sposób skoordynowany oraz określenie obszarów, w których chce być liderem. Dla Polski ważne jest, żebyśmy dbali o naszą pozycję w ESA i programie Artemis Accords, bo to będzie procentować wykorzystaniem naszej rodzimej technologii w dalszej eksploracji Księżyca.

Na zakończenie – wracając do motywu marzeń, które w pana przypadku konsekwentnie przeradzają się w konkretne działania – czego możemy panu dziś życzyć jako doktorowi honoris causa SGH?

Myszę, że przede wszystkim kontynuacji na poziomie zarówno indywidualnym, jak i całego sektora. Misja IGNIS była ważnym krokiem, ale jej znaczenie zależy od tego, co wydarzy się dalej: czy uda się rozwinąć kompetencje, stworzyć programy i przełożyć je na konkretne projekty.

A prywatnie – myślę, że możliwości dalszej pracy przy projektach, które mają realny wpływ na rozwój technologii i eksploracji kosmosu.

To jest największa motywacja. 🇵🇱





FOT. PIOTR POTAPOWICZ

Nowa era kosmosu: dzisiejszy ekosystem a gospodarka przyszłości

Wykład dhc SGH
dr. inż. Sławosza Uznańskiego-
-Wiśniewskiego

Kosmos staje się dziś laboratorium przyszłości gospodarki opartej na wiedzy. W XXI wieku kosmos przestał być jedynie przestrzenią badań naukowych i misji eksploracyjnych. Stał się jednym z kluczowych obszarów strategicznych współczesnego świata – miejscem, w którym powstają technologie decydujące o funkcjonowaniu nowoczesnych społeczeństw: od globalnej komunikacji i nawigacji satelitarnej, przez obserwację Ziemi, po bezpieczeństwo infrastruktury krytycznej i rozwój nowych gałęzi gospodarki. W coraz większym stopniu kosmos staje się także przestrzenią budowania suwerenności technologicznej państw i regionów. Równocześnie obserwujemy głęboką transformację globalnego ekosystemu kosmicznego. Obok tradycyjnych liderów – Stanów Zjednoczonych i Chin – rosnącą rolę odgrywają nowe

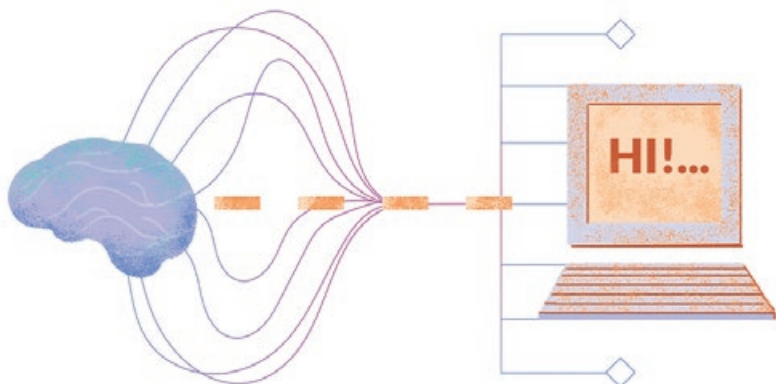
potęgi technologiczne, takie jak Indie czy Japonia, a także Europa, która wzmacnia swoje ambicje w zakresie autonomicznego dostępu do kosmosu, infrastruktury orbitalnej i eksploracji dalszych rejonów Układu Słonecznego. W ślad za tym rośnie finansowanie technologii kosmicznych i *dual-use* (podwójnego zastosowania – red.), łączących rozwój cywilny z potrzebami bezpieczeństwa państw.

W tym dynamicznie zmieniającym się środowisku szczególnego znaczenia nabiera udział takich państw jak Polska. Kraje o silnym potencjale naukowym, rozwijającym się zapleczu inżynierskim i rosnącym sektorze innowacyjnych przedsiębiorstw mogą odegrać istotną rolę w budowie otwartego, połączonego europejskiego ekosystemu kosmicznego, zdolnego do konkurencji globalnie i jednocześnie pozostającego przestrzenią współpracy nauki, przemysłu i instytucji publicznych.

Pierwsza polska misja na Międzynarodową Stację Kosmiczną (ISS), nazwana IGNIS, wpisuje się w ten proces jako wydarzenie o znaczeniu wykraczającym daleko poza sam lot kosmiczny. Stała się katalizatorem dyskusji i działań wokół pięciu filarów rozwoju sektora kosmicznego w Polsce i Europie:

- 1) wpływu misji na naukę i edukację i budowanie kadr przyszłości,
- 2) budowy ekosystemu technologicznego,
- 3) rozwoju mechanizmów finansowania innowacji,
- 4) znaczenia technologii kosmicznych dla polityki państwa,
- 5) przyszłości europejskiej eksploracji kosmosu.

Misja IGNIS nie jest jedynie symbolem – jest impulsem mobilizującym społeczeństwo, naukę, przemysł i instytucje publiczne do wspólnego działania.



FILAR I – WPŁYW NA NAUKĘ, TECHNOLOGIĘ I EDUKACJĘ

„ *Eksploracja kosmosu nie jest wyłącznie przedsięwzięciem naukowym – jest projektem społecznym i edukacyjnym, kształtującym przyszłe pokolenia naukowców, inżynierów i innowatorów.* ”

Polska misja IGNIS stała się platformą rozwoju nauki, technologii i edukacji. Komponent naukowo-technologiczny misji obejmował 13 eksperymentów, w których udział wzięły polskie uczelnie, instytuty badawcze i firmy prywatne. Eksperymenty dotyczyły m.in.:

- nanomateriałów [1] i polimerów [2] w warunkach mikrogravitacji i promieniowania,
- zachowania organizmów w przestrzeni kosmicznej [3, 4],
- innowacyjnych systemów akwizycji danych [5, 6],
- testowania algorytmów sztucznej inteligencji (AI) [7],
- badań z zakresu fizjologii [8, 9, 10, 11] i psychologii [12, 13] organizmu ludzkiego.

Sukces zaprojektowania i wykonania tych eksperymentów pokazuje, że polskie podmioty, pomimo braku doświadczenia w misjach załogowych i braku dostępu do ISS w przeszłości, są gotowe do udziału w projektach międzynarodowych na najwyższym poziomie.

Chciałbym wymienić trzy z wykonanych eksperymentów, które miały szczególne znaczenie naukowe, technologiczne i ekonomiczne.

1. Badanie aktywności mózgu i demonstracja interfejsu mózg-komputer w przestrzeni kosmicznej

Eksperyment PhotonGrav obejmował badanie aktywności mózgu astronauty na ISS oraz pierwszą demonstrację działania interfejsu mózg-komputer (BCI) w warunkach kosmicznych w historii [14]. W badaniu wykorzystano funkcjonalną spektroskopię w bliskiej podczerwieni (fNIRS), która umożliwia nieinwazyjne monitorowanie aktywności mózgu i analizę sygnałów neuronalnych w czasie rzeczywistym.

Eksperyment został zaprojektowany przez firmę Cortivision z Lublina. Prace nad udziałem w misjach kosmicznych rozwijały się stopniowo: od dostarczenia sprzętu podczas misji Axiom-2, przez doświadczenie integracyjne zdobyte we współpracy z ESA i zespołem badawczym ze Szwecji w trakcie Axiom-3, aż po możliwość realizacji własnego eksperymentu podczas polskiej misji IGNIS w ramach Axiom-4.

W przyszłości wyniki eksperymentu mogą przyczynić się do rozwoju technologii umożliwiających interakcję człowieka z systemami



FOT. PIOTR POTAPOWICZ

technologicznymi wyłącznie za pomocą aktywności mózgu, bez udziału mięśni – zarówno w przestrzeni kosmicznej, jak i w zastosowaniach medycznych lub przemysłowych na Ziemi.

2. Testowanie algorytmów AI dzięki platformie obliczeniowej na ISS

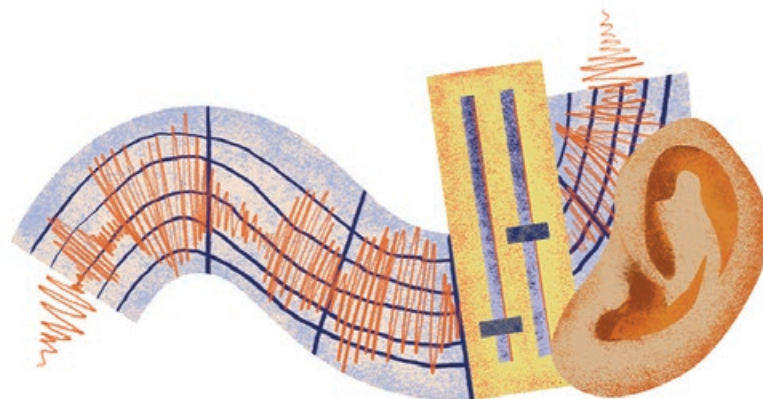
Eksperyment LeopardISS polegał na wykorzystaniu platformy o wysokiej mocy obliczeniowej, zaprojektowanej tak, aby mogła być zdalnie rekonfigurowalna i wykorzystywana do testowania oprogramowania w warunkach panujących na Międzynarodowej Stacji Kosmicznej (ISS) bez konieczności przesyłania danych na Ziemię.

Podczas polskiej misji IGNIS platforma posłużyła do testowania algorytmów autonomicznego poruszania się łazika w symulowanym środowisku księżycowym, rozwijanych przez zespół z Politechniki Poznańskiej.

System został opracowany przez firmę KP Labs z Gliwic, która rozwija model umożliwiający udostępnianie platformy obliczeniowej na ISS w formule Platform as a Service. Dzięki temu w przyszłości różne instytucje badawcze i firmy z całego świata będą mogły testować swoje oprogramowanie w warunkach kosmicznych, korzystając z infrastruktury orbitalnej jako usługi.

3. Wpływ mikrogravitacji na tkanki miękkie astronautów

Eksperyment Astro Performance badał, w jaki sposób lot kosmiczny oraz przygotowanie do misji wpływają na tkanki miękkie układu ruchu astronautów – przede wszystkim na mięśnie i ścięgna nóg. W warunkach mikrogravitacji ciało nie podlega codziennemu obciążeniu grawitacyjnemu, co może prowadzić do osłabienia mięśni i degradacji tkanek.



Badanie wykorzystywało zaawansowane metody diagnostyczne, takie jak rezonans magnetyczny (MRD), analizy krwi oraz biomechaniczną analizę ruchu, wykonywane przed i po misji kosmicznej. Zebrane dane były analizowane z wykorzystaniem sztucznej inteligencji, która umożliwia dokładne monitorowanie zmian zachodzących w organizmie astronauty.

W przyszłości wyniki eksperymentu mogą znaleźć zastosowanie w przygotowaniu astronautów do długotrwałych misji kosmicznych, a także szerokie zastosowanie na Ziemi – w medycynie sportowej, rehabilitacji oraz w sektorze obronnym, gdzie pozwolą lepiej monitorować kondycję fizyczną służb mundurowych, zapobiegać urazom i optymalizować programy treningowe w środowiskach o wysokim obciążeniu fizycznym, takich jak ratownictwo, policja czy wojsko.

4. Wpływ misji IGNIS na edukację

Podczas misji IGNIS w ramach programy edukacyjnego kilkakrotnie odbyłem połączenia z ISS ze szkołami. Po misji przeprowadziłem serię 17 wykładów dla studentów i młodzieży dotyczących różnych aspektów misji, budowy ISS i aspektów operacji kosmicznych w ramach ogólnopolskiej trasy „IGNIS – Polska sięga gwiazd” we współpracy z Ministerstwem Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwem Rozwoju i Technologii oraz Polską Agencją Kosmiczną. W wykładach wzięło udział łącznie kilkanaście tysięcy uczestników osobiście i kilkaset tysięcy online. Dodatkowo odbyło się kilkadziesiąt spotkań towarzyszących dla młodzieży, dzieci i otwartej publiczności.

Celem wszystkich wykładów i spotkań było jak najszersze:

- inspirowanie młodych ludzi do STEM (fizyka, matematyka, inżynieria, informatyka),
- dzielenie się wiedzą ze szczególnym uwzględnieniem studentów uczelni technicznych i medycznych,
- budowanie kapitału ludzkiego dla przyszłych projektów technologicznych,
- rozwijanie kultury ambicji naukowej i technologicznej w społeczeństwie.

Jednocześnie jednym z ważnych przesłań misji IGNIS było pokazanie, że wielkie przedsięwzięcia technologiczne zaczynają się od konkretnych projektów realizowanych przez ludzi na każdym etapie kariery. Misja ma być nie tylko inspiracją, ale także przykładem dla studentów i środowiska akademickiego, że każdy może i powinien prowadzić swoją własną „misję” – projekt, który łączy wiedzę z realnym działaniem. W tym sensie IGNIS ma zachęcać środowisko akademickie do jeszcze silniejszego rozwijania kultury pracy projektowej, praktycznej i wdrożeniowej – dostępnej nie tylko dla wąskiej grupy najbardziej elitarnych studentów, ale również dla szerokiego grona, a najlepiej dla każdego studenta w cyklu magisterskim.

Równie ważne jest tworzenie przestrzeni dla tych, którzy potrafią wymyślać rozwiązania, budować prototypy, organizować zespoły i doprowadzać projekty do wdrożenia. Studenci powinni mieć możliwość realizowania poważnych, zespołowych projektów technicznych – z realnym budżetem, dostępem do infrastruktury i kapitału – które uczą odpowiedzialności za rezultat, współpracy oraz przechodzenia od pomysłu do realizacji, idealnie związanego lub na zamówienie przemysłowe.

✦ FOT. Źródło: Dr inż. Sławosz Uznański-Wiśniewski, „Doktorzy honoris causa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie”, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 10 kwietnia 2026





FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

To był dla mnie zaszczyt przeprowadzić tak szeroki program edukacyjno-naukowy w Polsce. Widząc zainteresowanie tak ogromnej i różnorodnej grupy – zarówno pod względem wiekowym, jak i pochodzenia, wykształcenia czy rozwoju zawodowego – czulem ogromne wzruszenie.

FILAR II – BUDOWANIE POLSKIEGO I EUROPEJSKIEGO EKOSYSTEMU KOSMICZNEGO

” Obecność Centrum ESA w Polsce może stać się katalizatorem powstania nowego ekosystemu technologicznego – krajowego, regionalnego i europejskiego.

Podstawą trwałego rozwoju sektora kosmicznego jest obecność silnych instytucji integrujących środowiska naukowe, przemysłowe i publiczne. Dzięki misji IGNIS oraz rozpoznaniu społecznemu oraz politycznemu znaczenia i potencjału misji, zapadła decyzja o utworzeniu centrum ESA w Polsce,

zapoczątkowana konferencją premiera RP i poparta listem intencyjnym podpisanym podczas Rady Ministerialnej ESA przez ministra finansów RP Andrzeja Domańskiego i dyrektora generalnego ESA Josefa Aschbachera.

Centrum ESA w Polsce ma skupiać się na bezpieczeństwie, technologiach o podwójnym zastosowaniu, odporności i zarządzaniu kryzysowym zarówno z kosmosu, jak i w kosmosie. Jego obecność w Polsce umożliwi budowę krajowych kompetencji technologicznych w strategicznych obszarach: technologii bezpieczeństwa, technologii podwójnego zastosowania i innowacji technologicznych w dziedzinie kosmicznej. Dodatkowo otwiera drogę do budowania roli Polski jako regionalnego hubu technologicznego w Europie Środkowo-Wschodniej, integrując naukę, przemysł i administrację publiczną, przyciągając międzynarodowych ekspertów prowadzących międzynarodowe projekty technologiczne właśnie w Polsce. Centrum ESA łączy Polskę w przestrzeni międzynarodowej jako partnera rozwijającego technologie przyszłości Europy.

ESA w Polsce stworzy możliwości w czterech kluczowych obszarach:

- 1) Transfer technologii kosmicznych do gospodarki – technologie rozwijane na potrzeby eksploracji kosmosu mają zastosowanie w medycynie, materiałach zaawansowanych, telekomunikacji i systemach bezpieczeństwa.
- 2) Programy badawcze ESA w Polsce – otworzą szersze możliwości polskich uczelni i firm w międzynarodowych eksperymentach i projektach ESA, przyciągną międzynarodową kadrę zarządzającą i inżynierską do Polski.
- 3) Współpraca międzynarodowa – Polska staje się równorzędnym partnerem europejskiego sektora kosmicznego, mogąc inicjować projekty, wymieniać *know-how* i integrować środowiska europejskie. Centrum ESA w Polsce pozwoli wciągnąć Polskę do europejskiego ekosystemu naukowo-technologicznego.
- 4) Zwiększenie niezależności technologicznej w zakresie obronności i zarządzania kryzysowego – poprzez połączenie kosmicznych rozwiązań technologicznych i dostępu do danych satelitarnych, oferując rozwiązania dla odbiorców końcowych sektora obronnego, klientów instytucjonalnych czy komercyjnych.

FILAR III – ROZWÓJ MECHANIZMÓW FINANSOWANIA TECHNOLOGII

” *Rozwój sektora kosmicznego wymaga spójnego systemu finansowania technologii – od badań podstawowych po komercjalizację i skalowanie na rynkach międzynarodowych.*

Rozwój sektora kosmicznego wymaga stabilnego systemu finansowania innowacji, opartego na szybszym i tańszym dostępie do kapitału przystosowanym do dynamiki rynku technologicznego, który zmienia się szybko, a czas wprowadzenia produktu/usługi na rynek jest coraz krótszy, w szczególności w sektorze New Space. Technologie kosmiczne charakteryzują się nadal relatywnie wysokim ryzykiem, coraz krótszym cyklem rozwoju niż w przeszłości i znacznym zapotrzebowaniem kapitałowym. Historycznie finansowanie europejskiego sektora kosmicznego związane było z publicznymi inwestycjami w rozwój innowacji opartymi na systemie grantowym, natomiast zarówno portfel instrumentów finansowych, jak





† FOT. Źródło: Dr inż. Sławosz Uznański-Wiśniewski, „Doktorzy honoris causa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie”, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 10 kwietnia 2026

i struktura inwestorska zmieniają się w sektorze New Space.

Historycznie w Polsce kluczową rolę odgrywały systemy grantowe, do których w ostatnich dwóch latach dołączają dodatkowe inicjatywy stymulujące rozwój sektora technologicznego w bardziej elastyczny sposób, jako partnerstwa prywatno-publiczne lub mobilizując kapitał prywatny:

- Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR), które wspiera rozwój polskich projektów kosmicznych poprzez finansowanie badań, rozwoju technologii oraz przygotowania innowacyjnych rozwiązań do wdrożenia rynkowego. Jednym z programów jest Program Access,

którego celem jest zwiększenie udziału polskich firm i instytucji badawczych w europejskim sektorze kosmicznym, w tym w programach Europejskiej Agencji Kosmicznej (ESA).

- Bank Gospodarstwa Krajowego, gdzie przykładem może być finansowanie w programie VINCI wspierające rozwój polskich technologii kosmicznych poprzez instrumenty kapitałowe i dłużne skierowane do innowacyjnych firm z tego sektora. Program ma na celu zwiększenie możliwości skalowania projektów technologicznych oraz przyciąganie prywatnego kapitału.
- Innovate Poland, którego inspiracją jest francuska inicjatywa Tibiego bazująca na inwestycjach publicznych w krajowe fundusze typu venture capital i growth equity. W ramach inicjatywy Innovate Poland powstał fund of funds (FoF), zarządzany przez Polski Fundusz Rozwoju (PFR), oraz Future Tech Poland, który jest inicjatywą Banku Gospodarstwa Krajowego (BGK) i Europejskiego Funduszu Inwestycyjnego (EFI).
- Europejski Bank Inwestycyjny (EBI), który na Radzie Ministerialnej ESA ogłosił inicjatywę Space Tech EU – dedykowanego instrumentu kredytowego dla europejskiego sektora kosmicznego. Celem programu jest ułatwienie dostępu do finansowania dla małych i średnich firm oraz spółek mid-cap poprzez kredyty w europejskich bankach komercyjnych (venture debt), aby wzmacniać europejski łańcuch dostaw oraz autonomię technologiczną w kosmosie. ESA będzie wspierać program swoją wiedzą techniczną i rynkową, pomagając bankom lepiej oceniać i finansować projekty firm z sektora kosmicznego.
- Fundusze typu venture capital, niektóre z nich usytuowane w Polsce, natomiast nadal posiadające dość skromne portfolio inwestycji w rodzimym sektorze kosmicznym w Polsce.
- Pozyskiwanie kapitału poprzez ofertę publiczną, na którą zdecydowało się kilka polskich spółek kosmicznych na Giełdzie Papierów Wartościowych (Creotech, Scanway, Liftero).

Zainteresowanie polskim sektorem rośnie również międzynarodowo, co pokazuje zwiększające się zainteresowanie inwestycjami europejskimi w Polsce np. przez EBI – w kontekście wyżej wymienionego programu Space Tech EU. Jednocześnie polskie banki komercyjne wykazują niską skłonność do inwestycji w wysokie technologie, a duża część funduszy venture częściej lokuje kapitał w Europie Zachodniej.

Budowa ekosystemu finansowego powinna obejmować dostęp do kapitału dla firm technologicznych, zapewnienie finansowania badań wysokiego ryzyka technologicznego, rozwój paneuropejskich instrumentów finansowych oraz zwiększenie widoczności i konkurencyjności Polski w europejskim systemie innowacji.

FILAR IV – TECHNOLOGIE KOSMICZNE W POLITYCE PAŃSTWA I GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

” *W XXI wieku dostęp do przestrzeni kosmicznej staje się dla państw tym, czym w XX wieku był dostęp do energii i infrastruktury cyfrowej. Polityka technologiczna państwa powinna opierać się na długoterminowej wizji rozwoju kompetencji strategicznych, w której technologie kosmiczne są jednym z filarów suwerenności technologicznej i wzrostu gospodarczego.*

W Europie oraz w Polsce obserwujemy rosnące znaczenie kosmosu jako domeny bezpieczeństwa i suwerenności technologicznej. Technologie satelitarne są coraz częściej wykorzystywane w obszarze obronności, monitorowania infrastruktury krytycznej oraz w systemach wczesnego ostrzeżenia i świadomości sytuacyjnej państwa. W tym kontekście rozwój krajowych kompetencji w obszarze technologii kosmicznych staje się elementem szerszej strategii bezpieczeństwa technologicznego państwa.

Jednocześnie sektor kosmiczny staje się coraz ważniejszą częścią gospodarki opartej na wiedzy. W Polsce działa kilkaset firm i instytucji badawczych związanych z technologiami kosmicznymi, zatrudniających kilka tysięcy wykwalifikowanych specjalistów i współpracujących z europejskim przemysłem kosmicznym.

W tym kontekście rolą państwa jest nie tylko finansowanie badań, lecz przede wszystkim tworzenie stabilnego środowiska instytucjonalnego, regulacyjnego i inwestycyjnego, umożliwiającego rozwój technologii strategicznych. Obejmuje to koordynację działań pomiędzy administracją publiczną, przemysłem i środowiskiem naukowym oraz

aktywne uczestnictwo w europejskich programach kosmicznych rozwijanych przez ESA.

Istotne jest, by wprowadzane regulacje państwa dotyczące kształtującego się prawa kosmicznego były akceleratorem technologii, a nie ograniczeniem potencjału rozwojowego sektora kosmicznego. Uniknięcie ryzyka nadregulacji, zrozumienie realiów inżynierskich, szerokie konsultacje sektorowe oraz systemowe wspieranie polskich innowatorów są kluczowe, by pragnęli rozwijać swoją myśl technologiczną właśnie w Polsce.

Zainteresowanie rozwojem dziedzin technologicznych jest widoczne np. dzięki powołaniu Rady Przyszłości przy prezesie Rady Ministrów. Obok biotechnologii, technologii w obronności, technologii podwójnego zastosowania oraz sztucznej inteligencji to właśnie technologie kosmiczne są jednym z głównych tematów technologicznych rozpoznanych jako strategiczne dla rozwoju nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy.

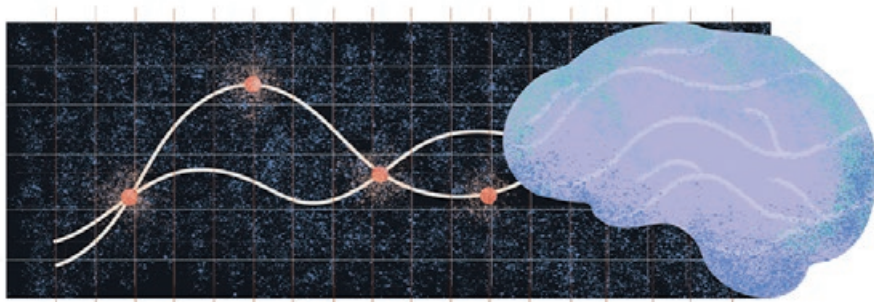
Misja IGNIS wpisuje się w ten proces jako impuls do szerszej refleksji nad rolą technologii kosmicznych w nowoczesnej gospodarce. Misja tworzy pośrednio pomost między nauką, przemysłem i administracją publiczną, pokazując, że technologie kosmiczne nie są tylko ambicją naukową, lecz także fundamentem suwerenności technologicznej i przyszłego wzrostu gospodarczego.

FILAR V – PRZYSZŁOŚĆ EKSPLORACJI: INFRASTRUKTURA KSIĘŻYCOWA

” *Europa, ale również Polska, poprzez ESA może odegrać kluczową rolę w architekturze przyszłej eksploracji Układu Słonecznego – pod warunkiem konsekwentnego rozwoju własnych kompetencji technologicznych i przemysłowych.*

Rzeczywisty rozwój technologii kosmicznych prowadzi dziś do nowego etapu eksploracji przestrzeni kosmicznej. Po dekadach misji orbitalnych i robotycznych świat wchodzi w fazę budowy trwałej infrastruktury poza orbitą okołoziemską, która umożliwi długoterminową obecność człowieka w przestrzeni kosmicznej.

Dwoma najważniejszymi projektami tego etapu jest międzynarodowy program Artemis i program Gateway. Celem programu Artemis jest powrót człowieka na Księżyc oraz stworzenie infrastruktury umożliwiającej dalszą eksplorację Układu Słonecznego. Kluczowym elementem tej architektury oraz drugim programem będzie stacja orbitalna Gateway, rozwijana we współpracy międzynarodowej przez agencje kosmiczne z Ameryki Północnej





(NASA), Europy (ESA), Japonii (JAXA) oraz krajów Bliskiego Wschodu (UAE).

Europa uczestniczy w tym programie poprzez rozwój kluczowych elementów infrastruktury eksploracyjnej, w tym European Service Module, który umożliwi funkcjonowanie statku Orion transportującego astronautów w misjach księżycowych. W kolejnej fazie Europa zwiększa swój udział w programie Gateway, angażując przemysł i środowiska naukowe w rozwój technologii robotycznych, systemów energetycznych, infrastruktury logistycznej oraz technologii podtrzymywania życia. Pomimo ambitnego udziału w budowie infrastruktury księżycowej Europa nadal nie posiada swoich własnych rozwiązań technologicznych w zakresie załogowej eksploracji kosmosu: kapsuły załogowej, rakiety zdolnej wynosić załogę czy niezależnej infrastruktury stacji kosmicznej. To jeden z głównych obszarów, które budują realne rozwiązania technologiczne, w których Europa musi przyspieszyć, żeby utrzymać swoją pozycję.

Dla Polski uczestnictwo w tym procesie oznacza możliwość włączenia krajowego przemysłu i środowisk badawczych w rozwój technologii, które będą stanowić podstawę przyszłej gospodarki kosmicznej i suwerenności Europy. Dziś polskie firmy i instytuty badawcze uczestniczą w projektach związanych z obserwacją



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH (2)

Ziemi, robotyką kosmiczną oraz przetwarzaniem danych satelitarnych, a kolejnym etapem może być udział w projektach związanych z eksploracją przestrzeni kosmicznej okołoziemskiej i księżycowej.

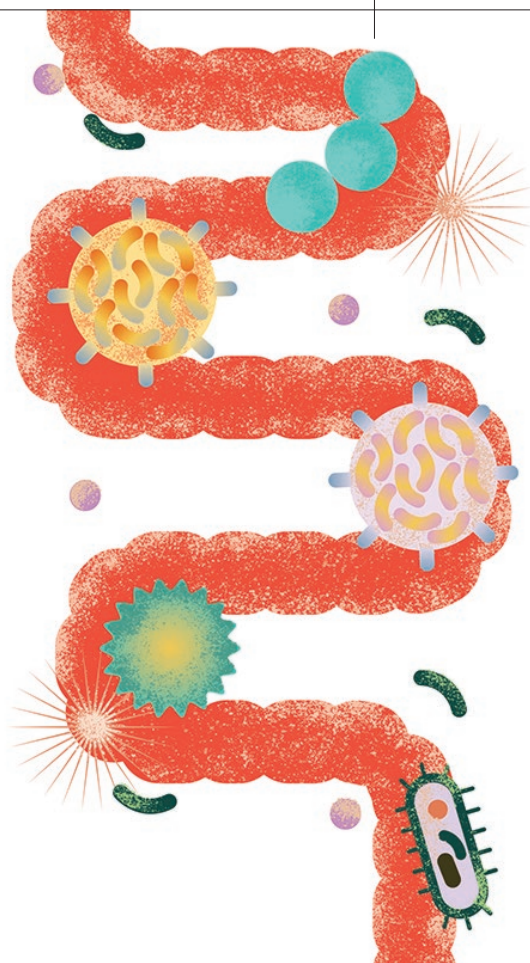
Eksploatacja kosmosu wchodzi więc w nową fazę: od pojedynczych misji przechodzimy do budowy trwałej infrastruktury kosmicznej. To właśnie ona stanie się w przyszłości platformą dla nowych badań naukowych, rozwoju technologii oraz powstawania nowych sektorów gospodarki.

ZAKOŃCZENIE

Polska misja IGNIS pokazuje, że pojedyncze przedsięwzięcie technologiczne może stać się katalizatorem zmian o charakterze systemowym. Jej znaczenie wykracza daleko poza sam lot kosmiczny – obejmuje rozwój nauki, technologii, edukacji, mechanizmów finansowania innowacji oraz kształtowanie polityki publicznej w obszarze wysokich technologii.

Pięć przedstawionych filarów – nauka i edukacja, ekosystem technologiczny, finansowanie innowacji, doradztwo technologiczne dla państwa oraz przyszłość eksploracji kosmosu – pokazuje, że w Polsce zaczyna powstawać spójny system rozwoju sektora kosmicznego. W ostatnich latach pojawiły się jego kluczowe elementy: rozwijający się przemysł technologiczny, nowe instrumenty finansowania innowacji, rosnące kompetencje naukowe oraz instytucje wspierające strategiczne decyzje państwa.

Oznacza to, że jesteśmy dziś w momencie, w którym możliwe jest wyznaczenie ambitnej, długoterminowej strategii rozwoju technologii kosmicznych na najbliższe lata – w ścisłej współpracy nauki, przemysłu i instytucji publicznych oraz w ramach europejskiego ekosystemu rozwijanego m.in. przez ESA.



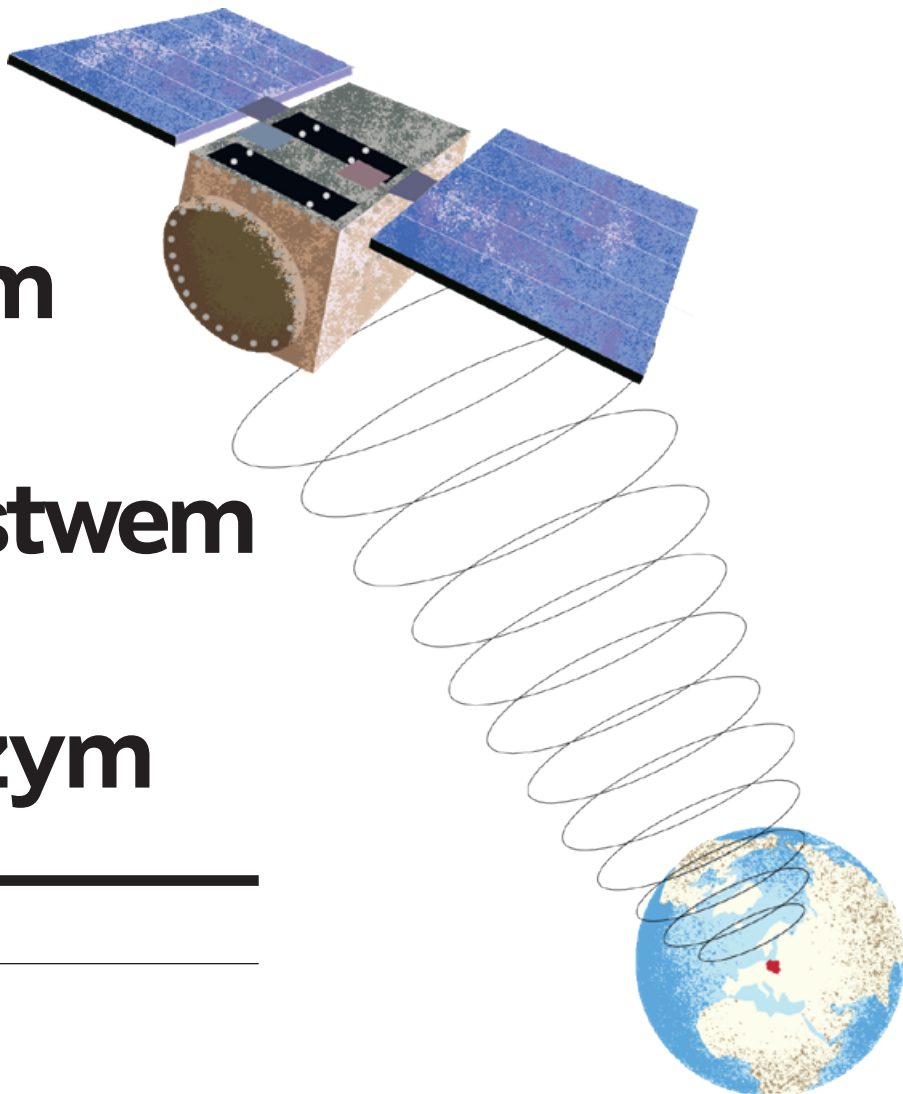
Końcowa refleksja

Misja IGNIS pokazuje, że eksploracja kosmosu nie jest dziś jedynie symbolem naukowej ambicji. Jest narzędziem budowania przyszłości gospodarki opartej na wiedzy. A jej najważniejszą lekcją jest to, że państwa, które uczestniczą w eksploracji kosmosu, nie tylko odkrywają nowe światy, lecz przede wszystkim kształtują własną przyszłość. 📖

Bibliografia

1. *Mxene in LEO*, Akademia Górniczo-Hutnicza, <https://plinspace.pl/eksperymenty/1306-mxene-in-leo> (dostęp: 16.03.2026).
2. *Stability of Drugs*, Centrum Materiałów Polimerowych i Węglowych Polskiej Akademii Nauk, <https://plinspace.pl/eksperymenty/1309-stability-of-drugs> (dostęp: 16.03.2026).
3. *Yeast Tardigrade Gene*, Uniwersytet Szczeciński, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu i Uniwersytet Śląski w Katowicach, <https://plinspace.pl/eksperymenty/1315-yeast-tardigradegene> (dostęp: 16.03.2026).
4. *Space Volcanic Algae*, Extremo Technologies, <https://plinspace.pl/eksperymenty/1310-space-volcanic-algae> (dostęp: 16.03.2026).
5. *Scalable Radiation Monitor*, Sigma Labs, <https://plinspace.pl/eksperymenty/1313-scalable-radiation-monitor-radmon-on-iss> (dostęp: 16.03.2026).
6. *Wireless Acoustics*, Svantek sp. z o.o., <https://plinspace.pl/eksperymenty/1304-wireless-acoustics> (dostęp: 16.03.2026).
7. *LeopardISS*, KP Labs, <https://plinspace.pl/eksperymenty/1312-leopardiss> (dostęp: 16.03.2026).
8. *Immune Multiomics*, Wojskowa Akademia Techniczna, <https://plinspace.pl/eksperymenty/1316-immune-multiomics> (dostęp: 16.03.2026).
9. *Human Gut Microbiota*, Wojskowa Akademia Techniczna, <https://plinspace.pl/eksperymenty/1314-human-gut-microbiota> (dostęp: 16.03.2026).
10. *Photon Grav*, Cortivision, <https://plinspace.pl/eksperymenty/1314-human-gut-microbiota> (dostęp: 16.03.2026).
11. *Astro Performance*, Smarter Diagnostics, <https://plinspace.pl/eksperymenty/1305-astro-performance-mollis-textus> (dostęp: 16.03.2026).
12. *Astro Mental Health*, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Uniwersytet Zielonogórski, Uniwersytet Wrocławski, SWPS z Wrocławia, LunAres Research Station, <https://plinspace.pl/eksperymenty/1311-astromentalhealth> (dostęp: 16.03.2026).
13. *EEG Neurofeedback*, Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu w Gdańsku, <https://plinspace.pl/eksperymenty/1308-eeg-neurofeedback> (dostęp: 16.03.2026).
14. *Opis eksperymentu PhotonGrav*, Cortivision, <https://www.cortivision.com/photongrav-pioneering-bci-in-space/> (dostęp: 16.03.2026).
15. *Francuska informacja prasowa Ministerstwa Ekonomii, Finansów i Suwerenności Przemysłowej, Energetycznej i Cyfrowej Francji „Bilans Inicjatywy Tibiego”*, <https://presse.economie.gouv.fr/14062023-communications-de-bruno-le-maire-et-jean-noel-barrot-sur-le-bilan-de-liniti-ative-tibi2/> (dostęp: 16.03.2026).

Rola Polski w sektorze kosmicznym – między bezpieczeństwem a rozwojem gospodarczym



AGNIESZKA ŁUKASZCZYK



Jeszcze do niedawna sektor kosmiczny był w dużej mierze postrzegany przez pryzmat prestiżu, eksploracji i ambicji technologicznych. Państwa inwestowały w kosmos, aby zaznaczyć swoją obecność na arenie międzynarodowej i budować wizję nowoczesnych gospodarek. Dziś ten obraz uległ zasadniczej zmianie. Współczesny świat, naznaczony rosnącą niestabilnością geopolityczną, przyspieszoną transformacją technologiczną oraz wyzwaniami klimatycznymi, wymaga zupełnie innego podejścia. Dla Polski sektor kosmiczny przestaje być symbolem aspiracji, a staje się narzędziem realizacji bardzo konkretnych celów: zapewnienia bezpieczeństwa oraz budowania odpornej i konkurencyjnej gospodarki.

Wojna tocząca się tuż za naszą wschodnią granicą w sposób brutalny zweryfikowała dotychczasowe podejście do technologii kosmicznych. Zdolności, które jeszcze niedawno traktowane były jako

uzupełniające, dziś okazują się kluczowe. Bezpieczna komunikacja satelitarna, odporna na zakłócenia i ingerencję zewnętrzną, precyzyjna nawigacja czy regularne zobrazowanie Ziemi stały się fundamentem współczesnych działań obronnych. Dostęp do wiarygodnych, aktualnych danych umożliwia nie tylko monitorowanie sytuacji przy naszych granicach, ale również szybką analizę wydarzeń i podejmowanie decyzji w czasie zbliżonym do rzeczywistego. W świecie, w którym przewaga informacyjna przekłada się bezpośrednio na przewagę operacyjną, brak dostępu do takich danych oznacza realne ograniczenie zdolności państwa.

Nie chodzi przy tym wyłącznie o sytuacje konfliktowe. Technologie kosmiczne mają charakter *dual-use* (podwójnego cywilnego i wojskowego zastosowania – red.), co oznacza, że ich znaczenie wykracza daleko poza sektor obronny. Dane satelitarne odgrywają coraz większą rolę w zarządzaniu kryzysowym, w szczególności w kontekście klęsk

żywiolowych. Pozwalają monitorować powodzie, pożary lasów czy susze, wspierając działania służb i administracji publicznej. Jednocześnie znajdują zastosowanie w ochronie środowiska, umożliwiając analizę stanu lasów, jakości powietrza czy zmian w ekosystemach. W rolnictwie precyzyjnym pozwalają optymalizować zużycie wody i nawozów, zwiększając efektywność produkcji przy jednoczesnym ograniczeniu wpływu na środowisko.

Równolegle rośnie znaczenie technologii kosmicznych w sektorach komercyjnych. Energetyka wykorzystuje dane satelitarne do monitorowania infrastruktury i planowania inwestycji. Firmy ubezpieczeniowe korzystają z nich do oceny ryzyka i weryfikacji szkód. Sektor infrastrukturalny wykorzystuje zobrazowania do zarządzania projektami i nadzoru nad inwestycjami. To właśnie na styku zastosowań cywilnych, komercyjnych i obronnych powstaje największa wartość gospodarcza. Kosmos nie jest już odrębną dziedziną – staje się integralną częścią szeroko rozumianej gospodarki cyfrowej.

Warto podkreślić, że inwestycje w sektor kosmiczny charakteryzują się wysoką stopą zwrotu. Szacuje się, że każde euro zainwestowane w technologie kosmiczne może przynieść nawet siedmiokrotny zwrot poprzez rozwój nowych usług, wzrost produktywności oraz tworzenie wysoko kwalifikowanych miejsc pracy. Nie jest to więc wydatek o charakterze prestiżowym, lecz racjonalna inwestycja w rozwój gospodarki i zwiększenie jej odporności. Kosmos nie jest celem samym w sobie – jest narzędziem, które przekłada się na konkretne korzyści ekonomiczne i społeczne.

Polska znajduje się obecnie w szczególnym momencie, jeśli chodzi o możliwości rozwoju sektora kosmicznego. Znacząco zwiększyliśmy naszą składkę do Europejskiej Agencji Kosmicznej (ESA), co otwiera dostęp do większej liczby programów i projektów. Jednocześnie przeznaczamy ponad 4% PKB na obronność, co stwarza przestrzeń do inwestycji w technologie o znaczeniu strategicznym, w tym kosmiczne. Wbrew często powtarzanym opiniom problemem nie jest więc brak środków finansowych, lecz brak spójnej wizji i skutecznej koordynacji działań.

Kluczowym wyzwaniem pozostaje stworzenie długoterminowej strategii, która jasno określi priorytety oraz role poszczególnych instytucji. Obecnie działania są często rozproszone, a potencjał współpracy pomiędzy administracją publiczną, sektorem obronnym i biznesem nie jest w pełni wykorzystywany. W efekcie środki finansowe nie zawsze przekładają się na budowanie trwałych zdolności. Istnieje ryzyko, że inwestycje będą realizowane w sposób fragmentaryczny, bez jasnego celu strategicznego, co ograniczy ich długofalowy efekt.

Równocześnie konieczne jest realistyczne podejście do budowy suwerennych zdolności. Polska nie jest w stanie samodzielnie stworzyć pełnego

ekosystemu kosmicznego, obejmującego zarówno infrastrukturę orbitalną, jak i wszystkie komponenty technologiczne. Nie oznacza to jednak, że powinniśmy zrezygnować z ambicji. Wręcz przeciwnie, powinniśmy skoncentrować się na obszarach, w których mamy potencjał osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na poziomie międzynarodowym.

Szczególne znaczenie ma tutaj segment downstream, czyli usługi i aplikacje oparte na danych i sygnałach satelitarnych. To właśnie w tym obszarze powstaje największa wartość dodana, a bariery wejścia są relatywnie niższe niż w przypadku budowy raket czy satelitów. Polska dysponuje silnym zapleczem inżynierskim, rosnącymi kompetencjami w obszarze analizy danych oraz dynamicznie rozwijającym się sektorem sztucznej inteligencji. Połączenie tych elementów stwarza realną szansę na budowę światowej klasy kompetencji w zakresie przetwarzania i wykorzystania danych satelitarnych.

Aby jednak ten potencjał mógł zostać w pełni wykorzystany, niezbędna jest aktywna rola państwa jako *anchor customer* (kluczowy klient – red.). Doświadczenia takich krajów, jak Stany Zjednoczone czy Francja, pokazują, że rozwój sektora kosmicznego w dużej mierze opiera się na zamówieniach publicznych i długoterminowych kontraktach. To one pozwalają firmom skalować działalność, inwestować w rozwój technologii i budować konkurencyjność na rynkach międzynarodowych. Same granty i programy wsparcia, choć ważne, nie są wystarczające.

Polskie firmy kosmiczne potrzebują nie tylko finansowania, ale przede wszystkim realnych projektów i kontraktów, które pozwolą im zdobywać doświadczenie i budować pozycję na rynku. Bez tego trudno będzie im konkurować z podmiotami z krajów, gdzie państwo aktywnie wspiera rozwój sektora poprzez zamówienia. Oczywiście, wiąże się to z pewnym ryzykiem, jednak potencjalne korzyści – zarówno gospodarcze, jak i strategiczne – są znaczące.

Sektor kosmiczny przestał być domeną odległej przyszłości. Stał się jednym z kluczowych elementów współczesnej rzeczywistości, wpływając zarówno na bezpieczeństwo państw, jak i funkcjonowanie gospodarki. Polska ma dziś realną szansę, aby stać się ważnym uczestnikiem tego ekosystemu. Warunkiem jest jednak zmiana podejścia – odejście od postrzegania kosmosu jako obszaru prestiżu na rzecz traktowania go jako strategicznego narzędzia wspierającego rozwój i bezpieczeństwo kraju. 📍

DR AGNIESZKA ŁUKASZCZYK, założycielka i CEO

hiAltitude Consulting, absolwentka studiów podyplomowych w SGH zarządzanie przestrzenią kosmiczną w nowej gospodarce

O kosmosie trzeba opowiadać

MACIEJ MYŚLIWIEC

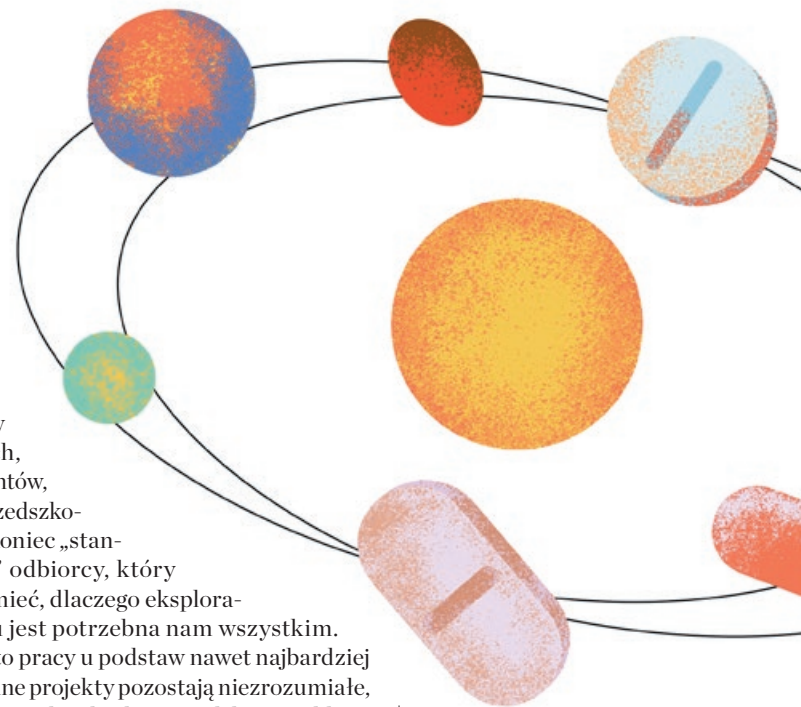
W Polsce sektor kosmiczny wciąż funkcjonuje w świadomości społecznej jako coś odległego i w pewnym sensie abstrakcyjnego. Tymczasem jest to jeden z fundamentów współczesnej gospodarki. Technologie satelitarne odpowiadają za komunikację, nawigację, synchronizację czasu, bezpieczeństwo infrastruktury krytycznej i zarządzanie kryzysowe. Bez nich nie działałaby ani logistyka, ani sektor finansowy, ani coraz częściej administracja publiczna. To nie jest już obszar ciekawostek naukowo-technologicznych, tylko podstawa infrastruktury państwa. Rozwiązania robotyczne czy inżynierskie pomagają nam na co dzień.

Wymieniać można by długo, jak sektor kosmiczny ułatwia nasze życie – od obiektywów w smartfonach, przez filtry do wody, po wygodniejsze materace. I w tym kontekście to, czym zajmuję się na co dzień, czyli komunikacja sektora kosmicznego, przestaje być działaniem stricte wizerunkowym, lecz zaczyna pełnić funkcje edukacyjną i uświadamiającą. Jej rolą jest tłumaczenie złożonych procesów technologicznych na język

decydentów politycznych, ale też studentów, uczniów i przedszkolaków, a na koniec „standardowego” odbiorcy, który musi zrozumieć, dlaczego eksploracja kosmosu jest potrzebna nam wszystkim. Bez tej często pracy u podstaw nawet najbardziej zaawansowane projekty pozostają niezrozumiałe, a tym samym trudne do obrony w debacie publicznej. Brak komunikacji oznacza w praktyce brak zrozumienia, a brak zrozumienia bardzo szybko przekłada się na brak długofalowego wsparcia. To problem, z którym muszą mierzyć się nawet najlepsze kosmiczne projekty znad Wisły.

Nie podlega dyskusji, że misja IGNIS była jednym z najważniejszych momentów dla polskiego sektora kosmicznego w ostatnich dekadach. Po raz pierwszy zrealizowano narodową misję naukowo-technologiczną na Międzynarodową Stację Kosmiczną (ISS) z udziałem polskiego astronauty. W jej ramach 13 eksperymentów przygotowanych przez krajowe instytuty, uczelnie i firmy zostało wyniesionych i przeprowadzonych na orbicie. Każdy z tych podmiotów zdobył *flight heritage* (potwierdzenie działania technologii w warunkach orbitalnych – red.), czyli niezwykle ważny czynnik dla pozyskiwania kontraktów w sektorze kosmicznym. Bez niego trudno uczestniczyć w kolejnych projektach, a szczególnie tych o najwyższym poziomie złożoności. Wraz ze zdobyciem doświadczenia lotnego można starać się o lepsze projekty, stać się bardziej wartościowym partnerem, a także pomyśleć o komercjalizacji technologii.

Efekty misji IGNIS są więc wielowymiarowe. Po pierwsze, polskie podmioty nabyły kompetencje w zakresie przygotowania eksperymentów do warunków mikrogravitacji. Po drugie, potwierdziły zdolność do pracy w ramach międzynarodowych



RZECZYOBRAZKOWE



Ekspert sektora kosmicznego, specjalizujący się w budowaniu strategii komunikacyjnych, relacjach medialnych, pozycjonowaniu technologii oraz rozwoju współpracy pomiędzy przemysłem, nauką i administracją publiczną. Wspiera firmy technologiczne, instytucje badawcze oraz organizacje działające w obszarze New Space, deep tech i zaawansowanych technologii, pomagając im skutecznie komunikować innowacje, budować rozpoznawalność oraz rozwijać międzynarodowe relacje biznesowe.



łańcuchów dostaw i procedur Europejskiej Agencji Kosmicznej (ESA). Po trzecie, stworzono środowisko kilkuset specjalistów, którzy mają doświadczenie w pracy z infrastrukturą orbitalną i naziemną oraz znają misje kosmiczne „od kuchni”. To są bezcenne zasoby, które przekładają się na możliwości gospodarcze i technologiczne polskiego sektora w kolejnych latach.

Jednocześnie misja miała ogromny potencjał edukacyjny i społeczny. W naturalny sposób zwiększyła zainteresowanie kierunkami technicznymi i naukami ścisłymi. Pokazała każdemu w każdym wieku, że polskie projekty mogą trafić na orbitę i być częścią globalnych programów badawczych. Na chwilę z powrotem spopularyzowała kosmos w Polsce. Ale żeby ten trend zachować, powinno się ten moment utrzymać, a także wzbudzić zainteresowanie i pozytywne emocje. Sprawić, żeby ludzie chcieli dowiedzieć się jeszcze więcej.

I tu niestety pojawił się problem. Po zakończeniu misji zabrakło komunikacji tam, gdzie powinna ona być najbardziej intensywna. Zbyt słabo tłumaczono odbiorcom, jakie walory naukowe obejmowały poszczególne eksperymenty, jakie mają znaczenie i kiedy można spodziewać się rezultatów. Nie wyjaśniano w wystarczającym stopniu, że część badań wymaga wieloletniej analizy i że brak natychmiastowych wyników nie oznacza braku efektów. Równocześnie nie zadbano o to, żeby pokazywać samą atrakcyjność misji.

W takiej sytuacji przestrzeń bardzo szybko wypełniła się uproszczeniami. Misja zaczęła być sprowadzana do poziomu wydarzenia jednorazowego, pozbawionego ciągłości. Zniknęła jej wymiar technologiczny i gospodarczy, a w jego miejsce pojawiły się skróty myślowe, które nie oddały rzeczywistej skali przedsięwzięcia. To jest klasyczny przykład sytuacji, w której brak komunikacji nie oznaczał neutralności, tylko oddanie pola przypadkowym narracjom. W rezultacie dotarliśmy

nawet do momentu, w którym część Polek i Polaków w ogóle nie wierzy, że Sławosz Uznański-Wiśniewski był w kosmosie.

Dobra komunikacja sektora kosmicznego musi działać inaczej. Powinna być procesem, a nie reakcją. Powinna rozkładać w czasie opowieść o projekcie – od przygotowania, przez realizację, po analizę wyników i tworzenie jej „dziedzictwa”. I wreszcie, powinna konsekwentnie budować zrozumienie tego, że inwestycje w sektor kosmiczny przekładają się na konkretne korzyści gospodarcze, od nowych technologii po wysoko kwalifikowane miejsca pracy.

To niezwykle ważna rola osób zajmujących się komunikacją w naszym sektorze: PR-owców, popularyzatorów nauki, dziennikarzy i influencerów. Każdy z nas musi wytłumaczyć zależność między nauką, technologią i gospodarką. Musimy pilnować, żeby takie projekty jak IGNIS nie zniknęły z debaty publicznej po zakończeniu fazy najbardziej medialnej, tylko były obecne w kontekście swoich przyszłych rezultatów.

Wręczenie doktoratu honoris causa jest jednym z takich momentów, w których możemy tę dyskusję zakotwiczyć na nowo. I już to robimy! Zaledwie kilka dni po uroczystości w SGH spotkaliśmy się w Centrum Nauki Kopernik, gdzie osoby realizujące eksperymenty podczas misji miały szansę porozmawiać z dziennikarzami oraz naukowymi influencerami i pokazać efekty swojej pracy. Spotkanie cieszyło się ogromnym zainteresowaniem.

I co ważne, na tym nie kończymy. Działamy dalej, żeby płomień misji IGNIS rozgorzał na nowo i inspirował każdego z nas. Bo jak powiedział Sławosz zaraz po dotarciu na orbitę: „Kosmos dla wszystkich”. 📺

MACIEJ MYŚLIWIEC, założyciel Space Agency

Kosmiczne technologie na straży inwestycji w nieruchomości

Jak projekt studentów SGH ewoluował w startup wspierany przez ESA?

ALEKSANDER ŁABUĆ, PIOTR GAŃKOWSKI

Zakup nieruchomości to dla większości Polaków najważniejsza i najbardziej ryzykowna decyzja finansowa w życiu. Paradoksalnie, nierzadko podejmujemy ją, wiedząc mniej o samej lokalizacji niż o używanym samochodzie, który planujemy kupić. Ten informacyjny deficyt na rynku postanowił zlikwidować zespół GeoScan, tworząc zaawansowaną platformę analityczną. Historia projektu, który z hackathonu NASA trafił pod skrzydła Europejskiej Agencji Kosmicznej (ESA), pokazuje, jak technologie kosmiczne wspierają automatyzację analizy nieruchomości i zwiększają bezpieczeństwo inwestycji.

Wszystko zaczęło się w 2024 r. podczas największego na świecie hackathonu organizowanego przez NASA. To tam narodziła się pierwsza koncepcja oraz prototyp wykorzystania ogólnodostępnych, lecz trudnych w analizie i interpretacji danych satelitarnych oraz przestrzennych do analizy ryzyk na rynku nieruchomości. Jednak wygrana w konkursie technologicznym była zaledwie początkiem prawdziwego maratonu. Od obiecującego prototypu do skalowalnego, rentownego produktu prowadzi nierzadko długa i wyboista droga.

EKOSYSTEM WSPARCIA I WERYFIKACJA RYNKOWA

Kluczem do przekucia pomysłu w startup z prawdziwego zdarzenia okazało się umiejętne korzystanie z dostępnego ekosystemu wsparcia. Zespół szybko dołączył do programu akceleracyjnego Startup Growth Hub SGH i Accelpointu, gdzie ze wsparciem mentora dr. Tomasza Pilewicza dopracowywano model biznesowy projektu.

Kolejnym istotnym krokiem było rozpoczęcie platformy startowej PARP – Wschodniego Akceleratora Biznesu. Celem tego programu była przede wszystkim obiektywna weryfikacja założeń technologicznych i rynkowych. Ważnym elementem tej weryfikacji były badania marketingowe zrealizowane przez zespół badawczy Politechniki Lubelskiej.

Z kolei rozwój pierwszej wersji MVP – w tym algorytmów analizy – i dobór źródeł danych to efekt licznych spotkań, prac i merytorycznych

konsultacji z ekspertami czołowych instytucji naukowych w kraju, w tym Uniwersytetu Warszawskiego czy Politechniki Warszawskiej.

Istotnym krokiem w rozwoju GeoScanu było także objęcie projektu programem inkubacji ESA BIC (Business Incubation Centres). Zapewnione finansowanie wraz z zapleczem technologicznym i merytorycznym ekosystemu inkubacji umożliwiło zespołowi znaczny rozwój produktu i infrastruktury. Rozwijany nadal pod skrzydłami ESA startup pracuje obecnie nad dalszym doskonaleniem produktu oraz jeszcze szerszą komercjalizacją swoich rozwiązań.

CZYM JEST GEOSCAN DZIŚ? KONIEC Z KUPOWANIEM NIERUCHOMOŚCI W CIEMNO

Dzisiaj GeoScan to silnik analityczny, który przetwarza i analizuje aż 100 precyzyjnie opracowanych warstw parametrów przestrzennych. Rozwiązanie pozwala na błyskawiczną analizę i ocenę nieruchomości pod dowolnym adresem i numerem działki w Polsce.

Gdy przeciętny nabywca widzi po prostu ładną okolicę, algorytmy GeoScanu analizują m.in. objęcie planem miejscowym, ryzyka środowiskowe, ceny nieruchomości, natężenie hałasu, a także dostępność infrastruktury i wiele innych wskaźników.

Startup oferuje swoje analizy w przejrzystej formie interaktywnych raportów (w trzech wariantach: Start, Standard i Pro), które są dostępne dla każdego użytkownika bezpośrednio przez stronę geoscan-app.com.

Podstawowy raport Start udostępniany jest całkowicie za darmo. Pozwala on każdemu na szybkie sprawdzenie m.in. kluczowych ryzyk powodziowych, jakości powietrza czy dostępności infrastruktury edukacyjnej w wybranej lokalizacji. Wygenerowanie kompleksowego dokumentu zajmuje zaledwie kilkanaście sekund.

Z drugiej strony startup aktywnie rozwija ramę współpracy z klientami biznesowymi. GeoScanAPI to infrastruktura, która spotyka się z zainteresowaniem klientów głównie z branży finansowej i nieruchomościowej. Dzięki temu instytucje i firmy mogą bezpośrednio wykorzystać dane z opracowań GeoScanu we własnych procesach lub świadczonych usługach.

PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ: ROZWÓJ PRODUKTÓW I EKSPANSJA ZAGRANICZNA

Choć pierwsze produkty bazujące na technologii GeoScan już funkcjonują na rynku, zespół nie zamierza wstrzymywać rozwoju. Lista potencjalnych kolejnych rozwiązań, które bazują na opracowanych warstwach danych i algorytmach – zgłaszana przez partnerów i klientów – nie jest krótka, co na bieżąco wyznacza startupowi kierunki prac na kolejne miesiące.



FOT.ARCH.SGH

W planach jest stopniowe powiększanie bazy o nowe warstwy opracowań przestrzennych i satelitarnych, z wykorzystaniem danych i przy współpracy m.in. z krajowymi i europejskimi instytucjami badawczymi. Po zbudowaniu odpowiedniej trakcji w Polsce zespół planuje również rozszerzenie skali działalności za granicą i wprowadzenie usług na rynki europejskie, które borykają się z podobnymi problemami asymetrii i trudnego dostępu do informacji na temat charakterystyki konkretnych nieruchomości i ich lokalizacji.

INSPIRACJE DLA ŚRODOWISKA AKADEMICKIEGO

Łączenie środowisk akademickich z nowymi technologiami kryje w sobie ogromny potencjał. Uczelniane mury, projekty badawcze, a także inicjatywy zachęcające do tworzenia startupów to jedne z najlepszych dróg na przełożenie wiedzy teoretycznej na rynkową praktykę.

Dla studentów SGH jest to doskonała zachęta do działania. Warto próbować swoich sił w przedsięwzięciach na styku biznesu i technologii, brać udział w hackathonach, nie bać się współpracy z inżynierami i uczyć na własnych startupowych błędach. To właśnie poprzez takie inicjatywy najłatwiej poznać osoby o podobnych zainteresowaniach, zbudować interdyscyplinarny zespół i zyskać bezcenne doświadczenie. Innowacje rodzą się najczęściej tam, gdzie zapał spotyka się z wiedzą, odwagą do eksperymentowania i odpowiednim ekosystemem wsparcia, którego SGH pozostaje ważną częścią. 📍

ALEKSANDER ŁABUĆ, absolwent SGH, współtwórca GeoScan;

PIOTR GAŃKOWSKI, absolwent SGH, współtwórca GeoScan



FOT. ARCHIWUM PRYWATNE

† Członkowie SKN BLiK podczas spotkania z dyrektorem dr. Jakubem Bochińskim z Creotech Instruments SA w SGH

Szanse na karierę kosmiczną po SGH

BARBARA OCICKA

Branża kosmiczna rozwija się w szybkim tempie nie tylko na świecie, lecz także w Polsce. Polski sektor kosmiczny liczy już ponad 500 podmiotów, z czego ok. 300 w znaczący sposób współpracuje z Europejską Agencją Kosmiczną (ESA), a ponad 150 bierze udział w dużych międzynarodowych projektach naukowo-technologicznych. Polskie firmy są dostawcami rozwiązań dla ESA oraz Europejskiej Organizacji Eksploatacji Satelitów Meteorologicznych (EUMETSAT), a także uczestnikami globalnych sieci dostaw.


Sektor kosmiczny staje się bardzo atrakcyjny dla wchodzących na rynek pracy absolwentów uczelni wyższych. „Kosmiczna kariera” to dziś znacznie więcej niż loty kosmiczne, wizyty na Międzynarodowej Stacji Kosmicznej (ISS), przygotowania do eksploracji Księżyca i Marsa czy spektakularne odkrycia astronomiczne. Współcześnie rośnie zapotrzebowanie na budowanie urządzeń wykorzystywanych w misjach kosmicznych

i satelitarnych, opracowywanie systemów nawigacji, sprawną telekomunikację czy przetwarzanie danych uzyskanych dzięki satelitom, a także edukację społeczeństwa. Miejsca pracy powstają w Polsce m.in. w sektorze satelitarnym, robotyce kosmicznej, analizie obrazów i danych satelitarnych, w Polskiej Agencji Kosmicznej (POLSA) i innych instytucjach oraz centrach nauki kosmicznej i planetariach. Pojawia się także coraz więcej ofert zatrudnienia w podmiotach zagranicznych, np. w ESA czy Narodowej Agencji Aeronautyki i Przestrzeni Kosmicznej (NASA) w Stanach Zjednoczonych.

Mimo że rdzeń kadr dla branży kosmicznej tworzą aktualnie osoby z wykształceniem technicznym lub ścisłym, to istotne jest, że branża potrzebuje także specjalistów od ekonomii, finansów i zarządzania. Zatrudnienie w sektorze kosmicznym może stanowić przyszłościową – a co ważne, realną – ścieżkę kariery również dla absolwentów SGH, szczególnie dla tych z silnymi kompetencjami w: analizie danych, nowoczesnych technologiach, zarządzaniu projektami, zarządzaniu innowacjami, zarządzaniu ryzykiem, finansach i inwestycjach, stosunkach międzynarodowych, prawie międzynarodowym, zarządzaniu łańcuchem dostaw, zakupach, zarządzaniu kapitałem ludzkim, tworzeniu i rozwoju startupów czy marketingu.

Postawienie przez absolwenta SGH pierwszych kroków zawodowych w sektorze, np. w formie praktyki, stażu czy podjęcia pracy, może się okazać „biletem wstępu” do późniejszej „kosmicznej” przygody, w której pojawiają się szerokie możliwości rozwoju kariery zawodowej, zdobywania nowej wiedzy, kolejnych kompetencji i konkretnych doświadczeń, których nie da się uzyskać w trakcie studiów. Ambitni nowicjusze mają szansę na dostęp do szkoleń, kursów, warsztatów czy studiów podyplomowych, które pozwalają głębiej poznać i zrozumieć specyfikę środowiska kosmicznego i technologii kosmicznych, a także np. zarządzania projektem kosmicznym czy jego finansowaniem. Tego typu formy kształcenia i zbierania doświadczenia otwierają również coraz częściej drogę do kariery w międzynarodowych firmach i organizacjach kosmicznych, które intensywnie poszukują młodych talentów w skali europejskiej, a ostatnio także globalnej.

Jeśli nawet absolwent SGH nie jest dziś jeszcze pasjonatem kosmosu, ale jest zorientowany na sprostanie nowym wyzwaniom intelektualnym, być może także technologicznym, nie boi się ciężkiej pracy, wychodzenia z SGH-owskiej strefy komfortu czy podejmowania wyzwań i trudnych decyzji, to dziś jest już kandydatem do pracy w sektorze kosmicznym, a jutro może np. współpracować w zespole projektowym. Trzeba „mierzyć wysoko”, zdając sobie sprawę, że przestrzeń kosmiczna staje się ważnym elementem naszej przyszłości i nowym, ekscytującym wyzwaniem zawodowym.

Studenci SGH mogą rozwijać pasję i zainteresowania kosmiczne poprzez działalność w Studenckim Kole Naukowym Biznesu Lotniczego i Kosmicznego (SKN BLiK). Koło realizuje projekty doskonalące wiedzę i umiejętności potrzebne do rozpoczęcia realizacji marzeń zawodowych na ścieżce kosmicznej. SKN BLiK nawiązuje współpracę z innymi organizacjami studenckimi o profilu kosmicznym oraz buduje relacje z przedstawicielami instytucji, organizacji i przedsiębiorstw w branży kosmicznej w kraju i za granicą. Osoby zainteresowane działalnością SKN BLiK zapraszamy do kontaktu: SKN.BLIK@GMAIL.COM. 

DR HAB. BARBARA OCICKA, prof. SGH, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, opiekun SKN BLiK w SGH

ROZMOWY O KOSMOSIE



YOUTUBE SGH / ROZMOWY O KOSMOSIE

SGH

Kosmos, bezpieczeństwo i kompetencje przyszłości

„Kosmiczne śniadanie” zorganizowane w SGH 19 maja 2026 r. w ramach cyklu „Absolwenckie śniadania eksperckie” stało się przestrzenią i płaszczyzną do rozmowy o przyszłości polskiego sektora kosmicznego, bezpieczeństwie infrastruktury orbitalnej, nowych technologiach oraz kompetencjach potrzebnych gospodarce przyszłości. W wydarzeniu uczestniczyli przedstawiciele nauki, biznesu, administracji publicznej oraz środowiska studenckich kół naukowych, a sama dyskusja pokazała, jak bardzo sektor kosmiczny przestał być dziś jedynie domeną inżynierów i astronautów, stając się jednym z istotnych obszarów rozwoju gospodarczego i technologicznego Europy.

 RENATA KRYSIAK-ROGOWSKA

Gospodarzem wydarzenia była prorektor ds. rozwoju dr hab. Dorota Niedziółka, prof. SGH, która podkreśliła znaczenie budowania trwałej społeczności wokół uczelni oraz utrzymywania relacji z absolwentami, ekspertami i partnerami współpracującymi z SGH. Zaznaczyła, że inicjatywa ma służyć przede wszystkim wymianie doświadczeń, integracji środowiska oraz tworzeniu przestrzeni do otwartej rozmowy o przyszłości sektora space.

Spotkanie prowadziła prof. Elżbieta Marciszewska, pełnomocniczka rektora SGH ds. Akademickiej Sieci Kosmicznej, która zaakcentowała, że rozmowa o kosmosie powinna łączyć różne perspektywy – technologiczną, biznesową, prawną, społeczną i edukacyjną.

W wydarzeniu uczestniczyli: dyrektor Centrum Studiów Kosmicznych Akademii Leona Koźmińskiego dr hab. Katarzyna Malinowska, prof. ALK, kierownik biura Związku Pracodawców Sektora Kosmicznego Paweł Ziemiński, prof. dr hab. Grzegorz Wrochna – dyrektor ds. globalnych w Creotech Instruments SA, dr Aleksandra Buwała – Global Affairs Executive w PIAP Space sp. z o.o., dr hab. Barbara Ocicka, prof. SGH – Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, przewodniczący Rady Studentów POLSA Karol Kołacz i członek SKN Biznesu Lotniczego i Kosmicznego Patryk Tomczyk.

Już początek rozmowy pokazał, że polski sektor kosmiczny znajduje się dziś w zupełnie innym miejscu niż jeszcze dekadę temu. Uczestnicy wielokrotnie podkreślali, że technologie kosmiczne



FOT. PIOTR POTAPOWICZ

coraz silniej wpływają na codzienne funkcjonowanie państw i gospodarek – od komunikacji satelitarnej i bezpieczeństwa, przez logistykę i meteorologię, po rozwój sztucznej inteligencji, biotechnologii czy systemów zarządzania kryzysowego.

Prof. Malinowska zwróciła uwagę na interdyscyplinarny charakter współczesnego sektora kosmicznego oraz potrzebę współpracy pomiędzy środowiskiem akademickim, technologicznym, biznesowym i społecznym. Według niej rozwój branży space wymaga dziś nie tylko technologii, ale również odpowiednich regulacji prawnych, stabilnego otoczenia instytucjonalnego i świadomego budowania współpracy pomiędzy różnymi środowiskami.

Dużo miejsca poświęcono także kwestii bezpieczeństwa i ochrony infrastruktury kosmicznej. Dr Bukała mówiła o rosnącym znaczeniu technologii związanych z serwisowaniem satelitów i ochroną infrastruktury orbitalnej. Wyjaśniała, że współczesne rozwiązania pozwalają m.in. na przedłużanie funkcjonowania satelitów poprzez ich naprawę, zatankowanie lub techniczne wsparcie już w przestrzeni kosmicznej. Zastrzegła przy tym, że są to operacje niezwykle skomplikowane technologicznie, wymagające precyzyjnych systemów, odpowiednich napędów oraz bardzo zaawansowanego zaplecza inżynierskiego. W jej wypowiedzi pojawił się również wątek bezpieczeństwa orbitalnego i potencjalnych zagrożeń wynikających z aktywności niektórych państw w pobliżu satelitów innych krajów.

Prof. Marciszewska zwróciła uwagę, że bezpieczeństwo kosmiczne staje się dziś jednym z kluczowych elementów bezpieczeństwa państw i całej

Europy, również w aspekcie bezpieczeństwa militarnego. W tym kontekście wielokrotnie wracało pojęcie „rezyliencji”, czyli odporności gospodarczej, technologicznej i strategicznej. Jak podkreślano, nie da się dziś budować odporności Europy bez nowoczesnych technologii kosmicznych. Dotyczy to nie tylko bezpieczeństwa militarnego, ale także ochrony infrastruktury krytycznej, systemów komunikacyjnych, zasobów wodnych czy bezpieczeństwa cyfrowego.

W trakcie rozmowy pojawiły się również odniesienia do strategii Stanów Zjednoczonych, programu Artemis oraz projektu Gateway, w które zaangażowana jest także Europa. Uczestnicy spotkania wskazywali, że szybko zmieniająca się sytuacja geopolityczna sprawia, iż sektor kosmiczny staje się dziś obszarem strategicznym.

Prof. Wrochna mówił o szansach związanych z nowymi europejskimi inicjatywami dotyczącymi rozwoju konstelacji satelitarnych oraz infrastruktury telekomunikacyjnej. Zwrócił uwagę, że Europa coraz wyraźniej dostrzega potrzebę budowania własnych, niezależnych systemów komunikacyjnych i satelitarnych. Podkreślił również znaczenie aktywnego udziału Polski w europejskich projektach kosmicznych oraz konieczność skutecznego prezentowania własnych interesów i propozycji na poziomie unijnym. „Jeśli sami nie będziemy mówić o swoich potrzebach i pomysłach, zrobią to za nas inni” – zaznaczył, odnosząc się do znaczenia eksperckiego dialogu z instytucjami europejskimi. Prof. Wrochna dużo mówił także o rozwoju polskiego sektora kosmicznego, budowaniu kompetencji technologicznych oraz znaczeniu kapitału ludzkiego. W jego ocenie nawet najbardziej



FOT. PIOTR POTAPOWICZ

ambitne projekty infrastrukturalne nie będą możliwe bez odpowiednio przygotowanych specjalistów.

Temat kompetencji i edukacji bardzo mocno wybrzmiewał przez całe spotkanie. Szczególnie dużo uwagi poświęcono młodemu pokoleniu oraz rosnącemu zainteresowaniu studentów branżą space. Paweł Ziemiński mówił o działaniach związanych z rozwojem kompetencji dla przemysłu kosmicznego oraz funkcjonowaniem Sektorowej Rady ds. Kompetencji dla Przemysłu Kosmicznego. Podkreślał znaczenie współpracy pomiędzy przemysłem, uczelniami i administracją publiczną oraz konieczność identyfikowania luk kompetencyjnych w branży. Dużo miejsca poświęcił także projektowi onboardingu sektorowego dla nowych pracowników sektora space. Jak wyjaśniał, celem projektu jest stworzenie programu szkoleniowego pomagającego osobom rozpoczynającym pracę w branży szybciej odnaleźć się w środowisku kosmicznym – zarówno pod względem organizacyjnym, jak i technologicznym.

Karol Kołacz zauważył, że w ciągu ostatnich kilku lat nastąpiła ogromna zmiana na rynku pracy związanym z sektorem kosmicznym. Jeszcze niedawno studenci zainteresowani branżą space mieli w Polsce bardzo ograniczone możliwości zdobywania doświadczenia zawodowego. Dziś sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Jak zaznaczył, polskie przedsiębiorstwa coraz aktywniej poszukują młodych pracowników, ponieważ sektor rozwija się szybciej niż liczba dostępnych specjalistów. W jego opinii branża potrzebuje dziś nie

tylko inżynierów, ale również osób zajmujących się komunikacją, rozwojem biznesu, analizą danych czy strategią.

W trakcie dyskusji wiele razy wybrzmiała kwestia wpływu ostatnich misji kosmicznych na popularyzację sektora space w polskim społeczeństwie. Wspominano m.in. o rosnącym zainteresowaniu młodzieży kierunkami technicznymi oraz o tym, że transmisje związane z polskimi misjami kosmicznymi oglądały całe rodziny.

Bardzo ciekawy wątek dotyczył również współpracy pomiędzy środowiskami studenckimi. Patryk Tomczyk mówił o działalności SKN BLiK SGH, działającego pod opieką prof. Ocickiej. Jak poinformował, organizacja od początku stawia sobie za cel łączenie świata ekonomii, biznesu, nauki i inżynierii. Wskazał, że SKN BLiK SGH jest prawdopodobnie pierwszym tego typu kołem działającym na uczelni ekonomicznej w Polsce. Organizacja dynamicznie się rozwija i aktywnie angażuje studentów w projekty związane z sektorem aerospace, wydarzenia technologiczne oraz działania popularyzujące tematykę kosmiczną.

Prof. Ocicka zwróciła uwagę, że sektor kosmiczny zaczyna być postrzegany przez studentów uczelni ekonomicznych jako realna i atrakcyjna ścieżka kariery zawodowej. Branża space nie jest już dziś kojarzona wyłącznie z astronautami czy raketami, ale również z biznesem, finansami, consultingiem, komunikacją i zarządzaniem projektami – mówiła. Jej zdaniem uczelnie ekonomiczne powinny zachęcać studentów do wychodzenia

poza tradycyjne ścieżki kariery i pokazywać możliwości rozwoju w sektorze kosmicznym.

Istotnym elementem rozmowy były również regulacje prawne. Prof. Malinowska podkreśliła, że celem regulacji nie jest ograniczanie działalności sektora, ale uporządkowanie zasad funkcjonowania rynku oraz określenie odpowiedzialności poszczególnych podmiotów. Wspomniała o przyjętej w Polsce ustawie dotyczącej gospodarki kosmicznej, która po raz pierwszy w bardziej kompleksowy sposób reguluje działalność sektora space, określając ją jako ważny krok dla całego polskiego środowiska kosmicznego i efekt wieloletnich prac ekspertów oraz przedstawicieli branży.

Prof. Marciszewska odwołała się również do raportu „Polski sektor kosmiczny 2025” przygotowanego przez Agencję Rozwoju Przemysłu S.A. i zespół prof. Malinowskiej, dotyczącego wpływu sektora kosmicznego na gospodarkę. Podkreśliła, iż tempo zmian w branży jest dziś tak duże, że raport będzie wymagał dalszej aktualizacji oraz rozwijania perspektywy do roku 2030. Ze swej strony prof. Malinowska zauważyła, że w ostatnich latach sektor rozwinął się niezwykle dynamicznie, a Polska

wykonała ogromny krok do przodu zarówno pod względem technologicznym, jak i organizacyjnym. Badaczka wskazała również na potrzebę dalszych analiz pokazujących realny wpływ inwestycji kosmicznych na gospodarkę.

W końcowej części spotkania prof. Wrochna zwrócił uwagę na ogromne znaczenie mediów w popularyzacji sektora kosmicznego. Według niego środowisko space powinno aktywnie wychodzić do dziennikarzy i budować własną narrację wokół kosmosu. „Nie narzekajmy na media, tylko sami pokazujmy, że kosmos jest ciekawy” – zaapelował.

Dyskusję zakończyło zaproszenie na kolejne wydarzenie poświęcone sektorowi kosmicznemu organizowane w SGH. Podkreślono, że polski sektor space wszedł dziś w etap dojrzewania, w którym równie ważne jak technologie stają się: kapitał, regulacje, edukacja, współpraca i kompetencje ludzi tworzących cały ekosystem kosmiczny. 📌

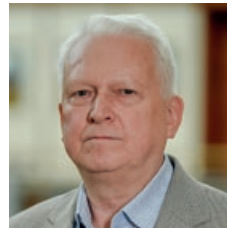
RENATA KRYSIAK-ROGOWSKA, współpracowniczka
Centrum Kariery i Relacji z Absolwentami SGH



Jeszcze nie wojna, ale też nie pokój?

UE na drodze do budowy Europejskiej Unii Obronnej – część 2

Po 80 latach względnego pokoju po wojnie totalnej nastał czas naruszenia porządku globalnego. Jedno ze światowych mocarstw – Rosja – brutalnie atakując w 2022 r. sąsiednią Ukrainę, z całą mocą ujawniło od lat nieskrywane imperialne zapędy, dążąc do odtworzenia wpływów terytorialnych i politycznych. Ta napaść zmieniła w stosunkach międzynarodowych wszystko. Nie tylko w Ukrainie, ale także w Europie i na świecie, w relacjach transatlantyckich. Czy Europa może się obronić bez tarczy i miecza? Oto druga część tekstu o tym, jak na świecie jeszcze nie ma wojny, ale nie ma też pokoju.



 KRZYSZTOF MISZCZAK

Do tej pory nigdy nie było europejskiej białej księgi w sprawie obronności. Taki zbiór fundamentalnych celów i planów polityki zbrojeniowej nie leżał w kompetencjach Komisji Europejskiej; była to sprawa ministrów obrony państw członkowskich. Ale przed rokiem Parlament Europejski zdecydowaną większością głosów (419 do 204) przyjął Rezolucję PE z dnia 12 marca 2025 r. w sprawie białej księgi w sprawie przyszłości europejskiej obrony. W rezolucji dotyczącej wzmocnienia unijnej obronności podkreślono konieczność zwiększenia nakładów na przemysł zbrojeniowy i rozwój strategicznych mechanizmów obronnych. W dokumencie wskazano, że „Rosja – wspierana przez swoich sojuszników: Białoruś, Chiny, Koreę Północną i Iran – jest obecnie najważniejszym, bezpośrednim i pośrednim zagrożeniem dla UE”, która stoi w obliczu

najpoważniejszego zagrożenia militarnego dla swojej integralności terytorialnej od zakończenia zimnej wojny.

To był bardzo ważny pierwszy krok w kierunku budowy aktywnej polityki bezpieczeństwa i obrony, jeśli chodzi o wspólnotę europejską, i w tym kontekście bardzo istotne będzie to, aby ożywić europejski przemysł zbrojeniowy. Dzisiaj bowiem większość zakupów broni i amunicji to zakupy zewnętrzne, amerykańskie albo azjatyckie, a w niektórych państwach ta proporcja jest nawet większa. Trzeba oczywiście bazować na swoim narodowym przemyśle zbrojeniowym, ale w tym celu UE powinna się lepiej zorganizować.

STRATEGIA OBRONY UNII EUROPEJSKIEJ W SZCZEGÓŁACH

W ramach nowej strategii obronnej Unii Europejskiej dodatkowym priorytetem jest zwiększenie nakładów na produkcję zbrojeniową w obszarze traktatowym UE. Obecnie ok. 65% zakupów broni i amunicji w krajach członkowskich pochodzi spoza Europy, w tym w dużej mierze z USA. Dlatego rezolucja PE postuluje przeznaczenie dodatkowych środków na rozwój europejskiego przemysłu zbrojeniowego oraz wdrożenie systemów wspólnego zakupu broni, co ma na celu zmniejszenie zależności od zewnętrznych dostawców. Takie rozwiązania zostały także przewidziane w planie działań przedstawionym przez KE.

Parlament Europejski przyjął stanowisko dotyczące finansowania projektów przemysłu zbrojeniowego z nowego programu unijnego – Europejskiego Programu Przemysłu Obronnego (EDIP – European Defence Industry Programme), który obowiązuje w latach 2025–2027 – o wartości szacowanej na 1,5 mld euro. Propozycje zawarte w programie zakładają m.in. ograniczenia w dostępie do unijnych środków dla producentów, których wyroby nie spełniają warunku 70% komponentów pochodzących z UE. W obecnym kształcie program nie jest najkorzystniejszy dla Polski, której przemysł mocno powiązany jest z produktami z USA i Korei Południowej. Preferuje on przede wszystkim przemysł zbrojeniowy z Francji i Niemiec. Z racji mechanizmu, z którego wynika, że najwięcej mandatów przysługuje najbardziej ludnym państwom członkowskim UE, czyli Niemcom i Francji, posiadają one naturalną przewagę w głosowaniach.

BIAŁA KSIĘGA I PLAN REARM EUROPE/ READINESS 2030

19 marca 2025 r. wiceprzewodnicząca KE i wysoka przedstawiciel UE ds. zagranicznych i polityki bezpieczeństwa Kaja Kallas zaprezentowała Białą księgę w sprawie obronności europejskiej – Gotowość 2030 (Joint White Paper for European Defence – Readiness 2030), poprzedzoną planem ReArm Europe/Readiness 2030 dotyczącym dobrojenia UE. KE przedstawiła również w ramach

tego planu ambitne środki w dziedzinie obronności, zapewniające państwu członkowskim dźwignie finansowe w celu pobudzenia szybkiego wzrostu inwestycji w zdolności obronne Europy.

W białej księdze zaproponowano rozwiązania mające na celu wzmocnienie przemysłu obronnego poprzez wypełnienie istotnych luk i zapewnienie długoterminowej gotowości. Sugeruje ona również, w jaki sposób państwa członkowskie mogą inwestować znaczne środki w obronę, kupować niezbędny sprzęt i wspierać rozwój własnego przemysłu zbrojeniowego. Podczas gdy plan ReArm Europe/Readiness 2030 wzmacnia ogólnoeuropejskie zdolności obronne za pomocą nowych środków finansowych, to biała księga określa nowe podejście do obronności i potrzeby inwestycyjne. KE przyjęła również komunikat w sprawie uwzględnienia zwiększonych wydatków na obronę w ramach pakty stabilności i wzrostu.

Zgodnie z wcześniejszą inicjatywą przewodniczącej KE Ursuli von der Leyen plan ReArm Europe/Readiness 2030 umożliwi wydatkowanie środków o wartości ponad 800 mld euro w oparciu o następujące filary: uwolnienie finansowania publicznego na obronność na szczeblu krajowym oraz zachęcanie państw członkowskich do uruchomienia krajowej klauzuli wyjścia przewidzianej w pakcie stabilności i wzrostu, która zapewni im dodatkową przestrzeń w budżecie na zwiększenie wydatków na obronność w zgodzie z unijnymi regułami fiskalnymi. Dodatkowo zapewniona musi być stabilność finansów publicznych, dlatego odstępstwo będzie ograniczać się do wzrostu wyłącznie wydatków na obronność, na podstawie kategorii statystycznej „obrona narodowa” w klasyfikacji funkcji sektora instytucji rządowych i samorządowych (COFOG – Classification of the Function of Government). W końcu powołanie nowego Instrumentu na rzecz Zwiększenia Bezpieczeństwa Europy (SAFE – Security Action for Europe) zapewni odpowiednią realizację programu [Rozporządzenie Rady (UE) 2025/1106 z dnia 27 maja 2025 ustanawiające Instrument na rzecz Zwiększenia Bezpieczeństwa Europy (instrument SAFE) poprzez wzmocnienie europejskiego przemysłu obronnego].

W kontekście bieżących wyjątkowych okoliczności KE pozyska do 150 mld euro na rynkach kapitałowych, korzystając ze swojego dobrze ugruntowanego jednolitego podejścia do finansowania, aby pomóc państwom członkowskim UE szybko i znacząco zwiększyć inwestycje w zdolności obronne Europy. Środki te zostaną wypłacone zainteresowanym państwom członkowskim na żądanie, na podstawie ich planów krajowych. Będą one wypłacane w formie konkurencyjnych i atrakcyjnych pożyczek o długim terminie zapadalności, które będą spłacane przez państwa członkowskie. Pożyczki zostaną zabezpieczone marginesem elastyczności w budżecie UE. Instrument SAFE umożliwi państwom członkowskim

natychmiastowe i szybkie zwiększenie inwestycji w obronność przez wspólne zamówienia kierowane do europejskiego przemysłu obronnego, koncentrujące się na priorytetowych zdolnościach. Przyczynia się to do zapewnienia interoperacyjności, przewidywalności i zmniejszenia kosztów silnej europejskiej bazy przemysłowej sektora obronnego.

INSTRUMENT SAFE

Ukraina i państwa EFTA/EOG (Europejskie Stowarzyszenie Wolnego Handlu/Europejski Obszar Gospodarczy) będą mogły przystępować do wspólnych zamówień i możliwy będzie zakup od przemysłu działającego w tych krajach oraz udział w zagregowanym zapotrzebowaniu również (udział) krajów przystępujących, krajów kandydujących, potencjalnych krajów kandydujących oraz krajów, które podpisały z UE partnerstwa w dziedzinie bezpieczeństwa i obrony. Kraje te mogą również negocjować konkretne, wzajemnie korzystne umowy dotyczące udziału ich przemysłu obronnego w takich zamówieniach. Polska jest największym beneficjentem pomocy (ok. 43,7 mld euro), ale implementacja instrumentu SAFE stała się przedmiotem wewnętrznego sporu politycznego. Projekt rządowy ustawy z gwarancją Skarbu Państwa został uchwalony przez Sejm i Senat 12 marca 2026 r., jednak prezydent Karol Nawrocki zawetował ustawę, powołując się na ryzyko wielodekadowego zadłużenia, mechanizm warunkowości oraz obawy o suwerenność decyzji obronnych. Rząd zapowiedział uruchomienie środków SAFE w trybie alternatywnym, tzn. w oparciu o mechanizmy prawne i uchwałę Rady Ministrów, przy czym prezydent po rozmowie z prezesem NBP złożył w Sejmie projekt ustawy, która ma zapewnić na zbrojenie 200 mld zł, nazywany „SAFE 0%”. Tymczasem PSL złożyło własny projekt, będący poprawioną wersją prezydenckiego.

Plan ReArm Europe/Readiness 2030 zakłada również udział grupy Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI), która ma rozszerzyć zakres swoich pożyczek na projekty w dziedzinie obronności i bezpieczeństwa, przy jednoczesnym zachowaniu zdolności finansowania. Nie tylko pozwoli to odblokować znaczne środki finansowe, ale będzie również pozytywnym sygnałem dla rynków.

Same inwestycje publiczne jednak nie wystarczą, aby zaspokoić potrzeby inwestycyjne różnych rodzajów przedsiębiorstw przemysłu obronnego – od startupów po firmy o dobrze ugruntowanej pozycji. Dzięki przyjętej przez KE strategii na rzecz unii oszczędności i inwestycji łatwiej będzie przekierować oszczędności prywatne na bardziej wydajne rynki kapitałowe, a osobom, które chcą inwestować w obronność, łatwiej będzie lokować inwestycje w krytycznych sektorach, takich jak obronność.

Wyżej wymienione rozporządzenie SAFE jest tutaj kluczowe. Jest to nowy instrument finansowy,

który pomoże krajom inwestować w priorytetowe obszary obronności, takie jak obrona przeciwra-kietowa, drony i bezpieczeństwo cybernetyczne. Środki zostaną zgromadzone na rynkach kapitałowych i wypłacone zainteresowanym państwom członkowskim na żądanie, w oparciu o plany krajowe. SAFE ma zachęcić państwa członkowskie do lepszego wydatkowania środków, wspólnie i na szczeblu europejskim.

KE zwróciła się do państw członkowskich o uruchomienie krajowej klauzuli korekcyjnej w ramach paktu stabilności i wzrostu, która zapewni im dodatkową przestrzeń budżetową na zwiększenie wydatków na obronę, w ramach unijnych reguł fiskalnych (w ramach paktu stabilności i wzrostu). Według politycznych wytycznych przewodniczącej KE zapowiedziano nowe podejście do wzmocnienia unijnego przemysłu obronnego.

Dokument stanowi uzupełnienie najważniejszych sprawozdań, w tym raport byłego prezydenta Finlandii Sauliego Niinistö w sprawie wzmocnienia gotowości cywilnej i wojskowej UE. Państwa członkowskie UE powinny kierować się trzema kierunkami działań na drodze do osiągnięcia gotowości do 2030 r.:

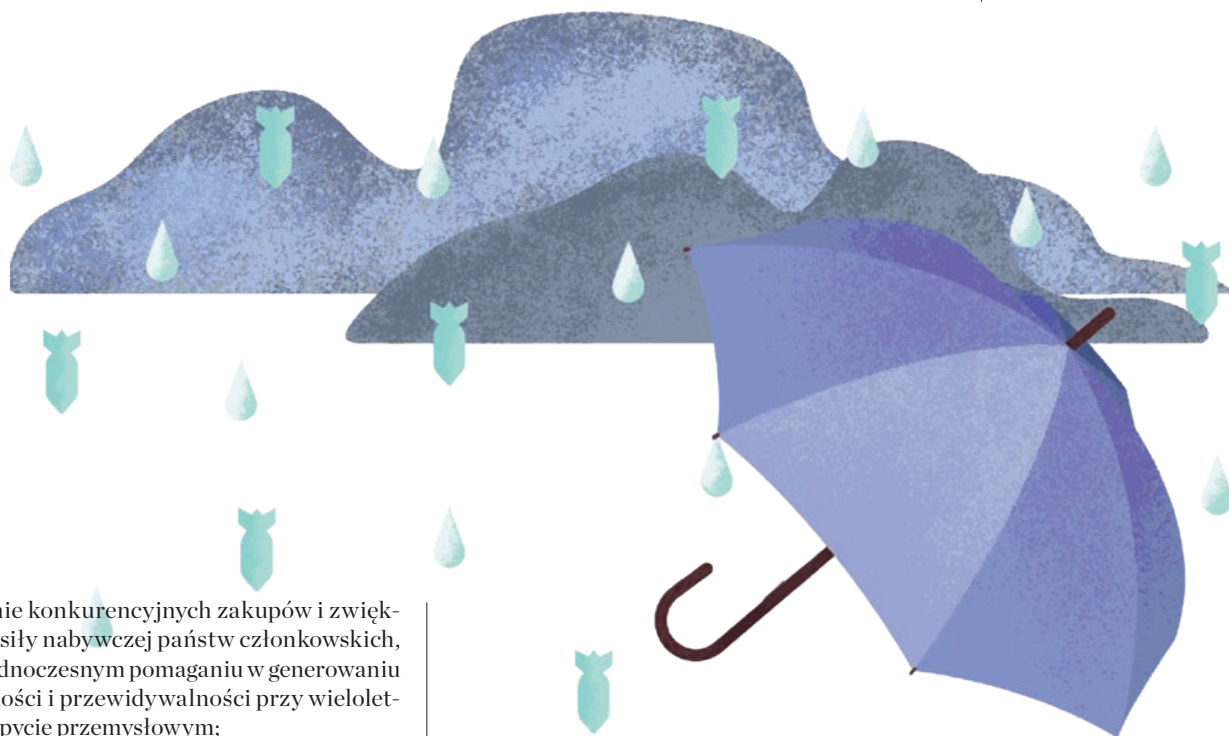
- pilne zlikwidowanie krytycznych luk w zdolnościach i wsparcie unijnego przemysłu obronnego, w tym poprzez uproszczenie prawodawstwa i zmniejszenie obciążeń administracyjnych, aby był w stanie produkować w wymaganym tempie i na żądaną skalę – zapewni to również większe wsparcie dla Ukrainy;
- przygotowanie obrony jutra poprzez stworzenie prawdziwego ogólnounijnego rynku obronności i przyspieszenie transformacji obronności dzięki przełomowym innowacjom;
- zapewnienie do 2030 r. gotowości na najgorsze ekstremalne sytuacje wojskowe, w tym poprzez gromadzenie zapasów, ułatwianie szybkiego przemieszczania wojsk i aktywów w całej Unii oraz współpracę.

UE uzupełnia i zwielokrotnia indywidualne wysiłki państw członkowskich. Niezależnie od formatu wybranego przez państwa członkowskie podejmowanie wspólnych projektów poprawi koordynację, generując w ten sposób korzyści skali i skracając terminy realizacji. To z kolei zwiększy zdolności produkcyjne europejskiego przemysłu obronnego.

WKŁAD UNII EUROPEJSKIEJ DO OBRONNOŚCI EUROPY

Sama Unia Europejska wnosi wartość dodaną do obronności Europy poprzez:

- ułatwianie europejskiemu przemysłowi obronnemu ściślejszej współpracy i efektywnej skali w zakresie opracowywania, produkcji i wprowadzania do obrotu systemów uzbrojenia;
- umożliwianie efektywności, wymienności i interoperacyjności, obniżanie kosztów poprzez



unikanie konkurencyjnych zakupów i zwiększenie siły nabywczej państw członkowskich, przy jednoczesnym pomaganiu w generowaniu stabilności i przewidywalności przy wieloletnim popycie przemysłowym;

- wspieranie infrastruktury podwójnego zastosowania w zakresie mobilności oraz komunikacji kosmicznej, nawigacji i obserwacji;
- umożliwianie tworzenia partnerstw.

Ważną kwestią pozostaje wypełnianie luk. 6 marca 2025 r. Rada Europejska ds. Obrony Unii Europejskiej umożliwiła państwom członkowskim UE określenie listy krytycznych obszarów zdolności obronnych, w których należy podjąć działania w UE. Tych siedem obszarów obejmuje:

- obronę przeciwlotniczą i przeciwrakietową: zintegrowana tarcza przeciwko wszelkim zagrożeniom powietrznym (rakiety, samoloty, bezzałogowe statki powietrzne) z integracją NATO (C2);
- systemy artyleryjskie: zaawansowane systemy ogniowe z nowoczesną artylerią i precyzyjnymi pociskami dalekiego zasięgu;
- amunicję i pociski rakietowe: zapasy strategiczne o wystarczającym potencjale przemysłowym do terminowego uzupełniania;
- drony i systemy antydronowe: kompleksowa flota bezzałogowa (powietrzna, naziemna, nawodna, podwodna) z możliwościami autonomicznymi;
- mobilność wojskową: ogólnounijną sieć transportową umożliwiającą szybkie przemieszczanie wojsk i sprzętu;
- sztuczną inteligencję, wojnę kwantową, cybernetyczną i elektroniczną: zaawansowane systemy kontroli widma elektromagnetycznego i operacji cybernetycznych;
- strategiczne środki wspomagające i ochronę, w tym strategiczny transport powietrzny, tankowanie w powietrzu, świadomość morską, zdolności bojowe i bezpieczeństwo granic.

Aby wypełnić te krytyczne luki w zdolnościach, KE będzie wspierać realizację projektów

opartych na współpracy, ponieważ umożliwi to efektywność kosztową, korzyści skali, interoperacyjność i krótszy czas realizacji.

Następnym krokiem to szybkie usprawnienie wspólnych zamówień publicznych w dziedzinie obronności, aby osiągnąć cel 40% określony w strategii europejskiego przemysłu obronnego (EDIS – European Defence Industrial Strategy) za pomocą instrumentu SAFE, a także mobilność wojskowa i infrastruktura wojskowa. Mobilność wojskowa ma tutaj kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa europejskiego i wspierania Ukrainy, zapewniając szybkie przemieszczanie wojsk i sprzętu w całej UE w czasie kryzysów. Pomimo postępu wyzwania biurokratyczne i niespójne procedury, takie jak cła, zakłócają sprawny transport wojskowy.

Odnosnie do mobilności wojskowej UE musi uprościć przepisy i nadać priorytet wojskowemu dostępowi do sieci transportowych, zainwestować pilnie w cztery kluczowe korytarze, aby zapewnić sprawne przemieszczanie wojsk, a także zwiększyć dostępność aktywów transportowych podwójnego zastosowania poprzez wspólne zamówienia i współpracę branżową. Ponadto KE dąży do przeglądu i uproszczenia obowiązujących przepisów, modernizacji niezbędnej infrastruktury podwójnego zastosowania oraz do usunięcia przeszkód utrudniających transport wojskowy. W obszarze zapasy strategiczne i pule gotowości umożliwi wspieranie transgranicznych partnerstw przemysłowych, koordynacji rezerw produktów obronnych, komponentów i surowców oraz wspieranie pozyskiwania rezerw strategicznych, tworzenia rezerw strategicznych i rezerw gotowości przemysłu obronnego produktów wyprodukowanych w UE.

FUNDAMENT, CZYLI WSPARCIE DLA UKRAINY

Fundamentalnym postanowieniem jest kontynuacja wsparcia dla Ukrainy. Odbudowa europejskiej obronności zaczyna się od udzielenia Ukrainie wsparcia wojskowego, aby mogła się bronić. Dlatego najpilniejszym priorytetem jest zwiększenie i utrzymanie wsparcia dla Kijowa poprzez trzy główne kierunki działania mające na celu: zwiększenie wsparcia wojskowego dla Ukrainy i innych form pomocy, zgodnie ze zobowiązaniami UE w zakresie bezpieczeństwa i inicjatywą wysokiego przedstawiciela na rzecz Ukrainy. Obejmuje to zwiększenie dostaw amunicji, obrony powietrznej, dronów i bezpośredniego wsparcia dla ukraińskiego przemysłu obronnego, zapewnienie zwiększonego dostępu do usług kosmicznych, a także zaproponowanie włączenia Ukrainy do inicjatyw UE mających na celu rozwój zdolności obronnych. Chodzi także o zaproszenie Ukrainy do podzielenia się swoimi priorytetami obronnymi i potrzebami operacyjnymi w celu włączenia ich do priorytetów UE w zakresie rozwoju zdolności, ewentualne rozszerzenie porozumienia administracyjnego Europejskiej Agencji Obrony z Ukrainą oraz zachęcanie Kijowa do udziału w inicjatywach UE, w tym w stałej współpracy strukturalnej (PESCO – Permanent Structured Cooperation) i skoordynowanym rocznym przeglądzie w dziedzinie obronności. Chodzi również o włączenie ukraińskiego przemysłu obronnego do europejskiej bazy technologiczno-przemysłowej sektora obronnego, w tym poprzez przyjęcie i wdrożenie Instrumentu na rzecz Ukrainy w ramach europejskiej polityki inwestycyjnej UE oraz zwiększenie skali działalności Biuro UE ds. Innowacji w dziedzinie Obronności (EUDIO) w Kijowie.

Ponadto UE ustanowiła grupę zadaniową UE–Ukraina w celu koordynowania i wzmacniania prac już wykonanych przez istniejące organy (tj. komórki systemu wymiany informacji sztabu wojskowego UE, grupę kontaktową ds. obrony Ukrainy) oraz będzie promować ściślejszą współpracę przemysłową. Porozumienie w sprawie nowej, ambitnej inicjatywy wsparcia wojskowego dla Ukrainy obejmuje artylerię, obronę powietrzną i szkolenia oraz włączenie ukraińskiego przemysłu obronnego do jednolitego rynku i rozszerzenie korytarzy mobilności wojskowej przy jednoczesnym zbadaniu dostępu do unijnych usług kosmicznych. Domena kosmosu zaczyna odgrywać dominującą rolę w polityce obronnej Europy. W tym obszarze operacje militarne w kosmosie, jak systemy broni kosmicznych, stają się zasadniczym instrumentem rozwiązywania konfliktów zbrojnych.

WZIĘCIE ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA WŁASNE BEZPIECZEŃSTWO

Według szefowej KE „unijna architektura bezpieczeństwa pękła w szwach. Była siłą napędową powstania białej księgi w sprawie obronności Europy. Architektura bezpieczeństwa, na której polegaliśmy, nie może być już traktowana jako coś oczywistego. Epoka wpływów i rywalizacji o władzę znów jest w pełnym rozkwicie (...)”. „W dobie gwałtownych zmian geopolitycznych Unia Europejska intensyfikuje działania na rzecz ochrony swoich obywateli i wzmacniania swoich zdolności obronnych. Gotowość ma kluczowe znaczenie – wzięcie odpowiedzialności za własne bezpieczeństwo oznacza inwestowanie w solidną obronę, ochronę naszych obywateli i zapewnienie zasobów do działania w razie potrzeby. Biała księga w sprawie obronności europejskiej – Gotowość 2030 przedstawia wizję dozbrajania Europy poprzez: zapewnienie, aby europejski przemysł obronny mógł produkować w wymaganym tempie i na żądaną wielkość, ułatwianie szybkiego

rozmieszczania oddziałów wojskowych i zasobów wojskowych w całej UE. Wzrost wydatków na obronę zostanie »dokonany w Europie«, co zapewni zarówno długoterminowe bezpieczeństwo, jak i korzyści gospodarcze dla wszystkich krajów UE. Pomoże to również UE zareagować na pilną potrzebę udzielenia wsparcia Ukrainie w perspektywie krótkoterminowej” – oświadczyła von der Leyen.

Co nam mówi ta wypowiedź? Gotowość i wzięcie odpowiedzialności za własne bezpieczeństwo mają kluczowe znaczenie. Biała księga przedstawia przede wszystkim wizję dozbrajania Europy poprzez zapewnienie, aby europejski przemysł obronny mógł produkować „w wymaganym tempie i na żądaną wielkość”, oraz ułatwianie szybkiego rozmieszczania oddziałów wojskowych i zasobów wojskowych w całej UE. Wzrost wydatków na obronę zostanie „dokonany w Europie”, co ma zapewnić zarówno długoterminowe bezpieczeństwo, jak i korzyści gospodarcze wszystkim krajom UE. Pomoże to również UE zareagować na pilną potrzebę udzielenia wsparcia Ukrainie w perspektywie krótkoterminowej. W dobie gwałtownych zmian geopolitycznych Unia Europejska zamierza podjąć zdecydowane kroki na rzecz wzmocnienia swojego bezpieczeństwa i uniezależnienia się od dostaw sprzętu wojskowego spoza kontynentu. Komisja Europejska, przedstawiając plan ReArm Europe/Readiness 2030 oraz białą księgę dotyczącą obronności, wskazuje na priorytety procesu dozbrajania kontynentu. UE musi działać samodzielnie, nie mogąc polegać wyłącznie na decyzjach USA i NATO.

UNIA EUROPEJSKA–NATO

Sojusze są bardzo ważne i powinny być silne, trwałe i niezachwiane, ale powinny mieć także narzędzia, które bronią i chronią obywateli Unii Europejskiej. Dlatego takie projekty jak polska Tarcza Wschód są niezwykle ważne i bardzo potrzebne. To największy projekt obronny, odstraszenia, który ma bronić i chronić 500 mln obywateli Unii Europejskiej. W ramach Tarczy Wschód Polska będzie mogła skorzystać z około 10 mld zł budżetu krajowego, 1 mld euro z EBI oraz 30 mld zł z Krajowego Planu Odbudowy (KPO). Program zaplanowany jest na lata 2024–2028 i ma na celu wzmocnienie wschodniej granicy Polski oraz wschodniej flanki NATO. Należy jednak pamiętać, że kwota, którą otrzyma Polska w ramach Tarczy Wschód, to długoterminowa pożyczka, która będzie trwać do 2070 r., a kredyty będą odroczone w spłacie o dziesięć lat.

Choć NATO nadal pozostaje fundamentem bezpieczeństwa Europy, podkreśla się, że UE powinna posiadać własne zdolności obronne. Dlatego też nowa unijna strategia zakłada m.in. rozwój systemów wspólnej obrony powietrznej oraz zwiększenie liczby wspólnych europejskich ćwiczeń wojskowych. Dodatkowo, UE planuje powołanie specjalnego funduszu na rozwój innowacyjnych technologii wojskowych, co ma zwiększyć konkurencyjność europejskiego sektora obronnego. KE przedstawiła również plan wzmocnienia europejskiego przemysłu przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności w zakresie wydatków, a także deregulację w tym zakresie.

Bez wątpienia w obliczu niepewności związanej ze zmianą administracji w Stanach Zjednoczonych Europejczycy muszą myśleć o bezpieczeństwie długofalowym. W ramach struktury NATO oczywiście ta konstrukcja bezpieczeństwa jest jeszcze gwarantowana, ale widać, że w praktyce trzeba mieć również własne przekonanie, że europejski parasol bezpieczeństwa jest wystarczająco skuteczny.

Pośród realnych obaw o „porzucenie” Ukrainy i Europy przez Amerykanów (kwestionowanie roli NATO, grożenie wycofaniem się z sojuszu, wypowiedzi prezydenta USA, m.in. „NATO to papierowy tygrys”) przywódcy UE spotkali się już 6 marca 2025 r. na specjalnym szczycie poświęconym europejskiej obronie. Poparli plan ReArm Europe/Readiness 2030, którego nadrzędnym celem było odblokowanie do 800 mld euro na obronę. Plan ten obejmuje pięć głównych instrumentów:

- aktywację krajowej klauzuli wyjścia, która umożliwi państwom członkowskim usunięcie wydatków na obronę z procedury nadmiernego deficytu;
- nowy instrument pożyczkowy o wartości 150 mld euro na wspólne inwestycje w obronę;
- umożliwienie państwom członkowskim przekierowania funduszy spójności na obronę;
- wzmocnienie roli EBI;
- mobilizację prywatnego finansowania dla przemysłu obronnego.

Aby skutecznie sprostać tym wyzwaniom, w białej księdze przedstawiono szereg kierunków działania:

- eliminowanie braków w zdolnościach, ze szczególnym uwzględnieniem zdolności krytycznych określonych przez państwa członkowskie;
- wspieranie europejskiego przemysłu obronnego przez agregację zapotrzebowania i upowszechnienie zamówień realizowanych w ramach współpracy;
- wspieranie Ukrainy przez zwiększenie pomocy wojskowej i pogłębienie integracji europejskiego i ukraińskiego przemysłu obronnego;
- pogłębienie unijnego rynku obronnego, również przez uproszczenie przepisów;
- przyspieszenie transformacji obronności przez takie innowacje radykalne, jak sztuczna inteligencja i technologia kwantowa;
- zwiększenie europejskiej gotowości na najgorsze scenariusze przez poprawę mobilności wojskowej (utworzenie tzw. wojskowej strefy Schengen – usunięcie barier biurokratycznych i strukturalnych umożliwi szybkie przemieszczanie wojsk, sprzętu między państwami UE w ciągu 24 godzin);
- modernizacja infrastruktury (mosty, drogi, koleje typu podwójnego zastosowania);
- gromadzenie zapasów oraz wzmocnienie granic zewnętrznych, w szczególności granicy lądowej z Rosją i Białorusią;
- wzmocnienie partnerstw z krajami o podobnych poglądach na całym świecie.

W białej księdze określono kilka strategicznych kierunków działania mających na celu wsparcie europejskiego przemysłu obronnego, w szczególności zagregowany popyt na zwiększenie zdolności produkcyjnych przemysłu obronnego, wspieranie bardziej systematycznego agregowania popytu państw członkowskich, wzmocnienie dialogu z przemysłem, zmniejszenie zależności i zapewnienie bezpieczeństwa dostaw, współpraca z Obserwatorium Technologii Krytycznych w Brukseli w celu identyfikacji materiałów i opracowania planów działania oraz dywersyfikacja źródeł dostaw przy jednoczesnym rozwijaniu europejskich alternatyw. Kwestią zasadniczą pozostaje budowa prawdziwego ogólnounijnego rynku obronności, uproszczenie i harmonizacja przepisów, stworzenie jednego z największych globalnych rynków obronnych, aby zwiększyć konkurencyjność, umożliwić współpracę transgraniczną i pozwolić startupom na

skalowanie oraz skoncentrowanie się na zamówieniach, transferach, certyfikacji i procedurach wydawania pozwoleń.

W czerwcu 2025 r. KE przedstawiła wniosek w sprawie uproszczenia pakietu zbiorczego w dziedzinie obronności, który ma na celu uproszczenie procedur dotyczących obronności poprzez wdrożenie radykalnych innowacji (Defence Simplification Package), wspieranie zaawansowanych procesów produkcyjnych i integrację ze sztuczną inteligencją. Stworzy też korzystne otoczenie regulacyjne dla inwestycji w technologie obronne.

26 listopada 2025 r. Unia Europejska zatwierdziła europejski technologiczny plan działania w dziedzinie uzbrojenia, który umożliwi agregację umiejętności i talentów do wprowadzania innowacji. Rozwój przemysłu obronnego na dużą skalę będzie wymagał tutaj od przemysłu przyciągnięcia, przeszkolenia, zatrudnienia i przekwalifikowania znacznie większej liczby talentów. Chodzi o zdobywanie wiedzy specjalistycznej w zakresie STEM (ang. *science, technology, engineering, mathematics* – nauki, technologii, inżynierii, matematyki), systemów autonomicznych, cyberbezpieczeństwa i informatyki. Bruksela uruchomiła 8 lipca 2025 r. krajową klauzulę korekcyjną (ang. national escape clause), 16 października 2025 r. PE i KE porozumiały się w kwestii finansowania EDIP i Instrumentu na rzecz Ukrainy. Do maja 2025 r. dokonano realokacji środków na obronność i bezpieczeństwo za pośrednictwem Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. 4 lutego 2026 r. został poszerzony europejski plan działania w dziedzinie technologii zbrojeniowych na rzecz inwestycji w technologie podwójnego zastosowania, a wcześniej 19 listopada 2025 r. został przedstawiony wspólny komunikat w sprawie mobilności wojskowej wraz z wnioskami ustawodawczymi.

Oczywiście, silna europejska obrona wymaga drastycznego zwiększenia wydatków na te cele. Pieniądze te jednak muszą zostać przekształcone w konkretne zdolności. Skupienie planu na pieniądzu i finansowaniu odzwierciedla konsensus osiągnięty w UE w sprawie niezbędnego pierwszego kroku: silna europejska obrona wymaga zwiększenia wydatków. Te pieniądze muszą zostać przekształcone w konkret strategicznej budowy zdolności operacyjno-militarnych, których UE nie ma. Wprawdzie wspólnie kraje członkowie UE już teraz znacznie przewyższają Rosję w całkowitych wydatkach na obronę. Ale aby móc się naprawdę bronić, państwa europejskie muszą przekształcić swoje (znaczne) zasoby w potężną i zintegrowaną siłę bojową. Muszą również zadać sobie pytanie, czy nadal mogą polegać na amerykańskiej broni i zasobach.

Przez dziesięciolecie, praktycznie od zakończenia II wojny światowej, broń wyprodukowana w USA służyła do umacniania gwarancji bezpieczeństwa oferowanych przez Waszyngton: jej integracja z europejskimi siłami zbrojnymi była postrzegana jako sposób na wzmocnienie interoperacyjności (ściślejszych powiązań) i pogłębienie zaangażowania Ameryki w obronę swoich sojuszników. Ostatnio jednak USA pokazały, że mogą w celach przymusu wyłączyć swoje systemy, tym samym poważnie osłabiając zdolność europejskich państw sojusznicznych. Nie jest już niemożliwe wyobrażenie sobie administracji Donalda Trumpa blokującej sprzedaż broni lub dezaktywującej własne systemy uzbrojenia używane przez europejskich sojuszników w ramach wielkiego układu z Władimirem Putinem (również w samolotach F-35). Jest to problem, biorąc pod uwagę zależność Europy od amerykańskiego przemysłu obronnego. Polska jest „gardłowym przypadkiem” naiwności strategicznej. Z jednej strony jest to zależność ekonomiczna: Waszyngton jest największym dostawcą

europejskiego importu obronnego (choć faktyczna liczba jest kwestionowana). Z drugiej strony jest to zależność operacyjna europejskich armii, w tym polskiej (kompletna amerykańszaniezacja i koreanizacja dostaw dla polskich sił zbrojnych).

KONTEKST GLOBALNY

Korea robi to we własnym, ale również amerykańskim interesie, odciażając Amerykanów, których zasadniczym celem jest redukcja zagrożeń w obszarze Indo-Pacyfiku, tzn. w mateczniku zasadniczych egzystencjalnych interesów amerykańskiego mocarstwa. Europa i USA przestają być dla siebie strategicznie atrakcyjne. To prowadzi z jednej strony do utworzenia alternatywnych struktur bezpieczeństwa w wymiarze regionalnym i globalnym, gdzie USA będzie przypisana rola zarządzającego w obszarze Indo-Pacyfiku, czyli regionalnej siły w konfrontacji z Chińską Republiką Ludową, która z drugiej strony prowadzi neoimperialną i rewizjonistyczną politykę w stosunku do Tajwanu i m.in. wysp Spratly (roszczenia Filipin i Wietnamu) na Morzu Południowochińskim. Europa staje się tutaj dla USA strategicznym epizodem (Strategia Bezpieczeństwa Narodowego USA z listopada 2025 r./National Security Strategy – NSS). Dla Europy ważniejsze są turbulencje w ideologicznie wrogich Chinach i polityczno-ideologicznie upadającej demokracji w Stanach Zjednoczonych z jej imperialno-rewizjonistyczną polityką w stosunku do Grenlandii (NATO), Wenezueli i Iranu. Wszystkie te operacje USA są bowiem niezgodne z prawem międzynarodowym. Do tej pory Europejczycy skupiali się na zmniejszaniu zależności od Chin i Rosji w swoich łańcuchach dostaw. Teraz być może będą musieli uwzględnić Stany Zjednoczone na swojej liście niegodnych zaufania dostawców i traktować je jako rywala. Nie będzie to jednak łatwe: europejskie armie są budowane z myślą o interoperacyjności z siłami zbrojnymi USA, a krajo-we przemysły obronne są głęboko zintegrowane z odpowiednikami po drugiej stronie Atlantyku.

Po przedstawieniu białej księgi na temat przyszłości europejskiej obrony UE będzie musiała zająć się nową rzeczywistością stosunków transatlantyckich. Chociaż Europa nie może po prostu wyłączyć swoich zależności militarnych od Ameryki, może podjąć kroki w procesach zarządzania ryzykiem. Tutaj rozwój strategicznych czynników wspomagających byłyby doskonałym punktem wyjścia. UE powinna zaproponować wykorzystanie nowych instrumentów finansowania w celu opracowania ogólnoeuropejskich czynników wspomagających, które są niezbędne do odstraszania lub skutecznej walki z Rosją bez USA. Niektóre z tych możliwości można osiągnąć stosunkowo szybko: według niedawnego badania ekspertów ds. obronności Europa może osiągnąć samowystarczalność w ciągu pięciu lat w takich obszarach, jak dowodzenie i kontrola pola walki (C2 – Command and Control), ataki dalekiego zasięgu i tłumienie obrony powietrznej wroga (SEAD – Suppression of Enemy Air Defenses). Inne możliwości, takie jak wywiad kosmiczny, będą wymagały więcej czasu. Jednak w obliczu obaw o niezawodność amerykańskiego systemu Starlink warto zainwestować unijne pieniądze również w te długoterminowe projekty. Oprócz wzmocnienia europejskiego odstraszania skupienie się na zastąpieniu czynników wspomagających dostarczanych przez USA przyniosłoby wiele korzyści. Pokazałoby to, że wydatki na poziomie UE mogą uzupełniać wysiłki państw członkowskich.

Unia Europejska stawia też na aktywne uczestnictwo w procesie pokojowym, podkreślając, że przyszłe negocjacje z Rosją muszą uwzględniać zarówno interesy Ukrainy, jak i stabilność

regionu (sic!). W związku z tym UE kładzie nacisk na dalsze wsparcie finansowe i militarne dla Kijowa i to bez względu na politykę Stanów Zjednoczonych w stosunku do tego regionu.

Odkład Rosja rozpoczęła agresję wojskową, UE i jej państwa członkowskie udzieliły Ukrainie wsparcia w wysokości prawie 135 mld euro, w tym 48,7 mld euro na jej siły zbrojne. UE przyjęła również bezprecedensowe sankcje wobec Rosji: najnowszy, 20. pakiet, przyjęty 4 lutego 2026 r., jest wymierzony w kluczowe obszary rosyjskiej gospodarki, w tym bankowość, rosyjską flotę cieni oraz sektor przemysłowy i energetyczny.

PERSPEKTYWY

Niemniej, pomimo tych ewidentnych postępów UE w kwestii wspólnej decyzyjności dotyczącej obrony, aspekt czysto polityczny decyzji Brukseli jest tutaj kluczowy. Chodzi o podejmowanie decyzji w sprawie europejskiej obronności, które powinny być mniej złożone. Utworzenie rady ministrów obrony i przejście od jednogłośności do kwalifikowanej większości dla decyzji UE w tej dziedzinie, z wyjątkiem operacji wojskowych z mandatem wykonawczym, będzie miało fundamentalne znaczenie i wpływ na kwestie budowy obronności europejskiej. Dzisiaj Europa bez wsparcia zbrojnego USA nie ma szans na militarne przeżycie. Niemniej, jeśli bezpieczeństwo Europy ma być niezawodne, pomimo destrukcyjnych, selektywnych i nieprzewidywalnych działań administracji prezydenta Trumpa, musi opierać się na sprawdzonych instrumentach, tzn. wiarygodnym odstraszaniu, zdolnościach obronnych i przywództwie politycznym. Jeżeli te kwestie nie zostaną rozwiązane, to w przyszłości Europa stanie przed ogromnymi wyzwaniami wojskowymi i politycznymi. Rzeczywistość jest dla Europy porażająca. Potrzebne jest natychmiastowe uchwalenie i wdrożenie operacyjne europejskiej doktryny bezpieczeństwa, nad którą Bruksela pracuje i która ma być opublikowana w 2026 r. Nie obejdzie się też bez rozpoczęcia rzetelnej dyskusji na temat utworzenia armii europejskiej jako strategicznej wykładni europejskich interesów w czasie narastających problemów w ramach NATO. Niemniej, nawet gdyby Europejczycy rozpoczęli militarną działalność już dzisiaj, to w najlepszym przypadku byłiby w stanie wypełnić luki w ciągu 10 do 15 lat i to tylko w najlepszych warunkach politycznych i finansowych. Jeśli chcą się bronić za pomocą systemów uzbrojenia własnej produkcji, takich jak europejski system walki powietrznej, zajmie to jeszcze wiele czasu. Bez wsparcia USA Europejczycy byłiby w dużej mierze ślepi, niemi i głusi. Nawet amerykańska broń jądrowa, która zapewnia odstraszanie nuklearne w Europie, nie może być łatwo zastąpiona. Ani przez Francję, ani przez Wielką Brytanię. Niezależna zdolność Europejczyków do suwerennego działania w sektorze obronnym, bez względu na to, czy jest ona celowo poszukiwana, czy akceptowana siłą ze względu na zmiany transatlantyckie, nie może być osiągnięta w krótkim czasie. Europa powinna odpowiedzieć sobie na fundamentalne pytania: jak dalece zjednoczona będzie obrona Europy i jak zjednoczona i zintegrowana będzie obrona Europy bez przywództwa USA oraz czy Europa może podjąć się roli regionalnego hegemonu i globalnego gracza międzynarodowego w koncercie światowych mocarstw w rodzącym się wielopopolowym porządku międzynarodowym? 📧

ZAPRASZAMY

do Programu **PRAKTYK I STAŻY**



Edycja 2026



1 Wejdź na stronę fakro.pl

2 Wybierz zakładkę „Kariera” - „Strefa ucznia i studenta”

3 Wypełnij formularz i wyślij

4 Skontaktujemy się z wybranymi kandydatami,
by zweryfikować ofertę



Program Praktyk i Staży można odbyć jedynie w siedzibie FAKRO w Nowym Sączu.



Liczba miejsc
ograniczona!

FAKRO[®]

Kapitał ludzki dla energetyki jądrowej w Polsce

 BOŻENA HORBACZEWSKA

W dniach 19–20 marca 2026 r. w Gdańsku odbyła się już po raz trzeci konferencja Baltic Nuclear Energy Forum (BNEF). Nowym jej elementem były zamknięte debaty, służące rozpoznaniu największych wyzwań w polskiej energetyce jądrowej.



Polska stoi przed gigantycznym wyzwaniem kadrowym związanym z wdrożeniem „Programu polskiej energetyki jądrowej”. Jednak sektor jądrowy nie potrzebuje wyłącznie fizyków jądrowych. Szacuje się, że specjaliści stricte jądrowi będą stanowić jedynie około 30% personelu. Pozostałe 70% to kadry techniczne, inżynierskie oraz wsparcia, które muszą przejść proces tzw. nuklearyzacji, czyli nabycia kompetencji jądrowych uzupełniających dotychczasową wiedzę i doświadczenie. W energetyce jądrowej utrzymywane są wysokie standardy jakości, a więc kluczowe znaczenie ma nadzór i kontrola jakości zarówno w okresie inwestycji, jak i na etapie eksploatacji. Tu wymagana jest nie tylko wiedza techniczna, ale też specyficzna kultura pracy oparta na procedurach i „myśleniu systemowym”. Do prac budowlanych potrzebni będą spawacze, monterzy, projektanci, elektrycy, metalurzy oraz operatorzy ciężkiego sprzętu. W przypadku tych pracowników konieczne jest prowadzenie szkoleń ułatwiających zrozumienie wysokich wymagań jakościowych i jądrowej kultury bezpieczeństwa. Poza tym zrozumienie specyfiki sektora energetyki jądrowej będzie wymagane na wszystkich szczeblach

menedżerskich, także w działach finansowych, księgowych i prawnych.

Uczelnie techniczne w Polsce są relatywnie dobrze przygotowane do kształcenia kadr dla energetyki jądrowej. Jednak brakuje analizy potrzeb w ujęciu ogólnokrajowym (z ich rozkładem w czasie), wskazania kierunków kształcenia, wsparcia w realizacji nowych kierunków i odgórnej (państwowej) koordynacji.

Politechnika Gdańska prowadzi studia II stopnia na kierunku energetyka jądrowa oraz studia podyplomowe, które cieszą się rosnącym zainteresowaniem. Uniwersytet Gdański kształci specjalistów w zakresie ochrony radiologicznej i radiochemii, dysponując jedynymi na Pomorzu pracownikami izotopowymi. Politechnika Śląska realizuje kształcenie na ścieżce transformacji typu *coal-to-nuclear* (zastępowanie elektrowni węglowych źródłami jądrowymi – red.), wykorzystując doświadczenia z energetyki konwencjonalnej. Jednak dużym wyzwaniem pozostaje mała liczba studentów kontynuujących naukę na II stopniu studiów. Wyjątkiem są studia podyplomowe energetyka jądrowa realizowane w SGH. Zainteresowanie nimi jest tak duże, że kolejne edycje otwierane są co semestr, gromadząc pełną grupę słuchaczy. Można stwierdzić, że w ten sposób realizowana jest ścieżka nuklearyzacji, gdyż uczestnikami są zazwyczaj osoby z wykształceniem technicznym, które chcą zapoznać się z wieloma wymiarami energetyki jądrowej (aspekty prawne, środowiskowe, ekonomiczne, ale także techniczne).

Podczas tegorocznego BNEF okrągły stół „Edukacja dla energetyki jądrowej” prowadziła dr Bożena Horbaczewska z Katedry Ekonomii II, pełniąca funkcję kierownika studiów podyplomowych energetyka jądrowa w SGH.

Uczestnicy tej debaty zgodnie uznali, że najbardziej bolesnym punktem jest upadek szkolnictwa technicznego i zawodowego. W ciągu ostatnich 30 lat zlikwidowano wiele szkół przyzakładowych, które kształciły mechaników czy energetyków cieplnych. Obecnie technika są postrzegane jako szkoły drugiego wyboru, co jest błędem, gdyż wykształceni pracownicy fizyczni często zarabiają lepiej niż absolwenci studiów wyższych. Dyrektorzy techników chcieliby otwierać klasy o profilu jądrowym, ale nie mają potrzebnych wytycznych ani programów z Ministerstwa Edukacji Narodowej (MEN). Ekspert wskazał, że kluczowym

momentem podejmowania decyzji o ścieżce zawodowej jest VII klasa szkoły podstawowej, a najważniejszą grupą decyzyjną są rodzice (szczególnie matki), których należy przekonać do atrakcyjności zawodów technicznych. A więc to w tym obszarze budowania kompetencji istnieje największa luka.

Dlatego też przemysł nie czeka na gotowe rozwiązania systemowe, lecz podejmuje działania oddolne. GE Vernova Hitachi już teraz potrzebuje ok. 200 inżynierów do centrum inżynierskiego w Warszawie. Współpracuje z uczelniami, ale podkreśla, że przygotowanie inżyniera do standardów jądrowych trwa od sześciu do kilkunastu miesięcy. Urząd Dozoru Technicznego (UDT) stosuje model wewnętrznego budowania kompetencji – doświadczeni inspektorzy z sektora konwencjonalnego są przesuwanie do zadań jądrowych, a ich miejsca zajmują nowi pracownicy. UDT podkreśla wagę znajomości międzynarodowych kodów (np. ASME) i standardów.

Ministerstwo Energii planuje przygotowanie aktualizacji planu zasobów ludzkich z 2021 r. Kluczowym elementem nowej strategii ma być powołanie Centrum Kompetencji Jądrowych (CKJ). Ma to być agencja rządowa koordynująca procesy edukacyjne i szkoleniowe w całym kraju, zapobiegająca rozproszaniu działań i powstawaniu luk w konkretnych obszarach zawodowych. Postuluje się budowę sieci regionalnych centrów (np. w Bełchatowie, Koninie, na Pomorzu), które byłyby hubami edukacyjno-informacyjnymi blisko lokalizacji kolejnych inwestycji jądrowych. Taki projekt budowy planu kadr dla sektora, który ma dostarczyć rekomendacje dla ministerstw i stworzyć narzędzia informacyjne wspierające rynek pracy w tym sektorze, realizuje Politechnika Śląska (4NEW).

W dyskusji omówiono także największe bariery i ryzyka związane z realizacją inwestycji jądrowych. Przede wszystkim budowa elektrowni jądrowej zbiegnie się w czasie z innymi wielkimi projektami (CPK, modernizacja sieci PSE, odbudowa Ukrainy), co może doprowadzić do drenażu specjalistów. A proces tworzenia nowych programów nauczania i wspomagających kształcenie struktur rządowych (np. CKJ) postrzegany jest jako zbyt wolny w stosunku do harmonogramu inwestycji. Należy także pamiętać o inwestycjach jądrowych, które mają być realizowane w innych krajach – to może spowodować odpływ wykształconych profesjonalistów do innych inwestycji. Z drugiej strony przedsiębiorstwa boją się wysokich kosztów certyfikacji, a pracownicy obawiają się, czy ich kompetencje będą potrzebne po zakończeniu fazy budowy.


Na zakończenie debaty uczestnicy zostali poproszeni o wskazanie najważniejszych wyzwań i zadań. Pozwoliło to na zbudowanie hierarchii.

1. Szeroka akcja informacyjna i edukacyjna: skierowana do dzieci, rodziców, nauczycieli i pracodawców, odczarowująca energetykę jądrową jako branżę „wyłącznie dla fizyków”.

2. Odgórna koordynacja (CKJ): utworzenie krajowego koordynatora zarządzającego siecią klastrów regionalnych.
3. Nuklearyzacja kompetencji węglowych: wykorzystanie potencjału takich regionów, jak Bełchatów czy Śląsk, do przekwalifikowania kadr z energetyki konwencjonalnej.
4. Włączenie przemysłu w edukację: promowanie doktoratów wdrożeniowych i współfinansowanie szkoleń przez firmy.
5. Reaktywacja szkolnictwa średniego: ścisła współpraca Ministerstwa Energii z MEN w celu szybkiego wdrożenia potrzebnych programów dla techników.
6. Analiza potrzeb z wyprzedzeniem: opracowanie ogólnodostępnej ścieżki zapotrzebowania na konkretne zawody w perspektywie kilkunastu lat.

Podsumowując, energetyka jądrowa to projekt na blisko sto lat, wymagający sztafety pokoleń. Sukces wdrożenia jej w Polsce zależy od tego, czy uda się stworzyć spójny system łączący ambicje naukowe uczelni, potrzeby technologiczne przemysłu oraz organizacyjną rolę państwa, zaczynając edukację już od poziomu szkoły podstawowej.

W debacie wzięli udział przedstawiciele kluczowych ośrodków akademickich (Politechnika Gdańska, Politechnika Śląska, Politechnika Łódzka, Uniwersytet Gdański, SGH), przemysłu (GE Vernova Hitachi), instytucji dozоровych (Urząd Dozoru Technicznego) oraz administracji rządowej (Ministerstwo Energii) i instytucji samorządowych (Bełchatowsko Kleszczowski Park Przemysłowo Technologiczny). Głównym celem rozmów było zidentyfikowanie luk kompetencyjnych oraz wypracowanie metod kształcenia kadr zdolnych do zaprojektowania, budowy i bezpiecznej eksploatacji elektrowni jądrowych.

Dopełnieniem tej dyskusji była debata 20 marca 2026 r., na którą została zaproszona młodzież z pomorskich szkół średnich i uczelni wyższych. W zamierzeniu organizatorów była to interaktywna przestrzeń, w której paneliści opowiedzieli o swojej „jądrowej” ścieżce zawodowej, a następnie odpowiadali na pytania z sali. Należy podkreślić, że zainteresowanie tym panelem przerosło oczekiwania organizatorów – młodzież przybyła tłumnie, chętnie zadawała pytania, a także brała udział w interaktywnych ankietach. To daje podstawy do optymizmu, jeśli chodzi o zainteresowanie młodych ludzi energetyką jądrową. I daje nadzieję, że elektrownie jądrowe w Polsce będą budowane przez polskie kadry. 

Od biokompozytów do sauny, czyli zrównoważony rozwój w Finlandii

IZABELA GODLEWSKA



Tegoroczne wydarzenie odbywało się pod hasłem „Intangible Value Creation”, czyli tworzenia wartości niematerialnej. Temat ten nie był przypadkowy – wpisuje się w strategiczne kierunki rozwoju LAB, które koncentrują się na innowacyjności, zrównoważonym rozwoju oraz współpracy z biznesem. Program International Week, w którym brałam udział, był intensywny i różnorodny. Obejmował zajęcia ze studentami, wykłady, warsztaty oraz spotkania networkingowe, które umożliwiały uczestnikom wymianę doświadczeń i nawiązywanie kontaktów. Szczególną rolę odegrały panele dyskusyjne, takie jak „Creating futures”, podczas których przedstawiciele świata nauki, biznesu i edukacji wspólnie zastanawiali się, jak współpraca między tymi sektorami może kształtować przyszłość. W czasie tej sesji zadaniem panelistów było określić, w jaki sposób w obszarach swojej działalności tworzą pozytywną przyszłość. Emmi Maijanen, wykładowczyni na wydziale biznesu, podkreślała szczególnie wyzwania stojące przed edukatorami, którzy wspierają młodych ludzi w nabywaniu kompetencji przyszłości (ang. *futures literacy*), zachęcając ich do czynnego brania udziału w zmieniającej się rzeczywistości i nieustannego zadawania pytań. Markus Ahola, główny specjalista od zorientowanego na ludzkie potrzeby projektowania na wydziale wzornictwa, podkreślał świadome i wspierające człowieka korzystanie z technologii, która coraz częściej wypiera myślenie i samodzielne podejmowanie decyzji.

Ahola rozpoczął swoją prezentację od nieomal apokaliptycznego obrazu deski rozdzielczej współczesnego samochodu, na której zamontowanych jest kilka urządzeń z nawigacją i mapami cyfrowymi. Prelegent podkreślał ostateczną przewagę, jaką człowiek ma nad maszyną i komputerem, mianowicie bogate, złożone i różnorodne doświadczenie, które polega na łączeniu pozornie rozproszonych kropek wydarzeń w spójną całość. Wreszcie przedstawiciel świata biznesu, szef rodzinnej, produkującej ubrania firmy ze 100-letnią tradycją Housukauppa Markus Rosendahl mówił o wyzwaniach stojących obecnie przed przemysłem odzieżowym, który konfrontowany jest z masową nadprodukcją ubrań, inwazją sztucznej inteligencji w metody produkcji oraz ze zmieniającymi się preferencjami zakupowymi klientów, coraz bardziej zainteresowanymi tzw. rynkiem wtórnym.

Dużym zainteresowaniem cieszyły się również sesje poświęcone działalności badawczo-rozwojowej (RDI), w tym warsztaty tematyczne i sesje *job shadowing* (poświęcone wymianie doświadczeń w następujących obszarach działalności uczelni: usługi międzynarodowe, środowiska edukacyjne, technologie informatyczne i medialne, obsługa studentów, marketing) oraz prezentacje projektów. Uczestnicy mieli okazję nie tylko zapoznać się z aktualnymi inicjatywami, ale także zaprezentować własne pomysły i rozpocząć współpracę. Nawiązywaniu kontaktów sprzyjał także szeroko pojęty networking.

Mój udział w wydarzeniu polegał na wzięciu udziału w targach Study Abroad Fair promujących ofertę dydaktyczną około 20 uczelni uczestniczących, wygłoszeniu wykładu „Tourism in Poland” w formule online dla studentów kierunku Tourism and Hospitality na kampusie w Lappeenranta oraz na wygłoszeniu prelekcji dla wszystkich uczestników „Human & Artificial Intelligence in Business Communication: Responsible Use of AI for Language and Value Creation” (Ludzka

i sztuczna inteligencja w komunikacji biznesowej: odpowiedzialne wykorzystanie AI w zakresie języka i tworzenia wartości). W swoim wystąpieniu pokazałam, że sztuczna inteligencja nie zastępuje człowieka, ale zmienia sposób, w jaki powinniśmy z niej korzystać. Punktem wyjścia była prosta, ale kluczowa teza: gdzie kończy się rola AI, a gdzie zaczyna odpowiedzialność człowieka? Na przykładach z własnej praktyki dydaktycznej pokazałam, że AI jest szybka, płynna i przekonująca, ale jednocześnie może być myląco pewna siebie, może generować błędne informacje, przypisywać nieistniejące źródła czy udzielać niepoprawnych porad, które brzmią profesjonalnie. Ilustrowałam tezę, iż AI jest świetnym narzędziem, ale nie autorem, że działa najlepiej w burzy mózgów, w generowaniu pomysłów, we współtworzeniu materiałów dydaktycznych, w symulacjach i ćwiczeniach komunikacyjnych, ale musi się zatrzymać przy interpretacji, wyciąganiu wniosków, ocenie jakości, tworzeniu sensu i wartości. AI generuje możliwości, ale to człowiek nadaje im sens. Sztuczna inteligencja jest znakomitym narzędziem edukacyjnym, dzięki któremu studenci, właściwie prowadzeni, uczą się krytycznego myślenia, odpowiedzialności, samodzielnego podejmowania decyzji oraz etycznej refleksji.

Istotną częścią bogatego programu kulturalnego wydarzenia były wizyty studyjne w uniwersyteckim laboratorium gospodarki obiegu zamkniętego oraz w znajdujących się po sąsiedzku na kampusie firmach. Wizyty te unaoczniały realizację trzech kluczowych specjalizacji, wokół których LAB buduje swoją tożsamość, a równocześnie uświadamiały, w jak nowoczesny, a zarazem zrównoważony sposób Lahti – brama do fińskiej, największej w Europie krainy jezior – uhonorowane tytułem Zielonej Stolicy Europy 2021, czerpie ze swojego wyjątkowego położenia na mapie Finlandii. Te trzy obszary to: 1) tworzenie wartości niematerialnej, czyli wspieranie wzrostu i internacjonalizacji poprzez innowacje, design oraz komercjalizację wiedzy, 2) materiały wielofunkcyjne, czyli rozwój rozwiązań związanych z gospodarką cyrkularną, efektywnym wykorzystaniem zasobów i zrównoważonymi materiałami, oraz 3) dobrostan człowieka, czyli tworzenie rozwiązań poprawiających jakość życia, zdrowie oraz funkcjonowanie społeczne w zmieniającym się środowisku.

Bardzo wartościowa dla uczestników była możliwość zwiedzania uczelnianego laboratorium gospodarki cyrkularnej, gdzie przetwarza się rozmaite odpady, w tym ubrania, a także testuje nowe rozwiązania, np. produkcję peletu z wierzby w biochar (biopaliwo), żeby sprawdzić jego możliwości użycia jako komponentu w bateriach samochodowych zamiast paliw kopalnych. Goście mogli także odwiedzić uczelnianą pilotażową fabrykę żywności, będącą swoistym laboratorium dla studentów Food Studies, którzy ściśle współpracują z przemysłem spożywczym i którzy na miejscu

mogą ekstrahować CO₂ do produkcji bezkofeinowej kawy, kontrolować procesy pasteryzacji mleka czy destylacji alkoholu.

Ponadto program wydarzeń umożliwiał uczestnikom zapoznanie się z kolejną z trzech kluczowych specjalizacji uczelni, a mianowicie z przebiegiem współpracy między biznesem a akademią, poprzez wizyty studyjne w dwóch firmach położonych na terenie kampusu i sąsiadujących z uczelnią na dwóch skrajnych skrzydłach ogromnego budynku. Te firmy to fiński odpowiednik szwedzkiej Ikea, czyli Isku – wytwórca nowatorskich rozwiązań meblarskich, oraz Kempower, producent stacji ładowania samochodów elektrycznych. Firma Isku z dumą podkreśla drogę, jaką przeszła od lokalnego warsztatu stolarskiego do globalnego pioniera projektującego funkcjonalne, skupione na człowieku rozwiązania meblowe. To producent wczep modelowo wprowadzający w życie zrównoważony łańcuch dostaw i produkcję, która w całości odbywa się w otoczonej lasami i jeziorami Lahti, z odsetkiem 98% komponentów pochodzących z krajów Europy, w tym 75% pozyskiwanych z Finlandii. 50 000 kilometrów kwadratowych przestrzeni produkcyjnej jest zasilanych przez park solarny, a 99,9% nadwyżkowych materiałów jest poddawanych recyklingowi bądź stosowanych jako źródło energii. Isku projektuje funkcjonalne, zdrowe i wygodne rozwiązania meblowe dla szpitali, domów opieki, szkół i biur. Jeszcze jednym przykładem ich zrównoważonego podejścia oraz wprowadzania w życie zasad gospodarki cyrkularnej jest adaptacyjny system siedzisk Kivikko, zbudowany z odpadów pozostałości pianki, łącząc w ten sposób najlepsze ekologiczne praktyki fińskich szkół z odpowiedzialnością. Ciekawym dopełnieniem historycznego kontekstu rozwoju fińskiego meblarstwa było zwiedzanie Muzeum Sztuk Wizualnych Malva, dokumentujące rozwój fińskiego nowoczesnego wzornictwa i ukazujące Lahti jako „miasto fińskich mebli”, ponieważ stąd, zwłaszcza w latach 1950–1970, pochodził duży odsetek mebli zarówno dla fińskich gospodarstw domowych i użytku publicznego, jak i na eksport. Z kolei druga firma Kempower, z którą sąsiaduje LAB, dosłownie jest zwrócona w przyszłość. Istniejąca dwa lata, ma ambicję stać się światowym liderem dostarczającym szybkie i skuteczne stacje ładowania EVs, opierając się na metodzie produkcji Lean. Goście mogli ponadto odwiedzić Lahti Ski Museum dokumentujące rozwój fińskich sportów zimowych, znajdujące się tuż przy słynnej skoczni Salpausselkä, na której sukcesy odnosili Adam Małysz, Kamil Stoch oraz Janne Ahonen, który teraz pracuje w firmie Kempower.

Powyższe wizyty studyjne obrazujące współpracę uczelni z biznesem były niezmiernie ciekawe, jako że na zajęciach języka angielskiego w biznesie i ekonomii w SGH również uczymy o gospodarce cyrkularnej, przetwarzaniu odpadów i zrównoważonym rozwoju.


Program wydarzeń dopełniał trzeci kluczowy element wspierany przez LAB – troska o dobrostan człowieka, czyli wizyta w prawdziwej fińskiej drewnianej łaźni zbudowanej nad jeziorem. Naprzemienne cykle pobytu w gorącej saunie opalanej drewnem oraz piecem elektrycznym wraz z zanurzeniem się w jeziorze Vesijärvi w temperaturze 0 stopni, a za chwilę w gorącym źródle o temperaturze 34 stopni w ośnieżonej, bajkowej aurze miały cudowne oddziaływanie na nastrój i pozwalały zrozumieć spokojne usposobienie Finów, którzy po raz dziewiąty z rzędu zdobyli pierwsze miejsce w rankingu najszczęśliwszych narodów na świecie. Pobyt w Lahti był niezmiernie wartościowy i inspirujący, unaoczniający, że istnieje przestrzeń do budowania relacji i tworzenia realnych możliwości współpracy międzynarodowej. Model funkcjonowania LAB może być traktowany jako przykład

tego, jak współczesne uczelnie mogą łączyć edukację, badania i biznes, tworząc środowisko sprzyjające innowacjom i rozwojowi, jednocześnie przygotowując studentów do wymagań rynku pracy.

Uczelnia realizuje model „the best of both worlds”, łącząc edukację akademicką z praktycznym doświadczeniem. Proces dydaktyczny integruje studia z realnymi projektami biznesowymi, a studenci często współpracują z przedsiębiorstwami i instytucjami publicznymi. Takie podejście zwiększa ich szanse na rynku pracy i lepiej przygotowuje do przyszłej kariery zawodowej. Jednym z przykładów takiej współpracy, wspierania przedsiębiorczości i rozwoju regionalnego jest inicjatywa Business Mill – inkubator przedsiębiorczości oferujący wsparcie dla startupów, studentów oraz firm. Umożliwia on współpracę między środowiskiem akademickim a biznesem i wzmacnia lokalny ekosystem innowacji.

Działalność badawczo-rozwojowa (RDI) stanowi jeden z filarów strategii LAB. Uczelnia prowadzi prace w ramach grup badawczych skoncentrowanych m.in. na materiałach wielofunkcyjnych, tworzeniu wartości niematerialnej, dobrostanie człowieka oraz platformach innowacji. Działania te są ściśle powiązane z zagadnieniami zrównoważonego rozwoju, cyfryzacji oraz odpowiedzialnego biznesu.

Skala działalności RDI jest znacząca. W 2025 r. całkowite finansowanie na LAB wyniosło 13,6 mln euro, w tym 7,5 mln euro z funduszy regionalnych, 0,9 mln euro z Business Finland oraz 1,2 mln euro z programów Unii Europejskiej. Uczelnia realizuje około 200 projektów badawczo-rozwojowych rocznie, angażując około 150 ekspertów w ramach ośmiu grup badawczych.

Przykłady projektów obejmują m.in. inicjatywę Green Nudges, która promuje zrównoważone praktyki w rolnictwie i leśnictwie przy wykorzystaniu nauk behawioralnych, oraz projekty wspierające zdrowy styl życia poprzez rozwiązania oparte na danych. Inne projekty to APERTURE, który koncentruje się na wdrażaniu zielonych technologii w sektorze budownictwa i nieruchomości, ABICO (Advanced Bicomposites with Circular Design), który skupia się na rozwoju biokompozytów i nowych materiałów niskoemisyjnych jako alternatywy dla materiałów opartych na paliwach kopalnych, czy CircSyst – inicjatywa dotycząca gospodarki obiegu zamkniętego w obszarach plastiku, opakowań, bioodpadów i gospodarki wodnej, obejmująca rozwój innowacyjnych rozwiązań, takich jak biorafinerie wykorzystujące odpady przemysłu spożywczego. Działania te pokazują zaangażowanie uczelni w rozwiązywanie istotnych problemów społecznych i środowiskowych na poziomie regionalnym i europejskim. 

Żeby lepiej zrozumieć, w jaki sposób LAB University of Applied Sciences rozwija swoje strategiczne kierunki rozwoju, warto spojrzeć na profil uczelni i jej działalność.

LAB University of Applied Sciences to nowoczesna fińska uczelnia, która koncentruje się na praktycznym, innowacyjnym kształceniu oraz ścisłej współpracy z otoczeniem biznesowym. Działa w południowej części Finlandii na kampusach w Lahti i Lappeenranta, współdzielonymi z LUT University of Technology (którego stanowi część), oferując studentom dostęp do rozbudowanej infrastruktury, takiej jak biblioteki, stołówki, obiekty sportowe oraz przestrzenie do pracy zespołowej. Uczelnia kładzie nacisk na jasne zdefiniowanie swojego profilu strategicznego, który jest postrzegany jako klucz do sukcesu organizacji. Koncentracja na wybranych obszarach tematycznych pozwala zwiększyć wpływ prowadzonych działań oraz efektywnie wykorzystywać zasoby.

Budowa takiego profilu wymaga:

- koncentracji na międzynarodowo istotnych obszarach badawczych;
- zatrudniania badaczy generujących wysokiej jakości wyniki naukowe;
- realizacji projektów finansowanych w sposób konkurencyjny;
- oferowania wysokiej jakości, profilowanej edukacji;
- rozwijania strategicznych partnerstw i sieci współpracy.

Dzięki temu uczelnia buduje swoją rozpoznawalność krajową i międzynarodową oraz zwiększa konkurencyjność.

Jednym z kluczowych elementów działalności LAB jest dynamicznie rozwijająca się internacjonalizacja. Liczba studentów międzynarodowych wzrosła z 979 w 2021 r. do 1558 w 2025 r., co oznacza wzrost o około 59%. Studenci pochodzą z ponad 80 krajów, przy czym znaczną grupę stanowią osoby z krajów Unii Europejskiej. Odzwierciedla to silne ukierunkowanie uczelni na budowanie zróżnicowanego i inkluzywnego środowiska akademickiego.

LAB oferuje szeroką gamę kierunków studiów, pogrupowanych na pięciu wydziałach: Business, Design and Fine Arts, Health Care and Social Sciences, Technology, Tourism and Hospitality. Na przykład w samym obszarze Business studiuje około 2900 osób, w tym około 600 studentów zagranicznych. Programy dostępne są na poziomie licencjackim i magisterskim zarówno w języku fińskim, jak i angielskim, i obejmują takie obszary, jak zarządzanie, logistyka, technologie informacyjne w biznesie oraz innowacje.

Deloitte.
Together makes progress



Zeskanuj kod QR i dołącz
do **Snowball Program**
w Audycie!

Turn skills
into superpower.
#JoinAudit



Współczesny twórca wobec AI

 STANISŁAW KLUZA



Listopadowa konferencja „Współczesny twórca wobec sztucznej inteligencji”, zorganizowana w SGH we współpracy z Fundacją Sztuki Współczesnej PALETA, była czymś więcej niż debatą o nowej technologii. Była testem naszej wrażliwości na to, jak zmienia się pojęcie wartości – artystycznej, rynkowej i społecznej – gdy „produkt” może powstać w kilka minut, a dzieło człowieka dojrzewa miesiącami. Właśnie dlatego miejsce spotkania nie było przypadkowe: w SGH, gdzie od lat uczymy się rozumieć mechanizmy rynku, najpełniej widać, że rynek sztuki także przechodzi rewolucję, a w jej centrum stoi obecnie nowy związek – a może konflikt – między człowiekiem twórcą i technologią.

Konferencja miała dwie osie rozmowy: „Wymiar artystyczny i rynkowy” oraz „Wymiar prawny i regulacyjny”. Pierwsza prowadziła poprzez proste pytanie do najtrudniejszego dylematu: czy rezultat generatywnej sztucznej inteligencji jest jeszcze sztuką, czy jedynie estetyczną kompozycją o walorach dekoracyjnych? Druga natomiast odsłaniała koszt szybkości algorytmu: uczenie się na cudzych dziełach bez zgody twórców, rozmycie autorstwa i konieczność zbudowania standardów, które ochronią zarówno wolność twórczą, jak i prawa własności intelektualnej. Te dwie perspektywy spotkały się w jednej konkluzji: w epoce AI u twórców będzie rosło znaczenie intencji, kontekstu i odpowiedzialności, czyli tego, co nie poddaje się automatyzacji.

Wartość tej konferencji dla SGH jest koncepcyjna: pokazuje, że nowoczesna ekonomia nie kończy się na wskaźnikach i pieniądzu, a kultura nie zaczyna się i nie kończy na wyrażaniu emocji. Na styku tych światów powstaje język, którym można opisać nowe reguły gry: jak zmienia się popyt

na autentyczność, jak kształtuje się premia za pochodzenie i proces twórczy, a także jak zaufanie – kluczowa kategoria ekonomiczna – przekłada się na wiarygodność dzieła. Pojawiły się też wątki stricte rynkowe: od ryzyka „rynku odtwórczego”, zasilanego kopiowaniem stylów, po scenariusze inwestowania w sztukę przez szersze grono odbiorców, np. dzięki tokenizacji.

W dyskusjach wybrzmiała ważna teza: AI nie zabiera człowiekowi roli twórcy, lecz zmusza do ponownego zdefiniowania twórczości. Modele generatywne potrafią odtwarzać to, czego się nauczyły, ale nie formułują własnych problemów, dlatego rośnie znaczenie pytania, które zadaje artysta (lub kurator procesu), oraz odpowiedzialności za rezultat. Padło też ostrzeżenie przed „efektem echa”: gdy algorytmy uczą się na treściach produkowanych przez inne algorytmy, zamiast konceptualnego rozwoju będzie spadać różnorodność i jakość nowych wytworów.

Nie bez powodu współpatronem wydarzenia było Muzeum Narodowe w Warszawie – instytucja, która łączy perspektywę dziedzictwa z odpowiedzialnością za edukację i etykę w kulturze. To ważny sygnał: debata o AI w sztuce nie dotyczy wyłącznie warsztatu artysty, ale odnosi się też do polityk publicznych, standardów instytucjonalnych i jakości przestrzeni symbolicznej, w której poruszają się odbiorcy.

Warto odnotować interdyscyplinarność samych paneli. W pierwszej sesji – moderowanej przez Justynę Orłowską – spotkali się przedstawiciele Muzeum Narodowego (Małgorzata Borkowska), SGH (prof. Krzysztof Borowski, dr Piotr Kuszewski), Biblioteki Narodowej (dr Tomasz Markowski) oraz Euro Asia Council (Yan Wei). W drugiej – prowadzonej przez Davida Bednarczyka – perspektywę akademików z SGH (dr Marek Dietl, prof. Artur Nowak-Far) dopełniły głosy praktyka prawa (adv. Patryk Dykas) oraz redakcji studenckiej („Magiel”, Katarzyna Prędotka). Taki skład był sam w sobie tezą: problem AI w kulturze nie należy do jednej dyscypliny.

Konferencji towarzyszył wernisaż wystawy pokonkursowej INSPIRACJE 2025 oraz wręczenie nagród Palety. Patronat rektora SGH Piotra




✦ I miejsce – Karolina Zięba, „Wycinanki”, cztery obrazy komponujące całość, olej na płótnie/kartonie, 30 x 21 cm, 40 x 40 cm, 29,5 x 20,5 cm, 70 x 100 cm

Wachowiaka i jego stała obecność przy wręczaniu nagród podkreślają, że uczelnia rozumie kulturę jako element misji społecznej, a Fundacja PALETA – jako partner społeczny SGH – konsekwentnie buduje pomost między edukacją, rynkiem i wrażliwością. Ten pomost ma także bardzo praktyczny wymiar – to promowanie twórczości młodych artystów i wspieranie ich na starcie profesjonalnej drogi, tak aby nie musieli odchodzić z zawodu i zaprzepaszczać swojego talentu.

Dlatego ważnym elementem podczas listopadowej konferencji była inauguracja Konkursu INSPIRACJE 2026, a zarazem zapowiedź kolejnej wspólnej konferencji w 2026 r. pt. „Tradycja, która tworzy jutro”. To nie tylko tytuł samej konferencji – to również motto jubileuszu 120-lecia SGH i zarazem agenda, w której sztuka i kultura stają się

językiem rozmowy o przyszłości: o innowacji zakorzenionej w dziedzictwie, o odpowiedzialnym rozwoju i o tym, że nowe ma sens wtedy, gdy potrafi kontrybuować do tego, co trwałe.

Najcenniejszą lekcją z konferencji jest więc nie odpowiedź na pytanie, czy AI tworzy sztukę, lecz umiejętność postawienia pytania właściwego: jak chcemy współtworzyć świat kultury, w którym technologia służy człowiekowi, a nie go zastępuje? SGH, łącząc kompetencje naukowe z przestrzenią ekspozycji i debaty, pokazuje, że ekonomia i sztuka potrzebują siebie nawzajem – obie uczą, czym jest wartość. 

DR STANISŁAW KLUZA, Zakład Statystyki Stosowanej, Instytut Statystyki i Demografii, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH

Rządzenie i polityka publiczna wobec osób z niepełnosprawnościami w czasach wielokryzysu

 MAGDALENA KOCEJKO, ANDRZEJ KLIMCZUK

Międzynarodowe seminarium naukowe „Disability Policy and Politics in the Time of Polycrisis”, poświęcone refleksji nad wyzwaniami polityki wobec osób z niepełnosprawnościami w perspektywie praw człowieka, zgromadziło w SGH badaczy oraz liderów środowiska osób z niepełnosprawnościami. Wspólnie dyskutowano o kierunkach polityki publicznej w Europie Środkowo-Wschodniej w czasach tzw. polikryzysu, obejmującego m.in. wojnę w Ukrainie, wzrost populizmu i inne współczesne kryzysy.

Wskazywano, że w tych warunkach temat praw osób z niepełnosprawnościami coraz częściej schodzi na dalszy plan debaty publicznej. Celem seminarium było zainicjowanie refleksji teoretycznej i praktycznej nad tym, jak mimo trudnej sytuacji społeczno-politycznej rozwijać politykę zgodną z Konwencją ONZ o prawach osób niepełnosprawnych. W Polsce zjawisko „polikryzysu” nie było dotąd analizowane w tym kontekście, podczas gdy badania z innych krajów regionu (m.in. Dimitrova, Petri, Mladenov 2023; Zavrsek 2024) wskazują na jego istotny wpływ na sytuację osób z niepełnosprawnościami.

Wydarzenie stanowiło kontynuację zapoczątkowanej w 2024 r. dyskusji „The Right to Independent Living: Selected Challenges for the Disability Policy” pomiędzy badaczami zajmującymi się tym zagadnieniem akademicko a liderami środowiska osób z niepełnosprawnościami. W spotkaniu wzięli udział eksperci m.in. polskich i zagranicznych uczelni, a także przedstawiciele organizacji pozarządowych działających na rzecz praw osób z niepełnosprawnościami. Wśród zagranicznych prelegentów w seminarium uczestniczyli: prof. Deborah Lutz, która zajmuje się edukacją włączającą na Katolickim Uniwersytecie Nauk Stosowanych we Fryburgu w Niemczech, dr Gabor Petri – badacz w Instytucie Demokracji na Central European University w Budapeszcie oraz Steven Allen – prawnik i dyrektor wykonawczy Fundacji Validity, wiodącej międzynarodowej organizacji pozarządowej promującej prawa człowieka osób z niepełnosprawnościami poprzez realizację strategii prawnych w Europie czy w Afryce.

DISABILITY POLITICS, CZYLI SZTUKA RZĄDZENIA PAŃSTWEM I ZARZĄDZANIA KONFLIKTAMI SPOŁECZNYMI W KONTEKŚCIE PRAW OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI

Współczesna *disability politics* w Europie Środkowo-Wschodniej jest determinowana przez „polikryzys”, w którym inwazja Rosji na Ukrainę oraz wzrost populizmu redefiniują priorytety

państwa. W tym kontekście zarządzanie konfliktami społecznymi odbywa się kosztem grup marginalizowanych, spychając prawa osób z niepełnosprawnościami na dalszy plan wobec kwestii bezpieczeństwa i stabilności gospodarczej. Dominujące narracje polityczne i zwrot autorytarny osłabiają debatę o prawach człowieka, co bezpośrednio redukuje siłę przetargową środowiska osób z niepełnosprawnościami.

Dr Gabor Petri w wystąpieniu pt. „»But What Can We Do under These Circumstances?« – Disability Movement Strategies under Democratic Erosion in Central and Eastern Europe” przeanalizował strategię ruchów na rzecz praw osób z niepełnosprawnościami w Europie Środkowo-Wschodniej w kontekście erozji demokracji. Ilustrował, jak autokratyzacja zmienia sztukę rządzenia. Badania (Węgry, Rumunia, Bułgaria, Serbia) wskazały na konflikt między globalnym postępem praw (konwencja ONZ) a kurcząca się przestrzeń obywatelską. Zarządzanie konfliktami społecznymi ustąpiło miejsca marginalizacji osób z ograniczeniami sprawności; ich udział w polityce stał się „tokenistyczny”. Studium przypadku Węgier pokazało drastyczny spadek poziomu partycypacji oraz wzrost autocenzury, co podważyło realny wpływ ruchu osób z ograniczeniami sprawności na politykę państwa.

Steven Allen w referacie pt. „Strategic Litigation and Raising the Alarm on Disability Rights Violations in Restricted Environments: Experiences of the Validity Foundation” przedstawił postępowania strategiczne jako kluczowe narzędzie na rzecz polityki wobec niepełnosprawności, szczególnie w restrykcyjnych środowiskach. Postępowania strategiczne zdefiniowano jako świadome działania prawne mające na celu zmianę prawa, polityki lub praktyki, wykraczające poza indywidualne sprawy. W kontekście zarządzania państwem postępowania takie ujawniły konflikty, w których prawa człowieka były łamane w tajemnicy, a instytucje opiekuńcze stały się „więziennymi systemami kontroli”. W szczególności studium przypadku Topház na Węgrzech pokazało, jak postępowanie strategiczne przed Europejskim Trybunałem Praw Człowieka i ONZ zdemaskowało systemową przemoc i doprowadziło do uznania porażki państwa w ochronie życia.

W wystąpieniu pt. „Independent Living: Bending Ideas and Tug-of-War” dr Krzysztof Kurowski (Polskie Forum Osób z Niepełnosprawnościami, Stowarzyszenie Instytut Niezależnego Życia) przedstawił politykę wobec niepełnosprawności jako metaforyczne „przeciąganie liny” o definicję i wdrażanie prawa do niezależnego życia. W kontekście sztuki rządzenia wykazał, że fundusze unijne często naruszają Kartę praw podstawowych UE. Zarządzanie konfliktem społecznym polega na celowym „naginaniu” pojęć przez decydentów, którzy finansują formy opieki instytucjonalnej (np. małe



FOT. DIMITRI POTAPOWICZ, SGH

domy opieki czy modernizację domów pomocy społecznej) pod szyldem niezależnego życia. Zdemaskowała także opór administracji i akademików, odrzucających standardy Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych.

DISABILITY POLICY JAKO ZASADY, METODY I STRATEGIE W ZARZĄDZANIU POLITYKĄ PUBLICZNĄ WOBEC NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI

Realizacja *disability policy* w nurcie praw człowieka napotyka fundamentalne przeszkody w dobie „polikryzysu”, gdyż zasady i strategie zarządzania publicznego ulegają erozji pod wpływem presji budżetowej. Metody wdrażania polityki włączającej są trudniejsze do zastosowania, gdy zasoby publiczne, w wyniku inflacji czy transformacji energetycznej, są realokowane na inne cele. Analizy z regionu wskazują na pilną potrzebę opracowania nowych, odpornych na kryzysy strategii w polityce wobec niepełnosprawności, co wymaga także pogłębionej refleksji akademickiej.

Sesję rozpoczęło wystąpienie pt. „Supporting the Self-Determination of People with Complex Disabilities Through Support Relationships: A German Perspective on Personal Assistance” prof. Deborah Lutz, które dotyczyło zasad niemieckiej polityki publicznej wobec niepełnosprawności, skupionej na samostanowieniu i usługach skoncentrowanych na osobie, zgodnie z federalną ustawą o partycypacji. Jako metodę wdrażania tej polityki prof. Lutz przeanalizowała asystencję osobistą dla osób ze złożonymi niepełnosprawnościami. Wskazała na kluczowy problem w zarządzaniu tą polityką: w systemach asystencji osobistej zarządzanych samodzielnie władza decyzyjna

często pozostaje w rękach rodziców, a nie samej osoby z niepełnosprawnością. Badania ujawniły, że strategie stosowane przez asystentów są kluczowe. Sam fakt wdrożenia usług nie gwarantuje samostanowienia; asystent musi aktywnie zarządzać relacjami, by „kierować władzą” i wspierać preferencje użytkownika.

Wystąpienie pt. „Independent Living of People with Intellectual Disability in Poland – from Personal and Community Perspectives”, autorstwa dr. hab. Jakuba Niedbalskiego i dr. Zbigniewa Głęba (Uniwersytet Łódzki), dotyczyło zasad polityki publicznej, w szczególności analizy rozbieżności między definicją niezależnego życia według konwencji ONZ (prawo do decydowania i życia w społeczności) a jego postrzeganiem przez osoby z niepełnosprawnością intelektualną. Badania wykazały, że dla takich osób dorosłość to „triada” obejmująca pracę, rodzinę i podejmowanie decyzji. Prezentacja ujawniła, że obecne metody i strategie zarządzania polityką publiczną uniemożliwiają realizację zasad z konwencji. Analizując obszar pracy, wykazano, że system edukacji nie przygotowuje osób z niepełnosprawnością intelektualną do rynku pracy, a one same, uciekając od „traumy” edukacji włączającej, trafiają do placówek specjalnych dających ulgę, ale nie kompetencje. W efekcie praca postrzegana jest nie jako fundament dorosłości, lecz jako „terapia”, „wydarzenie społeczne” lub tymczasowa „opcja”. Kluczowym wnioskiem było zidentyfikowanie „błędnego koła”: środowisko i edukacja nie zakładają, że osoby z niepełnosprawnością intelektualną będą pracować lub żyć niezależnie; w rezultacie socjalizują je do bierności, a osoby te nie wykazują zainteresowania pracą, co utwierdza środowisko w pierwotnych założeniach.


Ostatni zaplanowany referat wygłosiła Katarzyna Bierzanowska (Inicjatywa Pełnoprawna) reprezentująca pracę zespołu z udziałem dr. hab. Agnieszki Wołowicz (Uniwersytet Warszawski), dr. Marty Jurczyk (Uniwersytet Gdański) i Angeliki Greniuk (Uniwersytet Warszawski). Wystąpienie pt. „Violence Against Women with Disabilities in Poland in the Context of the Right to Independent Living” opierało się na podejściu interseksyjnym, aby wykazać fundamentalną wadę w zarządzaniu polityką publiczną wobec niepełnosprawności. Na podstawie badań jakościowych dowodzone, że przemoc wobec kobiet z niepełnosprawnościami to „prawna i społeczna biała plama” – zjawisko ignorowane prawnie, społecznie akceptowane i trudne do zdefiniowania przez same ofiary. Prezentacja zredefiniowała metody przemocy, wskazując, że jej sprawcami są nie tylko partnerzy czy rodzina, ale także asystenci i pracownicy instytucji. Uznano, że sama instytucjonalizacja jest „nową formą przemocy”, a pozbawianie kobiet z niepełnosprawnościami prawa do decydowania o codzienności (np. o myciu się) jest aktem przemocy, który wydaje

się „normalny”. Obecne strategie polityki publicznej zostały ocenione jako niewystarczające. Brak systemu wsparcia, zależność finansowa i internalizacja ableizmu uniemożliwiają ucieczkę. Kluczowy wniosek dotyczył powiązania zasady niezależnego życia z przemocą: jeśli system wsparcia (np. asystencja, finanse, mieszkalnictwo) nie działa na co dzień, w sytuacji kryzysowej zawodzi podwójnie, czyniąc przemoc niemal „nieuniknioną”.

BUDOWANIE SIECI WSPÓŁPRACY I DALSZE PLANY

Seminarium pokazało, jak złożone wyzwania stoją dziś przed polityką wobec osób z niepełnosprawnościami w Europie Środkowo-Wschodniej, zwłaszcza w realiach „polikryzysu” – wojny, erozji demokracji, napięć budżetowych i narastającego populizmu. Wystąpienia prelegentów unaocznily, że prawa osób z niepełnosprawnościami są w tych warunkach łatwo spychane na margines, a realizacja Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych wymaga zarówno nowych narzędzi prawnych i instytucjonalnych, jak i wzmocnienia głosu samych osób z niepełnosprawnościami oraz ich organizacji.

Dyskusje po obu sesjach podkreśliły potrzebę ściślejszej współpracy między środowiskiem naukowym a organizacjami pozarządowymi i ruchami rzeczniczymi, aby skuteczniej reagować na wyzwania związane z niezależnym życiem, przemocą wobec kobiet z niepełnosprawnościami, a także z marginalizacją wynikającą z kolejnych kryzysów społeczno-ekonomicznych. Spotkanie stało się ważnym etapem w budowaniu krajowej i międzynarodowej sieci badawczo-ekspertkiej poświęconej polityce wobec niepełnosprawności w regionie. Jednocześnie stanowi przyczynek do dalszych wspólnych planów badawczych nad prawami osób z niepełnosprawnościami w czasach „polikryzysów”, które mają zaowocować zarówno kolejnymi publikacjami, jak i wspólnymi projektami międzynarodowymi.

Seminarium, które odbyło się 21 października 2025 r. w SGH, zostało zorganizowane przez Katedrę Polityki Społecznej SGH we współpracy z Biurem ds. Dostępności i Wsparcia Osób z Niepełnosprawnościami oraz Polskim Forum Osób z Niepełnosprawnościami. Odbyło się w toku działań podejmowanych w ramach projektu „Rozwój potencjału badawczego SGH dla trwałego wzrostu oraz odpornych i inkluzywnych społeczeństw” dofinansowanego ze środków Ministra Nauki w ramach programu „Regionalna inicjatywa doskonałości” (RID). Więcej o projekcie: [HTTPS://RID.SGH.WAW.PL](https://rid.sgh.waw.pl). 

DR MAGDALENA KOCEJKO, Katedra Polityki Społecznej,

Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

DR ANDRZEJ KLIMCZUK, Katedra Polityki Społecznej,

Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

Dofinansowano ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach RID.

SGH



AKADEMIA budimex



**NIE CZEKAM
-JA DZIAŁAM!**

**PŁATNE PRAKTYKI W BUDIMEX TO
SZANSA NA UDZIAŁ W PROJEKTACH
WIDOCZNYCH NA MAPIE POLSKI**

budimex



@KarieraBudimex



@KarieraBudimex



@KarieraBudimex



Miejsce Michała Kaleckiego w historii myśli ekonomicznej



W artykule tym został zestawiony i omówiony dorobek naukowy Michała Kaleckiego (1899–1970), pracownika Szkoły Głównej Planowania i Statystyki (poprzedniczki SGH) w latach 1961–1968. Dorobek ten został zgromadzony w sześciu tomach pod ogólnym tytułem „Michał Kalecki. Dzieła”, których redakcji podjął się Jerzy Osiatyński (1941–2022, pracownik SGPiS w latach 1964–1968). „Dzieła” zostały opublikowane w latach 1979–1988. Następnie ukazała się ich siedmiotomowa anglojęzyczna wersja pt. „Collected works of Michał Kalecki”, również pod redakcją Osiatyńskiego, opublikowana w latach 1990–1997.

 RYSZARD BARTKOWIAK

DOROBEK NAUKOWY

Dorobek naukowy Michała Kaleckiego, jednego z najwybitniejszych przedstawicieli polskiej myśli ekonomicznej w jej dziejach, należy do trzech dziedzin nauki, którymi według znaczenia osiągnięć są:

- ekonomia (prace pochodzą z okresu 1927–1970, niektóre zostały opublikowane później),
- matematyka (prace z okresu 1945–1970),
- technika (prace z okresu 1929–1932).

W przypadku ekonomii dorobek ten należy do trzech gałęzi, które mają odmienne obiekty badawcze. Są nimi:

- ekonomia gospodarki rynkowej, czyli ekonomia polityczna kapitalizmu;
- ekonomia gospodarki planowej (centralnie planowanej), czyli ekonomia polityczna socjalizmu;

- ekonomia gospodarki słabo rozwiniętej, czyli ekonomia rozwoju.

Tym trzem różnym gałęziom ekonomii Kalecki nadał wspólny wymiar ideologiczny, którym była ekonomia marksowska. Będąc przez całe życie zawodowe zwolennikiem poglądów Karola Marksa, postrzegał dzieje gospodarcze i bieżące wydarzenia jako rywalizację o dominację, w tym dążenie do uzyskania monopolu, oraz walkę klas. Nieprzypadkowo w jego pracach dotyczących gospodarki rynkowej są tylko dwie grupy społeczne: właściciele kapitału, czyli burżuazja, i robotnicy. Przedstawicieli ekonomii opisującej tę gospodarkę nazywał „ekonomistami burżuazyjnymi”.



FOT. PAWEŁ GOŁĘBOWSKI, SGH

Do listy złożonej z trzech gałęzi ekonomii można dopisać dwie dodatkowe nauki ekonomiczne, którymi są:

- koncepcja międzynarodowego ładu finansowego,
- historia gospodarcza (w tym przypadku materialistyczna teoria dziejów ludzkości).

W pracach Kaleckiego znajduje się dużo rekomendacji dla władz publicznych odnośnie do prowadzenia właściwej polityki gospodarczej. Z dzisiejszej perspektywy ważna pozostaje propozycja stworzenia po drugiej wojnie światowej ogólnoświatowego ładu finansowego, czego elementem miało być wprowadzenie międzynarodowego pieniądza.

W jedynej pracy dotyczącej historii gospodarczej, a właściwie autorskiej wersji materializmu historycznego, napisanej jako jedna z ostatnich, w pełni objawia się stosowanie przez Kaleckiego ekonomii markowskiej jako koncepcji referencyjnej w badaniu wszelkich zdarzeń i procesów gospodarczych.

Tak „posegregowany” dorobek jest poniżej omówiony za pomocą oryginalnych wypowiedzi Kaleckiego, ze wskazaniem tytułu pracy, roku jej publikacji oraz tomu dzieł zebranych, w którym cytowana praca została zamieszczona. Na końcu artykułu znajduje się tablica „Zestawienie dorobku naukowego Michała Kaleckiego”. W tablicy tej zostały uwzględnione: (i) przedmiot badań Kaleckiego (jest nim nie tylko gospodarka) i nauka związana z tym przedmiotem (nie tylko ekonomia); (ii) ośrodki (uczelnie i instytucje), w których Kalecki prowadził badania naukowe lub wykonywał zadania administracyjno-doradcze; (iii) zbiorcze zestawienie publikacji (bez ich tytułów) oraz innych dokonań naukowych.

EKONOMIA POLITYCZNA KAPITALIZMU

Michał Kalecki pierwszą pracę z zakresu ekonomii politycznej kapitalizmu opublikował w 1927 r., natomiast pierwszą ważną – pięć lat później. W 1932 r., czyli cztery lata przed rewolucją keynesowską w ekonomii, odniósł się do wówczas nowatorskich poglądów Johna Keynesa. Nazwał Keynesa „najpoważniejszym ekonomistą burżuazyjnym”, tym samym upowszechniając, a być może nawet wprowadzając pojęcie ekonomii burżuazyjnej, które w Polsce w okresie po drugiej wojnie światowej do przynajmniej początku lat 70. oznaczało myśl ekonomiczną stworzoną wcześniej oraz tworzoną równoległe w krajach uprzemysłowionych o tzw. rozwiniętej gospodarce rynkowej.

Oprócz przypisania mu szczególnej etykiety Kalecki szanował poglądy Keynesa, którego uznawał za wnikliwego badacza współczesnego mu światowego systemu finansowego i jego problemów: „W wygłoszonych ostatnio przemówieniach usiłuje J.M. Keynes, najpoważniejszy bodaj ze współczesnych ekonomistów burżuazyjnych, uchwycić wytyczne obecnego funkcjonowania międzynarodowego aparatu finansowego, a raczej tych rozluźnionych jego części, które pozostały jeszcze ze sprawnie niegdyś działającej maszyny” (z pracy *Przewidywania p. Keynesa z 1932 r.*, „Dziela”, tom 1).

Nie widział jednak możliwości przyczynienia się Keynesa do naprawy tego systemu, gdyż ten jedynie pozornie troszczył się o sprawy światowe, gdy tymczasem chodziło mu wyłącznie o interes imperium brytyjskiego w okresie międzynarodowego kryzysu finansowego: „(...) mimo usiłowań »międzynarodowego« ujmowania sprawy, Keynes przemawia w gruncie rzeczy jako reprezentant

imperializmu brytyjskiego, który widzi dla siebie w tej chwili »dobrą szansę« (z pracy *Przewidywania p. Keynesa*).

W roku następnym Kalecki przedstawił własną teorię jako odpowiedź zarówno na teorie ekonomistów „burżuazyjnych”, jak i na rekomendację dotyczącą usprawnienia działania gospodarki w czasach kryzysu. Jest to teoria koniunktury zawierająca wyjaśnienie „automatyzmu wahań koniunkturalnych” po odizolowaniu wpływu czynników niezwiązanych wprost z gospodarką: „Zadaniem niniejszej pracy jest skonstruowanie wyjaśnienia, a raczej jednego z wyjaśnień automatyzmu wahań koniunkturalnych w układzie izolowanym. (...) Wyłożona tu teoria koniunktury należy do rzędu tych, które za punkt wyjścia biorą procesy inwestycyjne i w szczególności zwracają uwagę na czas budowy urządzeń wytwórczych” (z pracy *Próba teorii koniunktury* z 1933 r., „Dziela”, tom 1).

W teorii koniunktury kluczowa rola przypada inwestycjom, kapitałowi trwałemu i zyskom, czyli popytowi inwestycyjnemu i konsumpcyjnemu właścicieli kapitału kierujących się maksymalizacją zysków. Wzrost gospodarczy zależy wyłącznie od ich wydatków, gdyż oni jako grupa – i tylko jako grupa – zarabiają wyłącznie poprzez wydawanie: „Część końcowa poprzedniego ustępu wzbudzić może pewne wątpliwości. Wynika z niej, że wzmoczenie konsumpcji kapitalistów zwiększa ich zysk, co przeczy pospolitemu przekonaniu, że im więcej się konsumuje, tym mniej się oszczędza. To wyobrażenie – słuszne dla jednego kapitalisty rozpatrywanego bez związku z całością jego klasy – nie może być zastosowane do ogółu kapitalistów. Jeśli jedni kapitaliści wydają pieniądze, wszystko jedno, czy na finansowanie produkcji dóbr kapitałowych, czy też na zakup artykułów konsumpcyjnych, to pieniądze te dopływają do innych kapitalistów w postaci zysku. Co inwestują lub konsumują jedni, to zarabiają wnet inni kapitaliści. Kapitaliści jako ogół zyskują wszak to właśnie, co inwestowali i skonsumowali; gdyby – w układzie izolowanym – przestali w ogóle budować i spożywać, nie mogliby też ani grosza zarobić. Kapitaliści więc, traktowani jako całość, sami wyznaczają swój zysk przez zakres inwestycji i konsumpcji osobistej – są niejako »panami swego losu« (...)” (z pracy *Próba teorii koniunktury*).

To znaczy, że dzięki wydatkom kapitalistów powstaje dochód narodowy. Gdyby wydatków tych nie było, to nie byłoby też dochodu w jego znaczącej części: „Powstać tu może jeszcze pytanie, skąd kapitaliści biorą »środki« na wzmoczenie produkcji dóbr kapitałowych bądź konsumpcji osobistej. Jeśli abstrahować od »technicznych« elementów rynku pieniężnego, to nie potrzebują na to – jako całość – w ogóle pieniędzy: (...) wydatki jednych kapitalistów zamieniają się w zysk innych (...)” (z pracy *Próba teorii koniunktury*).

Kalecki zauważył, że wraz ze stanem koniunktury gospodarczej zmienia się stopień „urynkowienia” bądź – alternatywnie – stopień monopolizacji gospodarki. Stopień monopolizacji wykazuje przebieg cykliczny. Pogarszająca się koniunktura wywołuje tendencję do wzrostu stopnia monopolizacji, natomiast poprawa koniunktury daje tendencję przeciwną: „Czynnik »ochrony« zysków gotów jest ujawnić się zwłaszcza podczas depresji. W takich okresach sytuacja jest następująca. Globalne przychody spadłyby w tej samej proporcji co koszty zmienne, gdyby stopień monopolizacji pozostał bez zmiany. Równocześnie sam charakter kosztów ogólnych sprawia, że ich globalna kwota spada w czasie depresji wolniej niż koszty zmienne. Stwarza to podłoże dla milczących porozumień co do nieobniżania cen w takiej samej proporcji jak

kosztów zmiennych. W rezultacie w czasie kryzysu przejawia się tendencja do wzrostu stopnia monopolizacji, a w okresie ożywienia – tendencja odwrotna” (z pracy *Teoria dynamiki gospodarczej. Rozprawa o cyklicznych i długofalowych zmianach gospodarki kapitalistycznej* z 1954 r., „Dziela”, tom 2).

To spostrzeżenie Kaleckiego zawiera dwa wnioski. Po pierwsze, skoro stopień monopolizacji gospodarki zmienia się za sprawą świadomych działań kapitalistów, to nie można twierdzić, iż działa obiektywny, czyli niezależny od ludzi mechanizm rynkowy. Wolny czy też doskonały rynek jest nadmiernie uproszczonym obrazem gospodarki, który nie odpowiada jakimkolwiek zjawiskom realnym. Po drugie, skoro kapitaliści mają możliwość ustalania stopnia monopolizacji gospodarki dla własnej korzyści, to być może to oni celowo wywołują wahania koniunkturalne. To stwierdzenie nakazuje patrzeć na teorię koniunktury jako na opis zjawisk reżyserowanych, a nie mechanizm, który jest niezależny od ludzkiej woli.

Wnioski te ulegają złagodzeniu, gdy się uwzględni fakt, iż wysokość zysków zależy od inwestycji, a właściwie od wcześniej podjętych decyzji inwestycyjnych, czyli cały proces wzrostu gospodarczego nabiera cech bezwładności, na którą bieżące decyzje kapitalistów nie oddziałują: „Zgodnie z równaniem (...) zyski są całkowicie określone przez inwestycje, przy uwzględnieniu pewnego opóźnienia. Ponadto inwestycje zależą od decyzji inwestycyjnych jeszcze bardziej odległych w czasie. Wynika stąd, że zyski są określone przez przeszłe decyzje inwestycyjne” (z pracy *Teoria dynamiki gospodarczej. Rozprawa o cyklicznych i długofalowych zmianach gospodarki kapitalistycznej*).

Kalecki odniósł się także do kluczowego zagadnienia równowagi długookresowej w gospodarce rynkowej (jakkolwiek zdefiniowanej). Zauważył, że występowanie postępu technicznego sprawia, iż w gospodarce tej, wbrew dominującej teorii, równowaga długookresowa nie występuje: „Zagadnienia postępu technicznego, jak wszystkie kwestie długookresowe, zwykle rozpatruje się z punktu widzenia równowagi długookresowej. W przypadku postępu technicznego podejście takie jest szczególnie nierealistyczne. (...) Procesy dostosowawcze, których będzie wymagać osiągnięcie nowego stanu równowagi, muszą trwać pewien czas, a przecież w tym czasie postęp techniczny odbywa się nadal i w rezultacie w rzeczywistości nigdy nie można osiągnąć nowego stanu równowagi długookresowej” (z pracy *Twierdzenie o postępie technicznym* z 1941 r., „Dziela”, tom 2).

Kalecki podzielił społeczeństwo na klasy kapitalistów i robotników. Kapitaliści uzyskują zyski, z których tworzą popyt konsumpcyjny i inwestycyjny, natomiast robotnicy otrzymują płace, które w całości przeznaczają na wydatki konsumpcyjne. Robotnicy całość dochodów konsumują, nie oszczędzając, tym samym nie przyczyniają się oni do wzrostu dochodu narodowego poprzez inwestycje: „Wreszcie zakładamy, że robotnicy nie oszczędzają, a bezrobotni są utrzymywani z plac zatrudnionych (albo świadczą na nich zatrudnieni członkowie ich rodzin, albo zasiłki dla bezrobotnych finansuje się ze składek zatrudnionych robotników). Wynika stąd, że łączna konsumpcja klasy robotniczej równa się funduszowi plac. Założenie to nie jest zupełnie realistyczne, ale wynikające stąd zniekształcenia nie mają większego znaczenia, podczas gdy bardzo upraszcza ono nasze rozumowanie” (z pracy *Twierdzenie o postępie technicznym*).

Keynes rozumował odmiennie i w swojej teorii uwzględnił oszczędności robotników, co Kalecki skrytykował jako „zaciemnianie teorii”: „My [Kalecki] ze swej strony zakładamy (...), że

robotnicy nie oszczędzają (ani też nie żyją »ponad stan«). Oszczędzanie robotników nie odgrywa z pewnością ważnej roli w procesach ekonomicznych, uwzględnianie go zaś w rozważaniach zaciemnia pewne charakterystyczne cechy funkcjonowania gospodarki kapitalistycznej w ogóle, a w szczególności czyni teorię Keynesa mniej przejrzystą” (z pracy *Parę uwag o teorii Keynesa* z 1936 r., „Dziela”, tom I).

Drugi czynnik, który odróżnia od siebie dwie popytowe teorie dochodu narodowego, to rola stopy procentowej jako ceny kapitału. Dla Keynesa jest to wielkość kluczowa, natomiast dla Kaleckiego – zupełnie nieistotna: „(...) popyt na kapitał i jego podaż nie mogą wyznaczać stopy procentowej, ponieważ inwestycje automatycznie stwarzają równą im sumę oszczędności” (z pracy *Teoria dynamiki gospodarczej. Rozprawa o cyklicznych i długofalowych zmianach gospodarki kapitalistycznej*). Mógł zatem Kalecki pominąć pieniądź w swoich rozważaniach, czego nie zrobił Keynes. Keynesowska teoria stała się przez to bogatszą jako odnosząca się jednocześnie do sfery realnej i sfery pieniężnej gospodarki, uzyskując znacznie większą popularność i oddźwięk, co trwa do dzisiaj.

MIĘDZYNARODOWY ŁAD FINANSOWY

Rozpoznając niedoskonałości gospodarki rynkowej, poszukiwał Kalecki jednocześnie sposobów jej „naprawy”. Jedną jego propozycją jest szczególnie godna uwagi. Dotyczy ona nowego międzynarodowego ładu gospodarczego po drugiej wojnie światowej. Swoją podstawową pracę dotyczącą koniunktury w gospodarce rynkowej Kalecki napisał, będąc w Polsce. Podczas wojny przebywał w Wielkiej Brytanii i tam, wspólnie z Ernstem Schumacherem (1911–1977), autorem znanej książki *Male jest piękne* z 1973 r., przedłożył autorską wersję nowego ładu międzynarodowego, tym razem nadając pieniądzu kluczowe znaczenie.

Zdaniem Kaleckiego i Schumachera Stany Zjednoczone i Wielka Brytania niezależnie od siebie (siłą rzeczy, gdyż jeden kraj to lider gospodarczy świata bez tradycji imperialno-kolonialnych, natomiast drugi to chylące się ku upadkowi największe w dziejach świata imperium kolonialne) rozważały stworzenie nowego systemu międzynarodowych rozliczeń finansowych po zakończeniu drugiej wojny światowej, opartego na koncepcji równowagi: „Zarówno amerykański, jak i angielski plan nowego systemu rozliczeń międzynarodowych opiera się na koncepcji »równowagi«. Celem tych planów jest nie tylko stworzenie mechanizmu, dzięki któremu każdy kraj będzie mógł po wojnie »wystartować«; zmierzają one do stworzenia reguł i mechanizmów, dzięki którym już po starcie każdy kraj będzie mógł »utrzymać równowagę« w rozliczeniach z resztą świata. W ramach żadnego z tych planów nie udało się jednak przedstawić nic poza czysto formalną definicją »równowagi«, która – jak widzieliśmy – nie musi być trafna z ekonomicznego punktu widzenia” (z pracy *System rozliczeń międzynarodowych i długoterminowego kredytowania* z 1943 r., napisanej wspólnie z E. Schumacherem, „Dziela”, tom 6).

Obaj autorzy za lepszy uznali system rozliczeń międzynarodowych zaproponowany przez Wielką Brytanię, który promował Keynes: „Najprostszym rozwiązaniem (...) byłoby przyjęcie planu brytyjskiego, ale bez koncepcji kwot. Międzynarodowa Unia Rozliczeniowa byłaby wówczas instytucją o funkcjach czysto technicznych, nie mającą żadnego wpływu na politykę handlu zagranicznego krajów członkowskich, a jej zadanie polegałoby przede wszystkim na ustalaniu ostatecznych sald między centralnymi

bankami poszczególnych krajów z tytułu dokonanych wcześniej obrotów na rachunkach bieżących” (z pracy *System rozliczeń międzynarodowych i długoterminowego kredytowania*).

System brytyjski był lepszy, ale nie optymalny. Kalecki i Schumacher przedłożyli własną propozycję, którą uznali za pośrednią: „Proponujemy rozwiązanie kompromisowe. Zmierzałoby ono do osiągnięcia następujących celów: 1. Umożliwienie krajowi pragnącemu utrzymywać nadwyżki eksportowe gromadzenia nieograniczonych rezerw złota lub »bankorów«, bez płacenia z tego tytułu jakichkolwiek grzywien lub poddawania go innym naciskom w kierunku wyrównywania obrotów na rachunku bieżącym oraz bez ponoszenia przez niego jakiegokolwiek dodatkowego ryzyka. 2. Zabezpieczenie krajów potrzebujących nadwyżek importowych na cele odbudowy, przebudowy i uprzemysłowienia przed jakimkolwiek pogorszeniem się ich międzynarodowej płynności. 3. Dostarczenie krajom, które nie mieszczą się w przypadkach wymienionych w punkcie 2, takiego narzędzia polityki międzynarodowej, aby za jego pomocą kraje te mogły utrzymać na długą metę równowagę na swoich rachunkach bieżących” (z pracy *System rozliczeń międzynarodowych i długoterminowego kredytowania*).

Elementem tego systemu powinno być Międzynarodowe Biuro Inwestycyjne: „Stworzenie Międzynarodowego Biura Inwestycyjnego umożliwiłoby zapewnienie, przez system długoterminowego kredytowania, należytej podaży siły nabywczej krajom mającym deficyt bilansu handlowego; ani brytyjski, ani amerykański plan nie rozwiązują na razie tego podstawowego problemu” (z pracy *System rozliczeń międzynarodowych i długoterminowego kredytowania*).

Międzynarodowe Biuro Inwestycyjne nie powstało. Podczas konferencji w Bretton Woods w 1944 r. podjęto decyzję o utworzeniu Międzynarodowego Funduszu Walutowego oraz Międzynarodowego Banku Odbudowy i Rozwoju (powszechnie zwanego Bankiem Światowym), a walutą światową został – przynajmniej do 1971 r. – dolar amerykański. Pozostaje bez odpowiedzi pytanie, czy propozycja Kaleckiego i Schumachera była analizowana oraz czy ewentualnie wpłynęła na powojenny międzynarodowy ład gospodarczy i finansowy.

EKONOMIA POLITYCZNA SOCJALIZMU

Po drugiej wojnie światowej Kalecki powrócił do Polski. W dalszym ciągu prowadził badania nad gospodarką, ale tym razem nie była to gospodarka rynkowa. Polska gospodarka wymagała odbudowy ze zniszczeń wojennych, a potem przyspieszonej rozbudowy. Planowanie i odgórne kierowanie gospodarką wydawało się metodą optymalną, a ten sposób rozumowania miał wielu zwolenników także w krajach Europy Zachodniej. Powstała nowa myśl ekonomiczna nazwana ekonomią polityczną socjalizmu. Kalecki stał się jej ważnym autorem, a jego analizy odnosiły się także do innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej oraz do nowo wyzwolonych (a najczęściej nowo utworzonych) krajów po rozpadzie europejskich imperiów kolonialnych (ten etap w życiu naukowym Kaleckiego szerzej omawiają Ryszard Bartkowiak i Eliza Ostropolska-Kubik w pracy zbiorowej *Wkład Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w rozwój nauk ekonomicznych* z 2015 r.; jest on przedstawiony na tle dorobku innych autorów tworzących ekonomię w tamtym okresie).

Uczniami Kaleckiego w okresie powojennym byli Kazimierz Łaski (1921–2015), Jerzy Osiatyński i Mieczysław Nasiłowski (1929–2004), którzy rozwijali i popularyzowali kaleckiańską

myśl ekonomiczną. Dalszych kontynuatorów tej myśli jednak nie było, tym bardziej że Kalecki nie napisał „wzorcowego” podręcznika do ekonomii. Zapewne dlatego nie ukształtowała się szkoła Kaleckiego w polskiej ekonomii.

W okresie drugiej wojny światowej planowanie w skali gospodarki narodowej stawało się coraz bardziej popularne i było akceptowane jako przydatne przez przedstawicieli różnych koncepcji dotyczących gospodarowania. Kalecki nazwał to zjawisko „ideą gospodarki planowej”: „Idea gospodarki planowej znajduje dziś życzliwe przyjęcie w wielu środowiskach. Zwolennikami jej są nie tylko socjaliści, ale również postępowi konserwatyści, neoliberalowie i monopolistyczni kapitaliści. Warstwy średnie, zwłaszcza grupy inteligentkie (łącznie z niektórymi kołami inteligentkimi związanymi z ruchem socjalistycznym), wykazują skłonność do myślenia o planowaniu w sposób abstrakcyjny” (z pracy *Podstawowe warunki powstania demokratycznej gospodarki planowej* z 1942 r., „Dzieła”, tom 3).

Kalecki był przekonany, że gospodarka planowa może występować zarówno w socjalizmie (gospodarce socjalistycznej), jak i w kapitalizmie (rynkowej gospodarce kapitalistycznej). W tych odmiennych systemach gospodarczych cele planowania pozostawały jednak różne: „Należy wszakże zdać sobie sprawę, że w ostatecznym wyniku zarówno cele, jak i metody gospodarki planowej są zależne od sił politycznych i społecznych, które kierują gospodarką, i że naprawę trzeba dokonać wyboru między planowaniem socjalistycznym a planowaniem kapitalistyczno-monopolistycznym. (...) Po pierwsze, jeśli chodzi o cele demokratycznej gospodarki planowej, to trzeba stwierdzić, że zmierza ona do osiągnięcia na dłuższą metę maksymalnego zaspokojenia potrzeb całego społeczeństwa. Natomiast kapitalistyczno-monopolistyczna gospodarka planowa dąży do zapewnienia na dłuższą metę maksymalnych zysków właścicielom przedsiębiorstw” (z pracy *Podstawowe warunki powstania demokratycznej gospodarki planowej*).

Uznając, że w gospodarce socjalistycznej „grupy wielkokapitalistyczne” nie mogą dominować, a nawet nie powinny istnieć, Kalecki wypowiedział się w duchu ówczesnej ekonomii politycznej socjalizmu: „Złamanie władzy klasowej grup wielkokapitalistycznych musi być pierwszym zadaniem ruchu socjalistycznego po objęciu władzy” (z pracy *Podstawowe warunki powstania demokratycznej gospodarki planowej*).

Zjawiskom gospodarczym w krajach socjalistycznych nadał Kalecki wyraz matematyczny. W ten sposób zbudował model tworzenia i podziału dochodu narodowego, a ostatecznie teorię wzrostu gospodarki socjalistycznej. W dalszym ciągu nadawał podstawowe znaczenie inwestycjom: wyższa stopa inwestycji zawsze oznaczała większy dochód narodowy w przyszłości, co znalazło wyraz w polityce gospodarczej Polski do końca lat 70.: „Równanie to [wzrostu dochodu narodowego] pokazuje zależność względnego przyrostu dochodu narodowego od udziału nakładów inwestycyjnych w tym dochodzie. Innymi słowy, (...) o tempie wzrostu tego dochodu decyduje tylko udział inwestycji produkcyjnych I w dochodzie narodowym D. Tempo to jest tym szybsze, im większe jest I/D ” (z pracy *Z zagadnień teorii dynamiki gospodarki socjalistycznej* z 1959 r., „Dzieła”, tom 3).

Tutaj Kalecki był pionierem. Właściwie jego model jako jedyny obejmuje w sposób pełny procesy tworzenia (w tym wzrostu) i podziału dochodu narodowego, co podkreślał Krzysztof Leowski: „W latach późniejszych stworzył Kalecki podstawy teorii wzrostu gospodarki socjalistycznej. Znaczenie jego prac w tej

dziedzinie jest tym większe, że zagadnienia te w małym jedynie stopniu były zbadane przez ekonomię teoretyczną, akademicką. W tej ostatniej niemal nigdy zresztą nie szukał Kalecki inspiracji” (z pracy *Poczet wybitnych profesorów SGH-SGPiS, 1906–1986* z 1986 r., pod red. Adama Minkiewicza).

Również Józef Nowicki położył nacisk na tę część dorobku Kaleckiego: „Problemem wzrostu (rozwoju) gospodarki narodowej zajmuje się M. Kalecki głównie po wojnie. Usiłuje skonstruować modele wzrostu zarówno dla gospodarki socjalistycznej, jak i dla gospodarki krajów ekonomicznie nierozwiniętych”. I dodał: „Wiele uwagi poświęca optymalizacji stopy wzrostu dochodu narodowego, czyli optymalizacji stopy inwestycji” (z pracy *Luminaże polskiej teorii ekonomii XX wieku* z 1991 r.).

Jednocześnie pojawił się problem rachunkowości dochodu narodowego i możliwości porównań osiągnięć krajów o różnych systemach gospodarczych. Kalecki utrzymywał, że porównań takich nie można dokonywać wprost ze względu na odmiennie sposoby liczenia dochodu narodowego. Dochód narodowy w gospodarce planowej (socjalistycznej) jest liczony odmiennie niż w gospodarce nieplanowej (kapitalistycznej): „Z powyższej definicji dochodu narodowego wynika również, że uwzględniamy w nim tylko produkcję dóbr, a nie uwzględniamy produkcji usług, co zgodne jest z przyjętym w krajach socjalistycznych ujęciem. Włączamy co prawda do dochodu narodowego produkcję tzw. usług materialnych, jak transport, pralnie, restauracje, a nawet handel. Ale poza dochodem narodowym pozostaje działalność administracyjna państwa, oświata, rozrywki, lecznictwo itp. z jednej strony i użytkowanie obiektów trwałych o charakterze konsumpcyjnym, jak domy mieszkalne i hotele – z drugiej. Wszystkie te usługi natomiast uwzględniane są w statystykach dochodu narodowego krajów kapitalistycznych przez włączenie doń państwowych wydatków na administrację, państwowych lub prywatnych wydatków na oświatę oraz lecznictwo i wreszcie prywatnych wydatków na rozrywki, czynszowe mieszkaniowe itd.” (z pracy *Zarys teorii wzrostu gospodarki socjalistycznej* z 1963 r., „Dzieła”, tom 4).

Dodatkowa przyczyna niemożności powszechnego stosowania zaproponowanej formuły liczenia dochodu narodowego tkwi w różnym stopniu wykorzystania zdolności wytwórczych. W gospodarce socjalistycznej jest on zawsze pełny, natomiast w gospodarce kapitalistycznej – niekoniecznie, podlegając wahaniom koniunkturalnym.

Co istotne, doceniał Kalecki znaczenie tzw. czynnika instytucjonalnego w działalności gospodarczej. Podobnie jak nie ma jednej formuły liczenia dochodu narodowego, nie istnieje też jedna teoria wzrostu gospodarczego, ponieważ każda teoria wzrostu gospodarczego musi uwzględniać warunki instytucjonalne, czyli system społeczny (szerzej: nadbudowę w ekonomii Marksa): „W niniejszym artykule rozpatrzę następującą tezę: instytucjonalne ramy systemu społecznego są zasadniczym elementem dynamiki gospodarczej tego systemu, a wobec tego i teorii wzrostu, która go dotyczy. Teza ta wydaje się zupełnie wiarygodna, niemniej jednak w zachodniej ekonomii, wykazującej obecnie poważne zainteresowanie teorią wzrostu gospodarczego, występuje tendencja do zajmowania się czymś w rodzaju ogólnej teorii wzrostu i do posługiwania się w niej modelami bardzo odległymi od realiów współczesnej gospodarki kapitalistycznej, socjalistycznej czy »mieszanej«” (z pracy *Teorie wzrostu w różnych systemach społecznych* z 1970 r., „Dzieła”, tom 4).

Nawet jeśli równania dochodu narodowego są identyczne, to w dwóch odmiennych systemach gospodarczych powinny być

właściwie interpretowane – w gospodarce socjalistycznej przez podejście podażowe, natomiast w gospodarce kapitalistycznej przez podejście popytowe: „W gospodarce socjalistycznej wszystkie trzy współczynniki [wzrostu podażowego] są wyznaczone, że tak powiem, przez stronę podażową; [dwa z nich] zależą od decyzji centralnego planisty w sprawie wyboru techniki produkcji (od kapitałochłonności nowej produkcji oraz od polityki usuwania przestarzałych obiektów); [trzeci] przedstawia stopę wzrostu wykorzystania istniejących urządzeń w wyniku postępu organizacyjnego. Wzór ten będzie zupełnie poprawny również w odniesieniu do wolnokonkurencyjnej gospodarki kapitalistycznej, ale interpretacja jego współczynników będzie zupełnie inna. Tempo zmiany stopnia wykorzystania istniejących urządzeń (...) zależy od efektywnego popytu i w przebiegu cyklu koniunkturalnego będzie nawet zmieniać znak” (z pracy *Teorie wzrostu w różnych systemach społecznych*).

Oceniając wkład Kaleckiego w rozwój ekonomii politycznej socjalizmu, Leowski uznał, iż Kalecki był daleki od wprowadzenia do gospodarki planowej „mechanizmów typu rynkowego”, który miał zasadnicze znaczenie w szkole ekonomii stworzonej w tym samym czasie przez Aleksego Wakara (1898–1966, pracownik SGH/SGPiS w latach 1933–1966, z przerwami): „Przeciwstawiając się woluntaryzmowi w planowaniu rozwoju gospodarki socjalistycznej i akcentując ograniczenia społeczne i techniczno-ekonomiczne, jakim podlega Centrum [planowania], Kalecki odnosił się zarazem bez entuzjazmu do idei szerokiego wykorzystania w tej gospodarce automatycznych mechanizmów typu rynkowego. Na tle toczącej się dyskusji, dotyczącej roli planu centralnego i rynku w gospodarce socjalistycznej, uchodził raczej za zwolennika silnego centralnego planowania, którego zalety widział w możliwości alokacji zasobów nie tyle w sposób imitujący rynek, ile właśnie w oparciu o kryteria pozarynkowe, długofalowe i makroekonomiczne” (z pracy *Poczet wybitnych profesorów SGH–SGPiS, 1906–1986*).

Niestety, model tworzenia i podziału dochodu narodowego Kaleckiego właściwie nie trafił nawet do podręczników do ekonomii politycznej socjalizmu. Wykorzystał go jedynie Mieczysław Nasiłowski, podkreślając zawarty w tym modelu proces dochodzenia gospodarki socjalistycznej do dojrzałości, czyli jej wewnętrzny efekt uczenia się przez działanie (praca zbiorowa *Ekonomia polityczna socjalizmu* z 1972 r., pod red. Nasiłowskiego, wielokrotnie wznawiana).

EKONOMIA ROZWOJU

Po drugiej wojnie światowej pojawiły się liczne kraje, które powstały z rozpadu europejskich imperiów kolonialnych. Najczęściej traktowano je jako grupę krajów rozwijających się, mimo poważnych różnic między nimi. W tym czasie nie istniała oddzielna myśl ekonomiczna, która odnosiłaby się wprost do ich spraw gospodarczych, najczęściej do niskiego stopnia rozwoju (ubóstwa) i potrzeby przyspieszenia tempa wzrostu gospodarczego. Zaczęły ze sobą rywalizować dwa już istniejące nurty – ekonomia rozwiniętej gospodarki rynkowej oraz ekonomia gospodarki centralnie planowanej (planowej). Z punktu widzenia tej drugiej Kalecki zajął się zagadnieniem gospodarki słabo rozwiniętej, które obecnie należy do ekonomii rozwoju (ten etap działalności naukowej Kaleckiego został omówiony na szerszym polskim tle przez Bartkowiaka i Ostropolską-Kubik w cytowanej pracy *Wkład Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w rozwój nauk ekonomicznych*).

Zajmując się zagadnieniami krajów słabo rozwiniętych gospodarczo, Kalecki współpracował z Kazimierzem Łaskim i Ignacym Sachsem (1927–2023) z SGPiS, a ponadto z Oskarem Langem (1904–1965) i Czesławem Bobrowskim (1904–1996) z Uniwersytetu Warszawskiego w ramach Międzyuczelnianego Zakładu Gospodarki Krajów Słabo Rozwiniętych, utworzonego w 1958 r. Była to jedna z najlepszych polskich wtedy – a być może także w historii polskiej ekonomii – placówek badawczych i zarazem studiów, których absolwentami byli zarówno czołowi badacze, jak i politycy (w tym gospodarczy) z krajów słabo rozwiniętych.

Kalecki pisał o krajach słabo rozwiniętych z perspektywy ekonomii politycznej socjalizmu. Podobnie jak Ragnar Frisch (1895–1973) i Jan Tinbergen (1903–1994) wierzył w moc centralnego planowania gospodarczego w tych krajach. Tradycyjnie największy nacisk kładł na inwestycje jako czynnik wzrostu gospodarczego w ogóle, a dodatkowo wzrostu przyspieszonego. Uważał, że w krajach słabo rozwiniętych tylko państwo może zrealizować inwestycje niezbędne dla rozwoju gospodarczego, najczęściej poprzez centralne planowanie: „Okazuje się, że podstawowe inwestycje niezbędne do rozwoju gospodarczego musi podjąć państwo; wyłania się tu w sposób naturalny koncepcja amalgamatu interesów drobnomieszczaństwa z kapitalizmem państwowym. Realizację tej koncepcji przyspiesza charakterystyczne dla naszej epoki zaangażowanie państwa w kierowanie gospodarką. Znaczna część ludzkości żyje dziś w ustroju socjalistycznym opartym na centralnym planowaniu. Ale również w krajach rozwiniętego kapitalizmu występuje dziś daleko idący interwencjonizm państwowy, którego minimum stanowi polityka antycykliczna. Wszyscy dziś jesteśmy «planistami», oczywiście w różnym sensie” (z pracy *Uwagi o społeczno-gospodarczych aspektach „ustrojów pośrednich”* z 1964 r., „Dziela”, tom 5).

Będąc przedstawicielem ekonomii marksowskiej z pryzmatyczną jej walką klas, postrzegał Kalecki problemy krajów słabo rozwiniętych jako walkę pomiędzy antagonistycznymi klasami, tak jak to było (przynajmniej do drugiej wojny światowej) w krajach kapitalistycznych: „Klasami antagonistycznymi wobec klasy rządzącej są w tym przypadku [kraju słabo rozwiniętego]: od góry – sprzymierzona z kapitałem zagranicznym wielka burżuazja i feudalowie, a od dołu – chłopci małorolni i bezrolni oraz biedota miejska, tj. robotnicy w drobnych zakładach, chałupnicy i ludzie bez określonego zajęcia, głównie przybyli ze wsi w poszukiwaniu środków egzystencji. Natomiast pracownicy umysłowi oraz stosunkowo nieliczni robotnicy wielkich zakładów, którzy w krajach słabo rozwiniętych stanowią klasę uprzywilejowaną w zestawieniu z biedotą wiejską i miejską, są częstokroć (zwłaszcza jeśli chodzi o zatrudnionych w zakładach państwowych) nie przeciwnikami, lecz sojusznikami elementów drobnomieszczańskich” (z pracy *Uwagi o społeczno-gospodarczych aspektach „ustrojów pośrednich”*).

W krajach słabo rozwiniętych, tak jak w krajach Europy Środkowej i Wschodniej po drugiej wojnie światowej, zasadniczym zagadnieniem była rozbudowa potencjału wytwórczego przez dopuszczalnie wysoki poziom stopy oszczędności i inwestycji, co mogły zapewnić jedynie centralne planowanie i zarządzanie gospodarcze: „Jest więc rzeczą naturalną, że kraje słabo rozwinięte, których centralnym zagadnieniem nie jest, jak w krajach przemysłowych, wykorzystanie istniejącego potencjału gospodarczego, lecz jego możliwie szybkie rozbudowanie, przystępują do konstruowania planów rozwojowych”

ZESTAWIENIE DOROBKU NAUKOWEGO MICHAŁA KALECKIEGO

Nauka	Obiekt badawczy i nauka	Miejsce pracy naukowej	Publikacje i inne dokonania naukowe
Ekonomia	Ekonomia gospodarki rynkowej rozwiniętej – ekonomia polityczna kapitalizmu	1) 1929–1936: Instytut Badania Koniunktur Gospodarczych i Cen w Warszawie (kierownik: Edward Lipiński) 2) 1938–1940: Uniwersytet w Cambridge (Wydział Ekonomii) 3) 1940–1945: Uniwersytet Oksfordzki (Instytut Statystyczny) 4) 1955–1970: Polska Akademia Nauk (Zakład Nauk Ekonomicznych)	1) Publikacje w latach 1927–1970 (wydane także później) 2) Analizy empiryczne: a) Przedmiot analizy – gospodarka rynkowa rozwinięta (uprzemysłowiona); głównie gospodarka Polski, Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych i Niemiec; także gospodarka ZSRR b) Zakres czasowy analizy – gospodarka w okresach przed drugą wojną światową, podczas wojny i po wojnie c) Rekomendacje – polityka pełnego zatrudnienia w ujęciu narodowym, międzynarodowy system finansowy i handlowy (pieniądz bankor i Międzynarodowe Biuro Inwestycyjne) d) Współpracownicy – Ludwik Landau w Polsce oraz Ernst Schumacher w Wielkiej Brytanii 3) Prace teoretyczne: a) Cykl koniunkturalny i wzrost gospodarczy (kluczowa rola inwestycji, kapitału trwałego i zysków) b) Międzynarodowy system finansowy (rozliczeń i kredytu) c) Reforma „przełomowa” w gospodarce kapitalistycznej d) Współpracownicy – Tadeusz Kowalik (punkt c) i Jerzy Osiałyński (redakcja dzieł naukowych)
	Ekonomia gospodarki nierynkowej centralnie zarządzanej – ekonomia polityczna socjalizmu	1) 1955–1970: PAN (Zakład Nauk Ekon. oraz Komitet Badań nad Zagadnieniami Polski Ludowej) 2) 1961–1968: SGPiS (Katedra Ekonomii Politycznej na Wydziale Handlu Zagranicznego; kierownik: Kazimierz Łaski)	1) Publikacje w latach 1942–1970 2) Analizy empiryczne: a) Odbudowa gospodarki Polski po II wojnie światowej, plany gospodarcze, dochód narodowy, dochody pracownicze b) Przestępczość gospodarcza w Polsce c) Współpracownicy – Lidia Beskid (punkt a) i Jacek Marecki (punkt b) 3) Prace teoretyczne: a) Równanie dochodu narodowego (w tym równanie jego wzrostu), efektywność inwestycji, optymalna struktura spożycia (konsumpcji) b) Budżet (plan finansowy) państwa i planowanie gospodarcze (w tym perspektywiczne) c) Kontynuatorzy – Mieczysław Nasiłowski (punkt a) i Jerzy Osiałyński (redakcja dzieł naukowych)
	Ekonomia gospodarki słabo rozwiniętej – ekonomia rozwoju (pojmowana jako składowa ekonomii politycznej socjalizmu)	1) 1961–1968: SGPiS & Uniwersytet Warszawski (Międzyuczelniany Zakład Problemów Gospodarki Krajów Słabo Rozwiniętych; kierownik: Michał Kalecki) 2) Agendy ONZ	1) Publikacje w latach 1954–1970 2) Analizy empiryczne w odniesieniu do Azji (Chiny, Indie, Birma) oraz Ameryki Łacińskiej (Meksyk, Kuba, Brazylia) 3) Prace teoretyczne: a) Zagadnienia krajów ekonomicznie zacofanych w ujęciu teorii wzrostu gospodarczego i teorii planowania gospodarczego (na wzór socjalistycznej gospodarki planowej) b) Współpracownicy – Czesław Bobrowski i Oskar Lange na UW; Kazimierz Łaski i Ignacy Sachs w SGPiS; Jerzy Osiałyński (redakcja dzieł naukowych)
Technika	Budownictwo	1927–1929: Polskie Towarzystwo Budowlane w Warszawie	Konstrukcje żelbetowe (1929–1932)
Matematyka	Statystyka, teoria gier liczbowych i ekonometria		1) Rozkłady liczb (1945) 2) Model mechanistyczny zjawiska losowego (1958)
	Teoria liczb		1) Liczby pierwsze (1964–1970) 2) Szeregi nieskończone (1965)

Dzieła zebrane Michała Kaleckiego

1. Michał Kalecki [1979], *Dzieła, tom 1. Kapitalizm: koniunktura i zatrudnienie*, red. Jerzy Osiałyński, Warszawa: Polska Akademia Nauk & PWE
2. M. Kalecki [1980], *Dzieła, tom 2. Kapitalizm: dynamika gospodarcza*, red. J. Osiałyński, Warszawa: PAN & PWE
3. M. Kalecki [1982], *Dzieła, tom 3. Socjalizm: funkcjonowanie i wieloletnie planowanie*, red. J. Osiałyński, Warszawa: PAN & PWE
4. M. Kalecki [1984], *Dzieła, tom 4. Socjalizm: wzrost gospodarczy i efektywność inwestycji*, red. J. Osiałyński, Warszawa: PAN & PWE
5. M. Kalecki [1985], *Dzieła, tom 5. Kraje rozwijające się. Studia varia: o ekonomii i ekonomistach*, red. J. Osiałyński, Warszawa: PAN & PWE
6. M. Kalecki [1988], *Dzieła, tom 6. Analizy gospodarcze. Miscellanea*, red. J. Osiałyński, Warszawa: PAN & PWE

Pozostałe cytowane prace

1. Ryszard Bartkowiak (red.) [2015], *Wkład Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w rozwój nauk ekonomicznych*, Warszawa: Of. Wyd. SGH
2. Adam Minkiewicz (red.) [1986], *Poczet wybitnych profesorów SGH-SGPiS, 1906–1986*, Warszawa: Instytut Wyd. Związków Zawodowych
3. Mieczysław Nasiłowski (red.) [1972], *Ekonomia polityczna socjalizmu*, Warszawa: Wyd. „Książka i Wiedza”
4. Józef Nowicki [1991], *Luminarze polskiej teorii ekonomii XX wieku*, Warszawa: PWN

(z pracy *Uwagi o społeczno-gospodarczych aspektach „ustrojów pośrednich”*).

W przeciwieństwie do krajów kapitalistycznych w krajach słabo rozwiniętych zasadniczy problem rozwojowy stanowił nie niedostatek popytu, lecz niedostatek oszczędności: „Podstawowe problemy gospodarcze słabo rozwiniętych krajów niesocjalistycznych różnią się zasadniczo od problemów rozwiniętych krajów kapitalistycznych. Nie chcemy przez to powiedzieć, że w kraju słabo rozwiniętym nie może występować zjawisko niedostatecznego popytu. (...) Głównym problemem, przed którym stoją kraje słabo rozwinięte, jest więc zwiększenie inwestycji, i to nie w celu stworzenia dostatecznego popytu efektywnego, jak to ma miejsce w rozwiniętej gospodarce kapitalistycznej przy niepełnym wykorzystaniu aparatu wytwórczego, lecz w celu przyspieszenia rozwoju tego aparatu, niezbędnego do szybkiego wzrostu dochodu narodowego” (z pracy *Różnice w węzłowych problemach gospodarczych między wysoko rozwiniętą i zacofaną gospodarką kapitalistyczną* z 1966 r., „Dziela”, tom 5).

Przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego w krajach słabo rozwiniętych wymagało dokonania „rewolucyjnych przemian”, które Kalecki dostrzegał, jednak szerzej się do nich nie odnosił: „Widzimy teraz, że podstawową różnicę między wysoko rozwiniętymi i zacofanymi krajami niesocjalistycznymi można sformułować w bardzo prosty sposób. W jednym przypadku chodzi o należyte wykorzystanie istniejących zasobów, i współczesny kapitalizm wyuczył się forteli, które to umożliwiają. W drugim przypadku należy rozbudować aparat wytwórczy, a to wymaga daleko idących reform prowadzących do rewolucyjnych przemian. Ten prosty fakt wyjaśnia różnicę w sytuacji politycznej i gospodarczej w tych obu grupach krajów i w dużym stopniu decyduje również o charakterze obecnego etapu historii” (z pracy *Różnice w węzłowych problemach gospodarczych między wysoko rozwiniętą i zacofaną gospodarką kapitalistyczną*).

HISTORIA GOSPODARCZA

Zainteresowanie Kaleckiego historią gospodarczą w najszerszym ujęciu, czyli opisem dziejów ludzkości, miało charakter jednorazowy. Była to próba (tak rozległe przedsięwzięcie zawsze można nazwać „próbą”) przedstawienia procesu dziejowego w ujęciu Marksa, czyli materializmu historycznego, w formie modelu matematycznego, w tym przypadku ekonometrycznego. Miejsce publikacji było szczególnie: opracowanie *Econometric model and historical materialism* ukazało się w zbiorze esejów *On political economy and econometrics. Essays in honour of Oskar Lange*, opublikowanym w 1965 r. (równoległe ukazała się wersja polskojęzyczna). Był to rodzaj hołdu naukowego złożonego Langemu w uznaniu jego zasług w rozwijaniu ekonomii politycznej (o rodowodzie marksowskim), a także ekonometrii i statystyki gospodarczej.

Leowski twierdził, że Kalecki zawsze uznawał gromadzenie danych empirycznych za punkt wyjścia w tworzeniu teorii ekonomicznych: „W ten sposób u podłoża zainteresowań ekonomicznych Kaleckiego, które zrodziły się jeszcze podczas studiów, leżały głównie badania empiryczne, dążenie do dogłębnego poznania rzeczywistego przebiegu zjawisk gospodarczych, żmudne analizy danych statystycznych. Podejście to jest wyraźnie widoczne w jego pracach późniejszych, par excellence teoretycznych” (z pracy *Poczet wybitnych profesorów SGH-SGPiS, 1906-1986*). Tymczasem pojawiła się teoria, której podstawa empiryczna była wyjątkowo wątpliwa.

Kalecki uznał, że jego praca nie jest nowatorska, gdyż to Marks jako pierwszy zastosował model ekonometryczny w swojej koncepcji materializmu historycznego: „Model ekonometryczny i materialistyczne pojmowanie dziejów to dwa różne podejścia do rozwoju społeczeństwa. (...) Wydaje się, że obydwa te podejścia można ze sobą pogodzić. Schematy reprodukcji Marksa nie są wszakże niczym innym jak prostymi modelami ekonometrycznymi” (z pracy *Model ekonometryczny a materialistyczne pojmowanie dziejów* z 1965 r., „Dziela”, tom 5).

Napisał wprost, odnosząc się do własnych literowych zapisów składowych teorii Marksa (w cytacie nie występuje symbol A, czyli zasoby naturalne systemu; zostały pominięte subskrypty czasowe przy pozostałych symbolach literowych): „Jednakże sytuację C [stosunki produkcji] i D [nadbudowę] można tylko częściowo wyrazić w kategoriach ilościowych (jak stopień koncentracji majątku i dochodu klasy kapitalistów); wchodzi tu również w rachubę niewymiernie elementy jakościowe w przeciwieństwie do B [situacji gospodarczej], które stanowi zespół zmiennych ilościowych. Należy przy tym zaznaczyć, że B obejmuje sferę sił wytwórczych oraz ich efektów” (z pracy *Model ekonometryczny a materialistyczne pojmowanie dziejów*).

Ostatecznie Kalecki sformułował własną wersję „podstawowego twierdzenia materializmu historycznego” w formie blokowego „schematu powiązań o istotnym znaczeniu”: „Otóż, podstawowym twierdzeniem materializmu historycznego jest, że autonomiczne zmiany w nadbudowie [D] mają mniejsze znaczenie niż wpływ, jaki wywiera na nią rozwój gospodarczy [B] i zmiany w stosunkach produkcji [C]” (z pracy *Model ekonometryczny a materialistyczne pojmowanie dziejów*).

Podsumowując, stwierdził, że zarówno dzieje ludzkości, jak i rozwój konkretnego społeczeństwa rzeczywiście mogą być przedstawione w formie modelu ekonometrycznego: „Z powyższej analizy wyłania się nowy sposób przedstawienia ewolucji społeczeństwa. Jego dźwignią jest w zasadzie rozwój gospodarczy o przebiegu określonym przez »uogólniony model ekonometryczny«, do którego wmontowane są zmiany zależności między obecnymi i przeszłymi zmianami gospodarczymi (...). Zmiany te są wynikiem wpływu ewolucji w sferze zasobów naturalnych, stosunków produkcji i nadbudowy, która z kolei kształtuje w znacznej mierze przebieg rozwoju gospodarczego” (z pracy *Model ekonometryczny a materialistyczne pojmowanie dziejów*).

MATEMATYKA I TECHNIKA

Kalecki rozpoczął studia politechniczne, których nie ukończył. Rozpoczął także studia matematyczne, których również nie ukończył. Pozostały jednak zainteresowania techniczne i matematyczne, których wynikiem były całkiem liczne prace naukowe.

W latach 1927–1929 Kalecki pracował w Polskim Towarzystwie Budowlanym. Efektem tego zatrudnienia były opracowania dotyczące konstrukcji żelbetowych.

Najważniejsze opracowania Kaleckiego z ekonomii mają postać modeli matematycznych. To była matematyka stosowana. Oprócz niej zajmował się matematyką czystą – arytmetyką (teorią liczb), a także statystyką i ekonometrią. Prace z tego zakresu prowadził do końca swojej kariery naukowej w 1970 r., na równi z pracami z ekonomii. 📖

Raport „Przedsiębiorczość studentów SGH 2025/2026”

 WERONIKA DANIŁOWSKA



W lutym opublikowano kolejną edycję raportu „Przedsiębiorczość studentów SGH 2025/2026”, będącego prezentacją wyników cyklicznego badania „Kompetencje i postawy przedsiębiorcze studentów SGH” realizowanego przez Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Technologii SGH (CPiTT). Badanie obejmuje studentów studiów licencjackich i magisterskich, doktorantów oraz słuchaczy studiów podyplomowych. Jego celem jest analiza planów zawodowych tej części społeczności akademickiej, jej podejścia do działalności startupowej oraz samooceny kompetencji przedsiębiorczych.

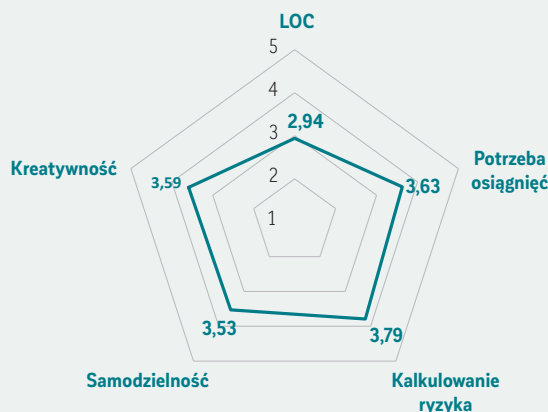
„Przedsiębiorczość od zawsze stanowi fundament działalności SGH – jest wpisana w DNA naszej uczelni. Jednocześnie obserwujemy, że dynamicznie zmieniają się zarówno wyzwania otoczenia, jak i zainteresowania studentów, szczególnie w obszarze nowych technologii i startupów. Aby skutecznie dostosowywać nasze działania do tych zmian, prowadzimy badania, które pozwalają lepiej zrozumieć postawy przedsiębiorcze oraz ścieżki kariery w różnych grupach naszych odbiorców” – mówi Bartosz Majewski, dyrektor CPiTT.

WPROWADZENIE

W badaniu wzięło udział 200 studentów SGH. Ponad połowa z nich to studenci studiów licencjackich (54,5%), a pozostali – magisterskich (45,5%). Aż połowa respondentów deklaruje, że jest aktywna zawodowo, przy czym wśród studentów studiów magisterskich odsetek ten jest wyraźnie wyższy niż na poziomie licencjackim. Co istotne, 9,5% badanych to przedsiębiorcy. Jednocześnie niemalże trzy czwarte studentów pochodzi z rodzin,

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie od dziesięcioleci pozostaje jednym z najważniejszych ośrodków kształcenia liderów życia publicznego w Polsce, dając możliwości rozwoju ścieżki kariery innowatorom przedsiębiorczości, przedstawicielom administracji państwowej i samorządowej czy prezesom podmiotów, którzy kształtują gospodarkę krajową i międzynarodową. SGH jest kuźnią kadr otoczenia społeczno-gospodarczego dzięki zarówno aktywnemu i konsekwentnemu wspieraniu przedsiębiorczości wśród studentów, w tym gruntownemu kształceniu, jak i dzięki możliwości podejmowania przez nich dodatkowych aktywności.

Samocena przedsiębiorcza studentów SGH



Skala:
od 1 (bardzo niski poziom rozwinięcia kompetencji przedsiębiorczej)
do 5 (bardzo wysoki poziom rozwinięcia kompetencji przedsiębiorczej)

LOC – poziom wewnętrznego umiejscowienia kontroli w kontekście kariery zawodowej („Jestem panem swojego losu”)

Potrzeba osiągnięć – dążenie do osiągnięcia sukcesów i rozwoju w ramach wybranej ścieżki zawodowej

Kalkulowanie ryzyka – zdolność do kalkulacji i rozumienia poziomu ryzyka związanego z działaniami zawodowymi

Samodzielność – skłonność do wychodzenia z inicjatywą, bez czekania na dyspozycję wydaną przez przełożonych

Kreatywność – umiejętność wyszukiwania mnogości rozwiązań i dążenie do poprawy stanu obecnego, nawet gdy wszystko „działa” poprawnie

w których ktoś prowadzi własną działalność gospodarczą (65,5%) lub NGO, np. stowarzyszenie, fundację (5%).

PLANY CO DO PRZYSZŁEJ KARIERY ZAWODOWEJ

Korporacja czy własny biznes? Zdecydowana większość studentów SGH zadeklarowała, że w przyszłości chciałaby pracować w korporacji międzynarodowej (72,5%). Na kolejnym miejscu znalazło się duże przedsiębiorstwo krajowe (38,5%). Co ciekawe, wśród osób pochodzących z rodzin, gdzie prowadzi się własny biznes, częściej wskazywano MŚP (40,5%) oraz mikroprzedsiębiorstwo (12,2%), niż miało to miejsce w przypadku tych, którzy nie mają doświadczeń z przedsiębiorczością w rodzinie (kolejno: 27,5% i 5,8%).

Czy studenci SGH planują założenie własnej działalności po ukończeniu studiów? Taka ścieżka wydaje się atrakcyjna dla 69% studentów (76,7% mężczyzn i 58,3% kobiet), choć realną gotowość do jej podjęcia deklaruje już 52,5% respondentów. Zdecydowana większość mężczyzn chce w przyszłości prowadzić własny biznes lub NGO (62,9%). Wyniki były tu znacznie niższe, jeżeli chodzi o kobiety (38,1%). Panie najczęściej wskazywały tu wariant odpowiedzi „jeszcze nie wiem” (45,2%). Dysproporcję między płaciami w postrzeganiu i motywacji do zostania przedsiębiorcą można wytłumaczyć uwarunkowaniami

społeczno-kulturowymi. Niemniej konieczne jest zapewnienie większego wsparcia kobietom, które dostrzegają swój potencjał, ale nie potrafią jeszcze go ukierunkować, tak aby dać im szansę na rozwój wbrew, ale być może i w zgodzie z istniejącymi konwensami społecznymi.

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie formy działalności, którą planują założyć, mając do wyboru warianty: biznes w „tradycyjnej formie”, startup lub organizacja pozarządowa. Najczęstszym wyborem studentów I roku studiów licencjackich było jego uniknięcie, czyli deklaracja „jeszcze nie wiem” (37,5%). Wynik ten wydaje się naturalny, jako że te osoby nie zdążyły jeszcze zdobyć wystarczającej wiedzy o możliwościach aktywności gospodarczej. Studenci II i III roku studiów licencjackich najczęściej skłaniali się ku biznesowi w „tradycyjnej” formie (61%), podczas gdy ich koledzy ze studiów magisterskich wybierali ten wariant nieco rzadziej (52%). Warto nadmienić, że działalność prawie wszystkich inicjatyw planowana jest w obrębie sektora usług, przede wszystkim w obszarze finansów.

Cztery piąte studentów, którzy zadeklarowali chęć założenia biznesu w „tradycyjnej” formie, planuje podjąć się tego w ciągu pięciu lat od zakończenia edukacji w SGH. Ci, którzy skłaniają się ku startupowi jako preferowanej formie działalności, rzadziej wskazują gotowość w tym horyzoncie czasowym (62,5%).

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ STARTUPOWA

Doświadczenie w pracy w startupie ma 13,5% respondentów. 31% studentów SGH wskazało startup jako jedną z alternatyw, w której planuje karierę po ukończeniu studiów. Co więcej, 21,9% osób badanych, które chcą założyć własną działalność, wskazało tę formę jako docelową. Startup był tu wybierany częściej przez osoby, w których rodzinie nie ma doświadczeń związanych z prowadzeniem biznesu (27,6% w porównaniu z 19,7%). Cieszył się on także największą popularnością wśród studentów studiów magisterskich w porównaniu z respondentami realizującymi studia na poziomie licencjackim.

Dla studentów SGH najistotniejszą charakterystyką startupu jest to, że oferuje on innowacyjny produkt lub usługę (80% wskazań respondentów). Jednocześnie zdecydowanie rzadziej utożsamiają go z takimi komponentami definicyjnymi, jak „wyższy poziom zwrotu z inwestycji (w porównaniu z biznesem w »tradycyjnej« formie)” (25,5%) oraz „dominujące finansowanie zewnętrzne” (34,5%). Mimo że każde ze stwierdzeń zaproponowanych do wyboru przy pytaniu „Kiedy można uznać, że przedsiębiorstwo jest startupem?” było definicyjnym opisem badanego zjawiska, zaledwie 2% studentów zaznaczyło wszystkie dostępne opcje odpowiedzi. Może to świadczyć o tym, że uczestnicy rozumieją startup bardzo wąsko, mając na myśli konkretne przykłady przedsięwzięć działających na rynku.

Największą barierą w założeniu startupu jest dysponowanie niewystarczającym kapitałem własnym (61% wybrało ten wariant). Według studentów bariery związane z brakiem czasu (9,5%) oraz niedoborem programów wspierających inicjatywę studencką (12,5%) nie są aż tak uciążliwe jak pozostałe pozycje, w większości powiązane z otoczeniem instytucjonalnym.

SAMOCENA PRZEDSIĘBIORCZA

Studenci SGH uważają się za osoby przedsiębiorcze – z takim opisem zgadza się 74,5% respondentów. Niemniej, zestawiając ze sobą średnie wyniki respondentów na skali od 1 („zdecydowanie nie”) do 5 („zdecydowanie tak”), zaobserwowano, że osoby, które planują rozpocząć własną działalność (średnia: 4,16), oceniają się jako bardziej przedsiębiorcze od tych, które nie mają takich zamiarów (średnia: 3,18). Występuje również niewielka różnica w poziomie samooceny tych, którzy mają w rodzinie przedsiębiorczy przykład (średnia: 3,95), oraz studentów bez takich doświadczeń (średnia: 3,67).

Studenci zostali również poproszeni o zaznaczenie na tej samej skali, w jakim stopniu uważają, że poradziłoby sobie z wyzwaniami związanymi z założeniem własnego biznesu lub NGO. Tutaj ponownie uwidoczniła się zaobserwowana już zależność. Najbardziej pozytywnym obrazem samych siebie we wskazanym obszarze charakteryzują się


osoby planujące założyć własną działalność gospodarczą (średnia: 4,21). Jednocześnie najniższe oceny zostały dokonane przez tych, którzy nie zamierzają „iść na swoje” (średnia: 2,75). Pytanie brzmi, czy to, że student nie planuje zostać w przyszłości przedsiębiorcą, wynika z niższej samooceny? Należałoby więc zapewnić mu wsparcie w tym obszarze. Czy może raczej brak planów co do założenia własnej działalności warunkuje mniejsze przywiązanie do rozwoju tej charakterystyki u studenta? Wtedy właściwsze zdaje się zwrócenie się ku osobom planującym zostanie przedsiębiorcą i wzmacnianie ich postaw.

Zaskakujące jest to, że aż 57,5% respondentów nie wie, jaki poziom wsparcia uczelnia oferuje osobom chcącym rozpocząć własną działalność. Jednocześnie zdecydowana większość studentów dostrzega dostęp do licznych inicjatyw wspierających przedsiębiorczość zarówno bezpośrednio na uczelni, jak i poprzez jej partnerów. To pokazuje, że wyzwaniem nie jest brak oferty, lecz skuteczniejsze komunikowanie dostępnych możliwości.

PODSUMOWANIE

Wyniki badania pokazują, że przedsiębiorczość jest trwałym i istotnym elementem postaw studentów SGH – niezależnie od tego, czy swoją przyszłość wiąże z własnym biznesem, czy z karierą w dużych organizacjach. Ponad połowa badanych rozważa założenie własnej działalności, a większość postrzega siebie jako osoby przedsiębiorcze. To wyraźny sygnał, że uczelnia skutecznie rozwija kompetencje cenione na współczesnym rynku pracy.

Jednocześnie pojawia się pytanie o pożądany profil absolwenta SGH – czy uczelnia powinna w większym stopniu wspierać osoby dążące do tworzenia i prowadzenia własnych organizacji, czy raczej te, które chcą rozwijać się w ramach istniejących struktur? Warto przy tym podkreślić, że przedsiębiorczość jako zestaw kompetencji nie ogranicza się wyłącznie do prowadzenia własnej działalności, lecz znajduje zastosowanie także w wielu obszarach życia zawodowego i społecznego.

Jeśli jednak celem SGH jest kształcenie liderów biznesu i życia publicznego, to fakt, że tyłu studentów deklaruje chęć założenia własnego biznesu lub organizacji pozarządowej po ukończeniu studiów, należy uznać za pozytywny sygnał. 

DR WERONIKA DANIŁOWSKA, Instytut Rynków i Konkurencji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH



**Ty budujesz swoją karierę.
My wspieramy Cię
na każdym etapie.**

Pracuj w UNIQA. Better works for me.



Zacznijmy razem. Lepiej.

Dowiedz się więcej na www.uniqa.pl/kariera

Polacy w Dubaju – pocztówka z rozmów

 RAFAŁ TOWALSKI, KATARZYNA GÓRAK-SOSNOWSKA



Artykuł jest pokłosiem wywiadów, które prowadziliśmy z Polakami mieszkającymi i pracującymi w Zjednoczonych Emiratach Arabskich (ZEA). W trakcie spotkań zauważaliśmy, że duża grupa naszych rozmówców to absolwenci SGH. Miło było słuchać i obserwować, jak rozwijają się ich kariery zawodowe na tym wymagającym rynku. Badania prowadziliśmy w ramach projektu CEEMEA (Akademickie Partnerstwo na rzecz badań nad gospodarką i polityką państw Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej) finansowanego w ramach programu „Partnerstwa strategiczne NAWA” (BNI/PST/2023/1/00147).

WYJAZD ZA GRANICĘ TO PLAN. ZEA TO NAJCZĘŚCIEJ PRZYPADEK

Nasi rozmówcy to typowi „nomadzi” globalnego kapitalizmu. Prosta ścieżka z Polski do ZEA to najrzadziej występujący wariant. Jedną z najdłuższych opisanych przez naszych rozmówców dróg do Emiratów wiodła z Polski przez Anglię, Dubaj, Australię, Katar, Oman, ponownie Australię do Abu Zabi, a następnie Ras Al-Chajmę. Droga innej osoby wiodła przez Niemcy, Austrię, Stany Zjednoczone i Indie. Są w nieustannej drodze, w poszukiwaniu nowych możliwości i dalszej poprawy swojej sytuacji „rynkowej” w sensie weberowskim, lub – ze względu na swoje unikatowe kompetencje – są „siłami specjalnymi” wysyłanymi przez firmy globalne w celu zwiększenia efektywności ekonomicznej lokalnych przedstawicielstw. ZEA to kolejny przystanek w podróży, samotnej, z partnerem lub czasami za partnerem.

Jak wynika z naszych rozmów, Emiraty nigdy nie były częścią długofalowej, przemyślanej ścieżki kariery. Decydował o tym przypadek lub pojawiająca się okazja: „To nie był mój wybór. Mój partner dostał ofertę kontraktu w Dubaju. Na początku nie chciał, ale jak zobaczył kwotę (na

umowie), to zmienił zdanie. Stwierdziliśmy, że na tych kilka miesięcy to w sumie fajne miejsce, fajna przygoda. Okazało się, że to jest rynek dużych możliwości i że on chce zostać, założyć firmę. Minęły dwa lata i ja też znalazłam pracę”. Jest to jeden z najczęściej pojawiających się schematów. Najpierw „okres próbny”, a potem pobyt na pełen etat; najpierw przekonanie, że to tylko na jakiś czas, a później mijają kolejne lata.

ZEA – KRAINA MOŻLIWOŚCI

Dla zdecydowanej większości ZEA nie były częścią skrupulatnie przemyślanej strategii. Dlatego też w zdecydowanej większości przypadków kraj ten staje się miejscem stopniowo odkrywanych. Jednych „inspiruje dynamika i forma rozwoju tego miejsca”, dla innych „to jest idealne miejsce do prowadzenia międzynarodowego biznesu”. Wielu rozmówców podkreślało, że w ZEA czuje się po prostu bezpiecznie: „80 narodowości, żyjących na tak małym obszarze, to trzeba umieć zorganizować, żeby ludzie czuli się bezpieczni (...) poziom bezpieczeństwa jest nie do opisanego, nigdy i nigdzie nie czułam się bezpiecznie”.

ZEA to miejsce dalekie od wyobrażeń stereotypowych. No może poza jednym – pogodą. Jest gorąco, bardzo gorąco, i brakuje zieleni. Niektórzy zwracają również uwagę na skraje nierówności społeczne. Oprócz olbrzymiego bogactwa widać również osoby, które zmagają się z problemami ekonomicznymi. Dotyczy to przede wszystkim imigrantów zarobkowych zatrudnianych do prac fizycznych. Osoby te zarabiają nawet 1–2 tysiące dirhamów emirackich (AED) – są za to w stanie skromnie żyć i wysyłać część zarobionych pieniędzy do swoich rodzin w Indiach, na Filipinach czy w Bangladeszu. Z tego powodu ZEA nie są krajem dla każdego.

Na grupach społecznościowych przeznaczonych dla Polaków mieszkających w Dubaju nierzadko pojawiają się pytania o to, czy jako hydraulik lub kierowca samochodów dostawczych można znaleźć dobrze płatną pracę. Odpowiedzi brzmią, że jest to w zasadzie niemożliwe, albowiem są to zajęcia typowo fizyczne, a rynek zdominowany jest przez niskopłatnych pracowników z Azji czy Afryki. Nie jest to także dobry rynek do szukania swojej pierwszej pracy. Wszak do ZEA przyjeżdżają ludzie z całego świata – wszyscy w tym samym celu: aby dobrze zarobić. Z tego powodu rynek pracy jest bardzo



nasycony, a pracę – nawet przy świetnych kompetencjach – znaleźć jest trudno. Przeprowadzka do Dubaju to zatem długoterminowa inwestycja, która nie wiadomo, kiedy zacznie się zwracać. Niektórzy szacują, że trzeba mieć zabezpieczenie w postaci nawet kilkuset tysięcy złotych, aby móc utrzymać się przez czas poszukiwania zatrudnienia.

EMIRATCZYCY I CAŁA RESZTA

Miejsce w społeczeństwie wyznacza pochodzenie. Najbardziej uprzywilejowana jest rdzenna ludność, czyli Emiratczycy. Stanowią oni około 20% całej populacji zamieszkującej ZEA. W opinii naszych rozmówców „Emiratczycy są trochę poza drabiną społeczną. Społeczność Emiratczyków przypomina strukturę plemienną, gdzie rodzina jest najważniejsza, zaś o miejscu decydują głównie nieformalne, rozległe kontakty/znajomości (arab. *wasta*): (...) nie należy zapominać, że jest to federacja emiratów. Jest rodzina królewska i klany, które dysponują największym bogactwem. O szczybel niżej są ludzie Zachodu. Dla Emiratczyków nie ma zasadniczo znaczenia, czy są to migranci z Europy, czy z Ameryki”. Nie mają też większego znaczenia niuanse geograficzne, tzn. czy jest to Europa

Zachodnia, czy Europa Środkowo-Wschodnia. Migranci z Azji i innych regionów świata (z wyłączeniem wspomnianego wcześniej Zachodu) zajmują niższe szczeble drabiny społecznej. Najliczniejszą grupę migrantów stanowią Indusi – jest ich od 3,5 do 4 milionów.

POLACY W DUBAJU – WŚRÓD SWOICH

Szacuje się, że w ZEA mieszka kilkanaście tysięcy Polaków (ok. 8–12 tysięcy). Początki formowania się środowiska polonijnego niektórzy żartobliwie datują na uruchomienie pierwszych połączeń lotniczych z Warszawy do ZEA. W porównaniu ze środowiskami migrantów z Polski w innych krajach jest to dość młoda grupa, ale o wyraźnie odrębnych cechach i świadoma swojej inności: „Polacy w Dubaju to inna grupa niż podobne zbiorowości na świecie – to ludzie na poziomie, specjaliści w swoich dziedzinach. Polacy, którzy tu przyjeżdżają, są jednak trochę bardziej otwarci”. Polacy w ZEA to pełen przekrój zawodowy. Generalnie są to jednak trzy grupy: specjaliści, kadra kierownicza i przedsiębiorcy, którzy albo przenieśli swoją działalność z Polski do ZEA, albo otworzyli działalność zupełnie od początku. Ta specyfika Polonii wynika z tego, że „(...) tu nie przyjedzie robotnik niewykwalifikowany, bo będzie musiał konkurować z bardzo niskopłatnymi Azjatami”.

Jest to jednak na tyle mała grupa, że trudno jest jej tworzyć zintegrowane zespoły w miejscach pracy. Udaje się to na przykład innym grupom migrantów czy ekspatów, których jest znacznie więcej. Takie osoby mogą się wzajemnie wspierać i współpracować, jak również polecać kolejne osoby ze swojego kraju do pracy. Jeżeli w jakiejś firmie w ZEA pracuje Polak, nierzadko jest jedyną osobą z tego kraju. Dlatego istotną rolę integrującą pełnią kręgi niezwiązane z miejscem zawodowym. Jedna z respondentek stwierdziła, że „jest tu taka mała Polska. Podobnie jak inne grupy migrantów tworzymy takie »baniki«”.

KOBIETY POTRAFIĄ!

Jedną z takich „baniek” jest sieć polskich kobiet biznesu (Polish Businesswoman Network). Należy do niej 75 osób. Sieć służy „wymianie informacji, organizowane są spotkania, szkolenia. Dzięki networkingowi łatwiej jest uzyskać pomoc w biznesie”. Dlaczego sieć działa? Oto odpowiedź: „Przez te cztery lata, od czasu, kiedy network stworzyło 10 Polek, w zasadzie mieszkających na jednym osiedlu, on bardzo urósł, przez to są w nim teraz osoby o bardzo zróżnicowanych kompetencjach i doświadczeniu. I te osoby bardzo chętnie się dzielą swoim doświadczeniem. Robimy programy mentoringowe. Robimy różne spotkania tematyczne. Wszyscy wiedzą miesiąc wcześniej, jaki będzie temat. Więc jeśli ciebie to interesuje, to przychodzisz, ale jak już tu dotarłaś, przedtem stojąc w korku, to się w takie spotkanie angażujesz. Moje prywatne

doświadczenie jest takie, że sobie pomagamy w pracy i prywatnie”.

Sporą grupę stanowią Polki, które w swoich firmach pracują na stanowiskach zarządczych, których w ogóle jest coraz więcej i proporcjonalnie po równo z mężczyznami (jak przyznała jedna z naszych rozmówczyń, mniej więcej w 2020 r. spośród Polaków zajmujących stanowiska zarządcze 70% stanowili mężczyźni). Sieć działa również jako przestrzeń wymiany informacji niezwiązanych ze sferą biznesową, a w niektórych przypadkach przekłada się na relacje koleżeńskie: „Z jednymi jesteśmy bardziej związani, z innymi mniej – jakieś tam wyjście na łódkę sobie organizujemy, a to jakiś piknik rodzinny”. Sieć, choć skupia przedstawicielki biznesu, postrzegana jest jako alternatywa dla oficjalnych kanałów przeznaczonych do reprezentacji polskiego środowiska biznesu.

Istotną rolę w integracji środowisk polonijnych odgrywają social media: „Mamy taką grupę w sieci, setki wiadomości codziennie, a to wymiana opon, a gdzie coś kupić, gdzie sobie zrobić zabieg kosmetyczny, i jest taka tendencja, że jak Polak, to chętniej. Jest taka grupa, która się bodajże nazywa Polskie Lejdys (chyba w Abu Zabi), no i one na tym forum szukają informacji – a to gdzie polskie czekoladki lub inne produkty spożywcze można kupić, a to któraś wychodzi z inicjatywą pójścia na kawę. Ja ostatnio szukałam czegoś w Abu Zabi, no i się z tymi dziewczynami skontaktowałam”.

Niektórzy z rozmówców zauważają, że wraz ze wzrostem liczby Polaków w ZEA środowisko Polonii staje się coraz bardziej heterogeniczne, a zatem słabną tendencje integracyjne. Nadal jednak dominują pozytywne wrażenia, wyniesione z kontaktów z innymi Polakami. Oczywiście, od czasu do czasu pojawiają się tzw. czarne owce, ale dzięki tym kontaktom w miarę szybko informacje o takich osobach przenikają do obiegu.

PIELĘGNOWANIE POLSKOŚCI

Jakie zatem najważniejsze funkcje pełni polska diaspora? Niewątpliwie daje możliwość integracji, co z perspektywy osoby, która jest nowa, społecznie i psychologicznie może być niezwykle ważne: „Myślę, że ta Polonia jest w miarę zintegrowana. Ja mam takie przekonanie, że trzeba naprawdę nie chcieć, żeby się z innymi nie widzieć, nie mieć kontaktu z innymi Polakami”. Istotne miejsce znajduje funkcja wsparcia: „Na początku, jak się tutaj przeprowadziliśmy, to mieliśmy jedynie relacje z kolegami po SGH. Tak naturalnie zaczął powstawać system wsparcia”. Inna osoba zauważyła, że „tutaj Polacy pomagają też w takich rzeczach organizacyjnych, kiedy ktoś przyjeżdża do Dubaju i potrzebuje się zorientować szybko, jakie są możliwości, gdzie i co trzeba »zalać«, to w tych rzeczach Polacy są sobie bardzo pomocni. Jakbym pewnie szukała pracy, to w pierwszej kolejności wysłałabym CV do swojego networku”. Z kolei inna rozmówczyni

zauważyła, że o ile generalnie „nasza kultura (jest taka), że my nie jesteśmy tacy wspierający się, o tyle tutaj jest chyba inaczej”.

Dla wielu naszych respondentów istotne było także pielęgnowanie polskości, które przejawia się głównie w codziennych czynnościach: „U mnie kulturowanie polskości przejawia się przede wszystkim w polskim jedzeniu (obiady). Spotykamy się również z polską wspólnotą kościelną”. Ważne jest też obycie z językiem: „Fajnie jest tak czasami, no nie wiem, na 10 minut, wyciągnąć kogoś na kawę i pogadać po polsku”. Dla wielu rodzin miejscem, gdzie „praktykuje się” polskość, jest polska szkoła. Inni utrzymują relacje rodzinne. Z kolei dla pozostałych, z racji profilu działalności gospodarczej, Polska to codzienność poprzez kontakty biznesowe z Polakami. Trudno mówić tu o tęsknocie czy sentymencie za opuszczonym krajem, zwłaszcza że dominują bardzo pozytywne oceny: życie jest proste, bezpieczne, bez podatków, w cieple.

GARŚĆ WSKAZÓWEK NA KONIEC

Z rozmów można wnioskować, że Polacy w ZEA to specyficzna grupa, świadoma swoich zalet. Wypowiedzi w stylu: „jesteśmy specjalistami”, „my tu przyjeżdżamy z bardzo dobrym doświadczeniem, zbieranym w innych krajach”, świadczą o wysokiej samoocenie, co przekłada się na otwartość i zaangażowanie.

Nasi rozmówcy chętnie dzielili się radami dla tych, którzy chcieliby na dłuższy czas zadomowić się w ZEA i będzie to ich pierwszy kontakt z tym miejscem. Niewątpliwie trzeba odrzucić wszelkie stereotypy o Emiratach. Tu pieniądze nie leżą na ulicy: „Czasami jest takie podejście: przyjadę do Dubaju, spotkam jednego, dwóch szejków, może po prostu »potknę się o tego szejka na ulicy« i on mi »sypnie« milion dolarów. Tak się nie dzieje. Trzeba mieć dobry pomysł, zdobyć zaufanie i ciężko pracować. »Wyciąganie« kasy z pewnością się nie uda”. Życie w rytmie *work-life balance* może być przeszkodą, bo „biznes ma swój własny kalendarz”. Trzeba być responsywnym i elastycznym. Jeśli chcesz odnieść sukces, musisz zapomnieć o tym, jak prowadziłeś biznes w Polsce. W ZEA musisz prowadzić biznes po „arabsku”.

Trzeba również pamiętać, że ZEA to rynek „dużego autorytetu władzy”. Krytykowanie państwa to zdecydowanie zły pomysł. Nie należy też zbyt wiele oczekiwać od państwa: „Moją rolą tutaj jest pracować i pamiętać, że to państwo to model biznesowy. Ja pracuję, oni mi płacą więcej niż gdziekolwiek indziej, ja nie płacę podatku”.

DR RAFAŁ TOWALSKI, Zakład Bliskiego Wschodu i Azji Środkowej, Instytut Studiów Międzynarodowych, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH

PROF. DR HAB. KATARZYNA GÓRAK-SOSNOWSKA, kierowniczka Zakładu Bliskiego Wschodu i Azji Środkowej, Instytut Studiów Międzynarodowych, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne SGH



**Modele CGE.
Metodologia,
konstrukcja, wyzwania
i perspektywy**

RUMIANA GÓRSKA

Niniejsza monografia jest skierowana do ekonomistów, doktorantów, analityków i praktyków zainteresowanych metodologią oraz zastosowaniami modeli CGE. Powstała z myślą o osobach, które nie tylko chcą korzystać z gotowych narzędzi w modelowaniu CGE, lecz także pragną uporządkować i pogłębić wiedzę z tego zakresu, aby lepiej zrozumieć ich strukturę, konstrukcję, ograniczenia i zalety.

(fragment wstępu)



**Innowacje
i innowacyjność
w zdrowiu. Rola
polityki publicznej**

VIOLETTA
KORPOROWICZ-
ŻMICHOWSKA

Niniejsza praca jest próbą wskazania kierunków rozwoju wiedzy interdyscyplinarnej, jaka jest niezbędna do wdrażania innowacji w zdrowiu, postrzeganej z perspektywy polityki publicznej. Opracowanie nie ma charakteru monograficznego w zakresie problemu innowacji i innowacyjności. Wskazywać ma ono raczej na liczne uwarunkowania sprzyjające ich powstaniu, kreowaniu i sprawnemu wdrażaniu w tak czułym, zdywersyfikowanym i dynamicznie rozwijającym się obszarze, jakim jest innowacyjność w systemie zdrowia.

(fragment wstępu)



**Sytuacja
mieszkaniowa
w Polsce lat 2011–2023
w świecie kryzysu
zamieszkiwania**

MACIEJ CESARSKI

W publikacjach dotyczących kondycji mieszkalnictwa polskiego porusza się wiele istotnych kwestii, konkretnych problemów i słabości polityki mieszkaniowej od 1989 r., w sumie jednak bez wysuwania śmielszych propozycji strukturalnych kierunków przezwyciężania mechanizmów rządzących budownictwem mieszkaniowym i podziałem istniejącego oraz wytwarzanego zasobu mieszkaniowego w gospodarce rynkowej. Wobec tego typu niedostatków przedkładane opracowanie nawiązuje do zagrożeń dotyczących mieszkalnictwa, osadnictwa i zamieszkiwania zgłaszanych przez środowisko polskiej szkoły podchodzenia do zagadnień mieszkaniowo-osadniczych.

(fragment rozdziału I)



**Zewnętrzna polityka
energetyczna
Indii. Jak zapewnić
bezpieczeństwo
energetyczne
w najludniejszym
państwie świata?**

TOMASZ WOJCIECH
WIŚNIEWSKI

Publikacja dotyczy Republiki Indii – państwa, które ze względu na wielkość populacji, potencjał gospodarczy i znaczenie międzynarodowe jest interesującym i istotnym obiektem badań naukowych. W polu badawczym znajduje się jeden z kluczowych elementów aktywności zewnętrznej Indii, jakim jest zewnętrzna polityka energetyczna oraz jej model i czynniki ją kształtujące. Intencją autora jest zbadanie współzależności pomiędzy stanem bezpieczeństwa energetycznego Indii a działaniami podejmowanymi przez władze tego państwa oraz podmioty sektora energetycznego na arenie międzynarodowej.

(fragment wstępu)



**Zmiany klimatu
a ryzyko gospodarcze**

ANETA KOSZTOWNIAK,
SYLWESTER KOZAK

Stopniowe podnoszenie się temperatury, ulewne i nieregularne opady, silne wiatry, powodzie oraz inne skutki zmieniającego się klimatu w zróżnicowany sposób oddziałują na działalność przedsiębiorstw i sytuację gospodarstw domowych. (...) Celem głównym monografii jest charakterystyka przyczyn i skali zmian klimatycznych oddziałujących na wzrost ryzyka gospodarczego w skali międzynarodowej oraz regionalnej w krajach Unii Europejskiej, w tym w Polsce.

(fragmenty wstępu)



**Lobbying
w Unii Europejskiej.
Przejrzystość, korzyści
i koszty**

MARZENA
BŁASZCZUK-ZAWIŁA,
ARTUR NOWAK-FAR,
DARIUSZ MONGIAŁO

Celem niniejszej monografii jest zwrócenie uwagi na kwestię przejrzystości lobbingu (zarówno jawności, jak i uczciwości) oraz miejsce interesu publicznego i etyki w tej działalności z różnych perspektyw badawczych. (...) Ważnym elementem analizy jest zagadnienie percepcji społecznej lobbingu, która w dużej mierze jest kształtowana przez przypadki działań nieetycznych. Kwestia przejrzystości lobbingu nie była w literaturze polskiej przedmiotem szerszych badań. Niniejsza monografia częściowo uzupełnia lukę w tym zakresie.

(fragmenty wprowadzenia)

Zapraszamy do naszej księgarni stacjonarnej w godzinach 10.00–16.00, Oficyna Wydawnicza SGH, al. Niepodległości 162 (budynek główny, parter).

Oferta Oficyny Wydawniczej SGH
→ [HTTPS://SKLEP.SGH.WAW.PL/](https://sklep.sgh.waw.pl/)

Od Budapesztu do BarcelONy

Jak odzyskać suwerenność w świecie cyfrowej nauki?

ANNA A. JANOWSKA



W świecie akademickim, gdzie tradycja spotyka się z nowoczesnością, rodzi się właśnie nowe podejście do oceniania i upowszechniania badań naukowych. Wracamy do korzeni. To, co zaczęło się w 2001 r. jako marzenie o darmowym dostępie do wiedzy, dziś ewoluuje w stronę walki o pełną autonomię informacyjną uniwersytetów. Zapraszamy w podróż od historycznych ulic Budapesztu, przez diamentowe szlaki publikowania, aż po słoneczną Barcelonę, gdzie wykuwa się nowa norma przejrzystości.

DUCH BUDAPESZTU: POCZĄTEK WIELKIEJ ZMIANY

Wszystko zaczęło się w grudniu 2001 r. – podczas spotkania w Budapeszcie zwołanego przez Open Society Institute. To właśnie tam narodziła się Budapest Open Access Initiative (BOAI) – inicjatywa, w której pojawiła się pierwsza spójna definicja otwartego dostępu. Sygnatariusze BOAI postawili sobie za cel, aby recenzowane artykuły naukowe we wszystkich dziedzinach stały się swobodnie dostępne w internecie dla każdego, kto ma do niego dostęp.

BOAI nie było tylko deklaracją techniczną. Było oświadczeniem o zasadach, strategii i zaangażowaniu całej globalnej społeczności naukowej. Uczestnicy spotkania zrozumieli, że w dobie internetu bariery cenowe w dostępie do wiedzy stają się nie tylko anachronizmem, ale wręcz przeszkodą w rozwoju medycyny, nauki i społeczeństwa. Ten

moment zapoczątkował trwający już ponad dwie dekady ruch, który fundamentalnie zmienił krajobraz wydawniczy, kładąc podwaliny pod to, co dziś nazywamy otwartą nauką.

BLASK „DIAMENTU”: SPRAWIEDLIWSZA ALTERNATYWA

Ewolucja otwartego dostępu doprowadziła nas do momentu, w którym samo „otwarcie” tekstu przestało wystarczać. Tradycyjne modele otwartego dostępu, takie jak model „złoty”, często wiążą się z wysokimi opłatami za publikację (ang. *article processing charges*, APC), które przenoszą barierę finansową z czytelnika na autora. W odpowiedzi na to wyzwanie zyskała na znaczeniu koncepcja Diamond Open Access (diamentowy otwarty dostęp).

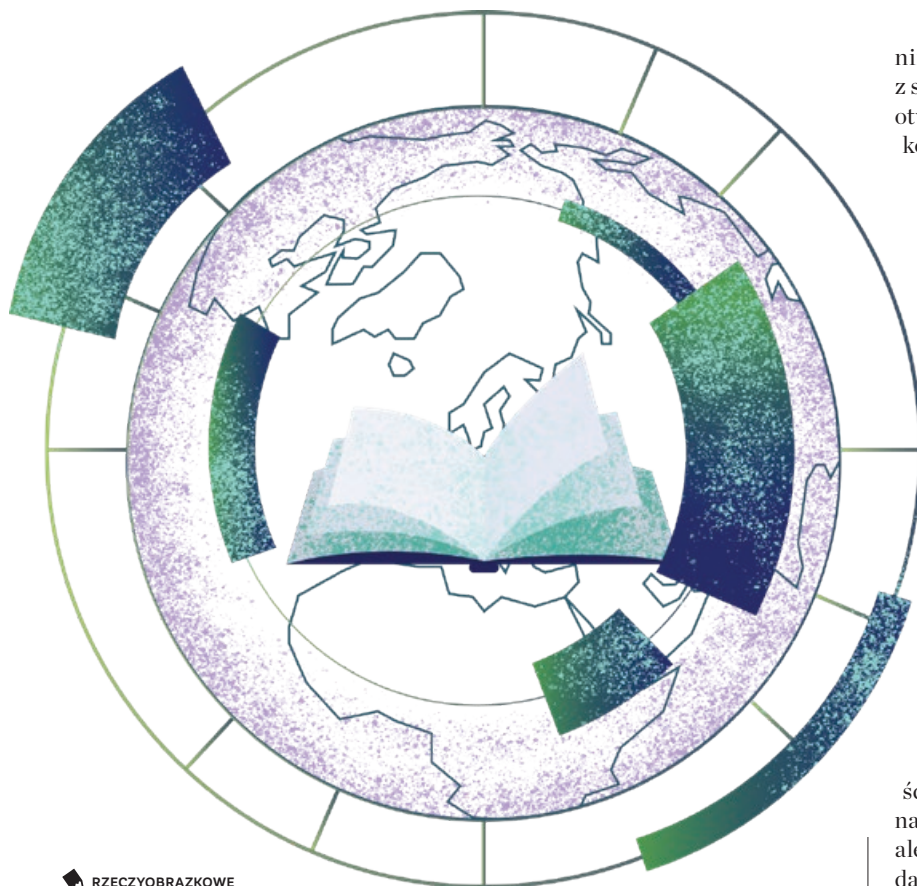
W modelu diamentowym całe czasopismo są dostępne bezpłatnie dla czytelników, a wydawcy nie pobierają żadnych opłat od autorów. Koszty wydawania takich pism są zazwyczaj pokrywane przez uniwersytety, towarzystwa naukowe lub instytucje badawcze – model ten jest niezwykle popularny w Polsce, gdzie wiele czasopism uczelnianych funkcjonuje właśnie w ten sposób. Dlaczego warto publikować w „diamentie”? Przede wszystkim dlatego, że sprzyja on sprawiedliwemu rozpowszechnianiu badań, niezależnie od zaplecza finansowego badacza. Pozwala autorom zachować pełną kontrolę nad własnością intelektualną, ponieważ proces publikacji nie jest napędzany zyskiem komercyjnym, lecz jakością akademicką. Takie inicjatywy, jak projekt DIAMAS czy Globalny Sojusz na rzecz Diamentowego Otwartego Dostępu (Global Diamond Open Access Alliance) pod egidą UNESCO, pokazują, że ten model to nie tylko idea, ale też realna, zrównoważona przyszłość.


KRYZYS „CZARNEJ SKRZYNIKI”: DLACZEGO POTRZEBUJEMY BARCELONY?

Choć coraz więcej naszych prac jest dostępnych bezpłatnie, pojawił się nowy problem. Informacje o naszych badaniach – kogo cytujemy, kto finansuje nasze granty, jakie mamy afiliacje – zostały zamknięte wewnątrz prywatnych, komercyjnych infrastruktur. Takie bazy, jak Web of Science czy Scopus, gromadzą te metadane, ale poważnie ograniczają możliwość ich ponownego wykorzystania, oferując dostęp do nich jedynie tym instytucjom, które stać na bardzo drogie subskrypcje.

Doprowadziło to do sytuacji zwanej modelem „czarnej skrzynki”: podejmujemy strategiczne decyzje o karierach naukowych, alokacji środków i przyszłości uczelni na podstawie niejawnych danych i mechanizmów, których nie możemy w pełni zweryfikować ani zreprodukować. Co gorsza, systemy te często są stronnicze, faworyzując określone języki i regiony geograficzne kosztem innych.

Odpowiedzią na ten kryzys jest ogłoszona w 2024 r. Deklaracja barcelońska w sprawie otwartych informacji o badaniach (Barcelona



 RZECZYOBRAZKOWE

Declaration on Open Research Information). Jej sygnatariusze uważają, że informacje o badaniach (metadane bibliograficzne, informacje o finansowaniu, oprogramowaniu czy współpracownikach) muszą stać się dobrem wspólnym. Zobowiązują się oni do czterech kluczowych działań:

1. uczynienia otwartości stanem domyślnym dla wykorzystywanych i wytwarzanych informacji;
2. współpracy z systemami wspierającymi otwartość, np. wymagania, by metadane z procesów publikacyjnych trafiały do otwartych infrastruktur;
3. wspierania trwałości otwartych infrastruktur, takich jak Crossref czy ORCID;
4. wspólnych działań na rzecz przyspieszenia transformacji.

PRZYKŁAD Z PÓŁNOCY: ODWAŻNY KROK UNIwersYTETU W GRONINGEN

Jak te szczytne idee wyglądają w praktyce? Inspirowanym przykładem jest Uniwersytet w Groningen (UG) w Holandii. Ta założona w 1614 r. uczelnia, z ponad 30-tysięczną społecznością studencką, postawiła na radykalną autonomię cyfrową. UG nie tylko podpisało deklarację barcelońską, ale uczyniło ją też fundamentem swojej strategii na lata 2024–2027.

Najbardziej spektakularnym ruchem Groningen jest decyzja o całkowitym wycofaniu się z subskrypcji Web of Science do 2027 r. na rzecz otwartych opcji. Już w 2026 r. uczelnia zaprzestała korzystania z takich narzędzi, jak InCites czy Altmetric Explorer. Zamiast polegać na gotowych produktach komercyjnych, uniwersytet rozwija własny system – FRIDA (FAIR Research Information Dashboard).


Celem FRIDA jest odzyskanie kontroli nad informacjami o własnych badaniach poprzez integrację danych z otwartych źródeł, takich jak OpenAlex czy Crossref. Groningen pokazuje, że zmiana jest możliwa, jeśli połączymy politykę z technologią i potrzebami społeczności akademickiej. Ich lekcja jest jasna: otwartość informacji to fundament odpowiedzialnej oceny badań, która wspiera, a nie zastępuje, ocenę ekspercką (ang. *peer review*).

CO TO OZNACZA DLA NAS W SGH?

Jako badacze SGH, najstarszej uczelni ekonomicznej w Polsce, odgrywamy szczególną rolę w kształtowaniu standardów przejrzystości w naukach społecznych. Otwarta nauka to dla nas nie tylko „odhaczanie” wymogów grantowych, ale też szansa na realny wpływ na otoczenie gospodarcze. Dzięki otwartym informacjom o badaniach:

- zwiększamy widoczność naszych prac: otwarte metadane sprawiają, że nasze artykuły są łatwiejsze do znalezienia przez badaczy z całego świata;
- chronimy naszą autonomię: nie pozwalamy, by o jakości naszych badań decydowały zamknięte algorytmy prywatnych firm;
- wspieramy sprawiedliwość: model diamentowy, w którym wydajemy wiele naszych czasopism, pozwala naukowcom z mniej zamożnych regionów czy instytucji na publikowanie i czytanie bez barier finansowych.

Otwarta nauka, od Budapesztu po Barcelonę, to powrót do korzeni uniwersytetu jako wspólnoty poszukującej prawdy w sposób jawny i weryfikowalny. Przejście na otwarte informacje o badaniach wymaga czasu, współpracy i zaangażowania nas wszystkich – od władz uczelni, przez bibliotekarzy, aż po każdego badacza.

Zachęcamy Państwa do aktywnego włączenia się w ten proces. Wybierajmy czasopisma diamentowe, dbajmy o jakość naszych profili w otwartych bazach (jak ORCID) i wspólnie budujmy system, w którym ocena nauki przestanie być „czarną skrzynką”, a stanie się przejrzystym dialogiem o jakości i wpływie naszych badań na świat! Przyszłość nauki jest otwarta. 

DR ANNA ANETTA JANOWSKA, zastępca dyrektora
Centrum Wspierania i Otwierania Nauki



FOT. PIOTR POJAROWICZ, SGH

Przedsiębiorczość to odwaga, cierpliwość i wolność

 PIOTR CZAJKOWSKI

Nie korzysta na co dzień z komputera, nie czyta biznesplanów, a mimo to stworzył jedną z najbardziej charakterystycznych polskich firm, budując ponad 9 tys. mieszkań i 24 hotele. O przedsiębiorczości, która rodzi się z odwagi, o zaufaniu do ludzi, o pieniądzach, które nie powinny być celem samym w sobie, i o społecznej odpowiedzialności, która nie jest dodatkiem do działalności, lecz częścią tożsamości firmy, z Władysławem Grochowskim – właścicielem i prezesem Grupy Arche – rozmawia Piotr Czajkowski, dyrektor Centrum Współpracy z Biznesem, SGH.

Piotr Czajkowski: Przygotowując się do naszej rozmowy, oglądałem różne wywiady z panem i wracała do mnie jedna myśl: żyjemy w czasach narzędzi cyfrowych, sztucznej inteligencji, nieustannego analizowania danych, a pan mówi o sobie, że nie korzysta z komputera, z telefonu też raczej oszczędnie. A jednak stworzył pan bardzo dużą firmę. To znaczy, że nadal można budować poważny biznes inaczej niż przez ekrany, systemy i Excela?

Władysław Grochowski: Oczywiście, że można. Każdy człowiek jest inny i dobrze, jeśli znajdzie swoje miejsce, wykorzysta największe atuty, a pozostałe sprawy można oddelegować innym, lepszym od siebie. Trzeba pamiętać, że przedsiębiorcy są bardzo różni i nie ma jednej recepty na sukces. Ważne jest też rozumienie swoich ograniczeń – ja na przykład mam w firmie wspaniałe, skrupulatne osoby, które doskonale radzą sobie ze sprawami, do których ja się nie nadaję.

Można podejrzec innych, korzystać z gotowych wzorców, ale najciekawsze i najcenniejsze jest jednak sprawdzanie wszystkiego na sobie i robienie rzeczy po swojemu. Popelnianie błędów, uczenie się, wychodzenie z trudnych sytuacji i szukanie własnej drogi dają siłę. Ja jestem właśnie z tych, którzy wszystkiego uczyli się bardziej na doświadczeniu niż z gotowych instrukcji.

To od razu prowadzi do pytania o edukację, w tym tę sformalizowaną. W SGH mamy całe przedmioty poświęcone budowaniu biznesplanu, a pan z kolei nawet ich nie czyta. Czy formalna edukacja jest pana zdaniem potrzebna i ważna?

Trudno to rozstrzygnąć raz na zawsze. To jest sprawa bardzo indywidualna. Jednym pomaga, innym niekoniecznie. Zwłaszcza osobom bardzo kreatywnym zbyt ustrukturyzowana ścieżka czasem nie służy. Ale to nie znaczy, że wiedza nie jest potrzebna. Przeciwnie – trzeba się stale uczyć. Ja od dziecka bardzo dużo czytałem. Jak tylko nauczyłem się czytać, to pochłaniałem książki po nocach. To zostało mi do dziś. Później dobrze jest jeszcze znaleźć potwierdzenie naukowe dla tego, do czego człowiek dochodzi intuicyjnie. To daje satysfakcję. Jednak ludzi, których zatrudniamy, na których zbudowana jest firma, często mają wysokie formalne wykształcenie i oni też są firmie bardzo potrzebni.

Czyli dla przedsiębiorcy niekoniecznie edukacja w sensie formalnym, ale rozwój – tak. Często widzę, że nawet ci przedsiębiorcy, którzy mówią, że szkoła czy studia nie były dla nich najważniejsze, i tak poświęcają mnóstwo czasu na edukację, tylko niesformalizowaną i nieusystematyzowaną – książki, rozmowy, konferencje, podcasty.

Właśnie tak. To nie musi być wiedza uporządkowana według akademickiego programu, ale musi być myślenie, czytanie, obserwowanie świata. Mózg przy czytaniu pracuje, człowiek się rozwija i z czasem z tego składa sobie własny sposób rozumienia rzeczywistości. To jednak nie stoi w kontradze do formalnej edukacji, to po prostu inna droga.

Zaufanie zamiast kontroli

Jednym z najciekawszych wątków w pana podejściu jest delegowanie. Nie tylko zadań, ale też odpowiedzialności. Wielu właścicieli firm, zwłaszcza tych zbudowanych od zera, ma z tym ogromny problem. Chcą wiedzieć wszystko i o wszystkim decydować sami.

A ja mam świadomość, że na wielu sprawach się nie znam i nawet nie chcę wiedzieć wszystkiego. Dlatego oddaję ludziom tyle, ile mogę. To jest szczególnie ważne przy sukcesji i przy dojrzewaniu organizacji. Jeżeli właściciel przez lata wszystko trzymał w ręku, to później firma ma z tym problem. U mnie nie ma ręcznego sterowania. Nie ma też przesadnie wielu regulaminów i procedur. Jest duża swoboda, ale też odpowiedzialność.

Ale wtedy pojawia się ryzyko. Ktoś może popełnić błąd, może coś zepsuć, a czasem nawet wykorzystać zaufanie, oszukać.

Oczywiście, że to się zdarza. Błędy są nieuniknione. Natomiast jeśli ktoś działał uczciwie, myślał, utożsamia się z organizacją i po prostu popełnił błąd, to zwykle sam bardzo to przeżywa. Wtedy trzeba go raczej wesprzeć, niż dobijać. Czasem to ja muszę pocieszać ludzi po ich potknięciach. Przy nadużyciach sytuacja wygląda inaczej – tu mam albo zero tolerancji, albo wyjątkowo daję jeszcze jedną szansę po bardzo poważnej rozmowie. Ale generalnie bardziej oplaca się dawać ludziom wolność i uruchamiać ich głowę, niż prowadzić ich za rękę. Jeśli dostają tylko gotowe polecenia, wyłączają myślenie i czekają na instrukcje.

Co zatem jest kluczowe przy doborze ludzi? Uczciwość? Odwaga?

Uczciwość, odwaga, wolność, kreatywność. I jeszcze podejmowanie decyzji oraz branie odpowiedzialności za to, co się robi. Tacy ludzie budują firmę naprawdę.

Firma dojrzewa razem z ludźmi

Jak z czasem nauczył się pan rozpoznawać ludzi, którzy do takiej organizacji pasują? Bo to chyba też przychodzi z doświadczeniem.

Tak, to długa droga. Na początku miałem z tym duże problemy. Firma też musi znaleźć swoje miejsce, swoją filozofię, swoją tożsamość. Z czasem to się krystalizuje i wtedy zaczynają przychodzić ludzie, którzy to rozumieją. Kiedyś próbowałem ludzi łamać, dopasowywać ich do jakiegoś wzoru, ale to jest nieskuteczne. Lepiej dobierać tych, którzy naturalnie czują podobnie. Każda organizacja ma inną atmosferę, inne relacje, inną energię. Dla mnie ważne jest, żeby człowiek rano chciał wstać z łóżka i z radością chciał iść do pracy, a nie czuł, że musi.

A co, jeśli ktoś się nie sprawdza?

To nie zawsze znaczy, że jest słaby. Czasem po prostu nie trafił we właściwe miejsce. My staramy się nie zwalniać ludzi pochopnie, jeśli są zaangażowani i uczciwi. Często szukamy im innej przestrzeni i nieraz się okazuje, że w nowej roli ktoś nagle się odnajduje. Ludzie sami często nie wiedzą, jakie mają talenty, i doskonale się odnajdują, ale w innym miejscu w firmie.

Głowa ważniejsza niż kapitał

Wielu młodych ludzi myśli dziś o własnej działalności, ale szybko zderza się z pytaniem o pieniądze. Nie każdy ma bogatych rodziców, zapleczka czy inwestora. Czy do robienia pieniędzy naprawdę przede wszystkim potrzebne są pieniądze? Czy może bardziej głowa?

Moim zdaniem bardziej potrzebna jest głowa niż pieniądze. Ja nigdy nie miałem specjalnie pieniędzy i nie przywiązywałem się do nich przesadnie. Kiedy zaczynałem działalność deweloperską, pożyczyłem dwa tysiące w banku spółdzielczym. To był początek. Wtedy zresztą prawie nikt nie miał pieniędzy, więc paradoksalnie było łatwiej, bo wszyscy kombinowali, jak coś zrobić. Na pierwszej inwestycji nie zarobiliśmy, ale doprowadziliśmy ją do końca – a to nie było standardem w tamtych czasach. I to jest ważne: cierpliwość, uczciwość i konsekwencja.

Czyli lepiej zaczynać od małych projektów i małych kwot, niż od razu rzucać się na wielkie rzeczy?

Oczywiście. Na małych rzeczach człowiek uczy się najlepiej. Na początku można nawet bardziej ryzykować, bo ma się mniej do stracenia. Jak coś się nie uda, można zacząć jeszcze raz. Ale później, gdy bierze się odpowiedzialność za pracowników, inwestorów, większą strukturę, trzeba być ostrożniejszym. Młodzi ludzie często nie są cierpliwi, chcą wszystkiego od razu. A lepiej z małych sukcesów budować coś trwałego.

Czyli chcą za szybko i na słabych fundamentach?

Trochę tak. A ja jestem ze starej szkoły. Byłem sadownikiem i wiedziałem, że na owoce trzeba czekać. A czasem jeszcze przyjdzie przymrozek i zniweczy wszystko na cały rok. To uczy cierpliwości i pokory. Dzisiaj świat jest szybszy, cyfrowy, wszystko przyspieszyło i rzeczywiście można szybciej zarobić, ale to też psuje pewną organiczną cierpliwość. A biznes często trzeba budować powoli. Nawet jeśli zarabia się niewiele, można coś odkładać, z czegoś zrezygnować, coś zainwestować i patrzeć, czy to zaczyna pracować. Potem się to powiększa, rośnie i zaczyna działać.

Emocje, intuicja i ludzie od „cyferek”

Mówi pan też często, że decyzje podejmuje emocjami. Weźmy Cukrownię Żnin. Żaden bank, pracownicy – nikt nie wierzył w ten projekt, a pan jednak podjął decyzję: „kupuję!”

I teraz to nasz najlepszy projekt. I rzeczywiście, tak podejmuję decyzje, emocjami – zdecydowanie. Czasem w kilka sekund wiem, czy coś czuję, czy nie. Czy dany obiekt, projekt, miejsce do mnie przemawia. Do tej pory praktycznie nie miałem sytuacji, żeby te emocje mnie zawiodły w fundamentalny sposób. Ale to nie znaczy, że wszystko ma być robione bez „ludzi od liczb”. Właśnie dlatego trzeba się otaczać osobami, które są mocne tam, gdzie my nie jesteśmy. Ja mam świetnych ludzi od finansów, od porządku, od pilnowania rzeczy, które muszą być dopięte.

Czyli przedsiębiorca nie musi być najlepszy we wszystkim – powinien raczej umieć dobrać zespół.

Dokładnie. Każdy jest w czymś dobry. Jeden ma wyobraźnię, drugi porządkuje, trzeci znakomicie dowozi operacyjnie, czwarty buduje relacje. Dopiero z takich różnych ludzi robi się prawdziwy zespół. Lider musi być trochę psychologiem, trochę wyszukiwaczem talentów. Musi umieć znaleźć ludziom przestrzeń, w której będą rozkwitać.

Spoleczna odpowiedzialność jako część tożsamości

W przypadku Arche uderza też coś jeszcze: społeczne zaangażowanie. Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami, osób po kryzysie bezdomności, byłych więźniów – to nie wygląda jak dodatek do biznesu ani PR-owy ornament. To wygląda raczej jak fragmexnt DNA firmy. Czy to jest koszt, który bierze na siebie, czy raczej siła organizacji?

I jedno, i drugie. Jeśli już coś mamy, to naturalne jest, że trzeba się podzielić i dawać szansę

innym. Ja to wyniosłem z domu, z rodziny, z wychowania. Ale ważne jest też coś innego: takie rzeczy powinny wypływać z człowieka, a nie z regulacji. Ja wierzę bardziej w wartości wewnętrzne niż w narzucone procedury. Przepisami nie da się wszystkiego uregulować. Albo człowiek to czuje, albo nie.

Mówi pan, że osoby z niepełnosprawnością intelektualną bardzo wiele dają organizacji.

Bo są naturalni, otwarci, skracają dystans, nie budują sztucznych barier. Wnoszą dużo dobra, prostoty, autentyczności. Ja sam bardzo dużo się od nich uczę. Patrząc na nich, człowiek widzi, ile w świecie dorosłych jest niepotrzebnego komplikowania wszystkiego.

Biznes, państwo i odpowiedzialność

Został pan niedawno powołany do rady przy Prezydencie RP. Co – z perspektywy przedsiębiorcy – chciałby pan wniesić do takiej debaty?

Przede wszystkim przypominać, skąd się biorą pieniądze. Kto je wypracowuje. W Polsce wciąż za mało mówi się o tym, że to przedsiębiorcy tworzą wartość, miejsca pracy, podatki. Potem można dyskutować o redystrybucji, ale najpierw ktoś musi te środki wypracować. Mam wrażenie, że polityka i administracja nie mają wyczucia gospodarki, realnego biznesu. Do tego stopnia, że ostatnio po raz pierwszy w wolnej Polsce nie poszedłem na wybory.

Czyli przydałoby się więcej ludzi z biznesu w polityce?

Myślę, że tak. Oczywiście, polityka jest brutalna i wielu przedsiębiorców nie ma na nią ochoty. Ale może przyjdzie taki moment, że będą musieli się angażować bardziej. Przedsiębiorcy budują długo, na lata, czasem na pokolenia. Polityka bardzo często działa od wyborów do wyborów. To są zupełnie inne horyzonty.

Z drugiej strony przedsiębiorcy często mówią też o przeregulowaniu i o tym, że państwo nie ufa ani im, ani obywatelom.

Bo tak często jest. Mnożą się przepisy, procedury, uzgodnienia, a człowiek i zdrowy rozsądek gdzieś się w tym gubią. Urzędnik też często nie działa ze złej woli – on sam jest osaczony przez przepisy, boi się decyzji, boi się odpowiedzialności, więc wybiera asekurację. A przecież zaufanie do człowieka jest podstawą. My w Arche bardzo mocno stawiamy właśnie na zaufanie. I nawet jeśli czasem coś się zdarzy, to i tak uważam, że to jest bardziej opłacalne niż budowanie wszystkiego na podejrzliwości.

Długa perspektywa i wybieranie rzeczy trudnych

Pańska droga biznesowa jest też drogą wybierania projektów trudnych: zabytków, rewitalizacji, miejsc, których inni nie chcieli. To nie jest łatwa ścieżka, ale prowadzi do zbudowania czegoś realnie wyjątkowego, naznaczonego historią.

Bo tam, gdzie jest prosto, niech idą inni. My podejmujemy się trudnych rzeczy i w długim okresie to się broni. Ja jestem długodystansowcem. Nie interesuje mnie gonienie pieniędzy dla samych pieniędzy. To ma mieć sens, ma sprawiać przyjemność, ma zostawiać po sobie coś trwałego. Jeśli ktoś buduje tylko po to, żeby szybko sprzedać i zniknąć, to jest zupełnie inna filozofia niż moja.

Czyli w długim okresie jednak opłaca się uczciwość, cierpliwość, pewien kręgosłup wartości? Pytam trochę przez pryzmat różnych rynkowych historii ostatnich lat, takich jak np. HRE.

Zdecydowanie tak. W krótkim terminie różnie bywa, ale w długim okresie te wartości mają znaczenie, co buduje wiarygodność i zaufanie. Policzyliśmy ostatnio, że historycznie inwestorzy zainwestowali z nami 1,2 mld zł. Tego nie da się zrobić bez zaufania.

Rada dla studentów: próbować i się nie poddawać

Gdyby miał pan dziś doradzić studentowi SGH, który już na pierwszym, drugim czy trzecim roku wie, że chce robić coś swojego – co byłoby najważniejsze?

Żeby próbował. Żeby szukał swojego miejsca. Żeby miał odwagę i zaczynał małymi krokami. Jeśli ktoś od razu chce zbudować wielki majątek, to bardzo często kończy się to szybkim rozczarowaniem. Trzeba cieszyć się z małych rzeczy, zbierać doświadczenia i budować spokojnie, w długiej perspektywie. A jeśli coś się nie uda – wstać następnego dnia i próbować dalej. Nigdy się nie poddawać.

Na koniec: jest pan optymistą, jeśli chodzi o młodych ludzi i polską przedsiębiorczość?

Tak. Jestem dumny z Polaków i z młodych ludzi. Mamy ogromny potencjał, jesteśmy kreatywni, mamy w sobie dużo wolności i niepokorności. To jest nasza siła. Jeśli tego nie zmarnujemy, naprawdę możemy zajść daleko. 📌

Bank w aplikacji zakupowej

Embedded finance PKO Banku Polskiego i Allegro zmienia e-commerce

Nowe usługi – Allegro Klik oraz „Pożyczka na większe potrzeby” dla firm – są właśnie przykładem ekosystemu embedded finance, w którym bankowość działa w tle, a korzyści dla klientów są na pierwszym planie.

BANKOWOŚĆ WBUDOWANA W E-COMMERCE

Współpraca PKO Banku Polskiego i Allegro to jeden z niewielu przykładów w Polsce tak bardzo zaawansowanej integracji bankowości z e-commerce. Projekt polega na połączeniu systemów największego polskiego banku i najpopularniejszej platformy zakupowej, dzięki czemu płatności i finansowanie mogą być realizowane bezpośrednio w procesie zakupowym.

To jest właśnie embedded finance, czyli bankowość wbudowana w usługi cyfrowe partnera. Z perspektywy użytkownika oznacza to, że finansowanie, płatności czy produkty bankowe stają się naturalnym elementem korzystania z platformy internetowej. Zamiast przychodzić do banku, użytkownik korzysta z usług finansowych dokładnie tam, gdzie robi zakupy lub prowadzi biznes, praktycznie niemal od ręki.

Takie podejście wpisuje się w globalny trend integracji banków czy fintechów i platform technologicznych. To interesujący przykład transformacji sektora finansowego – bank staje się częścią cyfrowego ekosystemu usług, przy pełnym zachowaniu swoich atutów bezpieczeństwa i zaufania klientów.

ALLEGRO KLIK – PŁATNOŚĆ JAKO ELEMENT DOŚWIADCZENIA UŻYTKOWNIKA

Pierwszym produktem, który powstał w ramach współpracy, jest Allegro Klik – metoda płatności, która łączy konto osobiste w PKO Banku Polskim z kontem Allegro. Dzięki temu można zapłacić za zakupy bez opuszczania aplikacji platformy e-commerce, by autoryzować płatność.

Technologicznie rozwiązanie polega na integracji systemów bankowych i platformy e-commerce, dzięki czemu autoryzacja płatności odbywa się bezpośrednio w środowisku Allegro. To przykład

Integracja bankowości z platformami e-commerce i – co za tym idzie – np. szybkie, wygodne płatności „spod palca” oraz potencjalnie wiele innych wspólnych rozwiązań to jeden z trendów współczesnej gospodarki. PKO Bank Polski i Allegro wprowadziły innowację, która pokazuje, jak może wyglądać przyszłość – ekosystem bankowo-zakupowy działający dla klienta w tle jego codziennych cyfrowych aktywności.

frictionless payments – płatności pozbawionych zbędnych kroków, dzięki czemu proces płacenia jest intuicyjny, niemal niezauważalny, z minimalną liczbą niezbędnych kliknięć do wykonania.

Wygoda i szybkość idą tu w parze z konkretnymi benefitami – klienci mogą zyskać nawet 1200 zł zwrotu rocznie za zakupy (cashback do 3% ich wartości). Zwrot trafia bezpośrednio na konto bankowe użytkownika, zwykle w kolejnym dniu roboczym.

Z biznesowego punktu widzenia rozwiązanie to zwiększa wygodę użytkowników i wzmacnia lojalność wobec platformy oraz banku. Dla Allegro oznacza większą aktywność zakupową klientów, a dla PKO Banku Polskiego – możliwość pozyskania nowych klientów.

DANE ZAMIAST PAPIERÓW – NOWY MODEL FINANSOWANIA BIZNESU

Drugim elementem współpracy liderów bankowości i e-commerce na polskim rynku jest oferta finansowania dla przedsiębiorców sprzedających na



Allegro. W ramach Allegro Kapitał dostępna jest „Pożyczka na większe potrzeby”.

Kluczową innowacją jest sposób oceny zdolności kredytowej. Zamiast tradycyjnej „papierologii” dokumentów i zaświadczeń bank może korzystać z danych dostępnych na platformie. Dzięki temu decyzja kredytowa może zostać wydana nawet w kilka minut, a pieniądze trafią na konto firmy w ciągu jednego dnia roboczego.


Takie rozwiązanie jest szczególnie atrakcyjne dla firm działających w e-commerce, gdzie szybki dostęp do kapitału pozwala reagować na sezonowość sprzedaży czy zwiększać zapasy towarów. Przedsiębiorca dostaje „skrojoną” dla siebie ofertę pożyczki i sam decyduje, czy wykorzysta ją w całości, czy w częściach – pieniądze otrzymuje tam, gdzie ich potrzebuje, i w czasie, kiedy ich potrzebuje.

EKOSYSTEM CYFROWYCH USŁUG FINANSOWYCH

PKO Bank Polski i Allegro mają ambitne plany rozwoju wspólnego projektu. Celem jest, aby w ciągu trzech lat z Allegro Klik korzystały ponad 2 miliony użytkowników, a bank liczy, że co najmniej milion

z nich stanie się jego nowymi klientami. Natomiast finansowanie dla przedsiębiorców może osiągnąć łączną wartość około 1,5 miliarda złotych.

Projekt pokazuje, jak zmienia się rola banków w gospodarce cyfrowej. Zamiast produktów finansowych „na półce” coraz częściej tworzą one element większego płynnego ekosystemu technologicznego – bank „otwiera się” tam, gdzie jest klient, gdzie robi on codzienne transakcje. Bankowość jest „pod palcem” i działa w tle – zakupy, płatności i finansowanie są jednym spójnym doświadczeniem klienta.

To ciekawy przykład współpracy dwóch dużych firm – finansowej i technologiczno-internetowej – który pokazuje, jak innowacje biznesowe powstają na styku sektorów: bankowego, technologicznego i e-commerce. Jest to też odpowiedź na globalny, zwłaszcza azjatycki, trend superaplikacji, ale w polskim wydaniu, gdzie bank wnosi zaufanie, bezpieczeństwo i lokalny kapitał. Takie projekty są też elementem budowania cyfrowej suwerenności, tak ważnej w dzisiejszych czasach. 



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

Siła aliansu

MAŁGORZATA ZNOYKOWICZ-WIERZBICKA

Jak już wielokrotnie informowano na łamach Gazety SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie jest od 1 października 2022 r. członkiem aliansu CIVICA – European University for Social Sciences (www.civica.eu). Jesteśmy aktywnie zaangażowani we wszystkie pakiety robocze aliansu, a dzięki wsparciu programu Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej – Wsparcie dla Uniwersytetów Europejskich (NAWA WUE), finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Funduszy Europejskich dla Rozwoju Społecznego (FERS), możemy proponować działania synergiczne w stosunku do przewidzianych bezpośrednio w planach działania aliansu.

Pierwszą z inicjatyw realizowanych w SGH w ramach programu NAWA WUE jest projekt NAWA CIVICA+ – Advancing Academic Excellence: CIVICA Collaboration for Research, Didactics, Dual Degrees, AI Training and Scientific Internships (Wsparanie doskonałości akademickiej: współpraca w ramach programu CIVICA w zakresie badań naukowych, dydaktyki, podwójnych dyplomów, szkoleń z zakresu sztucznej inteligencji oraz staży naukowych – red.), którego realizację rozpoczęto w ostatnim kwartale 2024 r.

W ramach projektu prowadzone są obecnie prace nad przygotowaniem programu średnio- i długookresowego wsparcia grupy pracowników naukowo-dydaktycznych SGH, którzy niedawno uzyskali stopień naukowy doktora (ang. *post-docs*). Program ten uwzględni dobre praktyki i doświadczenia innych uczelni aliansu CIVICA, które oferują różne formy wzmocnienia potencjału naukowego i dydaktycznego tej specyficznej i bardzo ważnej grupy pracowników akademickich. Ponadto zajęliśmy się także stworzeniem podstaw organizacyjnych i merytorycznych nawiązania przez SGH w ramach CIVICA współpracy w postaci licencjackich

i magisterskich umów podwójnego dyplomu. W 2025 i 2026 r. przeprowadziliśmy także nabory na krótkookresowe wizyty studyjne słuchaczy Szkoły Doktorskiej SGH i pracowników naukowo-dydaktycznych oraz dłuższe staże naukowe pracowników SGH w uczelniach partnerskich CIVICA. Pozwalają one na wymianę doświadczeń z badaczami z uczelni partnerskich oraz prowadzenie konsultacji związanych z przygotowaniem rozpraw doktorskich czy habilitacyjnych, a także – w przypadku długich staży badawczych – prowadzą do przygotowania publikacji w renomowanych czasopiśmie o zasięgu międzynarodowym czy wspólnych wniosków o międzynarodowe granty badawcze.

W marcu i kwietniu br. gościliśmy w murach SGH przedstawicieli wszystkich uczelni partnerskich CIVICA.

W dniach 25–26 marca 2026 r. odbyło się przeprowadzone przez dr. hab. Michała Bernardellego, prof. SGH, szkolenie dotyczące zastosowań narzędzi sztucznej inteligencji w szkolnictwie wyższym. Uczestnicy wywodzili się ze wszystkich grup pracowników dziesięciu uczelni CIVICA. Program szkolenia objął problematykę etyki, odpowiedzialności i prawnych uwarunkowań korzystania z AI, jak również cyberbezpieczeństwa, ryzyk związanych z wykorzystaniem narzędzi AI czy przyszłych kierunków ich rozwoju. Oprócz części wykładowej szkolenie objęło także część warsztatową.

W dniach 16–17 kwietnia 2026 r. odbyła się natomiast międzynarodowa konferencja naukowa „The EU economy and society in the 21st century – governance, environment and democracy at the crossroads” (Gospodarka i społeczeństwo UE w XXI wieku – zarządzanie, środowisko i demokracja na rozdrożu). Szeroka problematyka konferencji odpowiadała priorytetowym obszarom badawczym CIVICA, co pozwoliło nam na stworzenie interdyscyplinarnego forum dzielenia się wynikami badań naukowych w wielu często odległych obszarach nauk społecznych. Wysłuchaliśmy referatów m.in. na temat: integracji monetarnej w UE, dyplomacji energetycznej, prognozowania inflacji przez narzędzia sztucznej inteligencji, roli europejskich platform medialnych w dobie dominacji firm amerykańskich, wpływu starzenia się społeczeństw na wydatki na ochronę zdrowia, kulturowych determinant upowszechniania narzędzi sztucznej inteligencji, kapitalizmu patchworkowego w Europie Środkowej i Wschodniej czy demokracji i rządów prawa w okresie wojny w Ukrainie. Czytelnicy tego artykułu, którzy nie mogli wziąć udziału w konferencji, będą mogli zapoznać się z częścią referatów, które zostaną opublikowane jeszcze w tym roku w monografii pokonferencyjnej. 📖

DR MAŁGORZATA ZNOYKOWICZ-WIERZBICKA, zastępca dyrektora
Centrum Współpracy Międzynarodowej SGH

Głos młodych dla Europy

MAŁGORZATA CHROMY

W dniach 20–22 kwietnia w Strasburgu, w siedzibie Parlamentu Europejskiego, odbyła się piąta edycja European Student Assembly (ESA) – jednego z najważniejszych wydarzeń studenckich w Europie. Inicjatywa, realizowana w ramach programu Erasmus+ EUC Voices¹, gromadzi co roku około 250 studentów z uczelni należących do europejskich sojuszy uniwersyteckich.


ESA jest oparta na debacie – jej uczestnicy pracują w międzynarodowych panelach tematycznych, gdzie analizują najważniejsze wyzwania stojące przed Unią Europejską. Efektem ich pracy są rekomendacje polityczne, które następnie poddawane są pod głosowanie i prezentowane decydom m.in. w Parlamencie Europejskim.



FOT. MAŁGORZATA CHROMY

Tegoroczna edycja koncentrowała się na kluczowych obszarach rozwoju Europy, takich jak wzmacnianie demokracji i zaangażowania obywatelskiego, transformacja gospodarcza, rozwój gospodarki o obiegu zamkniętym czy dopasowanie budżetu UE do zmian społecznych. Istotne miejsce zajęły także kwestie mobilności, w tym tworzenie dostępnego transportu publicznego, oraz transformacja cyfrowa – rozwój kompetencji cyfrowych i cyberbezpieczeństwa.

Uczestnicy debatowali również nad przyszłością edukacji, podkreślając znaczenie współpracy międzynarodowej i interdyscyplinarności, a także nad wyzwaniami demograficznymi i rolą solidarności międzypokoleniowej. Dyskusje objęły także temat strategicznej autonomii UE w kontekście globalnym.

ESA to nie tylko debaty, lecz także przestrzeń współpracy i budowania europejskiej wspólnoty akademickiej, czego przykładem były wydarzenia networkingowe i inicjatywy integrujące środowisko studenckie. 

MAŁGORZATA CHROMY, dyrektor Centrum Współpracy Międzynarodowej SGH

¹ O udziale SGH w projekcie pisaliśmy w Gazecie SGH w artykule pt. *Od 1 września br. SGH w projekcie EUC-VOICES.*



FOT. GUILLERMO ALBARRIÑÓN

Ambasadorka, rzeczniczka i mediatorka

 WERONIKA WOŚ

Tak swoją rolę opisuje pełnomocniczka rektora ds. studentów i doktorantów zagranicznych Zuzanna Świerc.

O początkach sprawowania nowej funkcji i związanych z nią wyzwaniach oraz planach na przyszłość i kwestiach, które już można usprawnić, opowiada wiceprzewodniczącej Samorządu Studentów SGH Weronice Woś.

Weronika Woś: W październiku ubiegłego roku objęła pani funkcję pełnomocniczki rektora ds. studentów i doktorantów zagranicznych. Czyja to była inicjatywa i dlaczego nastąpiło to dopiero w tym roku akademickim?

Zuzanna Świerc: Myślę, że w ostatnim czasie wytworzył się w SGH klimat budowania otwartości na różnorodność pod każdym względem. Czuję się zresztą trochę sprawczynią tego zamieszania, bo wszystko zaczęło się od mojej roli ambasadorki dostępności. Polega ona na wspieraniu studentów z niepełnosprawnościami czy też – jak to pięknie określa kierowniczka Biura ds. Dostępności i Wsparcia Osób z Niepełnosprawnościami Justyna Kapturkiewicz – osób ze specjalnymi potrzebami.

Bardzo cenię sobie to, że studenci mają do mnie zaufanie i często zostają po zajęciach, by podzielić się swoimi trudnościami.

W zeszłym roku miałam taką sytuację: prowadzę zajęcia po angielsku dla grup międzynarodowych i w jednej z nich był neuroatypowy student. Dzięki pełnionej funkcji mam w sobie dużo większą uważność na pewne zachowania. Szybko okazało się, że ten chłopak potrzebuje indywidualnej ścieżki, którą wspólnie wypracowaliśmy.

Co ciekawe, grupa, widząc te działania, zareagowała bardzo pozytywnie. Kolejne osoby zaczęły się przede mną otwierać, chociażby studenci z wymiany, którzy mieli trudności z aklimatyzacją i odnalezieniem się w naszej społeczności. To mi uświadomiło, że samo wsparcie rówieśnicze, które oferuje m.in. samorząd, to nie wszystko. Równie istotny jest most porozumienia na linii studenci – kadra profesorska.

I zasygnalizowałam ten temat mojej szefowej, kierownik Katedry Rachunkowości Menedżerskiej dr hab. Monice Raulinajtys-Grzybek, prof. SGH. To osoba niezwykle otwarta na inicjatywy wychodzące poza sztywne ramy procesu edukacyjnego. Zaproponowała spotkanie, podczas którego spontanicznie narodził się pomysł, aby poszerzyć zespół opiekujący się studentami zagranicznymi. Głównie chodziło o to, by wzmocnić to, co nazywamy „miękkim wsparciem”. Szefowa wytypowała mnie do tej roli, a ja bez zawahania się zgodziłam.

Dlaczego zdecydowała się pani zaopiekować właśnie tym obszarem? Nie jest to przecież łatwy temat i wciąż mało popularny.

Skoro powiedziało się A, trzeba powiedzieć B. Angażując się w rolę ambasadorki dostępności, szybko zrozumiałam, że studenci potrzebują wsparcia nie tylko ze strony administracji, ale przede wszystkim od nas – kadry dydaktycznej. Szukają otwartości i poczucia, że nie stoimy po dwóch stronach barykady, lecz tworzymy jedną społeczność.

Moją misję od początku definiują trzy słowa: ambasadorka, rzeczniczka i mediatorka. Widzę siebie jako most łączący studentów z wykładowcami, a także integrujący osoby z Polski z tymi z zagranicy. Moim zadaniem jest wskazywanie gotowych już ścieżek, których na naszej uczelni jest naprawdę wiele. Chcę być osobą, do której studenci i doktoranci zagraniczni mogą przyjść bezpośrednio, a nawet anonimowo, i opowiedzieć o swoich trudnościach – od tych fundamentalnych po zupełnie prozaiczne.

Z jakimi problemami najczęściej zwracają się do pani studenci i doktoranci cudzoziemcy? Co jest dla nich największą barierą w codziennym funkcjonowaniu?



† Zuzanna Świerc

To szeroko rozumiana dostępność, obejmująca nawet tak prozaiczne kwestie jak warstwa językowa. Musimy pamiętać, że studenci zagraniczni to nie tylko osoby uczące się po angielsku. Mamy przecież liczną grupę obcokrajowców studiujących w języku polskim. Często zakładamy, że skoro znają nasz język, to polskie treści są dla nich w pełni zrozumiałe, ale zapominamy, że one również wymagają odpowiedniego dostosowania.

Moim zdaniem podstawowym problemem jest to, jak różnicujemy treści, chociażby na stronie internetowej. Często to w wersji angielskiej dbamy o większą przystępność dla studentów zagranicznych, podczas gdy polskie treści pomijają kwestie wsparcia w uzyskaniu wizy czy aklimatyzacji w lokalnym środowisku, co dla studentów-cudzoziemców niekiedy stanowi istotną barierę.

Z drugiej strony, jeśli spojrzymy na osoby studiujące po angielsku, kluczowa jest dostępność nie tylko samych treści, ale i wydarzeń. Przedstawiciele Samorządu Studentów SGH sygnalizowali mi, że jednym z ich priorytetów jest budowanie świadomości, że musimy być otwarci na obcokrajowców również w ramach kół naukowych.

Dostrzegłam jednak, że brakuje kluczowych treści w języku angielskim, choćby regulaminów, które ułatwiłyby studentom dostęp do informacji o świadczeniach socjalnych.

Czy może pani podać przykłady?

Przytoczę sytuację z zeszłego roku. Zwrócił się do mnie student, który ze względu na sytuację zdrowotną potrzebował pomocy materialnej. Skierowaliśmy go na ścieżkę ubiegania się o zapomogę, ale wtedy zderzyliśmy się z murem: regulamin pomocy nie był dostępny w języku angielskim. Choć student otrzymał bezpośrednie wsparcie od pracowników administracyjnych uczelni, sam nie był w stanie dotrzeć do przepisów, które go dotyczą. To pokazuje, jak wiele mamy jeszcze do zrobienia w kwestii pełnej samodzielności studentów zagranicznych.

Zupełnie niespodziewanie pojawił się też kolejny obszar moich działań: mediacje między studentami zagranicznymi a kadrą dydaktyczną. Potrzeba mojego wsparcia wynikała tu głównie, w mojej ocenie, z różnic kulturowych. Często dochodziło do sytuacji, w których obie strony dążyły do tego samego celu, jednak na pewnym etapie komunikacji pojawiały się zakłócenia i niezrozumienie.

Z perspektywy dydaktyka muszę przyznać, że nie zawsze mamy świadomość tego, co kryje się za konkretnym studentem czy studentką. Nie chodzi tylko o to, że ktoś mówi w innym języku czy inaczej wygląda. Kluczowa jest znajomość ludzi, z którymi pracuję. Nie nazwisk z numerem indeksu na liście, lecz osób, które siedzą naprzeciwko mnie.

Dla mnie samej było to z jednej strony szokujące, a z drugiej uderzająco oczywiste. Muszę wiedzieć, czy po drugiej stronie mam studenta z Białorusi, który nie widział rodziców od trzech lat, bo powrót do kraju oznacza dla niego aresztowanie. Czy mam przed sobą studentkę z Afryki, dla której dyplom jest jedyną przepustką do innego życia niż to ograniczone do roli gospodyni domowej. Uświadomienie sobie tych faktów przez nas, nauczycieli akademickich, całkowicie zmienia perspektywę i sposób, w jaki prowadzimy zajęcia.

Czy to właśnie doświadczenie w roli ambasadorki dostępności ukształtowało w pani tę wrażliwość?

W dużej mierze tak, choć istotna jest tu też moja prywatna perspektywa. Pochodzę z międzynarodowej rodziny, dzięki temu funkcjonowanie w środowisku wielokulturowym jest dla mnie czymś zupełnie naturalnym i oczywistym.

Spory wpływ miały też moje doświadczenia na stanowisku ambasadorki dostępności. Pamiętam sytuację, gdy student zwrócił się do mnie z prośbą o indywidualne podejście. Podczas późniejszej dyskusji w gronie współpracowników pojawiły się głosy, że studenci mogą próbować to wykorzystać. Odpowiedziałam wtedy, że wołałabym, by moje zaufanie zostało dziesięć razy nadużyte, niż choć raz okazać obojętność komuś, kto naprawdę potrzebuje pomocy.

Oczywiście, nie twierdzę, że każdy musi mieć identyczne podejście, każdy z nas nieco inaczej definiuje swoją rolę na uczelni. Jednak dla mnie to jest jak z udzielaniem pierwszej pomocy: mogą nie posiadać fachowej wiedzy medycznej, ale mam obowiązek zareagować. Tak samo postrzegam swoją obecną funkcję. Nie możemy przechodzić obojętnie obok członków naszej społeczności. Nie musimy od razu wiedzieć wszystkiego, ale musimy próbować. Musimy mieć pewność, że zrobiliśmy wszystko, co w naszej mocy.

W jaki sposób możemy przełamywać bariery, które napotykać studenci zagraniczni, i walczyć z obojętnością wobec ich problemów? Czy pani zdaniem powinna to być zmiana narzucona odgórnie, czy raczej oddolna inicjatywa całej społeczności?

Uważam, że kluczowe jest zbudowanie zespołu, który będzie swoistym przewodnikiem dla naszej społeczności na tym „morzu dostępności”. Taka grupa musi składać się z osób działających w różnych obszarach: od studentów, przez kadrę dydaktyczną, aż po pracowników administracji.

Musimy zbudować swego rodzaju koalicję i po prostu działać razem. Obserwuję coraz więcej inicjatyw mających na celu włączanie studentów zagranicznych, co tylko utwierdza mnie

w przekonaniu, że idziemy w dobrym kierunku. Zdecydowane działania i kierunki podejmowane przez Jego Magnificencję oraz prorektora ds. dydaktyki i studentów są niezwykle motywujące i realnie przekładają się na zwiększenie wsparcia tam, gdzie jest ono najbardziej niezbędne.

Wspomniała pani o barierach formalnych, takich jak brak anglojęzycznych aktów prawnych. Czy z pani doświadczenia wynika jednak, że studenci zagraniczni mają świadomość przysługujących im praw? Czy wiedzą, do kogo zwrócić się po wsparcie w tym obszarze?

Wierzę, że studenci z zagranicy mają dziś znacznie większą świadomość, że nie są zostawieni sami sobie. Z moich rozmów z Samorządem Studentów SGH wynika jasno: oni aktywnie szukają tych ścieżek, a my wszyscy wiemy, że u podstaw każdej zmiany leży komunikacja.

Tych ścieżek wsparcia jest kilka. Pierwsza to płaszczyzna administracyjna, na którą trafiają na samym początku swojej przygody z uczelnią. Druga to wsparcie rówieśnicze i tu świetnie sprawdzają się programy „Buddy”, które bardzo cenię.

Dzieje się naprawdę dużo, głównie dlatego, że studenci zaczęli odważnie sygnalizować potrzeby. To jednak nie zwalnia nas z obowiązku ciągłego udostępniania informacji o tym, gdzie szukać pomocy. Musimy nie tylko wskazywać te źródła, ale też po prostu sprawniej i mądrzej zarządzać całym tym przepływem informacji.

Czy istnieją ośrodki akademickie, których model opieki nad studentami zagranicznymi jest dla pani szczególnie inspirujący?

W 2023 r. uczestniczyłam w projekcie finansowanym przez Narodową Agencję Wymiany Akademickiej (NAWA), w ramach którego odbyłam wizytę studyjną w Erasmus School of Economics w Rotterdamie. To, co uderzyło mnie tam najbardziej, to ich strona internetowa – działa w sposób całkowicie lustrzany. Przełącznik między językiem holenderskim a angielskim nie zmienia zawartości; te same aktualności i grafiki są dostępne dla każdego. Moją uwagę przykuł również chodnik pomalowany w barwy tęczy. To centralny punkt kampusu i ważny symbol, który przypomina lokalnej społeczności akademickiej o bogactwie, jakie niesie ze sobą szeroko pojęta różnorodność.

Przykładem dobrej praktyki z naszego podwórka jest Welcome Point na Uniwersytecie Warszawskim. Na ich stronie w bardzo przystępny sposób wskazano osoby odpowiedzialne za wsparcie studentów zagranicznych.

W jaki sposób uczelnia analizuje aktywność studentów i doktorantów z zagranicy w życiu społeczności akademickiej? Czy prowadzone są regularne badania ich zaangażowania lub satysfakcji?

Myślę, że systemowe monitorowanie skuteczności naszych działań to kolejny krok, który docelowo musimy wdrożyć. To dla mnie „punkt drugi”. Po uruchomieniu programów wsparcia i obszarów dbających o równość przychodzi czas na weryfikację ich efektów.

Zamierzam to w pełni wykorzystać w mojej pracy. Powołanie mnie na to stanowisko wiązało się przede wszystkim z ważnym szukaniem obszarów, w których uczelnia i jej społeczność, szczególnie studenci zagraniczni, realnie potrzebują wsparcia oraz większego zaangażowania. I to jest mój główny cel na ten pierwszy rok pracy jako pełnomocniczki.

Można zatem powiedzieć, że pani długoterminowym planem na tę kadencję jest stworzenie ram dla nowej funkcji. Tylko w jaki sposób wypracować skuteczne schematy wsparcia, skoro każdy przypadek i każdy student jest inny?

Z pewnością nie zdołamy ująć w formalne ramy wszystkich sytuacji, które niesie życie, i chyba nie o to chodzi. Naszym celem jest budowanie takiej otwartości i dostępności, by stworzyć warunki, w których żadna jednostka nie poczuje się zagubiona. Szczególnie ta, która z różnych przyczyn nie potrafi się jeszcze z nami skomunikować lub boryka się z traumą wojenną i trudnymi okolicznościami, które sprowadziły ją do naszego kraju.

Nie możemy traktować studentów jedynie jako kolejnych pozycji na liście. Musimy dostosować nasze regulacje do realiów, w jakich oni funkcjonują, tworząc system wsparcia, który realnie na nie odpowiada. Pracując w środowisku międzynarodowym, czuję ogromną potrzebę stałego podnoszenia kompetencji w tym zakresie. Dlatego tworzenie tych formalnych ram musi iść w parze z nieustanną edukacją całej naszej społeczności w obszarze różnorodności.

Z czego jest pani najbardziej dumna po kilku miesiącach pracy na tym stanowisku?

Jestem ogromnie dumna z naszej otwartości oraz z faktu, że inicjatywy płyną z każdego poziomu: od samych studentów, przez administrację, aż po kadre dydaktyczną. Okazało się, że samo powołanie pełnomocnika uruchomiło prawdziwą lawinę działań, które zaczęły pojawiać się samoistnie.

To napawa mnie dumą z nas jako społeczności. Udowadniamy, że nikt nie musi nam dyktować, co mamy robić, ponieważ sami czujemy, jakie kroki są potrzebne. Mnogość inicjatyw, które dostrzegłam w ciągu zaledwie kilku miesięcy, potwierdza naszą gotowość do zmian. Pokazuje to również, że nie potrzebujemy sztywnych, formalnych nakazów, by działać w sposób otwarty i nowoczesny. To buduje moje ogromne poczucie sensu i daje mi pewność w pełnieniu roli pełnomocniczki.

Zdradzi pani, jakie inicjatywy planuje jeszcze w tym bądź nadchodzącym roku akademickim?

Rozpoczęliśmy prace nad pierwszymi inicjatywami międzykulturowymi – wydarzeniami skierowanymi do całej naszej społeczności akademickiej, których celem jest podkreślenie łączącej nas różnorodności. Liczę na to, że w tym roku uda nam się pójść o krok dalej i w pełni zaprezentować to, jak bogata pod względem narodowości i kultur jest nasza uczelnia. Jestem bardzo otwarta na takie pomysły. Zamierzam je pilotować i wspierać swoim zaangażowaniem. Uważam, że to niezwykle potrzebne. O ile procesy edukacyjne czy rekrutacyjne są ujęte w oficjalne procedury, o tyle cała ta przestrzeń „pomiędzy”, budująca relacje międzyludzkie, wymaga nie tyle odgórnego zarządzania, ile szczerego wsparcia i osobistego zaangażowania.

Pierwszy krok jest zawsze najtrudniejszy, ale wszyscy widzimy, jak wiele już się zmienia, a perspektywy na przyszłość są jeszcze bardziej obiecujące. Dziękuję za rozmowę i życzę powodzenia w dalszych działaniach. 📧



Rocket Start Your Career with P&G

Apply for our InternSHIP and TraineeSHIP



A może by tak ruszyć poza Stary Kontynent?

 MICHAŁ BANACZYK

Większość z nas kojarzy wymiany studenckie głównie z Erasmusem. Ten tekst ma jednak pokazać, że warto wyjść poza schemat i ruszyć nieco dalej, poza Europę. W rekrutacji na rok 2025/2026 SGH oferowała miejsca na aż 64 uczelniach z całego świata, więc wybór jest naprawdę ogromny. O tym, jak wygląda studiowanie na innych kontynentach, opowiada czwórka studentów, którzy odwiedzili obie Ameryki, Azję oraz Australię i Oceanię. A dyrektor Centrum Współpracy Międzynarodowej (CWM) Małgorzata Chroмы pokazuje pełną perspektywę tego, co czeka studentów podczas egzotycznego wyjazdu na studia.

ALEKSANDER LISOWSKI – KANADA

Przyznam szczerze, że gdy wysłałem aplikację na wymianę w Kanadzie, nie do końca jeszcze kojarzyłem, gdzie jest Vancouver – miasto znane mi dotychczas jedynie z organizacji zimowych igrzysk olimpijskich. Gdy dostałem potwierdzenie wyjazdu, nadszedł czas na *research*, ale to, co ujrzałem na miejscu, przeszło moje najśmielsze oczekiwania.

Najczęstszym przymiotnikiem używanym do opisu Vancouver jest „piękne” i nie ma w tym żadnej przesady. Co więcej, uważam to wręcz za niedopowiedzenie. Miasto otoczone rzekami, lasami, górami i oceanem przypomina o potędze natury i pokazuje, że nawet najwspanialsze wieżowce nie dorównają majestatowi górskich szczytów. Jednak Vancouver nie daje się onieśmielić.

Miasto jest ważnym ośrodkiem przemysłu filmowego – nazywanym Hollywood North, przedsiębiorczości – jednym z najdynamiczniejszych ekosystemów startupowych, mody – to w Vancouver powstały Arc'teryx (marka odzieży outdoorowej),

lululemon (marka odzieży sportowej, która stała się symbolem stylu życia związanego z jogą i aktywnością fizyczną) i Aritzia (marka odzieżowa oferująca „luksus na co dzień” w przystępnych cenach), oraz oczywiście sportów górskich. Vancouver było również miejscem narodzin sushi California roll. Swoją dynamiczny rozwój i napływ talentów miasto zawdzięcza m.in. Uniwersytetowi Kolumbii Brytyjskiej (UBC) – mojej uczelni goszczącej. Kampus, położony na wgrzyżającym się w ocean półwyspie, daje dostęp do wszystkich zalet studenckiego życia: mnóstwo przestrzeni do nauki, dziewięć bibliotek, kompleks sportowy, pływalnia oraz The Nest – nowy budynek w centrum kampusu wielkości średniej galerii handlowej, przeznaczony dla setek organizacji studenckich, w całości zarządzany przez studentów.

Typowy dzień na UBC wyglądał następująco: po zajęciach szedłem na krótki spacer po kampusie, który zazwyczaj kończyłem w jednej z bibliotek. Kiedy po południu słońce chyliło się ku zachodowi, studenci i okoliczni mieszkańcy zbierali się na plażę, obserwując, jak znika za konturami gór wyspy Vancouver. Jeśli był to piątkowy wieczór, razem ze znajomymi kierowaliśmy się na mecz hokeja rozgrywanego przez uniwersytecką drużynę Thunderbirds. To połączenie nauki, natury i lokalnych zwyczajów wywarło na mnie duże wrażenie.

„Tuum Est” (To zależy od ciebie) – tak brzmi oficjalne motto UBC. I z takim poczuciem

FOT. ARCHIWUM PRYWATNE





FOT. ARCHIWUM PRYWATNE

wróciłem do Polski. Vancouver nauczyło mnie, że nawet najbardziej inspirujące miejsce to tylko punkt wyjścia, a odpowiedzialność za nasz los spoczywa ostatecznie na nas samych.

BARTOSZ URBANIAK – ARGENTYNA

Ostatnie pół roku życia spędziłem w Ameryce Południowej, w tym w większości w stolicy Buenos Aires, gdzie miałem przyjemność realizować wymianę bilateralną na uczelni Universidad Torcuato Di Tella. Wiele osób pyta mnie, czy warto, czy nie bałem się jechać całkiem sam ponad 12 tysięcy kilometrów od domu, do kompletnie innego kulturowo kraju, w którym mówi się w innym języku, a wartość peso zmienia się jak w kalejdoskopie, poro roku działają odwrotnie, a na ulicach czyha ponoć ogromne niebezpieczeństwo. Moja odpowiedź brzmi zawsze tak samo: był to bezapelacyjnie najlepszy okres w moim życiu, wprost fantastyczny pod każdym względem. Każdy z aspektów, który z pozoru mógł wydawać się wyzwaniem, w rzeczywistości przerodził się w ekscytację i coś zwyczajnie intrygującego, dającego poczucie, że naprawdę żyjesz, że realizujesz głęboko skrywane marzenia, dumę, radość z tego, że masz okazję tego wszystkiego doświadczyć.

Argentyna jako kraj jest według mnie po prostu niesamowita. Jej krajobrazy – rozciągające się od ikonicznej Patagonii aż do wspaniałych gór w Salcie czy najwyższych szczytów Andów – zwyczajnie zapierają dech w piersiach. Wino z Mendoza jest znane na całym świecie, a wodospady Iguazu są wisienką na torcie krajobrazów. Argentyńczycy są niezwykle dumni ze swojego kraju, uważają go za najlepszy na całym świecie i przyznam szczerze, że po spędzonym tam czasie rozumiem ten fenomen. Szał na punkcie futbolu, dywagacje na temat tego, któremu z dwójki Maradona–Messi brakuje mniej do statusu boga, nieopisana atmosfera podczas jakiegokolwiek meczu. Znane na cały świat asado, czyli wielka mięsna uczta przyrządzana na

parilli, popijane legendarnym fernetem z colą, czy sączenie mate na zajęciach, w autobusie, na ulicy – po prostu wszędzie. Empanady, medialuny i wiele innych typowo argentyńskich przysmaków, argentyńska muzyka, gdzie przeplata się cumbia i reggaeton, imprezy zaczynające się w środku polskiej nocy i kończące zawsze o poranku. Wszystko razem, kiedy czuje się to na własnej skórze, daje niesamowity efekt.

Dodając do tego zalety samej wymiany, czyli możliwość poznania ludzi z całego świata, zawiązanie przyjaźni na całe życie, warunki idealne do nauki pięknego hiszpańskiego, uczelnia, która daje swobodę i jest idealnym miejscem do integracji, studiowania i pogłębiania pasji. Serio, Di Tella, bo tak potocznie jest nazywana, to naprawdę sprzyjająca międzynarodowym studentom uczelnia, a Buenos Aires, które samo w sobie jest mocno europejskie i chyba najbardziej rozwinięte w Ameryce Południowej, przepełnione jest życiem, energią, pięknymi uliczkami i otwartymi ludźmi. Jest też dobrą bazą wypadową do zwiedzania kontynentu – mimo że loty do najtańszych nie należą, to połączenie w różne zakątki jest naprawdę sporo.

Do opowiedzenia jest tyle, że ciężko to przekazać zaledwie w kilku akapitach. Wszystkie moje podróże, odkrywanie krajów Ameryki Południowej jeden po drugim, ciągle poznawanie niezwykle interesujących ludzi, kompletnie inna kultura i styl życia sprawiły, że z całą pewnością mogę stwierdzić, iż mój czas tutaj był po prostu spełnieniem marzeń. Jeżeli ktokolwiek kiedykolwiek zastanawiałby się, czy wyjazd na wymianę do Ameryki Południowej jest dobrym pomysłem, to ja jestem żywym przykładem na to, że podjęcie takiej decyzji może okazać się jedną z najlepszych w życiu.

WERONIKA MIZIOŁEK – NOWA ZELANDIA

Moja lista preferencji miejsc na wymianę zawierała wszystkie uczelnie w Wiedniu, London School of Economics i kilka w Niemczech. Dodanie na jej początek RMIT w Melbourne i University of Otago w Dunedin w Nowej Zelandii było czymś, nad czym zastanawiałam się do ostatniego momentu – to przecież dwie najbardziej możliwie oddalone od SGH uczelnie! Decyzja była spontaniczna, ale okazała się jedną z najlepszych w życiu.

Podróż do Dunedin, położonego ok. 18 tysięcy kilometrów od Warszawy, trwała dwa dni. Dosyć zabawne było odczytywać wiadomości od znajomych podczas przesiadek w Dosze (stolicy Kataru – red.) i Auckland – wydawało mi się, jakby minął co najmniej tydzień, widząc, co znajomi zdążyli zrobić w czasie, kiedy ja nie dotarłam nawet na miejsce. W Dunedin bardzo szybko okazało się, że warto było spędzić tyle godzin w samolocie.

Dunedin jest miastem typowo studenckim. University of Otago, najstarsza i jedna z największych uczelni w Nowej Zelandii, skupia większość budynków na jednym zwartym kampusie, dzięki



FOT. ARCHIWUM PRYWATNE

czemu łatwo poczuć klimat studencki i wspólnotę. Same studia były zdecydowanie innym doświadczeniem niż to, do którego przyzwyczaiałam się w Polsce. Przykładowo, egzaminy miały tam bardzo oficjalny charakter, przypominały trochę nasze matury. Ogromną zaletą była też świetnie zorganizowana instytucja AskOtago, czyli centralny punkt pomocy i kontaktu dla studentów – można się tam zgłaszać niezależnie, czego dotyczy problem.

Zakwaterowanie oferowane przez uczelnię, czyli UniFlats, to kilkusobowe domy, zazwyczaj parterowe. Oferowały wysoki standard, realne poczucie komfortu, a czasem nawet przytulne ogródki. Każdy miał własny pokój, a części wspólne były w pełni wyposażone. Dodatkowym atutem była obecność „kiwi hostów”, czyli jednego współlokatora Nowozelandczyka, którzy pomagali w adaptacji. Szczególnie polecam opcję zamieszkania w Sustainability Neighbourhood (dzielnicy zrównoważonego rozwoju – red.).

Poza nauką życie kręciło się tak naprawdę wyłącznie wokół sportu i natury. Każdą wolną chwilę spędzaliśmy na plaży, na rowerze czy rzucając frisbee na boisku przy kampusie. Weekendy były zarezerwowane na dłuższe wycieczki w góry. Każdy był skupiony na intensywnym podróżowaniu, a ułatwiało to wspólny zakup samochodu – brzmi jak coś szalonego, ale zdecydowanie polecam zgłębić ten temat i przede wszystkim nie bać się jechać na studia do Nowej Zelandii.

MICHAŁ BANACZYK – CHINY

Wybór Chin był dla mnie szansą na wyrwanie się ze strefy komfortu. Trzy miesiące spędzone w Państwie Środka utwierdziły mnie w przekonaniu, że to właśnie tu rodzi się jeden z hegemonów światowych. Miałem okazję uczestniczyć w wykładach m.in. współtwórcy chińskich planów pięcioletnich dotyczących cyfryzacji, co stanowiło unikatową szansę, by zajrzeć za kulisy wielkiej polityki tego mocarstwa.

Życie na gigantycznym, zamkniętym kampusie to doświadczenie, za którym tęsknię, nieporównywalne z tym, co znamy z SGH. To ogromny (prawie 500-hektarowy), zamknięty teren, większy niż Monako, z akademikami, boiskami, sklepami, szkołami, a w godzinach szczytu – korkami rowerowymi. Aby do niego wejść, należy zeskanować kartę studenta, jest bowiem pilnie strzeżony. Posiłki w stołówkach są dofinansowywane, dzięki czemu sycący obiad można zjeść w przeliczeniu za kilka złotych. „Nie ma Tsinghua bez sportu” to motto, które realnie czuć na każdym kroku na kampusie Uniwersytetu Tsinghua. Dzięki turniejom siatkarskim poznałem mnóstwo świetnych ludzi i zintegrowałem się ze społecznością chińską.

Zajęcia można ułożyć sobie tak, że znajdzie się dużo czasu na podróżowanie po Chinach, które dzięki rozwiniętej sieci transportu, m.in. szybka kolej, transport lotniczy, jest bardzo sprawne, mimo że Pekin z racji swojego położenia na samej północy nie jest idealną bazą wypadową. W zimę znalazłem również czas na rozrywkę w postaci jazdy na nartach.

Wejście w chiński ekosystem to prawdziwy test zaradności. Aby tu przetrwać, musiałem błyskawicznie „przebrać się” na lokalne aplikacje, nowe formy płatności i używać VPN-a, by utrzymać kontakt ze światem. Tak, życie tutaj wymaga hartu ducha. Trzeba przyzwycząć się do wszechobecnych kamer, specyficznych zasad w akademikach oraz bariery językowej. Ale w zamian dostaje się dostęp do zupełnie innej perspektywy. Na pewno jest to jeden z krajów, gdzie można się wiele nauczyć, który się przeklina i do którego chce się wrócić.



FOT. ARCHIWUM PRYWATNE

O PERSPEKTYWIE EGZOTYCZNEJ WYMIANY DYREKTOR CWM MAŁGORZATA CHROMY

Michał Banaczyk: Pani dyrektor, co tak naprawdę wyróżnia ofertę wymiany pozaeuropejskiej na tle popularnego Erasmusu? Co szczególnego student może odkryć dzięki takiemu wyjazdowi?

Małgorzata Chromy: Erasmus jest oczywiście bardziej popularny, bo oferuje stypendium pieniężne i daje poczucie bezpieczeństwa dzięki mniejszej odległości. To dobry wybór dla studentów młodszych, którzy chcą sprawdzić, jak wygląda życie za granicą, ale wciąż blisko domu. Jednak nasze współprace bilateralne z uczelniami poza Europą, często w ramach prestiżowych sieci, jak Partnership in International Management (PIM), dają zupełnie inną perspektywę. Europa, w porównaniu z pozostałymi kontynentami, jest względnie mała. Oczywiście, znajdziemy tu różnice kulturowe, ale nie są one tak głębokie, jak w przypadku wyjazdu do Chin, Japonii, Australii czy Ameryki Południowej. Wyjazd poza nasz kontynent pozwala sprawdzić, czy tamtejszy model pracy i życia bardziej nam odpowiada. To także unikatowa szansa na pracę w grupach wielokulturowych, gdzie spotykają się studenci z całego świata. Nie zapominajmy o dostępie do innej wiedzy, zwłaszcza w takich krajach, jak Singapur czy Chiny, które rozwijają się w błyskawicznym tempie. Nasi studenci mogą tam poznać perspektywy, które w Europie nie są jeszcze powszechne, co daje im przewagę konkurencyjną na rynku pracy.

Wspomniała pani o kosztach. Często to właśnie bariera finansowa lub skomplikowane procedury wizowe zniechęcają do dalekich podróży. Jak SGH wspiera studentów w pokonywaniu tych przeszkód?

Nie będę ukrywać, że podstawową barierą jest właśnie bariera finansowa, ponieważ w ramach wymian pozaeuropejskich właściwie nie dysponujemy stypendiami. Studenci zazwyczaj liczą na wsparcie rodziców lub sami odkładają fundusze na ten cel. To, co oferują nasze umowy, co jest standardem, to całkowite zwolnienie z czesnego w uczelni partnerskiej. Biorąc pod uwagę, jak wysokie potrafią być opłaty za studia na prestiżowych uczelniach poza UE, jest to realna ulga finansowa. Jeśli chodzi o procedury, to często słyszemy obawy, a potem studenci wracają i mówią: „W SGH to była chwila moment, a tam na miejscu dopiero było dużo »papierologii«”. Generalnie, pomoc wizowa leży po stronie uczelni przyjmującej, bo to ona zna lokalne przepisy imigracyjne. Warto też pamiętać, że student jest osobą pełnoletnią i to na nim spoczywa odpowiedzialność za dopełnienie formalności.

SGH gościła niedawno prestiżową konferencję sieci PIM. Czy to przekłada się na rozwój oferty wyjazdów? Gdzie poza Europą widzi pani największe szanse na rozwój współpracy w najbliższym czasie?

Faktycznie, bycie gospodarzem Dorocznej Konferencji PIM było świetnym doświadczeniem wizerunkowym. Jeśli przedstawicielom najlepszych uczelni biznesowych świata podoba się w SGH i w Polsce, chętniej wysyłają do nas swoich studentów. A wymiana musi być zbilansowana: im więcej osób chce przyjechać do nas, tym więcej miejsc mamy dla naszych studentów na świecie. Obecnie będziemy się bardzo mocno skupiać na Wietnamie zarówno pod kątem programów wymian, jak i oferty studiów w SGH dla studentów z Wietnamu. To niesamowicie dynamicznie rozwijający się kraj. Co ważne, Wietnamczycy bardzo lubią Polskę, a nasze relacje dyplomatyczne mają długą tradycję. Interesująca jest też Ameryka Południowa, choć ze względu na odległość i koszty to trudniejszy kierunek. Z kolei w przypadku USA obecnie nie przewidujemy zwiększania liczby umów. Proces weryfikacji studentów jest tam bardzo rygorystyczny, a system edukacyjny przechodzi trudny moment. Naszym priorytetem, choć mamy bardzo dużą liczbę uczelni partnerskich, jest właśnie nie ich liczba, lecz jakość i prestiż.

Na koniec kwestia techniczna: jak wygląda proces rekrutacji i czy różni się on od tego znanego z Erasmusu?

Prowadzimy rekrutację łączoną, co daje studentom największy możliwy wybór. Główna kwalifikacja odbywa się w styczniu i dotyczy wyjazdów na cały kolejny rok akademicki. Zasady są jasne: liczą się przede wszystkim wyniki w nauce, czyli średnia ocen, znajomość języka obcego na odpowiednim poziomie oraz punkty za działalność studencką. Wybierając uczelnię poza Europą, musimy mieć pewność, że oferta przedmiotów w języku angielskim jest na tyle bogata, by student mógł bez problemu zrealizować swój program studiów. Łączymy te rekrutacje także dlatego, że uczelnie pozaeuropejskie mają często znacznie krótsze terminy nominacji niż te w Europie. Zachęcam wszystkich do śledzenia strony poświęconej wymianom i regulaminu – warto zacząć planować taką przygodę z dużym wyprzedzeniem. 📧

MICHAŁ BANACZYK, przewodniczący Klubu Prasowego SGH

Więcej niż edukacja: doktorat jako motor rozwoju

 ANNA VISVIZI, PAWEŁ WYROZĘBSKI

Kształcenie na poziomie doktorskim jest dziś funkcją procesów zachodzących zarówno w nauce, jak i poza nią. W jego centrum znajduje się coraz silniejszy związek między wynikami badań a innowacyjnością oraz ich rola w kształtowaniu odporności gospodarczej, zrównoważonego rozwoju i konkurencyjności państw. Relacja ta rozwija się w coraz bardziej kruchym kontekście międzynarodowym, w warunkach narastających ograniczeń, ale także pojawiających się nowych możliwości. W obliczu konieczności godzenia konkurencyjnych priorytetów wydatki publiczne na badania naukowe i szkolnictwo wyższe zarówno na poziomie krajowym, jak i europejskim są ograniczane, chociaż wylaniają się nowe modele finansowania badań. Z innej strony napięcia geopolityczne, strategiczna realizacja, głównie w odniesieniu do nowych technologii, zmieniają sposób, w jaki wiedza jest wytwarzana, udostępniana i komercjalizowana. W tym kontekście kluczowe znaczenie ma dostęp do talentu. W rezultacie kształcenie na poziomie doktorskim nie może być postrzegane jako odrębny, nawet jeśli zaawansowany, etap edukacji. Stanowi ono element szerszej infrastruktury, dzięki której społeczeństwa wytwarzają, przyswajają i wykorzystują wiedzę, tym samym budując swoją zrównoważoną przyszłość.


W Polsce dynamika ta jest wzmocniana przez bezprecedensowe zmiany instytucjonalne minionych 30 lat. Choć reformy systemu szkolnictwa wyższego stanowiły część tego procesu, to dopiero reforma z 2019 r. doprowadziła do powołania szkół doktorskich, takich jak Szkoła Doktorska SGH, które zastąpiły wcześniejszy model kształcenia doktorantów. Czyni to Szkołą Doktorską SGH stosunkowo nową formą instytucjonalną, całą czas w procesie konsolidacji. Dotyczy to struktury, mechanizmów działania i zakotwiczenia w kontekście międzynarodowym. Mamy zatem to czynienia z procesem projektowania instytucji „w czasie rzeczywistym”.

Sytuacja ta tworzy zarówno wyzwania, jak i szanse. Wyzwanie polega na wypracowaniu spójnego i efektywnego *modus operandi* kształcenia doktorantów w warunkach systemowej niepewności: zmieniających się ram ewaluacji, zmieniających się modeli finansowania oraz rosnących oczekiwań wobec roli nauki w społeczeństwie. Szanse związane są z możliwością współkształtowania wylaniających się standardów, tj. eksperymentowania z nowymi formatami kształcenia, finansowania, współpracy, które mogą stać się punktami odniesienia dla innych.

W tym kontekście internacjonalizacja przestaje być opcją, a staje się strukturalną koniecznością kształcenia na poziomie doktorskim. Współczesne badania mają z natury charakter międzynarodowy, a szkoły doktorskie funkcjonują jako węzły w globalnych sieciach wiedzy. Szkoła Doktorska SGH podchodzi do tej rzeczywistości jako aktywny współtwórca, a nie bierny uczestnik. Łącząc badania, ludzi i instytucje, Szkoła Doktorska SGH funkcjonuje jako przestrzeń stymulująca wymianę międzynarodową oraz model kształcenia doktorantów adekwatnych do realiów kraju i regionu.

Jednym z wymiarów tego podejścia jest mobilność doktorantów i kadry, w tym promotorów, np. w ramach projektów NAWA STER, RID, Erasmus+ i innych. Inicjatywy, takie jak doroczna SGH PhD Summer School, Visiting SGH PhD Fellowship Program, w tym zrealizowany w 2025 r. CRASP-Elsevier Fellowship Program, pozwalają na zaangażowanie doktorantów z zagranicznych ośrodków akademickich. W powiązaniu z działaniami na rzecz przyjazdu wybitnych naukowców z zagranicy wpiera to budowę silnej międzynarodowej pozycji Szkoły Doktorskiej SGH. Co więcej, Szkoła Doktorska SGH coraz aktywniej włącza się w międzynarodowe konsorcja badawcze i inne mechanizmy współpracy, np. CIVICA, CESENEET, CEEMEA, Horyzont. Dla doktorantów oznacza to możliwość rozwoju w oparciu o standardy międzynarodowe oraz wczesne zakotwiczenie w międzynarodowym środowisku badawczym.

W końcu nowy model ewaluacji szkół doktorskich, w tym definicja jakości kształcenia doktorantów, akcentuje doskonałość naukową, umiędzynarodowienie, jakość opieki promotorskiej, skuteczność procesu kształcenia oraz stopień integracji doktorantów z szerszymi kontekstami akademickimi i społecznymi. Oznacza to odejście od wąsko rozumianych wskaźników ilościowych na rzecz bardziej systemowego ujęcia roli szkoły doktorskiej jako części ekosystemu.

Podsumowując, badania na poziomie doktorskim należy postrzegać w kontekście budowania konkurencyjności gospodarki. Doktoranci nie są wyłącznie przyszłymi pracownikami nauki – są nośnikami zaawansowanych kompetencji analitycznych i metodologicznych, które zasilają systemy innowacji, polityki publiczne oraz sektor prywatny. Ich praca przyczynia się, bezpośrednio i pośrednio, do zdolności instytucji publicznych i przedsiębiorstw do funkcjonowania w coraz bardziej złożonym kontekście gospodarczo-politycznym. Stąd umiędzynarodowienie Szkoły Doktorskiej SGH jest funkcją nie tylko jakości badań naukowych, lecz także zdolności gospodarki polskiej do uczestnictwa i czerpania korzyści z globalnych sieci wiedzy. 

DR HAB. ANNA VISVIZI, prof. SGH, prodziekan Szkoły Doktorskiej SGH, odpowiedzialna za współpracę międzynarodową

DR HAB. PAWEŁ WYROZĘBSKI, prof. SGH, dziekan Szkoły Doktorskiej SGH



Rozwijaj się w Audycie. Zobacz swoje możliwości w PwC

1. Chcesz zdobyć pierwsze doświadczenie w audycie?
Aplikuj do nas na **praktyki**.
2. **Masz pierwsze doświadczenie w audycie/ księgowości/ controllingu lub SSC?** Rozwiń swoją karierę jako **Developing Senior Associate**.
Rozpocznij pracę na tak zwanym stanowisku "Seniorskim".
Postaw na dynamiczny rozwój i nabywanie kluczowych umiejętności.

Grow here. Go further.

Zrób kolejny krok
i sprawdź oferty:



Lider w czasach niepewności

O empatii, odporności, technologii oraz odwadze mówienia o sukcesach i porażkach

 RENATA KRYSIAK-ROGOWSKA

Kim dziś jest lider? Czy to wciąż ktoś, kto wyznacza kierunek i podejmuje decyzje, czy raczej ktoś, kto umie słuchać, budować zaufanie i odnaleźć się w świecie ciągłej zmiany?

Te pytania bardzo mocno wybrzmiewały podczas kolejnego spotkania z cyklu „Absolwenckie śniadania eksperckie”, w którym starły się różne doświadczenia, pokolenia i perspektywy – akademicka, menedżerska i przedsiębiorcza.

Rozmowa szybko pokazała, że współczesnego przywództwa nie da się już sprowadzić do jednego modelu. Dziś lider musi łączyć cechy, które jeszcze niedawno nie zawsze szły w parze: empatię z decyzyjnością, odporność psychiczną z uważnością na ludzi, kompetencje relacyjne ze zrozumieniem technologii.

LIDER NIE MA PODWŁADNYCH, MA WSPÓŁPRACOWNIKÓW

Rektor Piotr Wachowiak rozpoczął spotkanie od pytania, które – jak sam przyznał – stale do niego wraca: kim właściwie jest lider? Mówił o tym, że w ostatnich latach zmieniło się właściwie wszystko: pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie, napięcia geopolityczne, poczucie niestabilności. W takich warunkach jeszcze wyraźniej widać, że lider przywództwa musi być liderem empatycznym.

Rektor SGH jednocześnie podkreślał, że przywództwo zaczyna się od relacji z ludźmi i od języka, jakim o nich mówimy: „Nie ma moich pracowników i podwładnych. Są współpracownicy”. Jak zaznaczył, to nie jest tylko kwestia słów. Za takim myśleniem stoi określona wizja organizacji –

W świecie rosnącej niepewności, dynamicznych zmian technologicznych i napięć społecznych pytanie o to, kim dziś jest lider, staje się jednym z najważniejszych dylematów współczesnego życia gospodarczego i akademickiego. 11 marca 2026 r. w SGH odbyło się kolejne spotkanie z cyklu „Absolwenckie śniadania eksperckie” – inicjatywy integrującej środowisko absolwentów, liderów biznesu oraz społeczność uczelni.

opartej na współpracy, zaufaniu i wspólnym celu. Lider nie powinien manipulować ludźmi, lecz wpływać na nich poprzez swoją postawę, charakter i wiarygodność.

Ważnym wątkiem w dyskusji była też kwestia autorytetu. „Lider musi być akceptowany przez swoich współpracowników. Jeżeli nie ma tej akceptacji, nie będzie miał też autorytetu” – wskazał Piotr Wachowiak. I zwrócił uwagę na rozróżnienie określenia „zasób ludzki” od „kapitału ludzkiego”. Jak tłumaczył, zasób się wykorzystuje, a w kapitał się inwestuje – i właśnie w ten drugi sposób należy myśleć o ludziach w organizacji.

Nie zabrakło też konkretnych dotyczących codziennego zarządzania. Dobra atmosfera – jak podkreślał Piotr Wachowiak – nie jest dodatkiem, ale warunkiem skutecznej realizacji celów. Nie chodzi o „kulturę adoracyjną”, tylko o środowisko,



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

w którym ludzie mogą pracować w poczuciu bezpieczeństwa. „Lider powinien prowadzić politykę otwartych drzwi, być dostępny dla swojego zespołu i gotowy do rozmowy wtedy, kiedy jest ona potrzebna” – mówił rektor SGH, który jest dyrektorem Instytutu Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH.

NIEPEWNOŚĆ ZAMIAST RYZYKA

Ważną częścią wypowiedzi prof. Wachowiaka było odróżnienie ryzyka od niepewności. Ryzyko – jak zauważył – można jeszcze próbować przewidzieć i oszacować. Niepewności często nie da się przewidzieć w ogóle. To właśnie dlatego współczesne przywództwo jest tak trudne. Lider działa dziś w świecie, który przypomina bardziej „randkę w ciemno” niż klasyczne zarządzanie według stabilnych reguł. Tym bardziej potrzebna jest odpowiedzialność i gotowość do przyznawania się do błędów. „Nie szukam winnych. Szukam błędów. Najpierw u siebie” – akcentował.

Rektor podkreślał przy tym, że sama charyzma nie wystarczy. Lider musi łączyć ambicję, kompetencje i umiejętność pociągnięcia innych za sobą. Bez kompetencji charyzma może wręcz stać się zagrożeniem dla organizacji.

WARTOŚCI, RÓŻNORODNOŚĆ I POKORA

W wystąpieniu Piotra Wachowiaka mocno wybrzmiał również wątek wartości. Jak przypominał, w SGH punktem odniesienia są: prawda, uczciwość, szacunek, współpraca i profesjonalizm. To właśnie wokół tych wartości, jego zdaniem, powinno budować się zespół.

Dużo mówił także o różnorodności. Nie jako modnym hasłem, ale jako praktycznej wartości dla organizacji. Zwraçał uwagę, że każdy człowiek ma mocne strony, tylko trzeba umieć je zauważyć. Stąd jego pomysł, by studentów zachęcać do prowadzenia „dziennika sukcesów” i uczenia się dostrzegania własnych postępów.

Nie zabrakło też ważnej uwagi o pokorze lidera. Nic nie jest dane raz na zawsze – także zaufanie i poparcie. Dlatego lider powinien być jednocześnie autentyczny, empatyczny i gotowy do uczenia się od innych współpracowników.

STRATEGIA W ŚWIECIE, KTÓRY ZMIENIA SIĘ ZA SZYBKO

Karolina Mitraszewska wniosła do rozmowy perspektywę praktyka, osoby zarządzającej na styku technologii, finansów i inwestycji. Ekspertka mówiła o tym, że jeszcze kilka lat temu można było próbować planować rozwój organizacji w perspektywie trzech czy pięciu lat. Dziś staje się to coraz

„Śniadanie leaderskie” zostało przygotowane przez Centrum Kariery i Relacji z Absolwentami (CKiRA) SGH, którym kieruje Justyna Kozera. Gospodarzem wydarzenia była prorektor ds. rozwoju dr hab. Dorota Niedziółka, prof. SGH, natomiast rozmowę ze strony uczelni prowadził rektor i prof. SGH dr hab. Piotr Wachowiak. W dyskusji udział wzięli zaproszeni goście: prezeska PFR Ventures Karolina Mitraszewska, przedsiębiorczyni i liderka inicjatyw edukacyjnych Joanna Burnos, prezeska Women on Boards Kamila Król oraz współzałożyciel Tutlo, przedsiębiorca technologiczny Damian Strzelczyk. Podczas spotkania rozmawiano m.in. o współczesnym przywództwie, odporności psychicznej liderów, roli kobiet w zarządzaniu, znaczeniu kultury organizacyjnej oraz wpływie nowych technologii i sztucznej inteligencji na przyszłość pracy i edukacji. Za koncepcję spotkania, zaproszenie gości oraz jego organizację odpowiadała Renata Krysiak-Rogowska z CKiRA.



FOT. PIOTR POTAPOWICZ, SGH

trudniejsze, bo świat technologii zmienia się szybciej niż strategię. „Świat zmienia się tak szybko, że coraz trudniej planować strategię na trzy lata do przodu” – wskazała Mitraszewska. Jednocześnie podkreślała, że wizja jest nadal potrzebna – jak Gwiazda Polarna, która pozwala zachować kierunek. Prezeska PFR Ventures odwoływała się tu do swojej pasji do alpinizmu i trekkingu. Według niej problem polega na tym, że dziś sam szlak zmienia się w trakcie marszu.

Karolina Mitraszewska zwracała uwagę, jak AI już teraz zmienia modele biznesowe, sposób budowania oprogramowania i logikę inwestowania. Jeszcze niedawno wiele rozwiązań typu *software as a service* wydawało się naturalnym kierunkiem rozwoju. Dziś część z nich jest przewartościowywana właśnie przez wzrost znaczenia sztucznej inteligencji.

KULTURA ORGANIZACYJNA ZACZYNA SIĘ OD DROBIAZGÓW

Jednym z najmocniejszych fragmentów wypowiedzi prezeski Mitraszewskiej był ten dotyczący kultury organizacyjnej – nie deklarowanej, ale realnej, codziennej. Bardzo łatwo mówi się dziś o zaufaniu, etyce, współpracy i przyjaznym środowisku pracy, znacznie trudniej to rzeczywiście zbudować, bo „każdy człowiek jest tak dobry, jak dobry ma dzień” – wskazywała. Za słabą rozmową z klientem albo mniejszą efektywnością w pracy może stać nie brak kompetencji czy złe nastawienie, ale po prostu trudna sytuacja życiowa. Lider musi być zatem uważny.

Karolina Mitraszewska przypomniała też o kobietach wracających do pracy po urlopie macierzyńskim, o różnicach płacowych i o tym, jak o wielu nierównościach w organizacjach się nie mówi, co pociąga wszelako za sobą realne skutki.

PORAŻKA NIE JEST WSTYDEM

Na spotkaniu wybrzmiał także temat kultury sukcesu i porażki. Karolina Mitraszewska opowiadała o doświadczeniach z międzynarodowego programu Executive Global MBA w IESE Business School, gdzie pracowała w zespole celowo zbudowanym z osób z różnych kultur i o różnych stylach działania. To właśnie tam zobaczyła, jak silnie kultura wpływa na sposób komunikacji, zabieranie głosu i budowanie pewności siebie. To doświadczenie prowadziło ją do kolejnej refleksji: w wielu krajach, zwłaszcza w USA, ludzie dużo swobodniej mówią nie tylko o sukcesach, ale też o niepowodzeniach. „Amerykanie wpisują do CV także porażki. U nas wciąż jest niewielu ludzi, którzy potrafią o nich mówić” – wskazała Mitraszewska. To nie jest tylko kwestia stylu autoprezentacji. To także sprawa poczucia własnej wartości, odwagi i zgody na uczenie się przez doświadczenie. W Polsce wciąż zbyt często porażka kojarzy się ze wstydem, zamiast być traktowana jako naturalny etap rozwoju.

ODPORNOŚĆ PSYCHICZNA JAKO KLUCZOWA KOMPETENCJA

Joanna Burnos zwróciła uwagę na inny, ale równie ważny wymiar przywództwa – odporność psychiczną. Jej zdaniem to dziś jedno z najważniejszych wyzwań dla liderów, organizacji i całych zespołów. W świecie przeciążonym zmianą, napięciem i niepewnością coraz trudniej po prostu dobrze funkcjonować. Trudniej planować, zachować energię i utrzymać zdolność reagowania.

Przedsiębiorczynie mówiła, że mamy dziś do czynienia z sytuacją, w której potrzebujemy podejścia znacznie bardziej elastycznego, ale jednocześnie jako ludzie mamy ograniczone zasoby energii. Jej zdaniem w Polsce za mało mówi się o tym

publicznie. Dużo wspomina się o sukcesie gospodarczym, potencjale rozwojowym i rosnącej pozycji Polski, ale zbyt mało o tym, jak wspierać liderów w świecie trwałego przeciążenia.

Ważną częścią jej wypowiedzi był także temat kobiet na rynku pracy zarówno w kontekście wynagrodzeń, jak i luki emerytalnej, która według przywołanych przez nią danych sięga już około 15%. Joanna Burnos podkreślała, że nie jest to temat ideologiczny, lecz strategiczny i gospodarczy: „To nie jest żadna ideologiczna fanaberia. To po prostu kwestia danych i realnego potencjału ekonomicznego”. Według przedsiębiorcy w reprezentacji kobiet w gremiach decyzyjnych nie chodzi o symboliczne „jedno miejsce przy stole”, ale o realny wpływ.

POTRZEBA WSPARCIA I KULTUROWE „WDRUKOWANIE”

Prorektor Dorota Niedziółka spojrziała na temat przywództwa od strony społecznych uwarunkowań. Mówiła o tym, jak bardzo na nasze decyzje wpływa najbliższe otoczenie i to, czy ktoś nas realnie wspiera. Zwróciła uwagę na tzw. sytuację kanapkową – moment w życiu wielu kobiet, które z jednej strony mają już doświadczenie zawodowe i gotowość do działania, a z drugiej nadal bardzo intensywnie są zaangażowane w życie rodzinne i rozwój dzieci czy opiekę nad starzejącymi się rodzicami. To właśnie w tym miejscu szczególnie potrzebny jest głos wsparcia – nie krytyki, nie podważania kompetencji, ale prostego komunikatu: „spróbuj”, „idziesz dobrze”, „dasz radę”. „Nie każdy trafia na takie wsparcie – czy to w rodzinie, czy w pracy” – zastrzegła Dorota Niedziółka.

I mówiła też wprost o tym, że istnieją w nas kulturowo „wdrukowane” mechanizmy. Mężczyzna częściej zgłasza się do wyzwania nawet wtedy, gdy nie spełnia wszystkich warunków. Kobieta częściej się waha i czeka, aż będzie gotowa w 100%. To nie jest tylko sprawa indywidualnych cech. To efekt lat socjalizacji, oczekiwania i ról, w których byliśmy wychowywani.

KOMUNIKACJA, WYSTĄPIENIA I MŁODE POKOLENIE

Kamila Król zwróciła uwagę na coś, co pozornie wydaje się osobnym tematem, a w rzeczywistości bardzo mocno wiąże się z przywództwem – kompetencje komunikacyjne. W Polsce przez wiele lat system edukacji bardziej uczył pisania niż mówienia. Tymczasem dziś umiejętność wystąpień publicznych, prezentowania pomysłów i pracy zespołowej jest jedną z kluczowych kompetencji lidera – mówiła prezeska Women on Boards. To ważny głos, zwłaszcza w odniesieniu do młodego pokolenia. Bo lider przyszłości nie będzie oceniany wyłącznie przez to, co wie, ale również przez to, czy umie tę wiedzę przekazać, obronić i zamieścić w działanie.

MŁODY BIZNES I AI: PRZYWÓDZTWO NA STYKU LUDZI I TECHNOLOGII


Interesującą perspektywę do dyskusji wniósł Damian Strzelczyk, reprezentujący młode pokolenie przedsiębiorców i firmę technologiczną. Dla wielu młodych liderów AI nie jest tematem przyszłości, lecz codziennym narzędziem pracy. Procesy, które dziś wydają się zaawansowane technologicznie, za chwilę staną się przestarzałe. W takich warunkach firma nie może skupiać się tylko na kulturze organizacyjnej czy motywacji. Musi również umieć szybciej dostarczać wartość i robić to niższym kosztem.

Przedsiębiorca przytoczył przykład problemu informatycznego w firmie, którego przez długi czas nie udało rozwiązać, aż do momentu pomocy ze strony AI. Tyle że sukces technologiczny nie rozwiązuje wszystkiego. Pojawia się bowiem opór ludzi i pytanie: co dalej z moją rolą, skoro narzędzie może zrobić część mojej pracy szybciej? „Coraz częściej pracuję nie tylko z zespołem ludzi, ale również z narzędziami AI i różnego rodzaju agentami” – przyznał Damian Strzelczyk. Jego zdaniem przyszłość przywództwa będzie rozgrywać się właśnie na styku pracy z ludźmi i pracy z technologią. Lider nie może już od technologii uciekać. Musi ją rozumieć, testować i umieć przeprowadzać przez zmianę także swój zespół.

AI NIE „ZAMIAST”, ALE „OBOK” CZŁOWIEKA

Do tego wątku wracał też Piotr Wachowiak, który zaznaczał, że sztucznej inteligencji nie należy się bać. Tak jak kiedyś z lękiem patrzono na internet, tak dziś z niepokojem patrzy się na AI, a nadal są to przede wszystkim narzędzia. „Na końcu zawsze pozostaje człowiek, który z tej technologii korzysta” – podkreślił rektor. Choć technologia rzeczywiście zmienia sposób pracy, nie eliminuje przecież potrzeby odpowiedzialności, relacji, wartości i sensu działania.

PRZYWÓDZTWO CORAZ MNIEJ OCZYWISTE

Z rozmowy wylania się dość wymagający obraz współczesnego lidera. To już nie jest wyłącznie osoba, która umie zarządzać zespołem i „dowozić wyniki”. Obecnie lider musi mieć wizję, ale jednocześnie godzić się na to, że świat zmienia się szybciej niż plany. Musi rozumieć nie tylko ludzi, lecz także technologię. Musi budować odporność – własną i zespołu. Musi umieć mówić o sukcesach, ale też oswajać porażki. 

RENATA KRYSIAK-ROGOWSKA, współpracownik
Centrum Kariery i Relacji z Absolwentami SGH



FOT. MACIEJ GÓRSKI, SGH

Profesor Janina Józwiak – wybitna badaczka procesów ludnościowych

IRENA E. KOTOWSKA, AGNIESZKA CHŁOŃ-DOMIŃCZAK

Janina Józwiak była absolwentką SGPiS, studiowała ekonometrię w latach 1965–1970. Po ukończeniu studiów doktorskich w 1974 r. została zatrudniona w Katedrze Statystyki i Demografii na Wydziale Finansów i Statystyki SGPiS. Stopień doktora nauk ekonomicznych uzyskała w 1976 r. na podstawie dysertacji *Problemy agregacji i dezagregacji w ekonomicznych zastosowaniach jednorodnych łańcuchów Markowa* przygotowanej pod opieką naukową prof. Iry Koźniewskiej. Zainteresowanie

procesami demograficznymi w drugiej połowie lat 70. zdeterminowało jej dalszy rozwój naukowy. Badania procesów ludnościowych w Polsce, które były centralnie koordynowane przez powstały w 1978 r. Instytut Statystyki i Demografii (ISiD), stwarzały znakomitą sposobność zaangażowania w ważne projekty badawcze i oddziaływania na rozwój badań demograficznych. Prof. Jerzy Z. Holzer, dyrektor instytutu, powierzył dr Janinie Józwiak kierowanie nowo utworzonym Zakładem Demografii.

W latach 90. pojawił się równoległy nurt dociekań badawczych – problemy systemów edukacji wyższej i zarządzania badaniami naukowymi. Nie zajmujemy się tym obszarem aktywności prof. Janiny Józwiak. Interesują nas jednak jej dokonania jako badaczki procesów ludnościowych.

Lata 70. i 80. to okres rozwoju modelowania demograficznego, w tym wielostanowych modeli dynamiki populacji. Dysponując dobrym przygotowaniem w zakresie metod ilościowych, do tego nurtu naukowego wpisuje się dr Janina Józwiak. Zajmuje się modelowaniem dynamiki populacji i jej struktur, prognozowaniem demograficznym w teoretycznym i praktycznym aspekcie oraz zastosowaniami ujęć modelowych w analizach procesów demograficznych. Publikacje dr Janiny Józwiak z lat 80. dotyczą przede wszystkim zagadnień teoretycznych i propozycji nowych rozwiązań analitycznych (modele ludności, modele projekcyjne, dokładność prognoz ludności)¹, choć nie brak też prac empirycznych, w tym opracowywania prognoz ludności Polski oraz oceny perspektyw demograficznych przy różnych scenariuszach przewidywań². Zarówno jej publikacje, jak i inspirowanie innych do podejmowania tej tematyki w badaniach centralnie

koordynowanych w instytucie przyczyniły się niewątpliwie do znacznego postępu w zakresie stosowania ilościowych narzędzi analizy procesów demograficznych w Polsce. Uwieńczeniem tego etapu rozwoju naukowego dr Janiny Józwiak była praca habilitacyjna *Matematyczne modele ludności* (1985, Monografie i Opracowania, nr 176, SGPiS) będąca podstawą do uzyskania stopnia doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w 1986 r. Autorka dokonała przeglądu modeli projekcyjnych w klasycznej, wielostanowej oraz stochastycznej wersji oraz zaproponowała nowe rozwiązania (uogólniony model wielostanowy, koncepcja macierzy fundamentalnej, problem agregacji modelu, problem zbieżności do granicznej struktury ustabilizowanej). Była to pierwsza publikacja w Polsce poświęcona tym metodom i zawierała wiele autorskich rozwiązań. Po prezentacji rozprawy habilitacyjnej w trakcie swego pierwszego stażu naukowego, który odbyła w połowie 1985 r. w Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute (NIDI) w Hadze, dr Janina Józwiak otrzymała propozycję opublikowania książki w wydawnictwie NIDI. Przygotowana na podstawie habilitacji książka pt. *Mathematical models of population* została wydana w 1992 r. Książka ta wzbudziła zainteresowanie w międzynarodowym środowisku demograficznym, przyczyniając się do rozpoznawalności dorobku naukowego jej autorki. W stosunkowo krótkim czasie od zainteresowania się procesami ludnościowymi Janina Józwiak osiągnęła wysoką pozycję naukową nie tylko wśród badaczy procesów ludnościowych w kraju, ale także w międzynarodowym środowisku naukowym. Wyrazem jej pozycji naukowej jest też zaproszenie do przygotowania rozdziału o rozwoju demografii w publikacji poświęconej ocenie rozwoju nauk społecznych w Polsce do 1989 r. przez wydawnictwo Deutsche Gesellschaft für Zeitgeschichtliche Fragen³.

W kolejnym etapie swego rozwoju naukowego, na początku którego dr hab. Janina Józwiak przebywała na stażu naukowym w Office of Population Research na Uniwersytecie Princeton (ostatni kwartał 1990 r.), nadal interesowała się zastosowaniami metod matematycznych i statystycznych w badaniach procesów ludnościowych. Oprócz rozważań teoretycznych związanych z modelowaniem procesów demograficznych zajmuje się zastosowaniami modeli projekcyjnych, w szczególności do analiz procesu starzenia się ludności – jego demograficznych determinant oraz konsekwencji dla systemu emerytalnego w Polsce, wyprzedzając zresztą późniejszą debatę o tych kwestiach⁴. Zagadnieniom modelowania dynamiki populacji poświęcone były publikacje dotyczące modeli wieloregionalnych, w tym autorska propozycja oceny wkładu poszczególnych regionów w proces reprodukcji ludności z wykorzystaniem koncepcji wartości reprodukcyjnej populacji⁵. Pojawiają się też nowe wątki badawcze. Szczególnie ważne jest zwrócenie uwagi



FOT. MACIEJ GÓRSKI, SGH

FOT. MACIEJ GÓRSKI, SGH



na zachowania demograficzne w zmieniającym się kontekście społecznym i ekonomicznym. Autorska koncepcja badania zachowań demograficznych traktuje zachowania jednostki jako efekt (hierarchicznego) procesu podejmowania decyzji. Koncepcja ta uwzględnia w dynamicznym ujęciu optymalizację tzw. modelu życia jednostki⁶. Publikacje omawiające te zagadnienia wpisywały się w europejską debatę o zmianie paradygmatu badań demograficznych. Polega ona na przejściu od ujęć w skali makro do ujęć w skali mikro i determinuje zmianę podejścia badawczego do procesów demograficznych, a także wymaga poszerzenia spektrum metod analizy przebiegu życia jednostki. Przyczyniły się one także do rozwinięcia debaty o zmianie paradygmatu badań demograficznych w Polsce, która ułatwiła włączenie demografów polskich do międzynarodowych programów badań demograficznych w Europie, zapoczątkowanych w latach 90. I SiD przystąpił do pierwszego międzynarodowego programu badań demograficznych w Europie pt. „Fertility and Family Surveys in Countries of the ECE Region”, realizowanego pod auspicjami Funduszu Ludnościowego Narodów Zjednoczonych (UNFPA) w różnych krajach europejskich w latach 90. Instytut brał udział w pierwszej edycji badań kolejnego programu „Generations and Gender Programme”, który został uruchomiony w roku 2000 przez Europejską Komisję Gospodarczą

ONZ (UNECE) i wiodące europejskie instytuty badawcze. Pierwsza edycja badań zakończyła się w 2016 r. Instytut uczestniczy także w drugiej edycji badań rozpoczętej w 2020 r.

Równoległe z rozwojem badań ankietowych dotyczących zachowań demograficznych doskonaleniu ulegały metody analityczne stosowane do analizy danych indywidualnych. W związku z modelowaniem dynamiki zachowań jednostek dr hab. Janina Józwiak zainteresowała się metodą analizy historii zdarzeń i specyficznymi dla tej analizy technikami służącymi badaniu cyklu życia jednostki, czego efektem jest współautorstwo dwóch monografii wydanych w latach 90.⁷


Osiągnięcia naukowe dr hab. Janiny Józwiak i jej aktywność na rzecz rozwoju demografii i nauk ekonomicznych zostały uwieńczone tytułem profesora nauk ekonomicznych nadanym w 1993 r.

Koniec lat 90. i pierwsza dekada XXI wieku przynoszą kolejny zwrot zainteresowań naukowych prof. Janiny Józwiak. Pasjonuje się mechanizmem zmian demograficznych w Polsce oraz wpływem czynników społecznych i ekonomicznych na te zmiany. Zwraca uwagę, że koncepcja drugiego przejścia demograficznego dotycząca zmian demograficznych w krajach Europy Północnej czy Zachodniej, obserwowanych od końca lat 60., nie ma pełnego zastosowania w polskich warunkach, gdzie zachowania jednostek są znacznie bardziej

wrażliwe na niepewność ekonomiczną, natomiast przemiany światopoglądowe odgrywają mniejszą rolę. Szczególne znaczenie w kształtowaniu tych zachowań mają pozycja na rynku pracy i edukacja⁸. Inne publikacje odnoszą się również do zmian demograficznych w skali świata, a zwłaszcza do globalnego wymiaru procesu starzenia się ludności⁹. Ostatnie publikacje dotyczą Polski i Europy: rozważania artykułu z 2008 r. o przyczynach utrzymującej się niskiej płodności i poszukiwaniu właściwych rozwiązań nie tracą swej aktualności, podobnie jak ocena demograficznych uwarunkowań rynku pracy w Polsce czy skutków ekonomicznych przewidywanych zmian ludnościowych w Polsce¹⁰. Artykuł z 2012 r. wraca do kwestii walorów wyjaśniających koncepcji drugiego przejścia demograficznego, przedstawiając rekapitulację badań empirycznych nad przemianami zachowań dotyczących rodziny w Europie¹¹.

Różnorodność podejmowanych problemów o charakterze teoretycznym i empirycznym oraz ewolucja zainteresowań naukowych prof. Janiny Józwiak wpisują się w najbardziej znaczący nurt współczesnych badań procesów ludnościowych, świadcząc o umiejętności dostrzegania zagadnień ważnych na kolejnych etapach rozwoju tych badań. Jej dokonania naukowe, a także udział w międzynarodowych projektach badawczych

i konferencjach przyczyniły się nie tylko do szczególnie wyróżniającej się pozycji w polskim środowisku naukowym, ale także do miejsca w międzynarodowej społeczności demograficznej. O jej pozycji naukowej jako demografa świadczy wybór na wiceprezydenta (1999–2003) oraz prezydenta (2003–2008) przez członków Europejskiego Stowarzyszenia Badań nad Ludnością (European Association for Population Studies – EAPS). Po upływie tej kadencji została powołana na honorowego prezydenta EAPS.

Profesor Janina Józwiak była niewątpliwie uczoną o światowym wymiarze. 

PROF. DR HAB. IRENA E. KOTOWSKA, Instytut Statystyki i Demografii, Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH

DR HAB. AGNIESZKA CHŁOŃ-DOMIŃCZAK, prof. SGH, prorektorka ds. nauki, dyrektorka Instytutu Statystyki i Demografii, Kolegium Analiz Ekonomicznych

- ¹ Np. artykuły w „Studiach Demograficznych”: Józwiak J., 1980, *Ocena zbieżności populacji do struktury ustabilizowanej za pomocą prognoz retrospektywnych*; Holzer J.Z., Józwiak J., 1981, *Próba wyznaczenia optymalnej liczby urodzeń dla osiągnięcia ustabilizowanej struktury płci i wieku ludności Polski w roku 2060*; Józwiak J., 1983, *Agregacja w wieloregionalnym modelu ludności Rogersa*; Józwiak J., 1983, *O problemie zbieżności populacji do struktury ustabilizowanej*; Baran A., Greń J., Józwiak J., Laszuk J., Zimny Z., 1987, *Matematyczne metody optymalizacji zjawisk demograficznych*, SGPiS, Warszawa.
- ² Np. Baran A., Józwiak J., 1988, *Liczebność Polonii Stanów Zjednoczonych Ameryki w świetle polskich i amerykańskich źródeł oraz odmiennych metod obliczeniowych*, [w:] *Polonia amerykańska: przeszłość i współczesność*, red. Gromada T.V., Kubiak H., Kusielewicz E., Ossolineum, Kraków; Frątczak E., Józwiak J., Link K., Rószkiewicz M., 1983, *Prognoza demograficzna dla Polski na lata 1983–1990 oraz 1995*, „Studia Demograficzne”.
- ³ Józwiak J., 1989, *Demography in Poland. Theory, methods, practice*, [w:] red. Sharff R., *Sozialwissenschaften in der Volksrepublik Polen: theoretische Orientierungen, Methoden, Forschungsfelder, Deutsche Gesellschaft für Zeitgeschichtliche Fragen*: Erlangen, 329–359.
- ⁴ Np. Józwiak J., Kotowska I.E. (red.), 1991, *Usefulness of demographic modelling: proceedings of the seminar „Usefulness of demographic models”*, Jadwisin, November, 1989, Monografie i Opracowania 345, Szkoła Główna Planowania i Statystyki; Józwiak J., 1991, *Modelling demographic and socio-economic determinants of fertility in Poland*, [w:] red. Gaburro G., Poston Jr. D.L., *Essays on population economics: in memory of Alfred Sauvy*, Cedam – Casa Editrice dott. Antonio Milani: Padova; Frątczak E., Józwiak J., 1992, *The demographic determinants of population aging. The case of Poland*, [w:] *Demographic Causes and Economic Consequences of Population Aging. Europe and North America*, Stolnitz G., red., UNECE Economic Studies, New York 1992; Frątczak E., Józwiak J., 1992, *Demographic trends and the pension problem in Poland*, Laxenburg, Austria (IIASA Working Paper; WP-92-23).
- ⁵ Józwiak J., 1993, *Wartość reprodukcyjna populacji. Koncepcja i zastosowania na przykładzie ludności Polski*, „Studia Demograficzne”; Józwiak J., 1994, *On some problems of multiregional population modelling*, ECE Eurostat Joint Work Session on Demographic Projections, Luksemburg, Working Paper 13.
- ⁶ Józwiak J., Szapiro T., 1990, *Zachowania demograficzne jako efekt procesu podejmowania decyzji – próba opisu*, „Studia Demograficzne”; Józwiak J., Szapiro T., 1991, *Decision making and demographic behaviour*, [w:] Józwiak J., Kotowska I.E. (red.), 1991, *Usefulness of demographic modelling: proceedings of the seminar „Usefulness of demographic models”*, Jadwisin, November, 1989, Monografie i Opracowania 345, Szkoła Główna Planowania i Statystyki.
- ⁷ Frątczak E., Józwiak J., Paszek B., 1991, *Metodyka badań cyklu życia jednostki i rodziny: wybrane aspekty*, Monografie i Opracowania 341, Szkoła Główna Handlowa; Frątczak E., Józwiak J., Paszek B., 1996, *Zastosowania analizy historii zdarzeń w demografii: nieparametryczna i semiparametryczna analiza danych badania retrospektywnego 1988: droga życiowa – biografia rodzinna, zawodowa i migracyjna*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- ⁸ Np. Józwiak J. (red.), 1995, *Selected aspects of demographic transition in Europe*, „Polish Population Review”; Józwiak J., 1999, *Posłowie (Zmiana paradygmatu w demografii)*, [w:] Kotowska I.E. (red.), *Przemiany demograficzne w Polsce w latach 90. w świetle koncepcji drugiego przejścia demograficznego: praca zbiorowa*, Monografie i Opracowania 461, SGH; Józwiak J., 2001, *Ludność i gospodarka*, [w:] Strzelecki Z., Ochocki A. (red.), 2001, *Polska a Europa: procesy demograficzne u progu XXI wieku, I Kongres Demograficzny w Polsce: sesja inauguracyjna*, Rządowa Rada Ludnościowa, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych; Kotowska I., Józwiak J., Matysiak A., Baranowska-Rataj A., 2008, *Poland: Fertility decline as a response to profound societal and labour market changes?*, „Demographic Research”.
- ⁹ Józwiak J., 2002, *Demographic dimension of global change*, „Geographia Polonica”, Special Issue Global Change: Polish Perspective; Józwiak J., 2002, *The demographic dimension to global climatic change*, „Papers on Global Change IGBP”; Józwiak J., 2003, *Population ageing – challenge of the 21st century*, „Polish Population Review”.
- ¹⁰ Józwiak J., Kotowska I.E., 2008, *Decreasing Birth Rates in Europe: Reasons and Remedies*, „European View”; Józwiak J., Kotowska I.E., 2010, *Przewidywane zmiany liczby i struktury wieku ludności w Polsce do 2035 roku i ich skutki ekonomiczne*, [w:] Mączyńska E. (red.), *Problemy demograficzne Polski i ich skutki ekonomiczne: raport z pierwszego posiedzenia Narodowej Rady Rozwoju*, Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej; Józwiak J., 2013, *Demograficzne uwarunkowania rynku pracy w Polsce*, [w:] Kiełkowska M. (red.), Instytut Obywatelski, Zeszyty Demograficzne 1.
- ¹¹ Kotowska I.E., Józwiak J., 2012, *Nowa demografia Europy a rodzina*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych”.



ELŻBIETA MĄCZYŃSKA

Spękany świat

Nierówności – kwestia fundamentalna

Esaj ten stanowi kontynuację rozważań na temat zmian instytucjonalnych we współczesnym, spękającym, chwiejnym świecie, nacechowanym głęboko negatywnymi, groźnymi zjawiskami, nieładem, anomią oraz nasilającą się w wyniku tego niepewnością co do przyszłych zmian społeczno-gospodarczych, a zwłaszcza geopolitycznych. W poprzednim eseju (Gazeta SGH, zima 2026) przedstawiona została długa lista współczesnych patologii. Choć w naukowych analizach na ten temat podkreśla się wielość przyczyn takiego stanu, w dodatku przyczyn synergicznie współzależnych i splecionych, to zarazem wiele wskazuje, że przyczyny te mają przede wszystkim właśnie podłoże instytucjonalne. Na liście rzeczonych patologii poczesne miejsce zajmują nierówności społeczne i ich pogłębianie się. Owo pogłębianie się nierówności dotyczy zwłaszcza okresu, począwszy od lat 80. XX wieku aż do dziś.

NIERÓWNOŚCI SPOŁECZNE JAKO EPIDEMIA XXI WIEKU

Nierówności to zjawisko, które występuje w tak wielu krajach, że można je nawet uznać za swego rodzaju globalną epidemię czy nowotwór XXI wieku, zwłaszcza zważywszy na negatywne następstwa, w tym ciężkie schorzenia systemu politycznego, zagrożenia dla demokracji, erozję zaufania i inne. Problem ten, co nie zawsze jest uświadamiane, dotyczy też Polski, czego dowodzą autorzy książki pod wymownym tytułem *Nierówności po polsku. Dlaczego trzeba się nimi zająć, jeśli chcemy dobrej przyszłości nad Wisłą* [Bukowski, Sawulski 2024].

Choć pojęcia „nierówności społeczne” oraz „równość” są stare jak świat, to wciąż są one rozmaicie interpretowane, a ich zakres i skutki nieustannie wzbudzają głębokie kontrowersje. Narastanie globalnych nierówności i ich negatywne następstwa skłaniają niektórych badaczy wręcz do postulatów wprowadzenia limitowania wielkości bogactwa. To tzw. nurt limitarianizmu, co m.in. wyraża tytuł książki na ten temat – *Limitarianism: The Case Against Extreme Wealth* [Robeyns 2025].

W polityce społeczno-gospodarczej poszczególnych krajów do problemu (nie)równości podchodzi się rozmaicie, w zależności

przede wszystkim od politycznej opcji partii rządzących i interesów wyborczych. W praktyce przekłada się to nieraz na błędne – często skutkujące negatywnymi, wysoce kosztownymi następstwami – decyzje podejmowane na poszczególnych instytucjonalnych szczeblach rządzenia i zarządzania.

Obecnie jest to istotne, tym bardziej że świat doświadcza wielkiej cywilizacyjnej, przełomowej przemiany, kształtowanej pod wpływem rozwoju sztucznej inteligencji. Dokonująca się rewolucja determinuje zaś teraźniejszość i przyszłość przemian w gospodarce oraz społeczeństwie. Przy tym wiele wskazuje, że ów przełom nie zmniejsza wyzwań związanych z narastaniem nierówności, przeciwnie – może je nasilać, o czym świadczą chociażby przejawy cyfrowego wykluczenia niektórych grup społecznych z jednej strony, a z drugiej kształtowanie się tzw. arystokracji cyfrowej.

Wynikające z rozwoju cywilizacyjnego dobrodziejstwa, ale też zagrożenia i patologie, występujące w wielu dziedzinach życia, tworzą nową przestrzeń i potrzebę zarówno dla debaty oraz refleksji na temat (nie)równości społecznych, jak i ich następstw w nowych warunkach cywilizacyjnych. Kluczowe znaczenie ma przy tym kompleksowość, holizm oraz uwzględnianie aspektów ekonomicznych, politycznych, społecznych, w tym etycznych i innych.

PRZEPASTNE NIERÓWNOŚCI

Uporczywe utrzymywanie się wysokiego poziomu szeroko rozumianych nierówności społecznych, niemających żadnego – ani ekonomicznego, ani społecznego – uzasadnienia, to zjawisko należące do szczególnie groźnych patologii współczesnego świata. O tym, że ma to podłoże instytucjonalne, i o tym, jak destrukcyjny jest wpływ tego typu patologii na rozwój kapitału ludzkiego i społeczny dobrostan, przekonują wyniki badań naukowych. Spektakularne są zwłaszcza prace badawcze uhonorowanych w 2024 r. Nagrodą Banku Szwecji im. Alfreda Nobla ekonomistów Daroną Acemoglu, Simona Johnsona i Jamesa A. Robinsona. Ich publikacje obnażają rozmaite błędy w polityce społeczno-gospodarczej w wielu krajach, a zarazem katastrofalne ich następstwa, w tym wynikające właśnie z występowania przepastnych nierówności społecznych.

Naukowcy ci przestrzegają, że w sytuacji, gdy bogactwo przekłada się na status i władzę, „szaleniący pęd ultrabogactych do gromadzenia jeszcze większego bogactwa staje się nieunikniony”. Acemoglu w artykule pod znanym tytułem *Billionaire power: There may be a way to escape a new gilded age* wskazuje na „konieczność stosowania silniejszych środków instytucjonalnych ograniczających wpływ uprzywilejowanych i identyfikowania polityk, które tworzą dysproporcje” (ang. Pursue stronger institutional means of limiting the influence of the privileged and reconsider policies that create disparities) [Acemoglu 2024]. Noblista ten stwierdza wręcz, że: „Musimy zacząć poważną rozmowę wokół tego, co właściwie powinniśmy cenić oraz jak możemy uznać i wynagradzać dokonania, pracę tych, którzy nie zarządzają ogromnymi fortunami (...). Skoro miliarderzy i tak już wywierają nadmierny wpływ na społeczeństwo, kulturę i politykę, nie odpowiadając zupełnie przed nikim, ostatnią rzeczą, jaką powinniśmy robić, jest udostępnianie im jeszcze większych forów publicznych, np. własnej sieci społecznościowej, którą amerykański miliarder Elon Musk uzyskał wraz z zakupem platformy X. Zamiast tego powinniśmy domagać się mocniejszych środków instytucjonalnych, które ograniczałyby władzę i wpływ już uprzywilejowanych, jak również przemyśleć politykę podatkową, regulacyjną i wydatkową, która w ogóle doprowadziła do tak gigantycznego rozwarstwienia” [Acemoglu 2024].

PONURE STATYSTYKI

Statystyki międzynarodowe ilustrują, jak wielce przepastne są nierówności, jak głębokie jest rozwarstwienie społeczne. Potwierdzają to m.in. raporty opracowywane przez ponad 200 naukowców z całego świata, stowarzyszonych w World Inequality Lab. Ze statystyk tych wynika, że obecnie 10% ludności świata posiada ok. 76% całkowitego światowego majątku. Natomiast biedniejsza połowa ludności świata (50%) jest właścicielem zaledwie 2% tego majątku. Przy tym dochody 10% najbogatszych ludzi stanowią ok. 52% światowego dochodu, podczas gdy na najbiedniejsze 50% populacji przypada tylko 8,5%. Z raportu z 2026 r. wynika, że dzisiejsze nierówności nie ograniczają się do dochodów czy bogactwa. Wpływają bowiem na każdą dziedzinę życia gospodarczego i społecznego. „Globalne nierówności w dostępie do kapitału ludzkiego pozostają ogromne, prawdopodobnie stanowiąc znacznie większą lukę niż większość ludzi mogłaby sobie wyobrazić” [World Inequality 2026]. Na przykład średnie wydatki na edukację na dziecko w Afryce Subsaharyjskiej wynosiły zaledwie około 200 euro (parytet siły nabywczej, PPP), w porównaniu z 7400 euro w Europie i 9000 euro w Ameryce Północnej i Oceanii. Tak wielkie dysproporcje przesadzają o szansach życiowych kolejnych pokoleń, utrwalając „geografię szans”, co pogłębia i utrwała globalne „hierarchie bogactwa” [World Inequality 2026].

Ponadto z badań naukowych wynika, że w warunkach rozwoju technologii cyfrowych i sztucznej inteligencji procesy rozwarstwienia społecznego mogą się nasilać, zwłaszcza w sytuacji braku efektywnych strategii zarządzania rozwojem i wykorzystywania nowych technologii. Już obecnie bowiem identyfikowane są przejawy technofeudalizmu [Varoufakis 2024]. Co gorsza, rośnie ryzyko swego rodzaju technofaszystu. Tak bowiem można interpretować publikację Alexa Karpa, generalnego dyrektora Palantir Technologies, amerykańskiej firmy specjalizującej się w rozwoju i analizach wielkich zbiorów danych (big data) oraz sztucznej inteligencji. Karp wzywa bowiem Dolinę Krzemową do budowy broni autonomicznej, porzucenia „miękkiej retoryki” oraz zrezygnowania z „teatralnych debat na temat etyki” na rzecz

twardej siły militarnej i wspierania autorytarnych modeli i metod funkcjonowania państwa [Karp 2026; Karp 2025]. Takie podejście w wielu analizach postrzegane jest właśnie jako technofaszystym [Blew 2026].

NIERÓWNOŚCI – WIELOWYMIAROWE, FUNDAMENTALNE WYZWANIE

Badania nierówności wskazują, że jest to problem złożony, wielowymiarowy i nie sprowadza się wyłącznie do kwestii materialnych, jak się nierzadko sądzi. Dlatego tak ważne jest szersze, wieloaspektowe podejście do tego zagadnienia. Taka właśnie wieloaspektowość cechuje analizy zawarte w książce pod symptomatycznym tytułem *RÓWNOŚĆ. Dlaczego jest ważniejsza niż myślisz*. Publikacja ta stanowi zapis przeprowadzonej w maju 2024 r. w Paris School of Economics rozmowy dwóch naukowców – francuskiego ekonomisty Thomasa Piketty’ego (autora m.in. słynnego dzieła pt. *Kapitał w XXI wieku*) oraz amerykańskiego filozofa polityki Michaela J. Sandela (autora światowego bestselleru pt. *Czego nie można kupić za pieniądze*).

Piketty i Sandel rozpatrują nierówności z uwzględnieniem trzech głównych kontekstów tego zjawiska: kontekst ekonomiczny (dotyczący dystrybucji dochodów i majątku), kontekst polityczny (dotyczący głodu, władzy i uczestnictwa) oraz kontekst psychologiczno-społeczny (dotyczący takich kategorii, jak godność, status, szacunek, uznanie, honor i poważanie). Wielokontekstowość rozważań wyraża m.in. następująca fraza: „Podział między zwycięzcami i przegranymi nieustannie się pogłębia, zatruwa nasze życie polityczne i nas dzieli. Wynika on częściowo z powiększających się nierówności dochodowych i majątkowych (...), ale nie chodzi tylko o to. Podział ten wynika również ze zmieniającego się stosunku do sukcesu, procesu, który towarzyszy pogłębianiu się nierówności. Ludzie, którzy znaleźli się na szczycie, najczęściej skłaniają się ku przekonaniu, że ich sukces jest ich zasługą, że stanowi miarę ich kompetencji i że w związku z tym oni zasługują na nagrodę, którą daje im rynek. W domyśle zatem ci, którzy zostali z tyłu, którzy mają trudności, również sobie na swój los zasłużyli” [Piketty, Sandel 2026, s. 53].

Potwierdza to zarazem wnioski wynikające z innych badań, które dowodzą, że im bardziej bogactwo przekłada się na status, tym większa waga przywiązywana jest do poglądów miliarderów. Zatem na „władzę sakiewki” nakłada się „władza dyletantów”. Jeśli bowiem „status powiązany jest z bogactwem, a nierówności majątkowe rosną do wielkich rozmiarów, fundament, na którym opiera się eksperckość, zaczyna kruszeć” [Acemoglu 2024].

Sandel i Piketty identyfikują negatywne następstwa narastania nierówności dla rozwoju społeczno-gospodarczego, demografii, edukacji, ochrony zdrowia, klimatu i finansów publicznych. Kwestie te rozpatrywane są przy tym z uwzględnieniem występujących między tymi obszarami sprzężeń zwrotnych, mającymi niekiedy symptomy swego rodzaju węzła gordyjskiego, nacechowanego wysoce negatywną synergią.

Piketty i Sandel rozprawiają się z wieloma mitami dotyczącymi pojmowania, pomiaru i następstw (nie)równości społecznych. Dziś, we współczesnym świecie, nacechowanym chaosem, spękaniem, niebezpieczną chwiejnością i geopolityczną niestabilnością, takie podejście nabiera specjalnego wymiaru. Naukowcy ci ostrzegają przed błędami bądź też powierzchownością w traktowaniu problemu nierówności, przede wszystkim w polityce społeczno-gospodarczej. Dlatego rozpatrują problematykę nierówności także przez pryzmat godności ludzi i szacunku, uznania dla

ich pracy. Wykazują, że ów brak szacunku i uznania „jest szczególnie widoczny w poziomie wynagrodzeń ludzi w branży finansowej. Dlaczego ktoś zarządzający funduszem hedgingowym zarabia pięć tysięcy razy więcej niż nauczyciel, pielęgniarka, a nawet lekarz?” [Piketty, Sandel 2026, s. 72]. Naukowcy ci oceniają to jako kompletnie niesłuszne, niesprawiedliwe i całkowicie nieproporcjonalne m.in. względem wkładu pracy ludzi o tych zawodach. Zdaniem Sandela „niesprawiedliwość to jednak nie wszystko – to jest również swego rodzaju zniewaga. Jest to zbiorowa zniewaga formułowana – nawet jeśli nie wprost – przez nasze społeczeństwa pod adresem ludzi, którzy zajmują się czymś, co jest postrzegane jako »prawdziwa« praca, czyli pod adresem opiekunów, elektryków, hydraulików. Dlaczego w ich edukację i szkolenie nie inwestujemy tyle samo co w wykształcenie osób, które będą należeć do klasy profesjonalistów? Dlaczego nie cenimy ich pracy?” [Piketty, Sandel 2026, s. 72].

Sandel zatem silnie eksponuje kwestie godności pracy. Wykazuje, że w przypadku nierówności „problemem nie jest wyłącznie niesprawiedliwość, którą można wyeliminować dzięki redystrybucji. Źródłem problemu jest również brak uznania i poszanowania wszystkich tych, którzy nie ukończyli studiów, a mimo to wnoszą wartościowy wkład w dobro wspólne” [Piketty, Sandel 2026, s. 73]. Zarazem Sandel ocenia, że: „Wszelkie nasze nadzieje na zmniejszenie nierówności ekonomicznych i politycznych mogą się spełnić tylko pod warunkiem, że uda nam się stworzyć warunki sprzyjające większej równości w obszarze uznania, honoru, godności i szacunku” [Piketty, Sandel 2026, s. 114].

Piketty i Sandel formułują wiele rekomendacji dla polityki społeczno-gospodarczej, co ma specjalny walor użyteczności praktycznej. Rekomendacje te dotyczą m.in. sprawiedliwszych zasad rekrutacji na studia wyższe, ale też konieczności zmian w polityce podatkowej, w tym m.in. zwiększenia progresji podatkowej. Praktyka dowodzi bowiem, że nieprawidłowości w obydwu tych obszarach prowadzą do rozlicznych strat społecznych, przede wszystkim do zaprzepaszczania talentów, co wynika z – istniejących wskutek nierówności – barier rozwoju najcenniejszego potencjału, jakim jest potencjał ludzki. Prowadzi to do niepowetowanych, wysoce społecznie dotkliwych i wysoce niebezpiecznie szkodliwych strat, po wielekroć groźniejszych niż straty materialne. Te są bowiem możliwe do usunięcia. Dlatego też Piketty i Sandel mniej skupiają się na kwestiach materialnych, podkreślając zresztą dokonujący się od wieków postęp materialny (i nie tylko), jakiego ludzkość doświadcza. Postęp taki nie rozwiązuje jednak problemu szeroko rozumianych nierówności, także wynikających ze specyfiki dokonującego się obecnie przełomu cywilizacyjnego, związanego z rozwojem sztucznej inteligencji, co zarazem m.in. zwiększa ryzyko szkodliwej dehumanizacji, czyli odczłowieczenia procesów i więzi społeczno-gospodarczych.

Dialog Sandela i Piketty’ego koresponduje z тезami zawartymi w książce pt. *Dlaczego narody przegrywają* autorstwa noblistów Acemoglu i Robinsona, którzy stwierdzają wręcz, że „najczęstszą przyczyną tego, że narody dzisiaj przegrywają, jest funkcjonowanie w nich instytucji wyzyskujących” [Acemoglu, Robinson 2014].

Badania naukowe dowodzą, że dokładne rozpoznanie zagadnienia nierówności wymaga uwzględniania dorobku wielu dziedzin, takich jak ekonomia, filozofia czy politologia i innych. Rozwój badań dotyczących możliwości, metod i narzędzi służących zmniejszaniu nieuzasadnionych nierówności zwiększa szanse na to, że znajdzie to w jakiejś formie pozytywne przełożenie na społeczno-gospodarczą rzeczywistość.

KONKLUZJA

Studia literatury przedmiotu dowodzą, że wielce złożony problem nierówności pozostaje w ścisłym związku z rozwiązaniami instytucjonalnymi, których kwintesencją są modele ustroju społeczno-gospodarczego, modele kapitalizmu. Zatem szeroko rozumiane nierówności to problem zmuszający do refleksji na temat modeli ustroju społeczno-gospodarczego, modeli kapitalizmu, tych generujących nierówności i tych, które sprzyjają ich łagodzeniu. Modele takie determinują bowiem relacje państwo–rynek oraz preferencje i strategiczne, długookresowe cele, wykraczające poza cykle wyborcze cele społeczno-gospodarcze, ukierunkowane na zakładany system wartości. Stąd kluczowe znaczenie klarowności polityki ustrojowej. Brak klarowności i dryfowanie polityki ustrojowej to źródła anomii, czyli chaosu w systemie wartości. To z kolei może tworzyć urodzajne podłoże narastania nierówności.

Przedstawione tu rozważania obrazują, jak złożony i jak trudny jest to problem. Uzasadnia to konieczność jego należytego usytuowania w polityce społeczno-gospodarczej jako kluczowego wyzwania dla kształtowania społecznego dobrostanu. Natomiast dotychczasowa sytuacja i dane statystyczne obnażają ułomności polityki w tym obszarze. Nie można wykluczyć, że w jakiejś mierze wynika to m.in. ze złożoności problematyki nierówności, problematyki nacechowanej nierzadko syndromem węzła gordyjskiego. Zarazem stwarza to niestety ryzyko, że podejście decydentów do tej problematyki może być kształtowane przez prawo trywialności Parkinsona. Ale o tym w kolejnym esej.

Cytowane publikacje:

- Acemoglu D. [2024], *Władza miliarderów. Nowy Wiek Pozłacany, czyli dlaczego znów rządzą miliarderzy*, <https://krytykapolityczna.pl/swiat/jak-uciec-z-nowego-wieku-pozlaczanego-acemoglu/>.
- Acemoglu D. [2024], *Billionaire power: There may be a way to escape a new gilded age*, <https://www.pressreader.com/india/mint-kolkata/20241022/282226606199042age.22.10>.
- Acemoglu D., Robinson J.A. [2014], *Dlaczego narody przegrywają. Źródła władzy, pomyślności i ubóstwa*, Wydawnictwo Zyski i S-ka, Poznań.
- Blew J.R., Pikuła R. [2026], *Technofaszizm – coming out Doliny Krzemowej*, <https://spidersweb.pl/plus>.
- Bukowski P., Sawulski J. [2024], *Nierówności po polsku. Dlaczego trzeba się nimi zająć, jeśli chcemy dobrej przyszłości nad Wisłą*, Wydawnictwo Krytyka Polityczna.
- Hausner J., Krzykowski M. (red.) [2023], *Gospodarka i entropia. Jak wyjść z polikryzysu*, Warszawa, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.
- Karp A.C. [2026], *The Technological Republic: 22 Theses on Power, AI and the Future of the West*, Denver, Palantir Technologies, <https://x.com/PalantirTech/status/2045574398573453312>.
- Karp A.C., Zamiska N.W. [2025], *The Technological Republic*, Vintage Publishing.
- Krzykowski M. [2024], *How Do Non-human Beings Explain the World to Us, or Reflections on Completely Impossible Futures that Are Already Here*, Biennale Warszawa (grudzień).
- Piketty T., Sandel M.J. [2026], *RÓWNOŚĆ. Dlaczego jest ważniejsza niż myślisz*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Robeyns I. [2025], *Limitarianism: The Case Against Extreme Wealth*, Penguin Books Ltd.
- Varoufakis Y. [2024], *Technofeudalizm. Co zabiło kapitalizm*, tłum. M. Sutowski, Warszawa, Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- *World Inequality Report 2026*, World Inequality Lab, <https://wir2026.wid.world/>.

Niech *Chang'e* będzie z wami!



 KRZYSZTOF KARWOWSKI

Na łamach „Chińskiego impulsu” pisałem już o programie kosmicznym Państwa Środka: jego historii i osiągnięciach oraz o trudnych do zapamiętania, ale znamienitych kulturowo nazwach chińskich statków kosmicznych: *Qianfan* 千帆, *Mengzhou* 梦舟 czy *Beidou* 北斗. Patrz nr 3/2025 (388) Gazety SGH. Zdarzenia ostatnich miesięcy każą jednak wrócić do tematu. Po pierwsze, SGH powitała w gronie doktorów honorowych Sławosza Uznańskiego-Wiśniewskiego, astronautę Europejskiej Agencji Kosmicznej (ESA) i promotora rodzącej się na naszych oczach gospodarki kosmicznej. Po drugie, po 53 latach ludzie po raz kolejny dotarli na orbitę Księżyca. W tym niecodziennym wydarzeniu wzięła udział amerykańsko-kanadyjska załoga misji Artemis II na pokładzie statku Integrity.

Warto ów lot przywołać w szerszym kontekście goniących za Amerykanami Chińczyków. CLEP, czyli Państwowy Program Eksploracji Księżyca, jest póki co realizowany z użyciem automatycznych sond naukowych. W latach 2007–2026 ChRL wystrzeliła sześć misji. Każda z nich realizowała kolejne planowane etapy: dotarcie na orbitę Księżyca, lądowanie, wypuszczenie łazika, lądowanie na niewidocznej z Ziemi stronie Księżyca i utrzymanie z nią łączności, dostarczenie z powierzchni skał i gleby, a wreszcie przywiezienie po raz pierwszy w historii próbek ze wspomnianej ciemnej strony Srebrnego Globu. Wszystkie misje, jak chwali się Chińska Narodowa Administracja Kosmiczna, zostały zrealizowane terminowo.

Przetestowano sprzęt i dokonano szeregu nieraz przełomowych badań, m.in. identyfikując wodę w księżycowym pyłe, wykonując obserwacje gwiazd w widmie X, a nawet uruchamiając pierwszą księżycową sieć wi-fi.

Kolejne zaplanowane loty obejmą rozpoznanie obszarów przyszłego lądowania chińskich tajkonautów na powierzchni Księżyca, co miałyby nastąpić do 2030 r. Docelowym miejscem ma być południowa półkula lunarna, gdzie astronomowie poszukują bezpiecznego, płaskiego podłoża i obecności lodu wodnego. Chiny rozwijają w tym celu nowe, ciężkie rakiety *Chang Zheng 10* (长征, Długi Marsz) przeznaczone do wyniesienia pojazdów *Mengzhou* (梦舟, Statek Marzeń), lądowników *Lanyue* (揽月, Sięgający Księżyca) oraz załóg w kombinezonach zaprojektowanych do wykonania spaceru po niegościnniej księżycowej powierzchni.


CLEP jest równocześnie wstępem do większej inicjatywy Międzynarodowej Lunarnej Stacji Badawczej. W jej ramach Chiny planują około 2035 r. konstrukcję stałej księżycowej infrastruktury naukowej. Baza miałaby utrzymywać rotacyjną obecność personelu prowadzącego prace geologiczne i astronautyczne, a w przyszłości służyć za zaplecze dalszych misji w głąb Układu Słonecznego (zrobotyzowanych i załogowych). Miałyby też stanowić jasny symbol chińskiej wizji „odwiecznej cywilizacji inżynierów i astronomów”.

Bez względu na to, czy przed, czy po Artemis, Chińczycy i tak dotrą na Księżyc. Z punktu widzenia Pekinu to nie

tylko kwestia geopolityki, lecz także element szerszego projektu cywilizacyjnego. Księżyc pełni niebagatelną funkcję w chińskiej kosmologii, wyznaczając kalendarz wszystkich tradycyjnych świąt. Obecny jest w legendach, w baśniach i zapisie niezliczonych chińskich znaków zawierających klucz księżycowy 月: 明, 肢, 朝, 望, 朧...


Ta symbolika ma również swój wydźwięk feministyczny. Oto naprzeciw dzielnej Artemidy – greckiej bogini łowów i przyrody, patronki misji zachodnich – staje zwiewna *Chang'e*, 嫦娥 – niebiańska opiekunka zbiorów, jesieni i przyjaźni, której imię noszą sondy chińskie. Obydwie mityczne niewiasty, które mocarstwa wzięły na sztandary, są kobietami silnego charakteru i, nawet jeśli tylko metaforycznie, wyznaczają dziś kierunek nowego wyścigu.

A tytułem celowo niezgrabnego podsumowania polecam moim czytelnikom lekturę książki *Przyszłość geografii. Jak polityka w kosmosie zmieni nasz świat* T. Marshalla. Na jej kartach autor tyleż fascynująco, co pragmatycznie pokazuje, jak i dla czego mocarstwa, poprzez eksplorację Księżyca, rywalizują o nowe obszary uprawiania polityki i biznesu. I tego zorientowania w astropolityce i okołoziemskim biznesie życzę wszystkim studiującym w SGH.

Sledząc przygotowania do zapowiadanej w 2027 r. podróży Artemis III, przekornie powiem: Niech *Chang'e* będzie z wami! 

KRZYSZTOF KARWOWSKI, przewodniczący Samorządu Doktorantów, doktorant IV roku, Szkoła Doktorska SGH



 AGNIESZKA KAMIŃSKA

Transmutacyjne bociany i pomarańczowi dywersanci

Wiosna dla niektórych jest czasem intensywnego grzebania w ziemi, innym daje się ona we znaki w bardziej metafizyczny sposób. Parafrazując Juliana Tuwima: „Znów chodzimy w rozpiętym palcie i trzymamy ręce w kieszeniach”.

Niecierpliwosć każe niektórym z nas palić kukły Marzanny, innym zaś budzić się do życia bardziej powściągliwie, niespiesznie wypatrując jej posłańców, tym bardziej że także wiosna wcale się tego roku nie spieszyła, tak jakby zimowe uśpienie miało zostać z nami na dłużej. Ostatecznie jednak, kiedy ptaki zaczynają znowu człowieka budzić już o piątej, to można powiedzieć z całą odpowiedzialnością: „Wiosna, wiosna, wiosna, ach to Ty”.

Świeżość traw i kwiatów ma swoje korzenie w ziemi. Porządki wiosenne w ogrodzie pozwalają odsłonić larwy czerwili i opuchlaków. Budzą się ćmy i motyle, zapach i kolor tych drugich budzi w nas apetyt na życie na nowo.

Budzą się także szkodniki. Jednym z nich jest stonka ziemniaczana (łac. *Leptinotarsa decemlineata*), przebiegły opancerzony wojownik wyczekujący okazji do napaści na skrobię. Czarny charakter z dzieciństwa, pomarańczowy chrząszcz o złej sławie. Stonkę pamiętam z mocnego przekazu propagandowego, powielanego dekadami, traktującego ją jako owada zgnitego imperializmu. Okazuje się, że zagrażała naszym rodzimym uprawom ziemniaka i nie tylko już od lat 40. XX wieku, kiedy to przywędrowała do Europy z Ameryki. Jednak w latach 50. podawano, że to lotnictwo USA miało zrzucać stonkę z samolotów na kraje socjalistyczne. A jest to „owad lotny, szczególnie aktywny w okresie po przezimowaniu i ekspansji

w poszukiwaniu nowych roślin wiosną¹. Ziemia od zawsze wiele ukrywa. Przypomniałam sobie znajdowane do niedawna co i rusz na polu, zakopane plastikowe butelki z zebranymi żukami (łac. *Leptinotarsa decemlineata*). Plastik sprzed kilkudziesięciu lat przetrwał w ziemi w stanie prawie nienagannym, drażniąc niepokojąco wyobraźnię. Brudna przezroczysta butelka wypełniona oblepionymi ziemią robalami wygląda jak zagubiony w czasie statek kosmiczny, prawdziwa tajna broń biologiczna.

Stonka ziemniaczana, traktowana w PRL jako główny powód niedoborów na rynku żywności, cieszyła się bardzo złą sławą. Niedawno odkryłam zapiski z lat 50. traktujące o żuku z Kolorado właśnie², odnalazłam też notatkę do zarządu ochrony i kwarantanny roślin na temat innego szkodnika – oprzędniczy jesiennej, której pierwsze stadium (stadium robala) wykluwa się także wiosną. Podano w niej, że „jedna dorosła gąsienica w ciągu doby zjada przeciętnie jeden średni liść. W ciągu pięciu dni około 10 000 gąsienic może spowodować całkowity gołozer na 20-letniej morwie”. Wyglądam przez okno. Nic się nie zmieniło. Morwy nadal stoją, nieśmiało wypuszczając pierwsze liście. Są zresztą wyjątkowo ostrożne pod tym względem i czekają, aż promienie słońca będą bardziej przewidywalne.

Każda wiosna jest pełna radości i pracy dla braci mniejszych, jedynie ludzie potrafią z niej zrobić sprzyjającą okazję do napaści na innych. Na starym wiązcie usiadła para synogarlic. One



Źródło: File:Nederlandsche vogelen (KB) - Ciconia ciconia (174b).jpg - Wikimedia Commons



Źródło: wygenerowane przez AI

także czekały na wiosnę. Sprawdziłam, niestety stonki nie ruszają, natomiast nie gardzą gąsienicami. Rzecz w tym, aby utrzymać równowagę w liczbie ptaków i gąsienic.

Zdarza się, w każdym wieku, że dopadają nas różne szmergle, jedni hodują węże, drudzy chodzą na *bodybuilding* lub śpiewają, jeszcze inni kolekcjonują polubienia lub budują drzewa, a nawet całe lasy i puszcze genealogiczne. Moim ostatnim szmerglem jest przyroda i porywa mnie ona równie mocno, jak niegdyś powieści Nabokova czy robienie sekretów kwiatnych w ziemi. Nie ma oczywiście w tym nic nadzwyczajnego, jesteśmy tutaj tylko przechodniami, każdy chce zatrzymać w swojej pamięci jak najwięcej. Otwieram okno, chłodne wiosenne powietrze przesywa mocny zapach kwiatów mirabelki. Zapachniało nutą gorzkich migdałów. Tak jakby w tym zapachu drzewo przekazywało nam swoje egzotyczne perskie korzenie, tęsknotę za lepszymi i cieplejszymi wiosnami. Czekam na deszcz, który znów nie przychodzi, a to przecież kolejny tekst z rzędu. Iran w ogniu, cieśnina Ormuz nadal zamknięta. *Carpe diem!*

Powracam do stonki. Grzebiąc w starych papierach, odnajduję komunikat ministra rolnictwa z 1965 r., który wyraża mocne zaniepokojenie „brakiem podjęcia przez rolników środków interwencyjnych, zwracając uwagę na fakt, że służba rolna przydytów rad narodowych nie przejawia na ogół inicjatywy w kierunku mobilizacji wsi do zwalczania szkodnika (stonki), w związku z czym wśród rolników występuje zjawisko lekceważenia zagrażającego niebezpieczeństwem”. Minister zwrócił

się wówczas do obywatela przewodniczącego Prezydium Wojewódzkiej Rady Narodowej o ogłoszenie stanu alarmowego oraz powołanie pełnomocników ds. walki ze stonką ziemniaczaną na szczeblu wojewódzkim, powiatowym i gromadzkim³. Cała Polska wraz z wojskiem ruszyła na pomoc rolnikom, pakując (pewnie nie bez obrzydzenia) pasiatych intruzów do plastikowych butelek. Pamięć o imperialistycznej stonce dość mocno utrwaliła się w pokoleniu moich rodziców i moim. Inwazja stonki była katastrofą spowodowaną prawdopodobnie brakiem skutecznych środków ochrony roślin. Obecnie larwy stonki oraz chrząszcze zwalczą się po przekroczeniu określonego stopnia zagrożenia, tzw. progu ekonomicznego szkodliwości. Sygnałem do ochrony chemicznej jest wystąpienie jednego z poniższych warunków: 15 wylęgniętych larw na roślinę, 1 chrząszcz na kolejnych 25 roślinach w rzędzie, obecność jednego złoża jaj na 10 roślinach⁴. Ach, ta wszechobecna ekonomia!

Nie wiem tylko, dlaczego jeden z władców świata zaczyna w mojej głowie przybierać postać wielkiego, pomarańczowego żuka. To jest spóźniony efekt propagandy, tak myślę.

Nade mną krzyczą żurawie, a uczucie, które mi wówczas towarzyszy, niekiedy być może niesłusznie nazywają szczęściem. Klangor słyhać będzie także w plotkach odlatujących gęsi, no ale jeszcze na to nie czas. W każdym razie ten dźwięk wróci do mnie jeszcze na jesieni⁵.

Żółte cytrynki pojawiły się niespodziewanie jak zwykle, zostawiając delikatny cytrusowy zapach na kwiatkach brzoskwiń. Jak twierdzą




Źródło: File:FMB 47897
Fall Web Worm and Spiny
Elm Caterpillar- Fall Web
Worm (*Hyphantria cunea*
Drury)- 1 Cluster of eggs; 2
Dorsal views of full and.jpeg -
Wikimedia Commons

niektórzy, motyl ponoć leci w co najmniej dwie różne strony. Zatem dalsza część kruchej opowieści będzie o ptakach wiosennych. Arystoteles, którego z różnych powodów wszyscy lubią przywoływać (najpewniej dlatego, że już nie może sam sprawdzić, czy jest prawidłowo cytowany), był pierwszą osobą, która poważnie zastanawiała się nad tym, czemu niektóre ptaki rozplywają się w powietrzu z nadejściem jednej pory roku, po to by pojawić się z nadejściem drugiej. Poszedł nawet dalej w tym kierunku, pisząc w swej *Historii naturalnej zwierząt* o transmutacji⁶. Otóż utrzymywał on, że niektóre gatunki ptaków przekształcają się w inne w zależności od pory roku. I tak: „letnie gajówki na przykład zimą zmieniają się w pokrzewki czarnogłowe, a zimowe rudziki stają się w lecie pleszkami”. Jego fantazje na temat transmutacji były następnie rozwijane przez innych. Nie chciałabym obrażać Arystotelesa i jemu następnym, uznawał po prostu zmienność. Ale to nie wszystko – 400 lat po Arystotelesie Aleksander z Myndus zapewniał, że tak wyczekiwane przez nas wiosną bociany białe (łac. *Ciconia ciconia*) zmieniają się w ludzi. Następnie po nim Klaudiusz Elian przedstawiał to jako fakt w encyklopedii zwierząt (*De natura animalium*). Dużo później Charles Morton, wykształcony w Oksfordzie autor szanowanego kompendium z fizyki, twierdził, że: „Bociany, gdy się rozmnożą, razem odlatują jednym kluczem (...) najpierw blisko Ziemi, a potem wyżej, aż w końcu ta wielka

chmara (...) robi się coraz mniej widoczna w oddali, by całkowicie zniknąć”, po czym przeszedł do sedna: „A dokądże mogą te stworzenia się udać, jeśli nie na Księżyc”⁷. Cóż, i nauce zdarza się błędzić.

Jak pisze David Attenborough: „Ptaki mogą przebywać w powietrzu przez rok lub dłużej i latają dookoła Ziemi, co nam udaje się dopiero od kilku dziesięcioleci”⁸.

Grzebanie w ziemi pozwala nam zbliżyć się do radości życia w sposób oczywisty poprzez mechaniczne czynności, które wykonujemy, pielęgnując ją. Znalezienie dżdżownicy (łac. *Lumbricus terrestris*) spulchniającej ziemię bywa czasem bardziej porywające niż dyskusje na temat uspokojenia porządku świata na Bliskim Wschodzie. Dopóki za oknem słychać śpiew ptaków. 

DR AGNIESZKA KAMIŃSKA, dyrektor Centrum Otwartej Edukacji

¹ Więcej o stoncy: <https://ziemniak-bonin.pl/katalogi/szkodniki/stonka-ziemniaczana/> (data dostępu: 26.04.2026).

² Tak nazywano potocznie stonkę, bywały również określenia „dywersant”.

³ Zbiory prywatne.

⁴ Podają za: <https://ziemniak-bonin.pl/katalogi/szkodniki/stonka-ziemniaczana/> (data dostępu: 3.05.2026).

⁵ Posłuchaj żurawi: <https://www.youtube.com/watch?v=qOkNps8yoxU>.

⁶ Por. Lucy Cooke, *Cała prawda o zwierzętach. Zakochane hipopotamy, naćpane leniwce i inne dzikie historie*, Wydawnictwo Bukowy Las, 2018, str. 188.

⁷ Tamże, str. 195.

⁸ D. Attenborough, *Życie ptaków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2025, str. 255.



Reinvent with Accenture



Discover our careers

 [Accenture Poland](#)

 [Accenture Poland](#)

 [Accenture Polska](#)

 [careers.accenture.com](#)



FOT. PRYWATNE ARCHIWUM OSKARA GOŁĘBIOWSKIEGO

Rozbiegany sukces

 ALEKSANDRA STANDO

Rozmowa z Oskarem Gołębiowskim – studentem SGH i dwukrotnym srebrnym medalistą w biegu na 400 metrów oraz biegu na 400 metrów przez płotki XXV Letnich Igrzysk Głuchych (2025 Summer Deaflympics).

Aleksandra Stando: Czy sport towarzyszył ci od zawsze? Jak zaczęła się twoja przygoda z lekką atletyką?

Oskar Gołębiowski: Tak, sport bardzo wcześnie zaczęła odgrywać istotną rolę w moim życiu. Już jako dziecko byłem bardzo ruchliwy, uwielbiałem się ścigać, całe dnie spędzałem poza domem, grając w piłkę czy jeżdżąc na rowerze, uczestniczyłem w SKS-ach piłki ręcznej i siatkowej. Na początku trenowałem przez siedem lat piłkę nożną, potem zaś płynnie przeszedłem w lekką atletykę. Można powiedzieć, że jestem wytworem systemu od sportu amatorskiego do wyczynowości. Zawodowo zacząłem zajmować się sportem, mając 16 lat. Jeszcze do niedawna tak nie uważałem, ale chyba w tym momencie już mogę nazwać swą drogę kariery.

Myślę, że zdecydowanie tak.

A co było bodźcem, który wpłynął na zmianę toru z piłki nożnej na lekką atletykę?

Miałem taką potrzebę, żeby wybrać jednak sport indywidualny. Mimo wszystko, grając w drużynie, musisz okazać tej pozostałej dziesiątce na boisku ogromne zaufanie. Ja go do końca nie miałem. Ufałem sobie, widziałem, co robię na treningach i poza nimi. Sport indywidualny dawał mi pewność, że robię wszystko, żeby dążyć do sukcesu.

Czy w takim razie w życiu pozasportowym określiłbyś siebie jako indywidualistę?

Właśnie to jest ciekawe. W codzienności określiłbym bowiem siebie raczej jako gracza zespołowego. Nawet w mojej grupie treningowej staram się motywować innych do działania, żeby wykazała się ambicją. Aby na treningu nie wykonywali tylko ćwiczeń, ale dawali także coś od siebie.

Wspierasz innych podczas treningów, a co motywuje ciebie? Co daje ci power do działania?

Jak widzę swój progres, swoje sukcesy – z tygodnia na tydzień widzę postęp. Generalnie wiadomo, jak to bywa w sporcie, zwłaszcza indywidualnym – jest periodyzacja, która zakłada między innymi tygodnie, w których jest ciężiej. W mojej grupie treningowej mamy schemat trzech tygodni bardzo ciężkiej pracy, przy czym trzeci tydzień jest zawsze

najbardziej wymagający. Po tym najtrudniejszym okresie przychodzi zaś bardzo przyjemny moment tzw. wypuszczenia. Często motywuje on i przywraca chęci do dalszej pracy w kolejnych tygodniach. Jednak najgorszy jest okres bezpośrednio przed wspomnianym „wypuszczeniem” – to wtedy jest najtrudniej, przychodzi spadek formy, po prostu się nie chce, jest się przebodźcowanym pod każdym względem i nie ma się ochoty do działania. Wtedy motywacja jest bardzo niska, ale przy tej konstrukcji treningu systematyczna jest najważniejsza, trzeba wytrzymać ten trudny okres.

Czyli zawsze zaciskasz zęby i idziesz do przodu?

Często zaciśnięcie zębów wiąże się też z narzekaniem. Jak to w sporcie indywidualnym bywa, trzeba się czasami wyzalić, że nie czujesz się komfortowo; odrobinę ponarzekać. Właśnie to pomaga i prowadzi do przelamywania barier.

Realizujesz treningi według zaplanowanego schematu? Jaki moment lub typ treningu jest twoim ulubionym?

Zdecydowane są to treningi szybkości i wytrzymałości szybkościowej. Są dla

mnie najprzyjemniejsze, pozwalają pobiegać na dosyć sporych prędkościach, a więc charakteryzuje je to, co lubię najbardziej w tym sporcie. Biegam na 400 metrów oraz na 400 metrów przez płotki, moją ulubioną fazą jest napędzanie się i pierwsze 300 metrów, zaś największą kategorię stanowi praca nad ostatnimi metrami.

Dobrze rozumiem, że nie lubisz momentu wbiegania na metę, w gruncie rzeczy najistotniejszego?

Jest to przede wszystkim bardzo trudny moment, ale zgadza się – niezwykle istotny. Od zawsze jestem szybkościowcem, jednak potrafimy z trenerem kształtować taką dyspozycję, żeby wykorzystać pierwsze metry budowania przewagi. Z reguły nie gonię (innych zawodników – red.), ale utrzymuję to, co wypracowałem na pierwszych metrach.

Którego finałowego startu na igrzyskach obawiałeś się najbardziej? Wolisz biegać płasko czy przez płotki?

„Biegam płotki” od pięciu lat. W bieżącym roku mam lekkie „wypuszczenie” ze względu na to, że docelowa impreza, a więc igrzyska, już za mną. Ubiegły

FOT. PRYWATNE ARCHIWUM OSKARA GOŁĘBIOWSKIEGO





FOT. PRYWATNE ARCHIWUM OSKARAGOŁĘBOWSKIEGO

rok, czyli 2025, mnie sporo kosztował, na płotkach nie szło mi też tak jak do tej pory. Zmieniła mi się nieco technika, co na początku sezonu przegapiliśmy z trenerem. Jeszcze wcześniejszy rok – 2024 – był moim rokiem przełomowym. Poprawiłem wtedy swoje osiągnięcia na dystansach, które trenuję, przełamalem psychologiczne bariery – zszedłem poniżej 48 sekund, co było moim życiowym celem. W roku 2025 od początku zdawaliśmy sobie sprawę, że igrzyska są bardzo późno i należy mądrze rozplanować przygotowania. Podjęliśmy ryzyko zbudowania trzech szczytów formy – na maj, sierpień i listopad. Od początku nie układały mi się biegi na 400 metrów przez płotki. W tej technicznej konkurencji im mniej kroków robisz między płotkami, tym teoretycznie szybciej biegasz, ale w moim przypadku osiągnięcie 13 kroków między płotkami dawało rezultaty podobne do tych osiągniętych przy 15 krokach. Coś było więc nie tak – albo z moją techniką, albo z przygotowaniem biegowym. Kiedyś więc biegi płotkarskie sprawiały mi dużą przyjemność, ale w sezonie 2025 zaczęły męczyć. Wobec tego bardziej zaczęły mnie cieszyć biegi na płaskich 400 metrach.

Jedna konkurencja sprawia ci więcej radości niż druga, jednak srebro zdobyłeś w obu. Jaka więc była twoja pierwsza myśl po przekroczeniu mety?

Pierwsze srebro było takim olbrzymim odetchnięciem z ulgą. Paradoksalnie

bałem się najbardziej biegu półfinałowego na płaskich 400 metrach. Myślałem, że przy finale, będę świetnie przygotowany, ale z tyłu głowy miałem wątpliwości, zastanawiałem się, co będzie, gdy coś pójdzie nie tak. Napisałem nawet do trenera, że nie chcę być tym „indykiem”, a w sobotę leć mu ścieżką. Trener odpisał jednak, żebym się nie bał, że „jestem orłem, a nie indykiem”. Po biegu półfinałowym poczułem więc bardzo dużą ulgę. W finale już po 300 metrach wiedziałem, że będę się bił o złoto. Czulem, że jeszcze mam siłę i atakowałem. Ostatecznie wygrał Japończyk, ale ja cieszyłem się, że jestem w tym miejscu. Wiedziałem też, że na trybunach mam swoich przyjaciół, mój tata także się pojawił. Wzruszające było mieć bliskich przy sobie.

W biegu na 400 metrów przez płotki miałem bić się o złoto, niestety pojawiły się okoliczności pozasportowe. Trochę się rozchorowałem, mieliśmy problemy ze składem sztafetowym. Wszystko to przed moim biegiem płotkarskim. Włożyłem w niego sporo serca, natomiast nawet to już nie wystarczyło na ostatniej prostej.

Wspomniałeś o motywującym trenerze, wspierającym tacie i znajomych. Powiedz w takim razie, jak zdefiniowałbyś przepis na sukces? Czy istnieje na niego recepta?

Wsparcie przyjaciół, rodziców, dziewczyny, ale także systematyczna

praca i poświęcenie – to są moje takie trzy składowe, jeśli chodzi o sukces.

Czy odczuwasz presję związaną ze startami? Co przed nimi czujesz?

Ekscytacja to jedno z moich ulubionych uczuć przed startem. Wiadomo, że największa motywacja wiąże się ze startami docelowymi. Starty na mityngach czy zawodach klasy krajowej są również wartościowe, jednak zawody międzynarodowe są dla sportowca największym źródłem sportowej satysfakcji. Presję nakładam sobie sam, nie robię tego dla nikogo poza sobą. Spełniam własne ambicje.

I to jest właśnie piękne w sporcie – podążanie za własnymi marzeniami. Ty w swojej sportowej karierze osiągnąłeś już wiele. Jakie są twoje dalsze plany, ambicje, cele? Co jeszcze chciałbyś osiągnąć?

Brakuje mi złota indywidualnego, złoto sztafetowe mam bowiem z poprzednich igrzysk w Brazylii. Od razu po powrocie z Tokio wiedziałem, że nie chcę robić sobie przerwy. Pojawił się jednak w mojej głowie plan skrócenia dystansu. Wspólnie z trenerem stwierdziliśmy, że podejmiemy taki eksperyment. W związku z tym pojawiła się też we mnie swego rodzaju ekscytacja, ciekawość tego, co przede mną. Wyzwolilo to we mnie jeszcze większą chęć do działania.

Często wśród sportowców po najważniejszych zawodach występuje tzw. syndrom depresji poolimpijskiej. Tego właśnie starałem się wystrzec i to się najprawdopodobniej udało. Czasami mięsam gorsze momenty, jednak nie występuje u mnie zastój, poczucie marności czy braku celu, co jest charakterystyczne w przypadku wspomnianego syndromu.

Jak więc godzisz treningi ze studiami? Czy zdarzają się momenty, w których musisz wybierać pomiędzy nauką a sportem?

Tak, cały czas, jednak dzięki korzystaniu z różnorodnych programów, m.in. Narodowej Reprezentacji Akademickiej, kariery dwutorowej na UMCS w Lublinie czy też wsparcia kadry profesorskiej, jestem w stanie godzić naukę ze sportem. 📖

ALEKSANDRA STANDO, AZS SGH



FOT. BARTOSZ TYSZKO

Unihokej na fali

MARTYNA CZŁONKOWSKA

Sekcja unihokeja AZS SGH w ostatnich latach wyraźnie zaznaczyła swoją obecność w środowisku akademickim, budując silną, zintegrowaną drużynę oraz osiągając wyniki, które jeszcze niedawno wydawały się ambitnym celem na przyszłość. Jej rozwój to przykład, jak konsekwencja, zaangażowanie i pasja mogą przełożyć się na realne sukcesy sportowe.

Miniony sezon okazał się przełomowy, gdyż reprezentacja SGH po raz pierwszy w historii awansowała do finałów akademickich mistrzostw Polski w unihokeju. To osiągnięcie zostało dodatkowo podkreślone indywidualnym wyróżnieniem dla Weroniki Pabis, która zdobyła tytuł najlepszej strzelczyni turnieju półfinałowego.

Warto także podkreślić, że rywalizacja odbywała się w formule mieszanej, z obowiązkową obecnością co najmniej

jednej kobiety na boisku, co dodatkowo zwiększa wymagania taktyczne i organizacyjne wobec drużyny. Sukces ten został zauważony także poza boiskiem, podczas VII Gali Mistrzów Sportu AZS SGH, gdzie sekcja została wyróżniona za ten imponujący wynik.

Bieżący rok przyniósł kolejne powody do dumy. Zespół triumfował w rozgrywkach akademickich mistrzostw Warszawy i Mazowsza, kończąc rywalizację bez porażki i notując jedynie jeden remis w kluczowym spotkaniu z reprezentacją AWF. O końcowym zwycięstwie zdecydował korzystny bilans bramkowy, co świadczy o skuteczności oraz stabilności formy zespołu na przestrzeni całego turnieju. Indywidualnie wyróżniony został Ernest Samulewicz, który otrzymał tytuł najbardziej wartościowego zawodnika. Jego rola w zespole ma jednak znacznie szerszy wymiar, ponieważ jest inicjatorem powstania sekcji, trenerem i aktywnym zawodnikiem.

Dotychczasowe osiągnięcia sekcji pokazują, że determinacja, współpraca i konsekwencja mogą prowadzić do imponujących rezultatów, niezależnie od skali działania. Kierownik sekcji Jeremi Foks podkreśla, że każdy członek zespołu odegrał istotną rolę w budowaniu sukcesów,

a wspólne zaangażowanie pozostaje kluczem do dalszego rozwoju drużyny.

W dniach 17–19 kwietnia rozegrane zostały półfinały akademickich mistrzostw Polski w unihokeju, w których reprezentacja SGH wywalczyła awans do finałów. Rywalizację rozpoczęła od zdecydowanego zwycięstwa nad Politechniką Warszawską (12:1), kontrolując przebieg spotkania od pierwszych minut. W kolejnym meczu, przeciwko aktualnym mistrzom Polski z Politechniki Gdańskiej, drużyna rozegrała wyrównane spotkanie zakończone remisem 1:1. Ostatecznie SGH awansowała z drugiego miejsca w grupie. W ćwierćfinale zespół uległ Politechnice Łódzkiej (6:9), ale w dalszej rywalizacji drużyna pokonała Uniwersytet Gdański (8:5), zapewniając sobie udział w meczu o piąte miejsce, w którym odniosła przekonujące zwycięstwo nad Politechniką Poznańską (12:1), co dało jej miejsce w finałach akademickich mistrzostw Polski, które odbędą się w dniach 14–17 maja w Zielonej Górze.

Gratulujemy całej sekcji dotychczasowych sukcesów i życzymy powodzenia w nadchodzących rozgrywkach. **B**

MARTYNA CZŁONKOWSKA, AZS SGH

Triumfatorka na lodzie

ALEKSANDRA STANDO

odowisko dla wielu osób to alternatywa na ciekawe spędzenie czasu w zimowym sezonie, jednak są również tacy, którzy traktują je nie jako opcję, lecz jako pasję, która wypełnia znaczną część ich dnia, a rekordy przez nich osiągnane zapierają dech w piersi. Zdecydowanie do drugiej grupy należy studentka SGH Zofia Braun, która znalazła się wśród triumfatek mistrzostw Polski w wieloboju.

Wydarzenie to odbywało się w dniach 14–15 marca 2026 r. w Tomaszowie Mazowieckim i zakończyło sezon zimowy w tamtejszym obiekcie – Arenie Lodowej. Łyżwiarka zdobyła złoto w wieloboju dużym kobiet, reprezentując WTL Stegny Warszawa.

„To dla mnie idealne zakończenie ostatniego sezonu jako juniorka” – komentuje zwyciężczyni.

Warto zaznaczyć, że wielobój to suma punktów liczona po czterech biegach na następujących dystansach: 500 m, 1500 m, 3000 m oraz 5000 m. Zofia w tej konkurencji zdobyła złoty medal,



FOT. PZLS

↑ Mistrzostwa Polski
↓ Mistrzostwa świata seniorów

nie pozostawiając szans rywalkom w żadnym dystansie, jednocześnie ustanawiając przy tym nowy rekord Polski junierek w punktacji wieloboju. Tydzień przed sportowymi emocjami w Tomaszowie Mazowieckim studentka SGH debiutowała na mistrzostwach świata seniorów w wieloboju w Heerenveen – stolicy łyżwiarstwa, gdzie niezmiennie panuje niesamowita atmosfera, a trybuny wypełnione są po brzegi kibicami (7–8 marca 2026 r.).

„W Heerenveen zdobyłam 18. miejsce, to dla mnie na pewno cenne doświadczenie. Jeszcze tydzień wcześniej (27.02–1.03) startowałam w moich ostatnich mistrzostwach świata juniorów, gdzie zajęłam 4. miejsce na 1500 m, 5. miejsce w mass starcie, 6. miejsce na 3000 m. Niestety, miejsca tuż za podium, ale poziom był niesamowicie wysoki i cieszę się, że zameldowałam się w czołówce. Patrząc wstecz na cały sezon, mogę być dumna z niesamowitego progressu i z niecierpliwością będę wyczekiwać kolejnego sezonu” – wspomina Zofia Braun w rozmowie z Gazetą SGH.

Zofii gratulujemy, jesteśmy dumni z naszej studentki oraz jej osiągnięć i już teraz trzymamy kciuki za kolejny owocny w sukcesy sezon. 🍀

ALEKSANDRA STANDO, członkini zarządu AZS SGH



FOT. RAFAŁ OLESIEWICZ, PZLS



Bank Polski

CZAS NA TWÓJ RUCH!

Dobrze rozegraj swój
zawodowy początek.

#TyWybierasz



Aplikuj na www.pkobp.pl/kariera



Program Ambasador – Twój plan na karierę

Zrób pierwszy krok i dołącz do PZU!
Zdobądź praktyczną wiedzę u boku ekspertów, bierz udział
w ogólnopolskich projektach i reprezentuj jedną z największych
instytucji finansowych w Polsce.

Aplikuj do **9 czerwca** na pzu.pl/ambasador

