

Polskie Forum



Wartości i Rozwój

# Jakie elity są potrzebne Polsce?

Wydanie z okazji

## KONGRESU OBYWATELSKIEGO



*Gdańsk 2005*



## ***Dlaczego powołaliśmy Polskie Forum Wartości i Rozwój***

*Wyzwania przyszłości, przed którymi stoją Polska i Europa, skłaniają nas do spojrzenia na samych siebie: jacy jesteśmy, jakie są nasze wartości i normy zachowań, jaka jest nasza tożsamość. Siłę do sprostania potrzebom rozwoju, konkurencji globalnej i starzenia się musimy znaleźć sami w sobie. Po szesnastu latach transformacji staje się coraz bardziej oczywiste, że dalszego rozwoju nie da się oprzeć jedynie na indywidualnej aktywności i pracowitości czy też współpracy w wąskim kręgu osób, które bezpośrednio znamy i darzymy zaufaniem.*

*Musimy się nauczyć zbiorowego działania, gdyż inaczej nie będziemy potrafili sensownie zagospodarować nawet darowizn w postaci funduszy strukturalnych. Bez poprawy etycznych standardów zachowań nie będzie funkcjonował dobrze ani rynek, ani państwo, ani społeczeństwo. Czas na uszlachetnienie tego, co zbudowaliśmy w wyniku zrywu „Solidarności” – zrębów rynku i demokracji.*

*Przyszła konkurencja globalna będzie się odbywała przede wszystkim na systemy wartości i na instytucje. Samymi niskimi płacami i zdolnościami dostosowawczymi nie dokonamy skoku cywilizacyjnego. Potrzebujemy potransformacyjnej reintegracji społecznej i nadania trosce o dobro wspólne realnego znaczenia. Musimy budować wspólnotę na szczeblu kraju i szczeblach niższych. Powinno nam również zależeć na budowie Europy wartości.*

*Punktem wyjścia ku temu musi być rozmowa, przywrócenie zdolności do wzajemnego słuchania siebie.*

*Dlatego utworzyliśmy Polskie Forum Wartości i Rozwój.*

*Jest to przedsięwzięcie międzyśrodowiskowe i międzypokoleniowe, które ma służyć refleksji i porozumiewaniu się w kwestii niematerialnych fundamentów rozwoju. Jego celem jest służenie debacie i dialogowi różnych „Polsk”, a nie promocja jednego systemu wartości.*

*Przez wymianę myśli i emocji chcemy służyć pobudzeniu „inteligencji duchowej” polskiego społeczeństwa, by przywrócić zdolność do spójnego i kreatywnego działania w skali całego kraju, regionów, instytucji publicznych, itp.*



*Jan Szomburg  
prezes IBnGR  
organizator PFWiR*



## Rada Programowa

- doc. dr hab. Krzysztof Jasiocki** ..... przewodniczący Rady Programowej  
Instytut Filozofii i Socjologii PAN
- dr Jan Szomburg** ..... wiceprzewodniczący Rady Programowej  
prezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową,  
dyrektor Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej
- dr Marek A. Cichocki** ..... Instytut Stosowanych Nauk Społecznych UW
- Paweł Dobrowolski** ..... niezależny doradca gospodarczy
- Łukasz Hardt** ..... Wydział Nauk Ekonomicznych UW
- dr Leszek Jesień** ..... Instytut Studiów Strategicznych i Badań nad Polityką  
WSB-NLU w Nowym Sączu
- dr Radosław Markowski** ..... Instytut Studiów Politycznych PAN
- Janusz Palikot** ..... prezes Polmosu SA Lublin
- Piotr Rymaszewski** ..... Copernicus Finance
- dr Tadeusz Szawiel** ..... Instytut Socjologii UW
- dr Tomasz Zarycki** ..... Instytut Studiów Społecznych UW
- dr Tomasz Żukowski** ..... Instytut Polityki Społecznej UW,  
WSB-NLU w Nowym Sączu



*Wartości i Rozwój*  
*nr 3*





*Autorzy*

*Jan Szomburg*

*Janusz Tazbir*

*Andrzej Nowak*

*Jan Oskar Kieniewicz*

*Bronisław Misztal*

*Jacek Wasilewski*

*Tomasz Zarycki*

*Paweł Dobrowolski*

*Lukasz Hardt*

*Jacek Czaputowicz*

*Krzysztof Krystowski*

*Maciej Duszczyk*

*Krzysztof Jasiołkowski*

*Maria Wiśniewska*

*Maciej H. Grabowski*

*Stefan Dunin-Wąsowicz*

*Katarzyna Hall*

*Stefan Widomski*

*Roland Freudenstein*



Polskie Forum



Wartości i Rozwój

# Jakie elity są potrzebne Polsce?

Wydanie z okazji

**KONGRESU OBYWATELSKIEGO**

K O N G R E S



OBYWATELSKI



*Gdańsk 2005*



Konrad  
-Adenauer-  
Stiftung

**Publikacja wydana w ramach projektu z Fundacją Konrada Adenauera**

**© Copyright by**

**Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową**

80-227 Gdańsk, ul. Do Studzienki 63

tel. (058) 524-49-00

faks (058) 524-49-08

www.ibngr.edu.pl e-mail: [ibngr@ibngr.edu.pl](mailto:ibngr@ibngr.edu.pl)

**Redakcja naukowa**

Jan Szomburg

**Redakcja, korekta i opracowanie graficzne**

Elżbieta Skalska

**Projekt okładki**

Magdalena Karbowskiak

**Skład**

Urszula Kieliszek

ISBN 83-89443-43-0

CIP – Biblioteka Narodowa

Jakie elity są potrzebne Polsce? / [red. nauk.

Jan Szomburg ] ; polskie Forum Wartości i Rozwój. -

Gdańsk : Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową :

we współpr. z Fundacją Konrada Adenauera, 2005. -

(Wartości i Rozwój ; nr 3)

Wydanie I

Gdańsk 2005

# Spis treści

Od wydawcy ..... 13

## O ELITACH OGÓLNE

Jan Szomburg *Polska potrzebuje silnego przywództwa opartego na wartościach* ... 17

Janusz Tazbir *Polskie elity polityczne – ongiś i dzisiaj* ..... 20

Andrzej Nowak *Rola elit w funkcjonowaniu społeczeństwa* ..... 25

Jan Oskar Kieniewicz *Elity dla przyszłej Polski* ..... 30

Bronisław Misztal *Jakich elit potrzebuje Polska?* ..... 35

Jacek Wasilewski *Trzy tezy o polskich elitach* ..... 44

Tomasz Zarycki *Dylematy polskich elit jako dylematy uniwersalne* ..... 51

## ELITY Z PERSPEKTYWY MŁODEGO POKOLENIA

Paweł Dobrowolski *Więcej konkurencji – mniej przywilejów* ..... 69

Łukasz Hardt *O roli rodziny i wychowania w kształtowaniu elit* ..... 72

## ELITY ADMINISTRACYJNE

Jacek Czaputowicz *Sprawne państwo a kapitał społeczny* ..... 79

Krzysztof Krystowski *Elity administracyjne a państwo efektywne* ..... 86

Maciej Duszczyk *Motywowanie elit urzędniczych* ..... 93

Agnieszka Chłoń-Domińczak *Biurokracja i elity urzędnicze  
w procesie transformacji* ..... 97

## ELITY BIZNESU

Krzysztof Jasiński *Polskie elity o sobie na tle wyzwań  
integracji z Unią Europejską* ..... 103

Maria Wiśniewska *Polskie elity biznesu – jakie mamy, a jakich potrzebujemy?* .... 118

Maciej H. Grabowski *Jak przejść z dobrego do wielkiego – czyli o cichych  
i wybranych liderach* ..... 122

Stefan Dunin-Wąsowicz *Jakie elity gospodarcze są nam potrzebne?* ..... 124

## ELITY A EDUKACJA

Katarzyna Hall *Ile diamentów gubimy po drodze, czyli skąd brać elity* ..... 131

## ELITY W FINLANDII I NIEMCZECH

Stefan Widomski *O wartościach, patriotyzmie i ciągłości* ..... 139

Roland Freudenstein *Niemieckie elity – model konsensualny* ..... 147



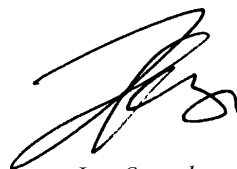
## Od wydawcy

*Siła narodów w bardzo dużym stopniu zależy od siły ich elit. Jakość elit wpływa na konkurencyjność państw, ich zdolności rozwojowe i pozycję między-narodową. Prawdziwe elity są klejem spajającym ludzi i katalizatorem poszanowania prawa. Poprzez dobry przykład nadają ton społecznym zachowaniom, sprzyjając współpracy i obecności dobra publicznego w życiu wspólnot narodowych, regionalnych i lokalnych.*

*Deficyt prawdziwych elit jest bodajże najbardziej dotkliwym deficytem współczesnej Polski. Znacznie bardziej znaczącym niż brak kapitału czy autostrad. Jest wiele – dalszych i bliższych – historycznych powodów tego faktu. Wszyscy je znamy: zabory, wojny, komunizm to nie były warunki do wytworzenia się i ciągłości propaństwowych elit. Jednak bez powstania prawdziwych elit dalszy rozwój Polski, jej zdolności do doganiania krajów wysoko rozwiniętych i przezwyciężenia zacofania cywilizacyjnego będą stały pod znakiem zapytania. Polska potrzebuje elit, by się uporządkować wewnętrznie i skutecznie bronić swych interesów na zewnątrz. Niepowodzenie pod tym względem będzie oznaczało niewdzięczny los narodu dostarczyciela talentów i „białych murzynów” dla innych krajów europejskich, los kraju nisko opłacalnej, relatywnie prostej produkcji, niepozwalającej na szybką akumulację kapitału i przezwyciężenie peryferyjności.*

*Dlatego pytanie, jakich elit potrzebujemy i jak je stworzyć, jest takie ważne. Wiadomo, że jest to proces długofalowy, ale jego szybkość może być różna. Już dziś dobre, oparte na wartościach przywództwo może go znacznie przyspieszyć. Duże nadzieje możemy wiązać z tak zwanym pokoleniem Jana Pawła II.*

*Chcielibyśmy, aby niniejsza, trzecia pozycja z serii „Wartości i Rozwój” ułatwiła debatę publiczną na ten temat i była bodźcem do działań sprzyjających rozwojowi prawdziwych elit. Wszystkim współautorom bardzo dziękuję za wkład w jej powstanie.*



*Jan Szomburg  
prezes IBnGR*



*O elitach ogólnie*



*Jan Szomburg*

## Polska potrzebuje silnego przywództwa opartego na wartościach

O rozwoju gospodarczym i cywilizacyjnym krajów decydują trzy elementy: system wartości i norm społecznych, ramy instytucjonalno-regulacyjne (reguły gry) oraz przywództwo. Te trzy elementy powinny być w zasadniczej harmonii, chociaż horyzont czasowy kształtowania każdego z nich jest bardzo różny.

Najbardziej trwałe i najważniejszy jest system wartości. Długofalowo biorąc, to on rozstrzyga o sukcesie lub porażce rozwojowej. Ramy instytucjonalno-regulacyjne (zespół reguł i bodźców) – jeśli mają być efektywne – powinny być zasadniczo zgodne z podłożem kulturowym (wartościami i tożsamością). Jednak działa również sprzężenie odwrotne: instytucje i regulacje mogą zarówno „uszlachetniać” system wartości i norm, jak i prowadzić do jego erozji. Przykładowo: złe prawo czy nadmiar opiekuńczości ze strony państwa prowadzą w dłuższym okresie do psucia systemu wartości i norm zachowań. Podobnie jest w relacjach między tymi dwoma elementami a przywództwem. Z jednej strony skuteczne przywództwo musi być zasadniczo zgodne z wartościami i tożsamością danego społeczeństwa, z drugiej może mieć istotny wpływ na ich ewolucję i na ramy instytucjonalno-regulacyjne jego aktywności. Przykładami takiego skutecznego przywództwa opartego na wartościach są wielkie zmiany społeczno-gospodarcze dokonane przez Ronalda Reagana czy Margaret Thatcher.

Polacy od 1989 roku stoją przed wyzwaniem swego rodzaju „redefinicji” – już w warunkach wolności – wszystkich trzech elementów: wartości i norm zachowań, formalnych reguł oraz przywództwa. Ten proces jest nacechowany

sporym rozchwianiem, gdyż nie potrafiąc ze sobą rozmawiać i nie mając ukształtowanych elit, mamy problemy ze zrozumieniem samych siebie i z porozumiewaniem się między sobą.

Nasz system wartości i norm zachowań jest systemem „po przejściach”: po zaborach, drugiej wojnie światowej, ponad czterdziestu latach komunizmu. W niemalej części ukształtowała go logika potrzeby przetrwania w tamtych specyficznych warunkach. Obok takich fundamentalnych wartości, jak naród, rodzina, religia, zawiera on swego rodzaju „garby przeszłości”: ogólny niski poziom zaufania, skłonność do omijania prawa, postawy rewindykacyjno-rozszczeniowe wobec państwa, niską zdolność do współpracy w układach szerszych niż przyjacielsko-koleżeńskie i tym podobne. Co ciekawe, wiele tych cech i norm, które bylibyśmy skłonni uznać za dysfunkcjonalne z punktu widzenia modernizacji Polski i postępu cywilizacyjnego (niezależnie od tego, jak byśmy te procesy rozumieli), okazało się nadal funkcjonalnymi w warunkach transformacji. W warunkach bardzo złego działania państwa znowu one ułatwiały „przetrwanie”. Nie ma jednak wątpliwości, że bez wzrostu poszanowania dla prawa, współpracy w szerszych niż koleżeńskie układach społecznych i organizacyjnych oraz gotowości do działania w imię interesu publicznego nie wprowadzimy Polski na ścieżkę długofalowego rozwoju i nie uczynimy jej atrakcyjnym miejscem dla młodego pokolenia.

Również nasz system instytucjonalno-regulacyjny wymaga zasadniczych zmian i nadania mu większej spójności. W wielu elementach tworzy on szkodliwe przywileje środowiskowe i nie sprzyja konkurencji. Złe, źle tworzone i źle egzekwowane prawo niszczy, zamiast budować kapitał społeczny i zaufanie do państwa. Ustrój instytucjonalny i regulacja takich dziedzin, jak służba zdrowia, szkolnictwo wyższe, nauka, aparat sprawiedliwości, są nieefektywne ekonomicznie, a jednocześnie działają destrukcyjnie na system wartości i norm społecznych. W zderzeniu z interesami partykularnymi, korporacyjnymi, zagnieżdżonymi w tych sektorach, reformatorzy odwołujący się do racji ekonomicznych dotychczas przegrywali. Brakowało przywódców, którzy w swych wysiłkach reformatorskich odwoływaliby się do wartości zamiast do programów i którzy byliby spójni w swym działaniu (dobry przykład), a przez to wiarygodni.

Wydaje się, że droga do poprawy naszych norm zachowań, instytucji i regulacji wiedzie przez kwestię elit i przywództwa. Mimo kiepskiego stanu spraw

również w tej sferze – o czym świadczą teksty zamieszczone w tym tomiku – to właśnie tu trzeba upatrywać potencjalnie najłatwiej dostępnych i najszybszych do uruchomienia rezerw rozwojowych.

Polska pilnie potrzebuje nowego jakościowo przywództwa na każdym szczeblu: krajowym, regionalnym i lokalnym. Potrzebujemy nie tylko przywódców inteligentnych i wykształconych, lecz przede wszystkim także wiarygodnych. Takich, którzy sami dają dobry przykład, którzy są honorowi, dotrzymują słowa, którzy wyznają określone wartości, mają integralne, pełne osobowości. Tylko tacy przywódcy mogą nadać ton codziennemu zachowaniu ludzi w pracy, na ulicy, w restauracjach, na obiektach sportowych i tak dalej. Tylko tacy przywódcy mogą być klejem spajającym ludzi, promotorami autorytetu państwa i dobra wspólnego. Trudno oczekiwać poszanowania prawa od zwykłych ludzi, jeśli nie szanują go przywódcy.

Pytanie, czy taki nowy typ przywództwa opartego na wartościach i zasadach może się w Polsce wyłonić? Niektóre głosy w niniejszej publikacji wskazują, że będzie to bardzo trudne. Jednak bieżąca obserwacja „rynku przywódczego” dowodzi, że cena przywództwa opartego na wartościach i zasadach raczej rośnie, a nie spada. Można tu zachować pewien optymizm. Najbardziej niepokojące jest rozminięcie się w czasie dwóch procesów: właśnie tego uszlachetnienia przywództwa u realnej władzy i utraty elit młodego pokolenia. To właśnie to nowe, dziesięciomilionowe pokolenie (15–35 lat) mogłoby być najlepszą szansą na odnowę polskich elit. Niestety, jest wielce prawdopodobne, że tym razem nie hitlerowskie Niemcy ani Związek Radziecki, ale my sami pozbedziemy się tej szansy, wysyłając tę nową potencjalną elitę na emigrację. Trzeba więc już dziś myśleć o tym, jak zminimalizować straty z tego tytułu i co uczynić, aby emigrację zarobkową najlepszych zamienić ze straty na atut. Wymaga to debaty i świadomych, zorganizowanych działań, gdyż inaczej skok cywilizacyjny, który mamy w zasięgu ręki, może się opóźnić.

*Jan Szomburg\**

---

\* Doktor Jan Szomburg – prezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, organizator Polskiego Forum Wartości i Rozwój.

## Polskie elity polityczne – ongiś i dzisiaj

Na miano elity politycznej w pełnym słowa tego znaczeniu zasługiwała jedynie grupa polityków szlacheckich działająca w „złotym wieku”, a więc w XVI i początkach następnego stulecia. Byli to przywódcy tak zwanego ruchu egzekucyjnego, który stawiał sobie za cel modernizację struktur ustrojowych Rzeczypospolitej.

Ówczesną elitę tworzyli wychowankowie zagranicznych przeważnie uniwersytetów, nie tylko znający dobrze realia polityczne ówczesnej Europy, lecz także potrafiący wyciągać z nich odpowiednie wnioski. Dlatego też, niezależnie od wyznawanej konfesji, cieszyli się poparciem większości szlachty. I choć pozostała ona wierna dawnej konfesji, to większość parlamentu stanowili zwolennicy ruchu reformacyjnego. Za rządów Zygmunta III Wazy pojawiła się, niestety, nowa generacja polityków, nie bardzo umiejąca dopasować ultrawolnościową i nieco utopijną strukturę ustroju politycznego Rzeczypospolitej do wymogów zmieniającej się na gorsze rzeczywistości. „Despotyzm nie wymaga innych cnót prócz posłuszeństwa, polska wolność żądała rozumu stanu, ofiarności, czujności od setek tysięcy. Tych starczyło w jednym pokoleniu, zabrakło w następnych” – pisał z ubolewaniem Władysław Konopczyński, jeden z najlepszych znawców dawnej Polski.

Polska szlachta odwróciła się od swoich dawnych przywódców, zaczęła ją natomiast cechować obsesyjna niemal obawa przed jakąkolwiek zmianą: ustrojową, społeczno-polityczną czy wreszcie terytorialną. Po okresie szczególnej aktywności, przypadającej mniej więcej na okres panowania Zygmunta Augusta i Batorego, nastąpił u tej warstwy zadziwiający odływ energii,

do dziś właściwie niewyjaśniony. Byłaż to satysfakcja z triumfu, do którego już niczego dodać nie podobna? Oszłomienie z uzyskanych zdobyczy, tym bardziej że nie zostały one rozciągnięte w czasie, lecz przypadły w darze niemalże jednemu pokoleniu? Mogło się z tym wiązać przekonanie, że wszelkie zmiany są w stanie jedynie popsuć osiągniętą już doskonałość. Ustrojowe – zbliżyć Polskę do najbliższych sąsiadów, u których obserwowano niepokojący wzrost władzy centralnej. Terytorialne – narazić ją na groźny konflikt, w którym zwycięzcą mogłaby się w ostatecznym rachunku okazać strona przeciwna lub własny król, nigdy zaś warstwa szlachecka.

Miejsce dawnej elity politycznej, myślącej w kategoriach całej Rzeczypospolitej, zaczęły stopniowo zajmować grupy nacisku skupione w klienteli rodów magnackich. Parlament, będący ongiś szkołą tej elity, tracił na znaczeniu. Ustąpił on miejsca sejmikom, na których rej wodzili politycy „drobnego formatu”, sterowani przez możnowładców. Jakikolwiek próby reform, podejmowane przez dwór królewski, spotykały się z upartym konserwatywnym prowincjonalnej szlachty. Nielicznym przedstawicielom elit politycznych z prawdziwego zdarzenia pozostało utrwalanie swych postulatów w rękopiśmiennych traktatach, które nie wychodziły poza szuflady ich autorów.

Wszystko to wydało swoje zatrute plony w tak zwanych czasach saskich. Próbuje się je ostatnio rehabilitować, wskazując na ówczesne imponujące inwestycje kulturalne, zapominając wszakże, iż były one możliwe na skutek niemalże całkowitej atrofii państwa. Znikoma armia, niesprawna policja czy słaba administracja niewiele szlachtę kosztowały. Co gorsza, zaczęła się ona doskonale obywać bez elity politycznej, której miejsce zajęły kamaryle dworskie, skupione wokół Augusta II (a następnie III) i Stanisława Leszczyńskiego. Wraz z tym zanikało zrozumienie dla potrzeby istnienia własnego państwa, a tym bardziej konieczności obrony jego niepodległości, kosztem największych nawet ofiar. Wystarczy przypomnieć, iż rozległa terytorialnie Rzeczpospolita wystawiła po czteroletnich obradach Sejmu (1788–1792) zaledwie ponadsześćdziesiąt tysięcy, marnie wyekwipowaną i słabo przeszkoloną armię, gdy tymczasem w dwadzieścia lat później niewielkie Księstwo Warszawskie potrafiło (u boku Napoleona) wysłać na Rosję aż sto tysięcy znakomicie wyszkolonych żołnierzy.

Niemniej w dobie Oświecenia, wraz z reformą szkolnictwa, zaczęła się stopniowa odbudowa elity politycznej, nawiązującej do tradycji „złotego

wieku”. Proces ten brutalnie przerwały rozbiory. Odtąd też na blisko sto lat zanikły na ziemiach polskich podstawowe formy życia politycznego, bez istnienia których niemożliwe było wykształcenie się takiej elity. Nie były ich w stanie zastąpić sejmy kontrolowane przez Paryż (Księstwo Warszawskie), a następnie Senat Petersburg (Królestwo Kongresowe), namiastki polskiej państwowości. Elity nie mogły się także wykształcić na emigracji, zaczerpniętej utopijnej wizji rychłego odzyskania niepodległości. Pewną zmianę przyniosło dopiero uzyskanie autonomii przez Galicję, utrwalenie się Reichstagu w Niemczech i powołanie w Rosji po rewolucji 1905 roku namiastki parlamentu w postaci dумы. Zasiadający w tych organach polscy politycy, dość zresztą nieliczni, byli zbyt uwikłani w partykularne interesy partii, którym zawdzięczali swoje fotele poselskie i często pozostawali ze sobą w konflikcie. W radykalnym ruchu robotniczym, działających przeważnie nielegalnie, pojawiło się natomiast lekceważenie, a nawet pogarda dla parlamentarnych form rządzenia państwem. I nieprzypadkowo Józef Piłsudski tak obelżywie wyrażał się o sejmie II Rzeczypospolitej. Życie polityczne w carskiej Rosji oraz gorszące awantury w austriackim parlamencie nie mogły go przekonać do nieodzownej potrzeby istnienia elit politycznych, zwłaszcza że w roku 1926 nie okazały się one dość silne, aby móc przeszkodzić przejściu władzy przez zwycięzcę z roku 1920.

Łatwo zrozumieć, iż okres rządów sanacji, która kompletowała warstwę rządzącą pod kątem powiązań z obozem legionowym, nie mógł być szkołą przyszłej elity. Tym bardziej zaś minione półwiecze (1939–1989). Zarówno w okresach podwójnej okupacji (niemieckiej i radzieckiej), jak i w Polsce Ludowej można było dawać wyraz zdolnościom do ideologicznej mimikry, kolaboracji i oportunistyki, czy – dla odmiany – woli niezłomnego trwania w oporze, ale nie sposób było się uczyć podstawowych reguł życia politycznego. Również i solidarnościowe podziemie nie stwarzało takich możliwości. W konsekwencji, wbrew buńczuczным zapewnieniom liderów tego ruchu, III Rzeczpospolita zastała opozycję niezbyt przygotowaną programowo i kadrowo do przejścia władzy. Cała energia była skupiona na walce z ustrojem, nikt natomiast nie zastanawiał się na przykład nad założeniami nowej polityki rolnej czy losem nierentownych wielkich fabryk oraz kopalń. Po roku 1918 (i po roku 1989) dość długo ludzono się nadzieją, iż sama niezależność od obcych ośrodków dyspozycyjnych wszystko załatwi.



Stąd brały się frustracje i rozczarowania, które umożliwiły wspomniany już przewrót majowy.

Wbrew popularnemu od wieków sloganowi historia rzadko kiedy bywa nauczycielką życia. Wykłady w niej są najczęściej prowadzone przy pustych ławkach. Wagarują z nich, i to jak najchętniej, politycy, niezbyt skłonni do wyciągania wniosków z doświadczeń przeszłości. W okresie międzywojennym ludzono się możliwościami asymilacji Ukraińców i Białorusinów; nie dopuszczano tych mniejszości do współrządzenia państwem, traktując je podobnie, jak traktowano ongiś Polaków w zaborze pruskim czy rosyjskim. Nawet Kulturkampf znalazł swój niesławny odpowiednik w haniebnej akcji burzenia cerkwi prawosławnych na Wołyniu (1938). I podobnymi jak w dobie zaborów metodami bronili się przeciwko nam Ukraińcy (zakładaniem spółdzielni, kas pożyczkowych czy towarzystw oświatowych). Gdyby jednak dojście do władzy sanacji nie przerwało kolejnego procesu kształtowania się elit politycznych, być może prowadziłyby one inną politykę wobec mniejszości narodowych.

Historycznie wytłumaczalna (co nie znaczy usprawiedliwiona!) niedojrzałość polityczna znacznej części naszego społeczeństwa sprawiła, iż w roku 1990 o fotel prezydenta III Rzeczypospolitej mógł się obok przywódcy „Solidarności” ubiegać – i to, niestety, z dużą szansą na sukces wyborczy – nieznany nikomu awanturnik z drugiej półkuli. I niewiele tu pomogły tradycje demokracji szlacheckiej, na które Polacy tak często lubią się powoływać. Pozostało z nich chyba tylko przekonanie, iż opozycja polityczna stanowi jedną z kardynalnych cnót, a nawet obowiązków obywatelskich, podczas gdy w sąsiedniej Rosji, zarówno białej, jak i czerwonej, uważano ją za ciężkie przestępstwo. Za chorobę, na którą lekarstwem mógł być wyłącznie szpital psychiatryczny, a w cięższych przypadkach najpierw katorga, a później łagry.

Wołanie o elity stanowi drugi biegun myślenia politycznego Polaków anno Domini 2005. Na pierwszym znajduje się, niestety, coraz więcej posłuchu znajdujący populizm. Tymczasem bez wykształcenia się takich elit niemożliwy jest dalszy polityczny, kulturalny i gospodarczy rozwój Polski. Bywają one niesłusznie mylone z warstwą rządzącą czy grupami przywódczymi. Tymczasem na miano prawdziwych elit zasługuje jedynie grupa ludzi spełniających następujące trzy warunki: odpowiednie przygotowanie do sprawowania

władzy w państwie, zdolność wzniesienia się ponad partykularne interesy stronnictw, z których wyszli, i wreszcie poczucie obywatelskiej odpowiedzialności za aktualne i przyszłe losy kraju. I niezapominająca o celnym ostrzeżeniu Stanisława Jerzego Leca: „Niech sobie ten przepis przeczyta elita, że każda śmietanka na deser jest bita”. Jeszcze bardziej wszakże Polacy będą bici przez historię za jej brak. Nie należy przeto powtarzać czasów saskich, lecz trzeba sięgać do tradycji „złotego wieku”.

*Janusz Tazbir\**

---

\* Profesor zw. doktor hab. Janusz Tazbir – Komitet Nauk Historycznych Polska Akademia Nauk, przewodniczący Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów.

*Andrzej Nowak*

## Rola elit w funkcjonowaniu społeczeństwa

Są w myśleniu o narodach i państwach sprawy duże i małe, wymierne i ulotne. Duże i wymierne to wygrane bądź przegrane wojny, dochód narodowy i infrastruktura, ustrój polityczny i sojusze międzynarodowe, opinia publiczna czy poziom scholaryzacji społeczeństwa. Elity intelektualne i kulturalne wiążą się zwykle z rzeczami mniejszymi i zaniedbywanymi w skali narodu. Jak bowiem włączyć w to, co się dzieje w skali makro, zdarzenia dotyczące małych grup i tak ulotne jak to, że kilka osób spotyka się w kawiarni i rozmawia o matematyce lub o tym, co warto robić w życiu, albo to, że ktoś napisze poemat, powieść czy zrobi film lub rozwiąże (albo postawi) trudny problem w nauce.

Gdy jednak się uważnie przyjrzyć, zdarzenia ulotne i rzadkie mogą mieć niezwykłą moc sprawczą, a ich znaczenie może czasem dorównywać a nawet przewyższać znaczenie wymiernych zdarzeń na poziomie całego narodu. Uważa się, że dla odrodzenia Portugalii po utracie niepodległości istotne znaczenie miał poemat „Os Lusíadas”, napisany przez Luísa de Camões, w którym poetycko opisuje on wczesną historię Portugalii i jej ducha odkrywców. Można sądzić, że dla faktu, że Polska dziś istnieje, że mogła się oprzeć latom zaborów i okupacji, niepoślednie znaczenie miały wiersze Adama Mickiewicza, Juliusza Słowackiego i Cypriana Kamila Norwida. Dla miejsca polskiej nauki w świecie większe znaczenie miało to, że w kawiarni „Szwajcarskiej” we Lwowie spotykali się wielcy polscy matematycy z Andrzejem Banachem na czele niż duże nakłady na badanie naukowe. Znaczenia elit świadomi byli również zaborcy – próby wynarodowienia zaczęli zwykle od ich niszczenia.

Elitom narody mogą zawdzięczać swój udział w historii. W naszej wizji historii antycznej Grecja zajmuje wraz z Cesarstwem Rzymskim i Egiptem dominujące miejsce. Historyczne znaczenie Grecji nie wynika jednak z jej potęgi militarnej ani siły gospodarki. Znaczenie historii Grecji dla historii zachodniej cywilizacji zostało stworzone przez jej elitę kulturalną i intelektualną. Znana nam historia została w znacznej mierze spisana przez Greków, nasz sposób myślenia został ukształtowany przez greckich filozofów, nasza sztuka ma swe korzenie w greckiej.

Łatwo jest wymieniać spektakularne przykłady pokazujące, jak ważna dla narodu jest rola elit. Trudniej jest określić, na czym ta rola polega, tym bardziej że elity mają różny charakter. Nie kusząc się o syntezę, ani nie twierdząc, że te właśnie czynniki są najważniejsze, można wymienić kilka sposobów, w jaki elity wpływają na dzieje narodów i decydują o sile społeczeństw.

Elity tworzą sieć symboli, zbiór pojęć, język, którym opisuje się rzeczywistość. Od elit rozchodzi się on na resztę społeczeństwa. To, jakiej sieci symboli ludzie używają, w jakie pojęcia próbują ująć rzeczywistość, w zasadniczy sposób wpływa na ich myślenie o otaczającym ich świecie i na ich działanie. Nauki społeczne zgadzają się w tym, że w świecie społecznym trudno jest mówić o obiektywności rzeczy i zdarzeń w podobnym sensie jak w świecie fizycznym. Ludzie reagują nie na obiektywny kształt zdarzenia, ale na nadawane mu znaczenie. Interpretacja zdarzeń zachodzi w kontaktach z innymi ludźmi w sieci wspólnych pojęć. Istotą znacznej części rozmów między ludźmi jest próba ustalenia wspólnej wizji rzeczywistości. Ta wspólna wizja staje się podstawą do działania zarówno grupowego, jak i indywidualnego. Zespół pojęć używany do myślenia o rzeczywistości i ich konotacje zasadniczo zmieniają naszą wizję świata społecznego i ustosunkowanie się do niego. Te same zdarzenia będą miały inne znaczenie, jeżeli będziemy o nich myśleli w języku doraźnych korzyści, inne gdy będziemy myśleli w kategoriach długofalowego zysku; inne gdy w kategoriach ekonomicznych, inne w kategoriach sprawiedliwości społecznej, a jeszcze inne, gdy będziemy myśleli w kategoriach estetyki czy rozwoju duchowego.

Elity tworzą nowe pojęcia i powiązania między nimi, modyfikują znaczenie istniejących i ustalają, które pojęcia należy stosować do opisu danych zjawisk. Społeczeństwa oczywiście potrafią wytworzyć spójną wizję rzeczywistości bez udziału elit. Elity kulturalne i intelektualne są jednak w stanie

wytworzyć sposób myślenia o świecie, który jest związany z przyjmowaniem dłuższej perspektywy czasowej, myśleniem na wyższym poziomie abstrakcji, uwzględniający subtelniejsze i bardziej złożone aspekty zjawisk i szerszą perspektywę społeczną. Potrafią zaproponować taki sposób myślenia, który pozwala ludziom wyjść poza własną perspektywę, zaufać innym i podjąć z nimi wspólne działania, działać dla korzyści bardziej oddalonych w czasie. Bardziej zintegrowane i złożone sieci pojęć pozwalają wykroczyć poza tu i teraz, zobaczyć odległe konsekwencje swych działań, zrozumieć, że istniejące wartości można lepiej zrealizować, działając wspólnie i mierząc w odleglejsze cele. W tym sensie pozwalają na koordynację społeczeństwa wokół wspólnych celów, również odległych. Przewaga elit w tym zakresie wynika zarówno z kwalifikacji osobistych członków elit (wiedzy, zdolności, koncentracji na rozumieniu poszczególnych aspektów rzeczywistości), jak i ze względu na to, że ich kontakty w znacznej mierze skupione są właśnie na dyskursie o tym, jak myśleć o otaczającej rzeczywistości społecznej. Polską zdolność do oporu przed wynarodowieniem przez kilkaset lat zaborów i okupacji można w znaczącym stopniu przypisać istnieniu warstwy inteligencji, która potrafiła nadać zdarzeniom znaczenie niezależne od wysiłków oficjalnej władzy.

Elity tworzą wartości. Co warto się starać osiągnąć w życiu pieniądze, szacunek, realizować swoją pasję, czy mieć szczęśliwe życie rodzinne? Czy dobrze jest się bogacić? Czy warto się poświęcać dla rodziny, innych ludzi, kraju? Jakie działanie będzie służyło wspólnemu dobru? Dla jakiego celu warto się jednaczyć? Na czym polega patriotyzm, co jest sprawiedliwe? Czy warto tworzyć?

W Polsce wartości są w znacznym stopniu przekazywane przez rodzinę. Gwałtownie zachodzące zmiany społeczno-polityczne sprawiają, że tradycyjny zespół wartości nie przystaje do współczesnego świata. Przekonanie, że tylko będąc biednym, można być uczciwym, jest w wyraźnym konflikcie z założeniami gospodarki rynkowej. Zanegowanie tradycyjnych wartości, przy braku propozycji innego ich systemu, powoduje rozpad systemu wartości i koncentrację na wartościach najbardziej naocznych, czyli materialnych. Adaptacja tradycyjnych wartości do realiów współczesnego społeczeństwa polskiego, tak by powstał spójny system wartości, nie jest łatwa i wymaga długiego dialogu między przygotowanymi do tego partnerami. Wydaje się, że rola elit jest tu oczywista.

Elity są przykładem dla innych, modelami, na których można się wzorować. Trudno by chciał zostać naukowcem ktoś, kto nigdy nie miał kontaktu z naukowcami, czy być malarzem ktoś, kto nigdy nie miał kontaktu ze światem sztuki. Elity swym stylem życia tworzą propozycje dla innych. Tworzą wzorce, spośród których można wybierać. Obserwując członków elit, można zobaczyć nie tylko modele stylu życia, lecz także sposoby ustosunkowania się do określonych zagadnień czy radzenia sobie ze specyficznymi problemami.

W każdym społeczeństwie powstają zagadnienia, wobec których musi się ono określić, problemy, które musi rozwiązać. Rolą elit jest tworzenie propozycji ich rozwiązania. Dyskutowanie o konsekwencjach różnych wyborów, znajdowanie sprzeczności, wypracowywanie rozwiązań. Tworzenie puli, z której społeczeństwo może potem wybierać. Im bogatsza pula i bardziej zrozumiałe konsekwencje poszczególnych wyborów, tym może być on lepszy.

Elity odgrywają też ważną rolę międzynarodową. Przez swe elity naród może się spotykać z innymi, na ich podstawie w znacznej mierze kształtowana jest w innych krajach wizja danego narodu. Tylko elity mają realną szansę na dialog z elitami innych narodów. Hydraulik i pielęgniarz mogą tworzyć przyjazną Polsce atmosferę, jednak nie oni będą partnerami dialogu intelektualnego dla pisarzy, filozofów, artystów i naukowców z innych krajów. Przez elity (lub ich brak) w znacznej mierze ocenia się inne narody.

Wzrost gospodarczy w coraz większym stopniu dokonuje się w dziedzinie niematerialnej, produkcja w coraz większym stopniu jest produkcją wartości intelektualnej, oprogramowania, patentów, zależy od odkryć naukowych (jak na przykład na rynku leków czy rynku elektronicznym). W gospodarce napędzanej wytwarzaniem wartości intelektualnej elity zarówno intelektualne, jak i kulturalne są niezbędnym składnikiem procesów gospodarczych. W tym sensie elity bezpośrednio przyczyniają się do rozwoju gospodarczego. Analizy wykazują, że wzrost regionów w zakresie produkcji wartości intelektualnej zależy nie tylko od obecności inżynierów i naukowców, lecz także artystów.

W szerszej perspektywie elity tworzą i zmieniają tkankę społeczeństwa, w którym istnieją. Tworzą sposoby myślenia o rzeczywistości, tworzą wartości, mogą ułatwiać współdziałanie, pozwalają realizować bardziej odległe cele, tworzą rozwiązania trudnych problemów, stwarzają wzorce do naśladowania,

mogą odgrywać rolę ambasadorów narodu i bezpośrednio przyczyniają się do wzrostu gospodarczego, zwłaszcza w dziedzinie wytwarzania wartości intelektualnej. Powyższa lista wskazuje na to, co elity potencjalnie mogą dać, a nie to, co każda elita dostarczy. Nie wszystkie elity spełniają tak pozytywną funkcję. Po to, by elity mogły mieć realny wpływ na życie społeczeństwa, muszą po pierwsze być na to społeczeństwo otwarte. Elity, które się zamykają, tworząc kółka wzajemnej adoracji, skierowane na wykazanie swej wyjątkowości i wyższości, mają małą szansę na pozytywny wpływ na społeczeństwo. Dzieje się wręcz przeciwnie – prawdopodobny efekt ich działania to wzbudzenie nieufności do wszelkich elit. Po drugie, napędzać je musi rzeczywista motywacja o charakterze twórczym bądź prawdziwe zainteresowanie aspektami dobra publicznego, nie zaś snobizm i chęć podwyższenia poczucia własnej wartości. To oznacza, że muszą się kierować wartościami wykraczającymi poza te najbardziej przyziemne. Nie oznacza to, oczywiście, że celem wszelkich elit musi być skupianie się na dobru wspólnym. Pasja twórcza, dyskusja intelektualna, fascynacja i ciekawość popychają elity twórcze do tworzenia i to jest chyba ich najwartościowszy wkład w dobro wspólne. Koncentracja na rzeczach wykraczających poza jednostkę, gotowość stawiania pytań, szukania rozwiązań i wskazówek, gotowość do rozmowy w tym zakresie pozwalają stworzyć głębszą warstwę refleksji. Snobizm i pozory takiej siły nie mają, oparte na nich grupy próbują się upodobnić do elit, nie pełniąc żadnej z ich ważnych funkcji, są więc jedynie pseudoelitami.

Siłą napędową społeczeństwa są ważne rzadkie zdarzenia, spotkania kilku matematyków w kawiarni, poemat, idea, powstanie nurtu w literaturze czy odkrycie naukowe. Te rzadkie zdarzenia mają największą szansę zajść wśród elit. Ale aby to nastąpiło, muszą to być prawdziwe elity. Jeżeli takie zaistnieją, to są one prawdziwą siłą społeczeństw.

*Andrzej Nowak\**

---

\* Profesor doktor hab. Andrzej Nowak – Instytut Studiów Społecznych Uniwersytet Warszawski, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej.

*Jan Oskar Kieniewicz*

## Elity dla przyszłej Polski

Potrzeba elit w Polsce jest oczywista. Problem w tym, że ich nie ma, a nie wiadomo, w jaki sposób miałyby powstać. Elity są produktem społeczeństw egalitarnych, powstałych w następstwie rewolucji. W czasach Dawnego Ładu było wiadomo, kto jest lepszy, kto stoi wyżej, ponieważ zasada hierarchiczna nie podlegała dyskusji. Monarchia, arystokracja, oligarchia nie potrzebowały elit. Istniały naturalnie ustroje republikańskie, w których wśród obywateli kształtowała się grupa lepszych. Elementy takiego ustroju można znaleźć w dawnej Polsce.

Elita, jakkolwiek określenie to zyskało już wiele sensów i znaczeń, jest zawsze wyróżnieniem. To najlepsi, wybrani, wyróżnieni spośród wspólnoty uznawanej za równą. Elita urodzenia, posiadania, wykształcenia to wyraźny znak potrzeby wyróżnienia w społeczeństwie egalitarnym. Wyróżnienia nieformalnego. Chodzi tu o refleksje i odczucia społeczne, a nie kategorie służące badaniom. Elity można studiować, ale elit naukowo zaprogramować się nie da.

Potrzeba wyróżnienia umacniała się w miarę, jak się rozwijało społeczeństwo masowe, które przeciwstawiło się tendencjom do formowania elit. Nie zmienia to faktu, że w tym samym czasie, w związku z rozwojem demokracji, pojawiły się jeszcze elity władzy. Dziewiętnastowieczne szkoły bywały elitarne, ponieważ świadomie dążono do przedłużenia istnienia elit. Przykład Wielkiej Brytanii wskazuje, że potomstwo ludzi uważających się za elitę kształtowano w sposób mający zapewnić mu wyższość przez specyficznie pojmwane formowanie charakteru. Zasady te nie były uniwersalne, ale w różnych



środkach aspirujących do pełnienia roli elity kultywowano zasady specjalnego wychowania. Dawne hierarchie i wyobrażenia związane ze światem arystokratycznym przeżyły oczywiście rewolucję i w sposób wyraźny wpływały na pojmowanie elit i ich postać. Nadawało to elitom smaczków, cenionych wśród wtajemniczonych, a śmieszących demokratów. Te czasy „innych ludzi” trzeba uważać za bezpowrotnie minione. Osobną sprawą jest to, w jakim stopniu doświadczenia lat 1815–1914 należą do polskiej tradycji, do dziedzictwa narodowego.

Świat elit zmiotła druga rewolucja, ale przekonanie o potrzebie elit przetrwało. Demokratyzacja władzy i wykształcenia, kruchość posiadania i zakwestionowanie urodzenia spowodowały wyjście na pierwszy plan elit towarzyskich i zawodowych. W nowych czasach pojawiło się mniemanie, że elity spełniają funkcję dawnej arystokracji. Owocowało to zresztą kształtowaniem się mitologii, w których dawnej arystokracji przypisywano właśnie rolę elity. W epoce między wojnami rządy najlepszych uznano w Europie za przesąd. Natomiast pojawiło się nowe pojęcie grupy wybranych. Partie rewolucyjne, partie nowego typu (faszystowskie czy nazistowskie) kreowały namiastkę elity w postaci kadr, grona najwierniejszych wybranych przez wodza. Podobną ewolucję widać w partiach komunistycznych z ich apoteozą poświęcenia się sprawie. Procesy te skutecznie dyskredytowały pojęcie elity. Trudno było akceptować elitarny charakter takich formacji jak SS czy CzeKa. Deformacja pojawiła się zresztą także w środowiskach o odmiennej proveniencji i wyrazie. Za elitę zaczęto uznawać grona wybrane czy powołane do spełniania roli symbolicznych. Akademie Umiejętności czy Akademie Literatury nie były elitami, choć nadawano im charakter ekskluzywny i prestiżowy. Wynika to z samej zasady wyboru lub mianowania. Więcej sensu ma pojmowanie jako elity grona odznaczonych. Kawalerowie *Virtuti Militari* tworzą krąg o wyraźnie elitarnym charakterze. Taki sens miała kiedyś Legia Honorowa, ale z postępem nowoczesności order i honory uległy dewaluacji. W tym sensie nie będzie elitą nawet Kolegium Kardynalskie, aczkolwiek ten niebywale wąski krąg wybrańców papieża ma wiele cech charakterystycznych dla elity.

Z przeglądu doświadczeń wynika jedno: elita jest formacją szczególną, ponieważ z natury rzeczy ma postać otwartą. Nie staje się elitą grupa zamknięta, aczkolwiek wejście w krąg elity jest możliwe tylko przez zwykłe

niesformalizowane zaproszenie. Elita nie tylko nie obawia się o swój status, lecz także świadoma jest potrzeby wciągania w swój krąg innych najlepszych. Oczywiście tych gotowych, świadomych i aspirujących. Ponieważ elitarność wynika z braku kompleksów, z mocnego przekonania o własnej wartości, poszukiwanie lepszych jest czymś naturalnym. Elita ma sens wtedy, gdy chce ogarnąć wszystkich najlepszych, a nie tylko garstkę wybranych. W demokracji wybiera się gorszych, elektorat znajduje w tym przewrotną satysfakcję, buduje swoje poczucie wyższości. Nie tak ma być w społeczeństwie obywatelskim, które dba o stały wzrost kapitału społecznego. Tam wolny obywatel ubezpiecza państwo gotowością do służby i ofiary, nie jest natomiast tego państwa sługą, a suwerenem.

Dziś w Polsce politycy postępują analogicznie jak ich wyborcy. Sfera polityki układa się inaczej niż świat wielkich korporacji, ponieważ zależy od decyzji wyborców. W sferze interesów istnieje przynajmniej materialny sprawdzian skuteczności działających. Elita jest elementem zdrowej korekty zasady demokratycznej.

Elita jest zatem grupą samokreującą się i uzupełniającą swój skład, w myśl zasady znajdowania najlepszych (a nie według praktyki popierania swoich). Dysponuje świadomością, że ta wyższość jest przede wszystkim zobowiązaniem. Satysfakcja elit nie płynie przecież ze świadomości głupoty całej reszty, ponieważ standard został określony bardzo dawno w słowach: „Jeśli kto chce być pierwszym, niech będzie ostatnim ze wszystkich i sługą wszystkich”. Pycha jest przekreśleniem zasady kierującej elitą.

Elit w Polsce nie ma, ponieważ chodziło o to, by ich nie było. Co jednak stoi na przeszkodzie formowaniu się elit w Polsce? Okupanci w czasach drugiej wojny światowej byli zdecydowani przekonani, że unicestwienie narodu wymaga uśmiercenia elit. Nie wdawano się w skomplikowane rozważania, było oczywiste, że w pierwszej kolejności trzeba eliminować kadrę oficerską, przedstawicieli wolnych zawodów, duchownych, uczonych i artystów. Ale zniszczenia dokonane w XX wieku nie miały wyłącznie charakteru eliminacji fizycznej. Po wojnie w sposób zdecydowany rozprawiono się przede wszystkim z samą ideą. Demokracja i program awansu społecznego miały pewien rys, może czasem skrywany, choć nieraz wulgarnie eksponowany, mianowicie przypisanie wszelkiej zasługi dziejowym procesom i partii, która je wcielała. Stąd te nostalgiczne westchnienia, jak to

dzięki rewolucji nie zajmujemy się pasaniem krów. Kreowanie społeczeństwa bez elit stwarzało szansę sprawnego kierowania. Poza zniszczeniem struktur społecznych i wymazaniem ze świadomości pewnych zasad, trzeba wskazać na jedną istotną blokadę procesu formowania elit. Ludzie elit muszą być niezależni. Nie oznacza to wcale, że elity tworzą właśnie lub wyłącznie najbogatsi. Chodzi o coś dużo ważniejszego niż finansowa niezależność. Potrzebna jest powszechność uznania dla własności z jednej strony, a z drugiej również oczywiste zrozumienie dla wolności od pożądania.

Polska potrzebuje nie jednej elity, ale wielu. Przede wszystkim zgody na powstawanie elit, na ich miejsce w społeczeństwie. Ta akceptacja i przyzwolenie nie przyjdą same. Potrzebne będą kroki sprzyjające, a więc umacniające rynek, promujące postępowania etyczne i budujące nadzieję na przyszłość. Decydujące jednak będzie przekonanie ludzi, że chcą być elitą i są gotowi zmierzyć się z tym wyzwaniem. Krokiem w tym kierunku będzie kształcenie. Trzeba na wszystkich szczeblach promować ideę lepszego wykształcenia i dążenia do wybicia się. Nie ma to niczego wspólnego z jakimś „wyścigiem szczurów”. Nie chodzi też o swego rodzaju enklawy w rodzaju przedszkoli dla przyszłej elity. Chodzi przede wszystkim o odważne postawienie sprawy na poziomie kształcenia akademickiego. Zanim w Polsce nastąpi prawdziwa rywalizacja o jakość dyplomu, warto byłoby dać sygnał pozytywny takim inicjatywom jak Międzywydziałowe Indywidualne Studia Humanistyczne czy ogólnopolski program dydaktyczny Akademia Artes Liberales. Cieszą się one poparciem władz rektorskich największych polskich uniwersytetów, są docenione przez Komisję Akredytacyjną i oblegane przez najzdolniejszą młodzież. Po dwunastu latach doświadczeń w zmaganiach ze stereotypem szkolnictwa, podzielonego barierami i nastawionego na średnią, wolno powiedzieć, że takim i innym inicjatywom świadomie nastawionym na kształcenie najlepszych jest potrzebny spokój. Być może takie przebijanie się przez wszystkie możliwe trudności było konieczne dla osiągnięcia obecnego poziomu tych inicjatyw. Ale teraz już wystarczy, Międzywydziałowe Indywidualne Studia Humanistyczne i Akademia Artes Liberales dowiodły ponad wszelką wątpliwość, że są skuteczną propozycją podnoszenia poziomu edukacji akademickiej. Zdecydowanie wpłynęły na umocnienie aspiracji elitarnych szerokiej rzeszy uczonych kilku pokoleń jak można działać pozytywnie. Czy nie

była taką inicjatywą KSAP? Czy nie szukają takich celów Collegium Civitas i Kolegium Europejskie?

Na dobrej edukacji sprawa się nie kończy. Potrzeba elity dobrze wychowanej, a o to należy zadbać wcześniej. Nie wystarczą perfekcyjnie opanowane języki, świetne dyplomy i międzynarodowe praktyki. Elita, aby zaistnieć, potrzebuje ducha. Nie ducha wyniesienia ponad przeciętny ogół w faryzejskim zadowoleniu, ale ducha służby. Łatwo zauważyć, że próba pozytywnego opisanie elity zbliża do przestrzeni wypełnionej kiedyś przez etos inteligencji. Bo przecież polska inteligencja była elitą i chciała nią być, nawet w dziurawych butach. Jak każda ambicja społeczna miało to swoje strony ujemne. Inteligent, ogarnięty pychą, dawał się uwieść ideologiom. Ale teraz nie ma właściwie inteligencji, ponieważ, parafrazując Jerzego Jedlickiego, przestała „chcieć się wymyślać”<sup>1</sup>. Inteligencja wcale nie ma być wzorem dla elit. Elita przyszłej Polski musi odpowiedzieć na zupełnie nowe wyzwania. Nie jest jej zadaniem wyzwalanie ludu, nie czeka jej ofiarny stos, nie musi myśleć o budowaniu państwa i szklanych domów. Elita musi umieć sprostać wyzwaniom wielkich sieci i globalizacji, zanikowi więzi wspólnotowych i wielokulturowości.

Polska potrzebuje elit nielekających się o swe posady i swój prestiż. Elit gotowych służyć bez kompleksu niższości i bez pragnienia kariery. Bo elita jako środowisko najlepszych w każdym sensie zdaje sobie sprawę, że kariera w dowolnym znaczeniu jest tylko ubocznym efektem właśnie osiągniętego poziomu. To jest oczywiste. Elity powinny dostarczać państwu posłów i ministrów, społeczeństwu profesorów, adwokatów i artystów. Z elit powinni się wywodzić biskupi i generałowie. Mówiąc wprost – bez odrodzenia esprit korpusu oficerskiego nie będzie elit. To jest proces, a nie zadanie dla partii idącej do wyborów. Bez zdolności do kształtowania elit nawoływania do budowy społeczeństwa obywatelskiego są pozbawione szans realizacji. Elit potrzebuje naród, jeśli ma przetrwać obecną fazę konfrontacji cywilizacyjnej. Wreszcie bez elit państwo będzie ciągle zagrożone agresywnymi populizmami. Jedno jest pewne – do elity nie można wstąpić. Członkiem elity się zostaje. Elity się rodzą, a nie są tworzone.

*Jan Oskar Kieniewicz\**

---

<sup>1</sup> Por. „Gazeta Wyborcza”, 9–11 listopada 2002.

\* Profesor doktor hab. Jan Oskar Kieniewicz – Ośrodek Badań nad Tradycją Antyczną w Polsce i Europie Środkowowschodniej Uniwersytet Warszawski.

## Jakich elit potrzebuje Polska?

Elity społeczne można metaforycznie przedstawić na przynajmniej dwa sposoby.

Po pierwsze, można je przyrównać do soczewki, do szkła powiększającego, albowiem w nich ogniskują się wszystkie najbardziej istotne, podstawowe cechy narodowego charakteru, zapośredniczane przez te społeczne mechanizmy, które wpływają na codzienne funkcjonowanie najważniejszych instytucji społeczeństwa. Stosunek do spraw publicznych, motywacje polityczne, wyznawane wartości moralne, rola indywidualnych czy prywatnych powiązań i przekonań, a w końcu stosunek do wartości związanych z obywatelstwem, z państwowością i z wartościami materialnymi – te wszystkie cechy, które w społeczeństwie przyjmują określone formy, w elitach stają się szczególnie wyraziste.

Elity można również przyrównać do pola naftowego i urzędzeń eksploatujących te zasoby, albowiem elity są rodzajem rafinowanych, przetworzonych i wysoko skondensowanych zasobów ludzkich znajdujących się w narodowej dyspozycji. Obydwa te ujęcia sugerują, iż „jaki naród, takie elity”, albo inaczej – każde społeczeństwo w określonym momencie historycznym ma tylko takie elity, jakie jest w stanie wyprodukować z istniejących materiałów kulturowych i moralnych. Innymi słowy, jakość elit, ich historyczna funkcja, moralna odpowiedzialność, społeczna dojrzałość są wypadkową stanu całego narodu.

Ale istnieje też i inne podejście, według którego między masami ludzkimi składającymi się na społeczeństwo a elitami istnieje przepaść. Masy ludzkie

charakteryzują się inercją polityczną, obojętnością moralną, niedojrzałością obywatelską i zachowują się jak źle umocowany ładunek na okręcie, w każdej chwili podatny na przechył to w jedną, to w drugą stronę, zaś rolą elit jest nawigowanie tym okrętem społecznym w kierunku, który pozwala na wypłynięcie na spokojne wody i uniknięcie zatopienia tego ciężkiego wodnego wehikułu na skutek nieprzyjaznych warunków zewnętrznych i niestabilności społeczeństwa. W takim ujęciu społeczeństwo jest, albo przynajmniej może być, do pewnego stopnia produktem elit i zaryzykować można stwierdzenie: „jakie elity, takie społeczeństwo”.

Sytuacja w Polsce posierpniowej i posolidarnościowej, a więc te realia, które ukształtowały się w latach 1989–1993, jest wypadkową obydwu tych zależności, z dominantą wszelako wariantu drugiego. Zmiana systemowa w Polsce, czyli sukcesja amalgamatycznej elity solidarnościowej po elicie późnego socjalizmu państwowego, nastąpiła bardziej w wyniku ustaleń „okrągłego stołu” a także umów, częściowo zapewne jawnych, częściowo nawet implicytywnych, a więc niesformułowanych od razu w jasnych kategoriach, ale pozostawionych w domyśle. A zatem Polska pokomunistyczna, po pierwsze, nie była produktem przemyśleń, debat i decyzji podejmowanych z pełną świadomością ich konsekwencji, ani też, po wtóre, nie była efektem wypracowanego projektu społecznej inżynierii. Postkomunistyczna rzeczywistość lat 1989–2005 była raczej efektem układu przypadkowych sił, zbiegających się z międzynarodowymi działaniami, a zwłaszcza z pojawiającymi się strukturami makropolitycznych, globalnych możliwości, które drogą kolejno otwierających się okien tworzyły przed kolejno też po sobie następującymi elitami szanse przede wszystkim szybkiego i stabilnego urządzenia sobie życia. Ani Polska nie miała, począwszy od pamiętnego kontraktowego parlamentu, mechanizmu czy algorytmu do produkcji elit, ani też te elity, które po sobie następowały, nie miały precyzyjnego, ani zapewne nawet mglistego obrazu modelu społecznego (nie chodzi tu o ekonomiczny model liberalnej gospodarki rynkowej), który uwzględniłby wizje społecznie ważnych procesów, takich jak ruchliwość pionowa (osiąganie wyższych pozycji), sprawiedliwość społeczna (zakresy dopuszczalnej nierówności), edukacja (wyrównywanie poziomu wiedzy) czy sprawiedliwość moralna (zadośćuczynienie za krzywdy i wyrządzone w skali całego narodu szkody).

Z punktu widzenia społecznej ciągłości, stabilności i dojrzałości politycznej produkcja elit jest procesem długim, z reguły przekraczającym horyzont aktywności społecznej jednego pokolenia. Dziedziczenie przywilejów i pozycji społecznej, dostęp do wysokojakościowego wykształcenia, możliwości awansu czy dostępu do kluczowych politycznie i strategicznie stanowisk państwowych – wszystkie te zjawiska krystalizują się często przez dwadzieścia pięć, trzydzieści lat. Wiążą się one z kształtowaniem się mechanizmów konwersji kapitału ekonomicznego na kapitał polityczny, czy kapitału politycznego na kapitał edukacyjny, a w końcu kapitału edukacyjnego na uznany drogą społecznego konsensusu kapitał moralny.

Mechanizmy ukształtowane w jednym układzie stosunków władzy w obliczu zmiany systemowej podlegają deprecjacji lub dewaluacji.

Elity polityczne są formą kapitału społecznego, na dodatek kapitału zainwestowanego na niski procent, a więc przynoszącego bardzo umiarkowane przyrosty w stosunku do początkowego wkładu.

Po kilkunastu czy kilkudziesięciu latach, gdy opadają emocje i zarzuty związane ze sposobem osiągnięcia elitarnej pozycji, te zwroty kapitałowe powiększają się w istotny sposób. Tak więc elity finansowe i, po latach, polityczne, które uformowały się w Stanach Zjednoczonych w okresie prohibicji i raptownego rozwoju przemysłu metalowego i energetycznego, w czwartej czy piątej generacji przyniosły Ameryce stabilny, jeśli nie za bardzo sprawiedliwy układ stosunków na linii elity i masy społeczne. Podobnie elity, które ukształtowały się we Francji w okresie Restauracji, po latach przekształciły się w umocowane solidnie warstwy wyższych klas o statusie wywodzonym z intelektualnych lub finansowych przesłanek.

Ale Polska, przynajmniej od schyłku osiemnastego wieku, nie miała okresu, w którym istniałaby ciągłość elit, historycznie dłuższego aniżeli czterdzieści, czterdzieści pięć lat. Zrywy patriotyczno-romantyczne, emigracje zarobkowe lub politycznie wymuszone, efekty ludobójstwa prowadzonego przez dwa sąsiadnie mocarstwa i w końcu brak mechanizmów demokratycznych pozwalających na pokoleniową wymianę elit – wszystkie te siły pozbawiały Polskę możliwości ukształtowania stabilnych, skonsolidowanych elit politycznych. Każda historyczna elita, zamiast w interesie ciągłości inwestycji kapitałowej dopuszczać do generacyjnej, politycznej czy jakościowej wymiany, broniła do końca swoich pozycji, a następnie była zmiotana

przez endo- lub egzogamiczne konkurencyjne siły polityczne. Świadomość, że jest to kulturowo i historycznie ukształtowana w Polsce gra o sumie zerowej, musiała docierać do umysłów elit późnego socjalizmu i do aspirujących alternatywnych elit o tradycji solidarnościowej.

Tak więc elity późnego socjalizmu państwowego stanęły w obliczu historycznego unicestwienia wraz z perspektywą zmiany systemowej. Zapewne, co stanie się dopiero przedmiotem dociekań historyków, ugoda społeczna typu „wasz prezydent, nasz premier” stworzyła bezprecedensowy układ umożliwiający samozachowanie się elit rządzących, kooptację i rodzaj socjalizacji do władzy nowych, aspirujących ugrupowań solidarnościowych. Po obu stronach linii demarkacyjnej stworzyło to zjawiska wykluczenia (*exclusion*), powodujące dewaluację kapitału społecznego tych elit, które nie zostały objęte implicytwnym porozumieniem. W ten sposób zarówno szersze zasoby kapitału społecznego (zaplecza) elit po stronie solidarnościowej, jak też po stronie komunistycznej zostały zredukowane do klasy tylko pozornie uprzywilejowanych emerytów i rencistów, a także do grup mniej lub bardziej przymusowo emigrujących, zewnętrznie lub wewnętrznie. W świadomości społecznej powstała w ten sposób wysoce pejoratywna zbitka pojęciowa, dokonująca konflacji między późnosocjalistycznym solidarnościowym fragmentem elity, objętym implicytwnymi umowami „okrąglego stołu”. W języku potocznym określenia: „solidaruchy” i „komuchy” nie odnoszą się do wszystkich osobników w danej klasie, a jedynie do tych, którzy drogą umowy weszli do nowej nomenklatury politycznej. Społeczeństwo wszelako straciło zarówno najbardziej wartościowe i obiecujące inwestycje kapitału społecznego z okresu socjalizmu państwowego, jak też najbardziej dynamiczne elementy kapitału społecznego okresu ożywienia solidarnościowego. Co gorsza, używając ciągle metafor o odcieniu kapitałowo-bankowym, inwestycje podjęte w ten sposób były inwestycjami w akcje najwolniej przynoszące zwrot, zapewne – z punktu widzenia efektywności inwestowania w kapitał ludzki – w najgorsze, najbardziej niepewne, najśłabszej jakości akcje kapitału społecznego.

W czasie niedawnych obchodów dwudziestopięciolecia związku i ruchu „Solidarność” w Gdańsku cztery pierwsze rzędy ław na mszy celebrowanej u wejścia do stoczni tworzyły osobliwą galerię – była to pełna kolekcja dziesięciu byłych premierów i dwóch czy trzech aspirujących do tego urzędu,



a także gabinetowe osobistości. Przypominali oni postaci z brytyjskiego serialu telewizyjnego „Are you being served?”. Podobnie nawet wrywkowe śledzenie tak zwanych programów publicystycznych w mediach masowych wskazuje, że obecne elity, ich kultura polityczna, zasoby intelektualne, dojrzałość społeczna czy wartości moralne są nikłe.

Prawdą jest, iż w znacznej mierze polski eksperyment polityczny nie ma bezpośredniego i dokładnego precedensu, a zatem wobec braku projektu zmian systemowych i wobec koniecznego doraźnego ich charakteru trudno jest znaleźć nawet narzędzia do rzetelnej oceny stanu polskich elit. Jednocześnie Polska nie musi odkrywać na własnym przykładzie wszystkich mechanizmów, które taka zmiana może wprowadzić w ruch.

Aby określić, jakich elit Polska dzisiaj potrzebuje, można się posłużyć dwoma przykładami krajów, których droga w momencie zmiany systemowej ma czy raczej miałyby pewne znaczenie dla polskich doświadczeń. Pierwszy przykład pochodzi z Hiszpanii, gdzie wojna domowa i dwudziestolecie 1930–1950 uruchomiły rodzaj kapitału społecznego, który nie tylko utrudniał demokratyczne przemiany, lecz także wręcz uniemożliwiał produkcję elit. Wojna domowa w Hiszpanii, inaczej aniżeli się o tym powszechnie sądzi, nie była zderzeniem masy zatomizowanych jednostek z centralistycznym i zdemoralizowanym państwem, ale zderzeniem dwóch wielkich i skonsolidowanych bloków społecznych o znacznym stopniu wewnętrznej spójności, solidarności i o wysokim zaangażowaniu kapitału społecznego. Tylko że ten kapitał nie był społecznie konstruktywny, ale destruktywny. W dużej mierze sytuacja w Polsce w latach 1993–2005 przypomina tę hiszpańską polaryzację, gdzie każda z dwóch wielkich grup społecznych zaangażowała swój własny kapitał społeczny przeciwko oponentowi. I każda po kolei ten kapitał trwoni. Tak się stało z elitami AWS i „Solidarności”, z elitami Unii Wolności i w końcu z elitami SLD.

W ten sposób kapitał społeczny był blokowany i nie był pomnażany. Manipulacje prawem i ordynacjami wyborczymi, których dokonywano w Hiszpanii, nie odbiegały zakresem pomysłowości i w dążeniu do wyłączenia przeciwnika od tego, co się dokonywało w Polsce za czasów III Rzeczypospolitej. Zarówno Hiszpania w tamtym okresie, jak i Polska w latach 1993–2005 rozwijały się głównie na skutek inwestycji w tak zwany nieobywatelski kapitał społeczny, to znaczy w takie zasoby, które przynosiły zwroty indywidualne

lub zwroty frakcjom politycznym, ale których beneficjentem nie było całe społeczeństwo.

Drugi przykład pochodzi z Niemiec, a dokładniej ze wschodnich landów, przyłączonych do RFN wskutek rozpadu bloku sowieckiego. W wyniku odziedziczenia systemu społeczno-politycznego po państwie wschodnioniemieckim, z natury swojej ultratotalitarnym, przy nikłym poziomie zaangażowania obywatelskiego ludzi zamieszkujących wschodnie terytoria, pod wpływem nacisków politycznych nastąpiło wycofanie państwa z interwencji ekonomicznych i nacisk na prywatyzację życia społecznego, co spowodowało przeniesienie funkcji publicznych nie na społeczeństwo obywatelskie, ale na rynek (na gospodarkę rynkową). Mechanizm ten kompletnie zablokował prospołeczne zwroty kapitału ludzkiego i przyczynił się do powstania elity ukierunkowanej na windykację interesów korporacyjnych. Paternalizm, klientelizm i zależność od mecenatu finansowego stały się preludium do korupcji życia publicznego oraz do apatetyzacji obywateli.

Jakich więc elit potrzebuje obecnie Polska? Przede wszystkim potrzebna jest elita obywatelska, to znaczy ludzie, którzy potrafią myśleć i działać niezależnie od grupowych powiązań i interesów. Postawy obywatelskie to takie, które biorą pod uwagę dobro publiczne, dobro ogółu, często abstrakcyjnie uprzeciętnione do postaci, w której elita polityczna zaczyna myśleć nie o własnych dzieciach, ale o całym następnym pokoleniu. Dobro publiczne wymaga zwiększenia zatrudnienia i zmniejszenia nierówności płacowych. Dobro publiczne wymaga natychmiastowej reperacji całego systemu oświaty, a sformułowaniu wymagań zawodowych i etycznych w odniesieniu do kadry nauczycielskiej winno służyć zrozumienie tego, iż prawdziwych obywateli nie kształcą ani ulica, ani związki zawodowe, ale stabilna, konserwatywna, oparta na wartościach chrześcijańskich szkoła.

Po wtóre, potrzebna jest elita oświecona, wykształcona, ogladzona w świecie, taka, której nie sterczą z butów przysłowiowe wiechcie. Dlatego legitymacją działalności publicznej nie może dłużej być ani styropian, ani status weterana walk. Działalność publiczna winna się stać domeną tych, którzy odebrali najlepsze wykształcenie. Nie na darmo większość prezydentów USA wywodzi się ze szkoły prawa Uniwersytetu Yale, a większość polityków francuskich legitymuje się dyplomem ekskluzywnej École Nationale d'Administration, gdzie współczynnik selektywności wynosi często 1:500.

Po trzecie, potrzebna jest elita uczciwa, a więc tacy ludzie, którzy nie będą kradli, choćby z tego prozaicznego względu, iż ich status majątkowy nie wymaga nielegalnych lub niejawnych operacji akcjami czy półoficjalnych posad w radach nadzorczych.

Po czwarte, potrzebne są elity z wizją Polski. Ta wizja winna przede wszystkim zawierać normatywny, a więc pożądaný model społeczeństwa, w którym będzie się żyło, model, który będzie atrakcyjny dla większości Polaków. Zanim parlament zacznie podejmować decyzje o podziale środków budżetowych, zanim poszczególni ministrowie zaczną negocjować umowy zbiorowe i zanim minister finansów zgłosi projekt nowelizacji ustawy podatkowej, potrzebny jest programowy dokument, na temat tego, jaka to faktycznie Polska ma być. Czy ma to być Polska równych szans, czy równego poziomu życia, czy ma to być model „wyścigu szczurów”, czy też model ogrodu zoologicznego, gdzie obok siebie w kontrolowanej symbiozie żyją różne osobniki? Czy Polska ma dostarczać światu coraz to nowych pokoleń hydraulików, robotników budowlanych i opiekunów dla niepełnosprawnych, czy też ma ona produkować na swoje własne potrzeby lekarzy i inżynierów, naukowców i ludzi kultury.

Potrzebna jest również wizja Polski w świecie. Wbrew obietnicom składanym przez uczelnie kształcące na kierunkach europeistycznych, Polska nie ma szansy zapelnienia biur w Brukseli tysiącami eurobiurokratów. Pozostaje więc kwestia polskiej agendy na scenie międzynarodowej. Niegdyś Polska miała opinię kraju zainteresowanego sprawami pokoju i bezpieczeństwa, obecnie zaś, na skutek zmieniającej się międzynarodowej układanki, weszła w orbitę działań wojennych. Ale rolą elity jest uczciwe przedstawienie narodowi konsekwencji każdej z tych opcji. Niedawno ujawniony dokument Al Qeidy wskazuje, że działania terrorystyczne przeciwko Polsce planowane są w trzeciej kolejności, po atakach na USA i na Wielką Brytanię. Polskie elity winny przemyśleć zarówno sprawę korzyści i kosztów wynikających z obecnych strategicznych afiliacji naszego państwa, jak też kwestię stosunków z Rosją i Chinami.

Po piąte, potrzebne są elity o silnym etosie rodzinnym. Tylko przez stosunki w rodzinie, tej wąskiej i tej rozszerzonej, buduje się kapitał społeczny o charakterze obywatelskim. Elity solidarnościowe w latach osiemdziesiątych cechowało silnie rozwinięte życie społeczne, zależność od społecznego

kontekstu przyjaciół i kolegów z pracy, nieformalne stosunki solidarności, wspomagające asocjacyjny charakter życia, którego wymagały warunki niedostatku ekonomicznego i niepewności praw obywatelskich. Wzajemna pomoc, zwłaszcza w układach nieformalnych, była tą siłą, która elitom niezależnych związków zawodowych, a także elitom komunistycznym, zwłaszcza w wymiarze lokalnym, dawała zdolność generowania idei i motywacji do działania w skądinąd zatamizowanym społeczeństwie. Lata III Rzeczypospolitej doprowadziły do erozji układów towarzyskich i społecznych, a jedynie nieformalne zależności funkcjonalne (ekonomiczne) okazały się istotne dla działania politycznego. Ale indywidualizm ekonomiczny nie tworzy zrębów solidarności społecznej i nie pozwala na zwiększenie renty z kapitału społecznego.

Po szóste, Polsce są potrzebne elity o jasnym obliczu etyczno-religijnym. Wobec demograficznych zmian w Europie a także wobec nacisków wynikających z dążeń mniejszości do zrównania praw ekonomicznych i społecznych pojawia się kwestia tego, jakie podstawowe instytucje społeczne wymagają ochrony i wzmocnienia, dla tego choćby powodu, iż ich atrofia może doprowadzić do społecznego załamania. Dlatego elity polskie powinny budować swój kapitał moralny wspólnie z oświeconymi elitami kościelnymi.

Po siódme, potrzebna jest elita młoda, myśląca twórczo, energiczna i otwarta. Pokolenia weteranów walk o swobody obywatelskie powinny jak najszybciej zwolnić zajmowane pozycje i pozwolić młodym kształtować życie polityczne, kulturalne i obywatelskie.

Zakładając, że kapitał społeczny, którego Polska potrzebuje, będzie się gromadził powoli i powoli też będą się zwiększały ogólne benefity z tego tytułu, potrzebna jest elita, która już dzisiaj zacznie inwestować w kapitał o charakterze obywatelskim, budując sieci instytucji i organizacji pozarządowych, zwiększając skalę obywatelskiej odpowiedzialności za życie publiczne. Niekorzystnych zjawisk, takich jak prywata, korupcja, demoralizacja, cynizm, apatia i brak zainteresowań obywatelskich nie zwalczą ani kodeksy karne, ani ustawy podatkowe. Nie zmieni ich także zindywidualizowana klasa średnia. Jedynym sposobem na zmianę jest wychowanie dobrego obywatela, wykształcenie go w szkole, uformowanie w rodzinie i w organizacjach typu asocjacyjnego, w których nabyte on świadomości własnej tożsamości. Nie na darmo zakłócenia w tożsamości obywatelskiej uważane są za pierwszą oznakę erozji kapitału społecznego.

Nie ulega wątpliwości, iż pokłady zasobów ludzkich, z których dzisiaj może się rekrutować warstwa elit społecznych, są w Polsce wyjątkowo płytkie. Zarówno zaplecze intelektualne partii politycznych, jak też zaplecze moralne związków i stowarzyszeń zawodowych są wyjątkowo wątle. Zwulgaryzowany dyskurs publiczny powoduje, iż od elit odwracają się najbardziej wrażliwi obywatele kraju – młodzież i kobiety. Zamknięcie elit dla tych zwłaszcza grup spowoduje, że nie dalej niż za dziesięć lat kolejna wymiana elit odbędzie się znowu przy poważnej utracie kapitału społecznego. A na to Polska nie może sobie już pozwolić.

*Bronisław Misztal\**

---

\* Profesor zw. doktor hab. Bronisław Misztal – Professor and Chair Professor Department of Sociology Catholic University of America, Uniwersytet Warszawski.

*Jacek Wasilewski*

## Trzy tezy o polskich elitach

W ocenie tego, jakie są i jakie powinny być polskie elity, trzy kwestie są najważniejsze – oto tezy i wnioski.

### **Teza pierwsza: O rekrutacji elit politycznych czyli braku kanałów politycznej socjalizacji**

Średni wiek posłów systematycznie rośnie: od 43 lat w wyborach 1991 roku do 48 lat w roku 2001. Rośnie także średni wiek posłów po raz pierwszy wybranych do Sejmu: 43 lata w 1991 roku, 45 w roku 1993 i w 1997, a 47 lat w roku 2001. Innymi słowy, „nowi” posłowie są rówieśnikami „starych”. Jednocześnie fluktuacja wśród posłów jest bardzo wysoka. Od 1989 roku jeszcze się nie zdarzyło, aby choć połowa posłów została wybrana na następną kadencję. W stabilnych demokracjach jest to zazwyczaj 66–75 proc.

Podobny obraz zauważa się także na niższych szczeblach. Średni wiek badanych ostatnio radnych powiatowych w sześciu powiatach wynosił 48,5 roku, a na 155 radnych tylko jedna osoba miała mniej niż trzydzieści lat. Z kolei wśród badanych w 1999 roku radnych sejmików wojewódzkich osoby poniżej czterdziestki stanowiły zaledwie 12 proc. Nie może więc być mowy o przypadku. Polski system polityczny systematycznie eliminuje z aktywnego udziału w strukturach władz publicznych ludzi młodych. Nie chodzi o to, że reprezentanci na różnych szczeblach władzy są za starzy, gdyż doświadczenie życiowe i roztropność, zdobywane wraz z wiekiem, są w polityce rzeczą bardzo ważną, zwłaszcza na najwyższych szczeblach władzy. Chodzi o to,

że nie następuje systematyczne zasilanie systemu politycznego przez ludzi młodych, którzy terminowali politycznie na niższych szczeblach, przygotowując się do coraz bardziej odpowiedzialnych zadań.

Oznacza to, że kanały rekrutacji politycznej nie działają. Młodzi ludzie – o ile w ogóle wchodzi do polityki – to wchodzi do niej na zasadzie klient-patron. Trzymają się swoich patronów i „centrali” (nieprzypadkowo młodzieżówki partyjne właściwie nie istnieją w terenie), licząc na szczęśliwy zbieg okoliczności, który pchnie ich do góry. Nie chcą być czeladnikami i cierpliwie wdrażać się w nowe funkcje. Niepohamowana ambicja każe im działać szybko i bezwzględnie. Czego się uczą od swoich patronów? Na ogół manipulacji, politycznych gier i – w najlepszym razie – doraźnego mobilizowania zwolenników. Rzadko mają szanse doświadczenia tego, co Anglosasi nazywają *grassroots politics*, czyli polityki „na dole”, wśród zwykłych obywateli, gdzie trzeba uzgadniać interesy, budować koalicje, zawierać kompromisy wokół banalnych, przyziemnych spraw, ale bardzo ważnych dla lokalnych społeczności. Taką szkołą socjalizacji politycznej – i zarazem kluczowym kanałem rekrutacji elit – są samorządowa administracja lokalna (w gminie, w mieście, w powiecie) i terenowe oddziały partii politycznych. Te kanały w Polsce są niespławne. Biura terenowych organizacji partyjnych ożywają na krótko przed wyborami, aby w kilka tygodni później ponownie pogrążyć się w letargu. Administracja samorządowa zdominowana jest przez nepotyzm i spersonalizowane układy interesów, a lokalne wybory rozgrywają się między kilkoma komitetami wyborczymi, albo naprędce skleconymi przez partie (tak się dzieje na ogół na szczeblu powiatów), albo odzwierciedlającymi gminne układy oparte na interesach pozapartyjnych. I w jednym, i w drugim przypadku nie są to instytucje, w których mogliby zdobywać pożądane doświadczenia nowi adeptci demokratycznej polityki.

Jeżeli „normalne” kanały rekrutacji działają źle, to jakie działają dobrze? Odpowiedzi udzieliła przed kilkoma tygodniami posłanka Renata Begier, która powiedziała, że „przysposobi” do polityki i wstawi na listę wyborczą swoją krewną o tym samym nazwisku, dotychczas zupełnie bierną politycznie, bo nazwisko „Begier” jest istotnym zasobem politycznym. Nie należy myśleć, że jest to tylko patologiczna strategia rekrutacyjna Samoobrony. Ta zasada – choć niekoniecznie w tak sprymitywizowanej formie – obowiązuje we wszystkich partiach. Jest to zasada zindywidualizowanej rekrutacji

według formuły: z jednej strony, „jaką korzyść on/ona nam może przynieść”, a z drugiej strony „co ja z zaangażowania się w politykę będę miał”. Między innymi dlatego zachodzi prawdziwy fenomen: wraz z oddalaniem się od komunizmu nie zmniejsza się wśród posłów odsetek tych, którzy byli aktywnie związani z komunistycznym systemem władzy (mierzonym pełnieniem funkcji w administracji państwowej, zajmowaniem nomenklaturowych stanowisk i przynależnością do PZPR). Najmniej takich osób było w Sejmie I kadencji – 25 proc. W latach 1993–1997 było ich 45 proc., w 1997–2001 – 32 proc., a w obecnej kadencji jest ponownie 45 proc. Do polityki nie wchodzi młodzi (bo nie mają wiana, które od razu mogą wnieść), tylko „nasi” (czyli równolatkowie, koledzy i krewni, których z różnych względów warto wynagrodzić) lub „nie-nasi”, ale dysponujący pokaźnym posagiem, który da się politycznie wykorzystać.

### **Teza druga: O oligarchizacji polskiej elity czyli o profesjonalizacji bez odpowiedzialności czyli o słabości obywateli**

We wszystkich demokracjach zauważa się narastanie oligarchizacji, jeśli rozumieć ją za Robertem Michelsem jako przejmowanie wiodących ról przez zawodowy aparat polityczny (biurokrację administracyjno-partyjną), z uszczerbkiem dla ciał demokratycznych i przedstawicielskich. Jest to proces nieuchronny, bo polityka jest wyspecjalizowanym działaniem wymagającym talentu, kwalifikacji, doświadczenia, czyli jest zawodem. Nie ma sensu temu procesowi się przeciwstawiać i mieć utopiami, że przyjdą z zewnątrz uczciwi amatorzy, którzy nadadzą polityce nieskazitelne moralnie oblicze.

Zjawisko to nie jest groźne dopóty, dopóki profesjonalizacja ról politycznych bliska jest Weberowskiemu modelowi polityka z powołania, który z pasją (Weber mówił o namiętności) i kompetencją zabiega o realizację jakiejś społecznie nośnej sprawy i dopóki realizowana jest zasada pełnej odpowiedzialności takich spofesjonalizowanych i wyspecjalizowanych ciał politycznych przed obywatelami. Problem zaczyna się wówczas, gdy reprezentanci obywateli, czyli demokratyczna reprezentacja społeczeństwa, i sami obywatele nie są w stanie – lub nie chcą – egzekwować swoich demokratycznych uprawnień wynikających z roli suwerena, to znaczy



uprawnień, które w teorii demokracji nazywają się „rozliczaniem” (*accountability*) reprezentantów.

Nieco prowokacyjna teza brzmi: „elity polityczne są, jakie są, ponieważ obywatele na to przyzwalają”. Innymi słowy – stan polskich elit jest w dużej mierze rezultatem słabości polskiego społeczeństwa obywatelskiego i politycznego. Wyostrając: Polacy mają to, na co zasługują, na co się godzą i co im nie przeszkadza, a być może wręcz odpowiada.

Ilustracją mogą być znane fakty z ostatnich miesięcy. W żadnym z ostatnio odbytych referendum nie udało się odwołać przebywających w areszcie za pospolite przestępstwa reprezentantów władz lokalnych (na przykład w Gorzowie Wielkopolskim, Piotrkowie Trybunalskim), gdyż frekwencja nie osiągnęła wymaganych ustawą 30 proc. Jest to czytelny sygnał, który obywatele wysyłają swoim reprezentantom: „nam nie przeszkadza, że prawdopodobnie jesteście przestępcami; jeśli jesteście na tyle przebiegli, że nie daliście się złapać na gorącym uczynku, to być może i dla nas coś korzystnego z tego wyniknie”. Taka postawa cechuje nie tylko mieszkańców prowincjonalnych ośrodków. Oto fragmenty artykułu z „Rzeczpospolitej”<sup>1</sup>:

„Uniwersytetem Gdańskim będzie kierował drugą kadencję prof. Andrzej Ceynowa. Nie przeszkodziły mu w tym nadużycia przy przyjmowaniu na wydział prawa dzieci miejscowej palestry adwokackiej. (...) Na Uniwersytecie Rzeszowskim faworytem jest obecny rektor, prof. Włodzimierz Bonusiak, mimo że przedłużeniu jego kadencji sprzeciwiła się rada społeczna uniwersytetu. Za kadencji rektora tutejsze wydziały otrzymywały negatywne oceny Państwowej Komisji Akredytacyjnej i nie można było na nie przyjmować studentów. (...) Środowisko akademickie nie może też zapomnieć rektorowi, że w poprzednich wyborach zataił spowodowanie wypadku po pijanemu. Prof. Bonusiak, autor podręczników z zakresu ideologii marksizmu-leninizmu i biografii Józefa Stalina, był sekretarzem KW PZPR w Rzeszowie. (...) Przedstawianie Feliksa Dzierżyńskiego jako osoby prawej i czulej na krzywdę społeczną nie przeszkodziło w wyborze prof. Sławomira Niciei na stanowisko rektora Uniwersytetu Opolskiego. Kilka lat temu prasa pisała, że profesor historii, a obecnie senator SLD, urządził w swojej prywatnej posiadłości lapidarium z zabytkowych tablic kamiennych zbieranych na terenie Śląska bez zgody konserwatora zabytków”.

---

<sup>1</sup> *Rektorzy poszukiwani*, „Rzeczpospolita”, 19 kwietnia 2005, s. 4.

A przecież rektorów wybierają kolegia elektorskie, złożone w ogromnej większości z profesorów, i chodzi tu nie o małomiasteczkowe szkoły zawodowe, ale o polskie uniwersytety!

Jak się okazuje, przyzwolenie dla draństwa i niechęć do „rozliczania” elit są cechami nie tylko zwykłych obywateli, być może niezdających sobie do końca sprawy ze skutków swojej bierności, lecz także czołówki polskiej inteligencji twórczej. I jedni, i drudzy potrafią tylko lamentować nad stanem elit, ale gdy trzeba coś zrobić, to się okazuje, że ten godny lamentu stan jakoś im nie przeszkadza. I gdzie tu jest wielokrotnie podkreślany rygoryzm prawny polskiego społeczeństwa i wysokie jakoby wymagania moralne stawiane elitom?

Można dodać, że w ostatnich uzupełniających wyborach do Senatu na Śląsku udział wzięło 2,15 proc. uprawnionych, a frekwencja w wyborach parlamentarnych w Polsce jest najniższa w całej posowieckiej Europie Środkowo-Wschodniej...

### **Teza trzecia: O wycofaniu się inteligencji i o tym, że nie ma nikogo, kto powie, dokąd dalej należy iść**

Elita przełomu – ta, która doprowadziła do upadku komunizmu i zbudowała podwaliny demokracji i rynku – była połączeniem wizjonerów i duchowych przywódców z ekspertami i pragmatykami związkowymi i politycznymi. Innymi słowy, łączyła tych, którzy mówili dokąd iść (do Europy, do demokracji, do rynku) i tych, którzy wiedzieli, jak tam dojść. W języku Karla Mannheim’a elita przełomu łączyła racjonalność substancjalną, a więc określającą cele, z racjonalnością funkcjonalną, a więc z doбором najlepszych środków do ich osiągnięcia. Elita ta odniosła wielki sukces: zasadnicze wskazane wówczas cele zostały osiągnięte.

Co się stało z tymi duchowymi przywódcami i wizjonerami wskazującymi cele? Wycofali się z polityki, a w znacznej mierze w ogóle z życia publicznego. Można ująć to inaczej: polska inteligencja przestała pełnić swoją tradycyjną rolę duchowego przywództwa narodu. Miała prawo to zrobić, gdyż mogła przypuszczać, że po odzyskaniu wolności, do której kapitałnie się przyczyniła, rolę tę przejmie demokratyczna reprezentacja narodu, czyli przede wszystkim parlamentarzyści. W wolnych krajach to przywódcy polityczni,

za pośrednictwem dysponujących formalnymi uprawnieniami parlamentów, mówią, dokąd należy iść. A co mówi polski parlament? Dokąd, wedle przywódców politycznych, trzeba iść? Do kasy, do kasy, do kasy! A jeśli do Brukseli, to po to – jak powiedział ostatnio jeden z liderów PSL – żeby „wycisnąć brukselkę”. „Wycisnąć brukselkę” – dodał bardzo dumny z tego określenia – „bo nam to się słusznie należy”. Nie powiedział już, dlaczego i za co „nam to się słusznie należy”, ale nie musiał, bo jego koledzy, liderzy polityczni zgromadzeni w radiowym studiu, potwierdzają pochrykiwali.

Czy taka wizja może porwać do zbiorowych, obywatelskich działań? Cóż to za perspektywa – pytają ironicznie w swej książeczce Andrzej Koźmiński i Piotr Sztompka – że za dwadzieścia lat Polska osiągnie poziom dzisiejszej Grecji? Kogo taka perspektywa zmobilizuje do prospołecznych działań? Tylko na tyle stać naszych politycznych przywódców. Dobrze to było widać w okresie przedakcesyjnym, gdy narodowa kampania i dyskusja o wstąpieniu do Unii Europejskiej prowadzone były niemal wyłącznie z perspektywy księgowego, myślącego tylko o „wyciskaniu brukselki”.

Inteligencja ma prawo zająć się własnymi sprawami, czyli przekształcać w *professionals*, w nową klasę średnią, w *knowledge class*. Jej historyczna misja została wypełniona. Polska jest wolnym i demokratycznym krajem i niech swoją rolę – rządu dusz – zaczną wreszcie wypełniać ci, którzy do tego w wolnych i demokratycznych krajach są powołani: przywódcy polityczni.

Paradoksalnie, wraz z trwaniem demokracji w Polsce zawęża się obszar wspólny polskiej elity politycznej. Obszar wspólny, czyli pole wspólnego dobra, tych spraw, co do których panuje zasadnicza zgoda wśród elit. Pole to było najszersze na samym początku transformacji, co pokazywał – kolejny paradoks – niedemokratyczny, „kontraktowy” Sejm. Teraz można wskazać tylko jeden element tego wspólnego obszaru. Jest nim konsens wokół ogólnie – chyba lepszym określeniem byłoby „ogólnikowo” – postrzeganej demokracji. Demokracja – jako (różnie rozumiany) system sprawowania władzy – nie ma w polskich elitach poważnych przeciwników, choć ma krzykliwych przeciwników marginalnych. We wszystkich innych sprawach – systemu gospodarczego, kształtu i zadań państwa, roli Kościoła, strategii międzynarodowej, sojuszy zewnętrznych i wielu innych – podziały są daleko idące i wzrastające, a także – co równie niekorzystne – zamazywane lub

niedostrzegane. W takiej sytuacji prawie niemożliwe jest uzgodnienie, do kąd należy iść.

## Wnioski

1. Dezintegracja i niska jakość polskich elit są zjawiskiem wielowymiarowym i głębokim, determinowanym czynnikami znajdującymi się nie tylko w systemie politycznym i w jego instytucjach, lecz także w innych systemach: gospodarczym, kulturowym, edukacyjnym i tak dalej. Nadto determinanty te tkwią zarówno w samych elitach, jak i w społeczeństwie (w masach).

2. W związku z tym naiwne i bałamutne jest twierdzenie, że znaczącą poprawę da się uzyskać poprzez zmianę jednego czy drugiego mechanizmu, na przykład wprowadzenie nowej ordynacji wyborczej, inne zasady finansowania partii politycznych, zaniechanie (czy przeciwnie – przyspieszenie) prywatyzacji, ustanowienie systemu prezydenckiego, zniesienie Senatu i tak dalej. To wiele nie da, gdyż istota rzeczy bardziej znajduje się w wielorakich i poplątanych relacjach między różnymi elementami niż w cechach tych elementów. Może nawet przynieść negatywne skutki, gdy skądinąd pożądana jednostkowa zmiana, ale niepoparta zmianą całego kontekstu, zostanie skompromitowana w oczach opinii publicznej, gdyż nie da oczekiwanych rezultatów.

3. Jeśli jest prawdą, że bardzo ważne źródło kryzysu elit tkwi także w społeczeństwie, to dróg naprawy elit trzeba szukać nie tylko w elitach, lecz także w masach. Może więc warto powrócić do idei z połowy lat siedemdziesiątych, idei Vaclava Havla, Gyorgi Konrada, Jacka Kuronia, Adama Michnika i innych przywódców demokratycznej opozycji w bloku sowieckim, która znana jest jako strategia antypolityki. Głosiła ona, że klucz do demokratyzacji Europy Wschodniej leży nie w dążeniu do wymuszenia bezpośrednich zmian w strukturach władzy – bo jak pokazało doświadczenie, na straży tych struktur stoją czołgi Armii Czerwonej – ale w zwróceniu się ku społeczeństwu i pracy nad jego detotalitaryzacją, tkwiącą w nas samych, i nad jego uobywatelnieniem. Detotalitaryzacji może już nie trzeba, ale uobywatelnienia z pewnością. Przyszedłby się także egzorcysta potrafiący wypędzić z Polaków *homo sovieticus*.

*Jacek Wasilewski\**

---

\* Profesor doktor hab. Jacek Wasilewski – Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej.

*Tomasz Zarycki*

## Dylematy polskich elit jako dylematy uniwersalne

Z elitami problemy są zawsze i wszędzie. Samo istnienie elit wiąże się z podstawowymi sprzecznościami pomiędzy ważnymi wartościami społecznymi. Przede wszystkim z napięciem między powszechnie dziś cenionym w kulturze zachodniej ideałem równości, a niezbednością istnienia hierarchii społecznych. Nie istnieje społeczeństwo, w którym wszyscy są równi pod każdym względem – choćby przyczyny praktyczne wymagają, by koordynacja jego działań była prowadzona przez wybraną grupę, a więc elitę. Rola nawet tylko technicznej koordynacji grupy wiąże się z przekazaniem wybranym jej członkom władzy nad innymi. A problem przecież nie tylko w tym, że władza się wtedy koncentruje w określonych rękach, ale i w tym, że kryteria doboru właścicieli owych rąk mogą się zawsze okazać przedmiotem kontrowersji.

Ponieważ polskie społeczeństwo znajduje się ciągle w procesie stosunkowo żywych przeobrażeń, kształtują się jego nowe struktury, trwa jego wpisywanie się w struktury europejskie, również kształt i charakter polskich elit są wysoce płynne. Podobnie poglądy co do ich pożądanej natury są znacznie zróżnicowane, stanowiąc przedmiot żywych sporów.

### **Definicja elit**

Kwestia elit jest w każdej społeczności nierozzerwalnie związana z problemem władzy. Banalność tej konstatacji nie pozwala jednak na jej lekceważenie, ponieważ jedną z jej podstawowych implikacji jest fakt, że każde

rozważania na temat elit będą również z konieczności rozważaniami na temat władzy. Dotyczy to w szczególności kwestii definicji elit, ustalenia kryteriów ich wyznaczania: pożądaných czy empirycznie zaobserwowanych wyznaczników elitarności czy też określania podziałów i hierarchii w ich obrębie. Każda próba poczynienia w tym zakresie pewnych ustaleń, nawet jeśli nie będzie sama bezpośrednio stanowiła aktu walki o wpływy poprzez wyznaczanie zakresu władzy poszczególnych grup, będzie, chcąc nie chcąc, odnosiła się do procesu walki o władzę.

Świadomość nieuchronnej polityczności poruszanej problematyki powinna się wiązać z wysiłkiem zmierzającym w kierunku dekonstrukcji politycznych założeń i potencjalnych interesów stojących za prezentowanymi poglądami. Sposób, w jaki będzie się określało pożądane hierarchie społeczne, w szczególności kryteria elitarności, może być świadomie bądź podświadomie związany z próbami wpływania na nie w taki sposób, by dowartościowały w jak największym stopniu własny status społeczny. Przed niebezpieczeństwem tym nie sposób się nigdy uchronić do końca, ale możliwym sposobem zabezpieczenia jest próba uwzględniania większej liczby punktów widzenia na dany temat.

Poszczególne elity, ich frakcje a nawet grupy aspirujące zaledwie do statusu elitarności definiują elitarność w odmienny, często wzajemnie wykluczający się sposób.

Niezwykle użyteczne w tym kontekście może być narzędzie do analiz elit, zaproponowane przez słynnego socjologa francuskiego Pierre'a Bourdieu<sup>1</sup>. Uznał on, iż o władzy można mówić w kategoriach trzech typów kapitału. Obok klasycznego kapitału ekonomicznego Bourdieu wyróżnił kapitał społeczny oraz kapitał kulturowy. W systemie Bourdieu te trzy typy kapitału wyczerpują wszystkie możliwe formy władzy, choć dopuszczalne jest wyróżnianie podtypów wyróżnionych kapitałów<sup>2</sup>. I tak podtypem kapitału społecznego, który sprowadza się do potencjału osiągania celów, opierającego się na sieci kontaktów, znajomości i członkostwa w nieformalnych i zinstytucjonalizowanych grupach, jest kapitał polityczny, wynikający

---

<sup>1</sup> P. Bourdieu, *The Forms of Capital* [in:] J. G. Richardson (red.) „Handbook of Theory and Research for Sociology of Education”, Greenwood Press, New York, Westport, Connecticut, London 1986, p. 117–142.

<sup>2</sup> Bourdieu wspominał jeszcze o kapitale symbolicznym, ale jest on raczej formą, w jakiej mogą występować kapitały, a nie dodatkowym ich typem.

z członkostwa w grupach i instytucjach politycznych<sup>3</sup>. Kluczowy dla rozważań Bourdieu kapitał kulturowy może być według niego rozpatrywany w trzech aspektach, z których dwa są tu szczególnie istotne. Pierwszy to tak zwany ucieleśniony kapitał kulturowy, związany ze znajomością kultury wysokiej, wykształconym „smakiem” i gustem w jej zakresie, opierający się na swobodzie poruszania się w ramach wyrafinowanych norm towarzyskich i konwencji kulturowych. Jego przekaz związany jest głównie z socjalizacją rodzinną. Drugi podstawowy aspekt kapitału kulturowego to tak zwany zinstytucjonalizowany kapitał kulturowy, który można utożsamiać przede wszystkim z formalnym wykształceniem i potwierdzonymi instytucjonalnie kompetencjami zawodowymi. Jego przekaz dokonuje się głównie w ramach systemu edukacyjnego, ale jak wskazuje Bourdieu, w dużym stopniu dostęp do niego jest także zdefiniowany przez pochodzenie społeczne. Jak się wydaje, odpowiada on mniej więcej popularnemu w naukach ekonomicznych pojęciu kapitału ludzkiego. Trzeci, najmniej istotny z kulturowego punktu widzenia niniejszych rozważań typ kapitału kulturowego wyróżniony przez Bourdieu to kapitał zmaterializowany w postaci przedmiotów o wartości kulturowej.

Zaproponowany przez Bourdieu system kapitałów może także posłużyć do analizy elit. Poszczególne typy elit można bowiem rozpatrywać właśnie jako grupy definiujące swoją szczególną pozycję społeczną w kategoriach wybranych typów kapitału. Każda z elit, w szczególności elity ekonomiczna, kulturowa i polityczna, dąży do nadania własnemu typowi kapitału, a posługując się językiem Bourdieu – własnemu polu, uprzywilejowanego statusu. Hierarchia poszczególnych pól, czyli pola ekonomicznego, politycznego i kulturowego, określa jednocześnie hierarchię elit. Niestabilność systemu polskich elit można dobrze opisać właśnie w języku tej teorii. I tak z jednej strony rośnie w siłę elita ekonomiczna, której status w stosunku do elity

---

<sup>3</sup> Kapitał społeczny w rozumieniu Bourdieu ma zupełnie odmienne znaczenie od tego, które nadają mu Putnam, Coleman czy Fukuyama. W przyjmowanym także w niniejszym tekście ujęciu kapitał społeczny nie jest jednoznacznie pozytywnym zasobem i odnosi się raczej do pozycji społecznej jednostki niż stopnia integracji społecznej i wzajemnego zaufania w obrębie większych społeczności. W wielu kontekstach kapitał społeczny może być więc w takim rozumieniu uznawany za czynnik negatywny, blokujący dostęp do wielu zasobów osobom nieposiadającym określonych koneksji, niebędącym członkami uprzywilejowanych grup. Więcej o różnych rozumieniach kapitału społecznego w: T. Zarycki, *Kapitał społeczny a trzy polskie drogi do nowoczesności*, „Kultura i Społeczeństwo”. vol. XLVIII, 2, 2004, s. 45–65.

politycznej i kulturowej się umacnia. Logika pola ekonomicznego w coraz większym stopniu zyskuje legitymizację jako podstawowy wyznacznik statusu społecznego. W dużym stopniu ta wzrastająca, by nie powiedzieć dominująca już rola kapitału ekonomicznego uznawana jest przez elity polityczne i kulturowe, które same zaczynają się hierarchizować poprzez stopień wymienności ich kapitałów (politycznego i kulturowego) na kapitał ekonomiczny. Innymi słowy, poszerzają się kręgi polityków i inteligencji (którą w uproszczeniu zdefiniować można jako „klasę kapitalistów kulturowych”), gotowych konwertować swe symboliczne zasoby na kapitał ekonomiczny. Często czynią to po niezbyt wygórowanej cenie i swą wewnętrzną hierarchię zaczynają ustalać właśnie na podstawie kryterium rywalizacji ekonomicznej. W tym sensie definicja elity w coraz większym stopniu zaczyna się zbliżać do kryterium zasobności majątkowej. Nie jest to jednak proces nieodwracalny, a całkowita dominacja elity ekonomicznej w Polsce nie jest wcale przesadzona i jednoznaczna, albowiem, po pierwsze, silne są nadal elity polityczne. Bourdieu często sam przyjmował w swoich rozważaniach, że „pole władzy”, a więc pole kapitału politycznego, jest polem z definicji uprzywilejowanym, a nawet dominującym. To na tym polu rozstrzyga się bowiem w dużym stopniu, ile warte są inne typy kapitału. Rewolucja bolszewicka jest skrajnym przykładem, pokazującym, że pole władzy może doprowadzić do całkowitego pozbawienia wartości kapitałów ekonomicznych, w szczególności wszelkich papierów wartościowych. We współczesnej Polsce tak drastyczne przypadki na szczęście nie występują, jednak wpływ pola władzy na pole kapitału ekonomicznego jest nie do przecenienia. Co prawda spotyka się często doniesienia o przekupstwie polityków, próbach „sprzedawania ustaw” czy wpływie lobby przedsiębiorców na politykę, jednak wiele innych faktów pokazuje, że zależności przebiegające w drugą stronę są znacznie silniejsze. Świadczą o tym przede wszystkim informacje, że większość największych polskich fortun jest w mniejszym lub większym stopniu związana z koneksjami politycznymi, również poza granicami kraju, z zamówieniami publicznymi i tym podobnymi. Z drugiej strony silne są w Polsce ugrupowania polityczne nastawione niezwykle krytycznie do wielkiego kapitału, co jest zjawiskiem o tyle naturalnym, że poziom egalitaryzmu Polaków jest dość wysoki. W efekcie nacisk polityczny na przywileje społeczne i obciążenia bogatych zawsze będzie znaczny i z tym czynnikiem ograniczającym ich



władzę polscy kapitaliści ekonomiczni zawsze będą się musieli liczyć. Innym dość banalnym, ale kluczowym powodem ograniczonej roli kapitału ekonomicznego, a co za tym idzie i elit ekonomicznych w Polsce, jest w dużym stopniu historycznie uwarunkowana mała zasobność kraju w rodzimy kapitał ekonomiczny. Ponieważ sytuacja ta nie zmieni się przypuszczalnie zbyt szybko, będzie to jedną z przyczyn, dla których elity ekonomiczne w Polsce nie osiągną prawdopodobnie statusu, jakim ich odpowiedniki cieszą się w najbogatszych krajach zachodnich. W wielu momentach to ciągle nie rodzimi kapitaliści, ale państwo czy elity kulturowe będą czynnikami umożliwiającymi realizację ważnych projektów o znaczeniu ogólnokrajowym. Konkurencyjne dla ekonomicznej elity, mają także niekiedy lepsze od niej kontakty i wpływy na zagranicznych dysponentów kapitałów ulokowanych w Polsce.

Jednocześnie rola elit kapitału kulturowego jest w Polsce nadal bardzo istotna. Po upadku komunizmu nastąpił co prawda poważny kryzys inteligencji, który po raz kolejny skłania wielu jej członków do stawiania pytania o perspektywę przetrwania. Jak się wydaje, w istocie zachodzi po prostu ciągła transformacja elity kulturowej, której znaczna część zdołała się doskonale przystosować do nowych warunków systemowych, niekiedy uzyskując niezwykle uprzywilejowane pozycje. Jak przekonuje Ivan Szelenyi<sup>4</sup> wraz ze swoimi współpracownikami, kapitał kulturowy jest kluczowym zasobem w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. W szczególności w krajach takich jak Polska czy Węgry jest on w perspektywie historycznej kapitałem dominującym. Tezy tej dowiodły badania, które wykazały, że znana teza o uwłaszczeniu nomenklatury (innymi słowy konwersji kapitału politycznego w ekonomiczny przez dawną nomenklaturę) jest tylko częściowo prawdziwa. Okazuje się bowiem, że wspomniana konwersja powiodła się głównie tym, którzy oprócz kapitału politycznego, wyniesionego z poprzedniego systemu, dysponowali także znacznymi zasobami kapitału kulturowego. W ostatnim okresie doskonałą ilustracją tezy o znaczeniu kapitału kulturowego w Polsce była tak zwana afera Rywina. Pokazała ona doskonale, jaką rolę odgrywa osoba formalnie niedziałająca ani na polu ekonomicznym,

---

<sup>4</sup> G. Eyal, I. Szelenyi and E. Townsley, *Making Capitalism without Capitalists. The New Ruling Elites in Eastern Europe*, Verso, London 1998.

ani na polu politycznym. Intelktualista Adam Michnik jest bowiem klasycznym przykładem „kapitalisty kulturowego”, który jest w stanie wpływać w sposób znaczący, jak pokazały to na przykład przesłuchania komisji śledczej, przede wszystkim na pole polityczne, ale także i ekonomiczne. W tym wymiarze niezwykle wyraźny jest kontrast pomiędzy Polską a Rosją. W tej ostatniej kapitał kulturowy odgrywa rolę o wiele bardziej podrzędną, a media nie są graczami autonomicznymi, tylko pionkami podporządkowanymi głównie interesom pola władzy. Polu władzy podporządkowane jest także w dużym stopniu pole ekonomiczne, czego doskonałym dowodem jest sprawa Chodorkowskiego. Z drugiej strony przykład Stanów Zjednoczonych pokazuje, że pole ekonomiczne może de facto dominować nad polami politycznym i kulturowym.

W Polsce kluczowa rola kapitału kulturowego przejawia się także w sile przekonań o kulturowych wyznacznikach elitarności. Dla wielu nie może zaliczać się do elity w żadnym tego słowa znaczeniu człowiek „niekulturalny”, nawet jeśli jest bogatym biznesmenem (będzie wtedy wyśmiewany jako „nowobogacki”) czy wpływowym politykiem (pozostanie nadal „chamem”). To doskonały dowód na silną ciągle pozycję kapitału kulturowego w stosunku do kapitału politycznego i ekonomicznego. Pokazuje on jednocześnie niebezpieczeństwa wiążące się z dominacją elit kapitału kulturowego.

Spory o kryteria elitarności toczą się nie tylko pomiędzy posiadaczami poszczególnych typów kapitałów. A więc nie chodzi wyłącznie o próby upowszechnienia kapitału finansowego jako podstawowego wyznacznika elitarności przez elity gospodarcze, o ambicje klasy politycznej do powszechnej regulacji, a więc dominacji we wszystkich sferach, włączywszy sferę gospodarczą i kulturową czy też o arogancję elit kultury i nauki, deprecjonujących konkurencyjne elity jako pozbawione „ogłady”, „dobrego smaku” czy „kultury”. W obrębie każdej z tych grup toczą się bowiem także wewnętrzne spory o dominację w obrębie swoich pól. Rynek gospodarczy dość dobrze reguluje i opisuje współzawodnictwo o status elity w obrębie pola gospodarczego. Nie zawsze jednak zauważalne jest, że walka w tym polu toczy się nie tylko przy użyciu kapitału ekonomicznego, lecz także z pomocą innych typów kapitałów. Elity ekonomiczne zwykle bowiem nie gardzą możliwością wykorzystania kapitału społecznego, a w szczególności politycznego do wsparcia swoich interesów. Także kapitał kulturowy używany jest często,

szczególnie przez lepiej zakorzenione elity ekonomiczne, do podkreślenia swojego statusu i zdystansowania się od nowych konkurentów deprecjonowanych przy wsparciu elit kulturowych jako „nowobogaczy”. Tendencje te są już dobrze widoczne w polskich elitach ekonomicznych, które nie gardzą inwestycjami w instytucjonalne, rodzinne a nawet matrymonialne alianse z klasą polityczną, starą arystokracją czy elitą kultury.

Walka o status elitarności w obrębie pola politycznego nie wymaga szczegółowego opisu, ponieważ jest tożsama z walką polityczną będącą przedmiotem codziennych doniesień mediów. Walce o kryteria elitarności w obrębie pola kulturowego jest bardzo obecnie bardzo wyraźna, a jednocześnie silnie powiązana z konfliktami w polu politycznym<sup>5</sup>. Główny spór można, jak się wydaje, powiązać z wyróżnionym wcześniej podziałem pomiędzy „ucieleśnioną” a „instytucjonalną” formą kapitału kulturowego. Pierwsza z opcji związana jest w dużym stopniu z tradycyjnym etosem inteligentkim, podkreślającym moralne obowiązki elit kulturalnych oraz związane z nimi przywileje wynikające ze statusu „autorytetu moralnego”. W tej wizji elity kulturalne są elitami zawdzięczającymi swój szczególny status roli kapitału moralnego, zaangażowania w sprawy publiczne i szczególnej kompetencji w zakresie kultury wysokiej. W jej sferze roszczą sobie zresztą zwykle prawa do statusu decydującego prawodawcy. Z drugiej strony o swoje wpływy walczą elity pragmatycznie nastawionych frakcji pola kulturowego, opierające się na bardziej technokratycznej wizji kapitału kulturowego, definiowanego w kategoriach „instytucjonalnych”, a więc wykształcenia i formalnych kompetencji. W tym obozie kultura wysoka, a co za tym idzie i jej twórcy, cieszy się niższą estymą i postrzegana jest w mniejszym stopniu jako wartość nadrzędna a bardziej w kategoriach użyteczności, a nawet perspektyw komercjalizacji. Podobnie sfera nieformalnych konwencji kulturalnych, „manner” i „dobrego smaku” jest marginalizowana jako wyznacznik elitarności, a nawet deprecjonowana jako przeżytek. Konflikty w polu kulturowym nie ograniczają się oczywiście wyłącznie do tego właśnie starcia dwóch wizji elitarności, ale wydaje się on być główną osią podziałów, napięcia wokół której nie zanikną najprawdopodobniej szybko.

---

<sup>5</sup> Więcej o tym sporze w: T. Zarycki, *Cultural Capital and the Political Role of the Intelligentsia in Poland*, „Journal of Communist Studies and Transition Politics”, Vol. 19, No. 4, December 2003, p. 91 – 108.

## **Otwartość elit**

Uniwersalnym problemem elit każdego społeczeństwa jest problem ich otwartości. Jednym z podstawowych zagrożeń dla jakości każdej elity, a co za tym idzie również dla społeczności na szczycie której się ona znajduje, jest niebezpieczeństwo jej petryfikacji, zamknięcia się. Elita zamknięta zawsze bowiem, w dłuższej czy krótszej perspektywie, skazana jest na degenerację, ta zaś może doprowadzić nawet do upadku całej wspólnoty. Dobrym przykładem z niedawnych lat może być rozpad Związku Radzieckiego, którego elita – jak potwierdzają badania empiryczne – w znacznym stopniu zasklepiła się w sobie<sup>6</sup>. Sowiecka nomenklatura, w przeciwieństwie nawet do perełowskiej, stała się zamkniętą w dużym stopniu, samoreprodukującą się kastą, która zgromadziła co prawda ogromną władzę, ale jednocześnie w dużym stopniu zatraciła instynkt przeżycia i resztki legitymizacji i w efekcie sama doprowadziła do rozpadu wielkiego imperium. Po jego upadku uległa zaś znacznemu rozproszeniu. W tym sensie polska nomenklatura komunistyczna, prawdopodobnie także dzięki swojej otwartości, okazała się o wiele bardziej żywotna i po 1989 roku zdołała zachować polityczną jedność, ciągle odnawiając się, zdobyła już dwa razy władzę w kraju.

Z drugiej jednak strony nie sposób nie zauważyć, że każda elita oprócz otwartości potrzebuje stabilizacji. Naturalnym instynktem społecznym każdego człowieka jest jak najpewniejsze zabezpieczenie osiągniętej pozycji społecznej, a w przypadku gdy posiada on potomstwo – przekazanie jej następnym pokoleniom. Tendencja ta, choć opierająca się na dążeniu do zabezpieczenia interesów tylko własnej rodziny, ma także ważne pozytywne implikacje społeczne. Powoduje ona bowiem zainteresowanie stabilnością całego systemu społecznego, który jest fundamentem stabilności indywidualnej pozycji społecznej. Zainteresowanie to wzrasta wraz z własną zasobnością i przekłada się także na coraz żywotniejsze zaangażowanie w obronę interesów własnej wspólnoty, w tym w szczególności własnego kraju, którego dobrobyt i prestiż gwarantują także powodzenie indywidualne członków elity. Tu jednak dochodzi się do kolejnego oblicza

---

<sup>6</sup> Np. I. Kovách, *Economic Elite in Russia, Poland and Hungary. Property and Social Origin*. Institute for Political Science of the Hungarian Academy of Sciences, Budapest 1996.

wspomnianej sprzeczności. Postępujący wzrost zasobów elit, choć teoretycznie powinien sprzyjać powiązaniu ich interesów z krajem, z czasem może powodować petryfikację elit i trudne do zaakceptowania nierówności społeczne. Jednocześnie w epoce globalizacji zależność pomiędzy wielkością zasobów elit i ich patriotyzmem ulega znacznemu rozmyciu. Można jednak argumentować, że związek ten jest jednak ciągle istotny i tak na przykład tłumaczyć zachowania polskich elit postkomunistycznych, które po 1989 roku wykazały się nieoczekiwanym dla niektórych stopniem utożsamienia z interesami kraju, prawdopodobnie również dzięki procesowi uwłaszczenia nomenklatury, który powiązał ich interesy osobiste z interesami kraju.

Poziom stopnia koncentracji kapitałów w rękach elit nie zawsze jest łatwy do empirycznego ustalenia. Przy kapitale ekonomicznym kwestie są relatywnie proste, dzięki postępującej formalizacji polskiej gospodarki można ustalić stopień koncentracji materialnego bogactwa w określonych rękach i zastanawiać się, czy jest on za niski, czy za wysoki, dyskutować nad pożądanymi sposobami jego redystrybucji czy ułatwienia akumulacji. Problem nierówności i wyznaczników elitarności nie sprowadza się jednak do tego wymiaru. Ważnym wkładem Pierre'a Bourdieu było właśnie wskazanie na rolę kapitału społecznego, a w szczególności kulturowego, w zamykaniu się i izolacji grup elitarnych.

Problem ten dotyczy Polski i jej elit w nie mniejszym stopniu niż Francji, a wydaje się być stosunkowo słabo zbadany. Jak się bowiem wydaje, większość obecnych polskich elit stosuje powszechnie mniej lub bardziej ukryte mechanizmy obrony swej pozycji oparte na kapitale społecznym i kulturowym. Czynią to zarówno elity ekonomiczne, polityczne, jak i kulturowe, które bronią się przed konkurencją, blokując możliwości awansu wszelkim, a zwłaszcza młodym konkurentom za pomocą niewidocznych często barier wykluczających osoby pozostające poza siecią towarzysko-społeczną. Jest to szczególnie proste, gdy dane środowiska funkcjonują w oparciu o niezwykle rozpowszechnione w Polsce nieformalne zasady organizacji. Należy pamiętać o tej wysokiej często cenie płaconej za miły skądinąd zwyczaj rodzinno-towarzyskiego stylu współdziałania, zwłaszcza w obrębie pola kulturowego i politycznego. Tam, gdzie formalne regulacje nie pozwalają na stosowanie otwarcie subiektywnych kryteriów selekcji, do uszczelniania swoich środowisk elity wszystkich typów aktywnie stosują – jeśli tylko mają do

niego dostęp – kapitał polityczny. Głównym narzędziem w tym zakresie są często niezwykle skomplikowane mechanizmy regulacyjne dopuszczzeń, licencjonowania, egzaminów i tym podobne. W ogromnej większości przedstawiane jako gwarancje selekcji do określonych gremiów na zasadzie kompetencji są szczelnymi barierami działającymi w dużym stopniu na zasadzie kryterium kapitału społecznego<sup>7</sup>. Pod pozorem merytorycznych ocen dochodzi do całkowicie subiektywnej selekcji, pozwalającej dopuszczać do kolejnych szczebli kariery i kręgów elitarności osoby posiadające wystarczający potencjał koneksji w danym środowisku. Niekiedy działają po prostu prawa zwykłego nepotyzmu, choć częściej raczej kumoterstwa czy pokoleniowej hierarchii. W efekcie znaczna część polskich elit, szczególnie zawodowych, także tych z szeroko rozumianej sfery kulturowej obejmującej naukę oraz elity instytucji państwowych, ma charakter niejako bizantyjski czy też feudalny. Rzeczywiste kompetencje w danym zakresie okazują się w jej strukturach nierzadko obciążeniem, a nie atutem. Ich posiadacz samym swoim istnieniem delegitymizuje istniejący system i jako żywy dowód niekompetencji innych stwarza zagrożenie dla jego członków – musi się więc zwykle liczyć z poważnymi trudnościami na drodze swojej kariery zawodowej. Końcowym efektem jest niezwykle niska jakość wielu subelit, a w szczególności ich poważne problemy w sprostaniu międzynarodowej konkurencji w swoich polach.

Podobnie silne są w Polsce mechanizmy mniej lub bardziej ukrytej selekcji do elit na podstawie kapitału kulturowego. Systemy egzaminacyjne obowiązujące w Polsce są w istocie zbliżone do tak krytykowanego przez Bourdieu tradycyjnego modelu francuskiego<sup>8</sup>. Na wszystkich szczeblach selekcji w polskim systemie edukacyjnym, od podstawówki po wyższe uczelnie, sprawdza się w dużym stopniu ogólną wiedzę kulturową o mocno encyklopedycznym charakterze. Ta ogólna wiedza kulturowa, legitymizowana jako

---

<sup>7</sup> Często są też skorumpowane w najprostszym sensie tego słowa tzn. służą do pobierania opłat w postaci kapitału ekonomicznego, jak na przykład do niedawna przynajmniej sprywatyzowany de facto system wydawania prawa jazdy, który każdemu praktycznie oferował możliwość jego uzyskania go wpłaceniu odpowiedniej łapówki. Oczywiście w tym przypadku, podobnie jak i w wielu innych, rozwiązaniem problemu nie jest zniesienie danej bariery instytucjonalnej, ale jej radykalna reforma umożliwiająca maksymalne ograniczenie możliwości działania nieformalnych sieci społecznych kontrolujących system i przekształcenie go w rzeczywisty test umiejętności niezbędnych do kierowania samochodem.

<sup>8</sup> P. Bourdieu, J.-C. Passeron, *Reprodukcja: elementy teorii systemu nauczania*, PWN, Warszawa 1990.

główne kryterium dopuszczenia do następnych szczebli edukacji, jest, zwłaszcza w warunkach polskich, w znacznym stopniu wiedzą wyniesioną z domu, z rodzinnego środowiska. Mówiąc więc językiem Bourdieu, egzaminy sprawdzają w dużym stopniu poziom kapitału kulturowego, który w Polsce uważać można za jeden z głównych wyznaczników pochodzenia społecznego. Tradycyjnie bowiem, między innymi ze wspomnianych już powodów, hierarchia społeczna jest związana bardziej z poziomem i rodzinną transmisją kapitału kulturowego niż kapitału ekonomicznego, którego zasoby są w dłuższej skali ulotne. W warunkach niestabilności geopolitycznej tej części Europy jest to w dłuższej perspektywie najpewniejsza lokata zapewniająca stabilizację pozycji społecznej. Tak czy inaczej to, że dostęp do elitarnego wyższego wykształcenia w Polsce po upadku komunizmu stał się w jeszcze większym stopniu utrudniony dla młodzieży z klas niższych, nie było wyłącznie efektem wzrastających jego kosztów<sup>9</sup>. W ogromnym stopniu problem ten związany jest z barierą kapitału kulturowego, która na kolejnych szczeblach selekcji odbiera szanse większości z tych, którzy nie wynieśli z rodzinnego domu szerokiej wiedzy ogólnej. Jednocześnie jedyną szansą na pewne nadrobienie takich braków są kosztowne zwykle korepetycje i inne formy płatnej edukacji. Tymczasem jednak, jeśli polski system edukacyjny, a w szczególności polska kultura egzaminacyjna nie otworzą się na poszukiwanie i awans młodzieży pod kątem jej potencjalnych możliwości intelektualnych, potencjału twórczego i odwagi intelektualnej, wrodzonej inteligencji i tym podobne, a nie tylko wyniesionej z domu ogłady kulturowej, jeśli nie będą tworzyły możliwości rozwoju takim właśnie jednostkom niezależnie od ich pochodzenia społecznego i koneksji rodzinnych, polskie elity, nie tylko kulturowe, lecz także wszystkie inne będą narażone na syndrom petryfikacji i postępującej feudalizacji. Optymalna byłaby sytuacja, w której elity same zrozumiałyby, że bez otwarcia na najzdolniejszych i najsprawniejszych skazane są na degenerację a nawet unicestwienie.

---

<sup>9</sup> Jak pokazuje H. Domański, rosące po 1989 roku uprzywilejowanie inteligencji w dostępie do wyższego wykształcenia zmniejszyło się nieco po roku 2000. Stało się tak zapewne ze względu na rozwój prywatnych uczelni, nieprowadzących zwykle egzaminów wstępnych. Ich poziom a przede wszystkim prestiż jest jednak w zdecydowanej większości niższy niż najważniejszych uczelni państwowych. H. Domański, *Zmiany struktury społecznej i systemu wartości [w:] Czy wartości i normy społeczne są barierą reform w UE, „Wartości i Rozwój” nr 1, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.*

## **Stosunek do centrum**

W krajach o wyraźnym stopniu zależności od silniejszych ośrodków elity wszelkiego typu poddane są krzyżującej się presji związanej ze słabością własnych społeczeństw, gospodarek i systemów politycznych. Elity w takiej sytuacji muszą pełnić dwie podstawowe, często przeciwstawne funkcje. Z jednej strony są one reprezentantami własnych krajów, a przede wszystkim swoich społeczeństw wobec centrum, w tym przypadku szeroko rozumianego Zachodu. Biorąc pod uwagę słabą pozycję własnego kraju, na jego elitach spoczywa szczególna odpowiedzialność za reprezentowanie jego interesów, tworzenie jak najlepszego obrazu kultury, gospodarki, historii i tak dalej. Z drugiej strony w sposób naturalny elity stają się przekazywaczami kultury centrum, jego standardów i uniwersalnych konwencji kulturowych. Pełnią więc ważną rolę w modernizacji swoich krajów, która nawet jeśli nie ma przebiegać według modelu imitacyjnego, musi się wiązać z poznaniem i opanowaniem wielu rozwiązań cywilizacyjnych, technicznych, kulturowych i politycznych centrum. Tak czy inaczej, część elit pełni funkcję przewodników centrum po swych własnych krajach, a w konsekwencji staje się również reprezentantami interesów owego centrum.

Może to rodzić poważny konflikt interesów, a co najmniej sytuację wymagającą bardzo umiejętnego balansowania pomiędzy dwoma światami. Trudno bowiem reprezentować własny kraj, dbać o jego dobre imię i interes, a jednocześnie działać na rzecz silniejszego partnera, być przedstawicielem jego instytucji. Centrum staje się często dla części elit krajów peryferyjnych głównym pracodawcą, sponsorem i odbiorcą owoców ich pracy. Zależna od centrum gospodarka powoduje, że znaczna część elit ekonomicznych, klasy średniej pracuje w przedsiębiorstwach znajdujących się w rękach obcego kapitału. Nie tylko jest więc opłacana przez podmioty zagraniczne, lecz – co ważniejsze – także to one dokonują selekcji do jej szeregów. Elity kulturowe są w takiej sytuacji silnie uzależnione od zewnętrznego finansowania. Kraje peryferyjne mają zwykle ograniczone budżety nakładów na takie dziedziny, jak kultura, nauka, działalność ekspercka czy rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Znaczna część ich elit pracuje więc w większym lub mniejszym stopniu za pieniądze instytucji zagranicznych zlokalizowanych w centrum. Jako pracownicy tych podmiotów



muszą lojalnie wykonywać swoją pracę, za którą najczęściej otrzymują wynagrodzenie godziwe na lokalne warunki. Z drugiej strony jako członkowie elity narodowej muszą zachowywać lojalność wobec własnego kraju, patrzeć na analizowane przez siebie zagadnienia z punktu widzenia jego interesów.

Nawet jeśli na co dzień udaje się unikać poważniejszych konfliktów interesów, szczególnie gdy pracodawcy z centrum nie narzucają opłacanym przez siebie lokalnym elitom sprzecznych z ich sumieniem wymogów, może dochodzić do napięć o charakterze kulturowo-psychologicznym. Kultura centrum jest z definicji niejako kulturą silniejszą, bardziej atrakcyjną, szczególnie w wymiarze popularnym. Kultura peryferii, jej tożsamość obarczone są zaś stygmatem zacofania, wtórności i mniejszej atrakcyjności. By się czuć w pełni szanowanymi w centrum, elity peryferyjne muszą wykazywać się jak najlepszą znajomością kultury centralnej. Jest ona również konieczna ze względu na wspomnianą już rolę elit w propagowaniu standardów centralnych we własnych krajach. To może powodować tendencje do alienacji w stosunku do własnej kultury narodowej, odczuwanie poczucia wyższości wobec własnych rodaków ze względu na lepsze zakorzenienie w centrum. W skrajnych przypadkach może zaowocować wyrażaniem pogardy wobec własnych krajów czy odcinaniem się od ich kultury postrzeganej jako stygmatyzująca. Z drugiej jednak strony nawet silny kompleks niższości, na który mogą cierpieć przedstawiciele elit narażeni na ciągłą konieczność konfrontowania centralnych i peryferyjnych standardów cywilizacyjnych, nie jest zwykle wystarczającym motywem do zupełnego odcięcia się od własnych krajów. To one i ich kultura stanowią legitymizację elitarnego statusu elit, które są elitami tylko jako przedstawiciele swoich krajów. Bez swych społeczeństw, w pewnym sensie także bez ich zacofania, elity peryferyjne tracą swoją rację bytu.

Ponieważ Polska, niezależnie od tego, jak bardzo nieprzyjemnie może to brzmieć dla niektórych, nie jest krajem centralnym, a satelitarnym, silnie uzależnionym od zachodnich partnerów (niepozbowionym oczywiście znacznego stopnia samodzielności w wielu zakresach), omawiane tu dylematy dotyczą jej elit w sposób bezpośredni. Postępujące wchodzenie w system szeroko rozumianego Zachodu powoduje, że napięcie pomiędzy narodowymi i zewnętrznymi, często ponadnarodowymi interesami,

które mogą odczuwać członkowie elit, będzie się raczej zwiększało, niż zmniejszało. Jak się wydaje, możliwe jest znajdowanie rozsądnych i uczciwych kompromisów, które muszą się opierać przede wszystkim na silnym poczuciu wartości własnej i swojego własnego kraju oraz jego kultury, a jednocześnie otwarciu na świat zewnętrzny i poczuciu współodpowiedzialności za losy całej Europy i świata zachodniego. Niebezpieczne jest natomiast wpadanie w skrajności wobec omawianego tu dylematu: czy to w kierunku obsesji obrony własnego kraju przed czyhającymi nań zewsząd domniemanymi wrogami, czy też w kierunku pełnej identyfikacji interesów kraju własnego z interesami zachodnich i ponadnarodowych instytucji.

Przede wszystkim jednak nie można udawać, że zwłaszcza w odniesieniu do elit ten dylemat będzie miał coraz bardziej wyraźny charakter. W tym sensie Polska nie jest żadnym wyjątkiem, dotyczy on bowiem w podobnym stopniu także i słabszych z różnych powodów państw zachodnich. One jednak zostały z nim skonfrontowane o wiele wcześniej i oswoiły już w dużym stopniu ze świadomością wyczulenia na to ważne zagadnienie. Ponad pół wieku upokarzającej i degradującej cywilizacyjnie zależności od Moskwy oraz związana z nią izolacja od gospodarki światowej spowodowały tymczasem idealizację wizji Zachodu i pogłębiły żywione wobec niego kompleksy. Ponowne wejście do zachodniego systemu polityczno-gospodarczego dużą część elit zastało więc z obrazem Zachodu jako „świata idealnego”, wzorca „normalności” i źródła wszelkiej mądrości. Sprzeczności interesów pomiędzy interesami krajowymi a zewnętrznymi nie były zbyt chętnie przyjmowane do wiadomości, dla niektórych jawiły się wręcz jako herezja. Dla innych uświadomienie sobie ich istnienia stało się przyczyną silnego szoku kulturowego, który zaowocował obsesyjną często nieufnością do Zachodu. Sprzeczności te są tymczasem rzeczą naturalną i sprostanie im jest kluczowym pragmatycznym zadaniem stojącym przed polskimi elitami. Dotyczy to nie tylko sfery ekonomicznej, lecz także pola polityki i kultury. To ważne wyzwanie dla polskich elit, które muszą być, jak dobre elity każdego kraju, w szczególności peryferyjnego, jednocześnie kosmopolityczne i narodowe. Interes narodowy powinien stać zawsze na pierwszym miejscu, ale jego efektywna obrona nie będzie możliwa bez kosmopolitycznej swobody poruszania się w świecie globalnym i znajomości jego kultury. Tylko ta swoboda i poczucie przynależności do

kultury Zachodu pozwalają w pełni docenić wartość własnej kultury, rozwijać ją, promować i bronić jej interesów. Można więc chyba za Juliuszem Mieroszewskim życzyć sobie, by w polskich elitach znajdowało się jak najwięcej patriotycznych, ale otwartych na świat „Kosmopolaków”<sup>10</sup>.

*Tomasz Zarycki\**

---

<sup>10</sup> J. Mieroszewski, *O Żydach, Kosmopolakach i wchodniakach* [w:] J. Mieroszewski, *Finał klasycznej Europy*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1997, s. 310–319.

\* Doktor Tomasz Zarycki – Instytut Studiów Społecznych Uniwersytet Warszawski.



*Elity z perspektywy  
młodego pokolenia*



## Więcej konkurencji – mniej przywilejów

### **Stan elit: Syndrom wciągniętej drabiny**

Elity nie mają monopolu na talent i pracowitość. Ale nasze elity chcą go sobie zapewnić, psując państwo.

W każdym kraju co roku rodzi się pewna liczba ludzi utalentowanych lub pracowitych. Rodzą się oni w mieście i na wsi, w górach i nad morzem, w elitach i w pospólstwie. Jeżeli dany kraj skorzysta z ich talentów i pracy bez względu na to, gdzie i kim się urodzili, będzie krajem sprawiedliwym i prężnym.

Niestety, pomiędzy Polakami a ich elitami trwa wojna. Jest to wojna o właściwe miejsce drabiny awansu społeczno-materialnego. Stawką tej wojny jest to, czy elity wciągną drabinę za sobą. Jeżeli elity wygrają, przepustką na drabinę będzie pozycja społeczno-ekonomiczna rodziców. Jeżeli społeczeństwu uda się pokonać elity, to przepustką na drabinę będzie talent i praca.

Większość Polaków jest głodna sukcesu lub poprawy swego losu, natomiast elity cieszą się małą stabilizacją i bronią jej dla siebie i swoich dzieci. Dla elit skuteczna naprawa Polski to groźny radykalizm – groźny, bo może zachwiać ich pozycją.

Elity nie potrafią konkurować jakością swych usług. Dlatego muszą „wciągnąć drabinę za sobą”, by bronić swej pozycji. Skundlone korporacje prawnicze są tylko najbardziej oczywistym objawem wciągania drabiny. Ale gdy nie wystarczą korporacje zawodowe, to elity korzystają z przeregulowanego prawa pracy i związków zawodowych. Wszystkie te instytucje bronią miejsc pracy tych, którzy je mają, kosztem nowych miejsc pracy oraz wydajności

gospodarki. A jak by tego było za mało, to elity wyposażają zaprzyjaźnionego urzędnika w jeszcze większą ilość uznaniowej władzy w myśl zasady, że bez protekcji nie ma sprawiedliwości.

Jedynym efektem skandalu w postaci bezpłatnych studiów na państwowych uczelniach jest dotowanie bogatych kosztem biednych (patrz tabela 1) oraz utrwalanie kastowości Polski. Takie rozwiązanie ułatwi progeniturze elit utrzymanie się w elitach. Ignorowanie tego skandalu jest dla elit wygodne, ale jest bardzo antyspołeczne.

**Tabela 1.**

<b>Miesięczne wydatki publiczne na edukację uniwersytecką w przeliczeniu na jednego uczącego się według kwintyli<sup>1</sup> dochodowych</b>					
	<b>Rodziny biedniejsze</b>			<b>Rodziny bogatsze<sup>2</sup></b>	
<b>Kwintyle dochodowe</b>	1	2	3	4	5
<b>Wydatki</b>	8 zł	17 zł	23 zł	35 zł	54 zł

*Źródło: Poland Toward a Fiscal Framework for Growth, January 21, 2003, World Bank.*

## **Jakie elity są potrzebne?: Wymiana elit to tylko wymiana na stołkach**

Wymiana elit rozładuje trochę emocji i zaspokoi wiele ambicji. W świecie nauki doktorzy zastąpią profesorów. Ale po takiej wymianie siedzeń na stołkach praca i talent cały czas będą ustępowały układowi.

Dla stworzenia sprawiedliwej i prężnej Polski wymiana pseudoelit na elity jest konieczna. Ale jest niewystarczająca. Najpierw należy wymienić

<sup>1</sup> Kwintyl – część próby, która zawiera jedną piątą (łac. *quintus* – piąty) obserwacji zawartych w próbie. W pierwszym kwintylu znajduje się jedna piąta najniższych obserwacji, a w piątym kwintylu znajduje się jedna piąta najwyższych obserwacji.

<sup>2</sup> Powyższa tabela wskazuje, że na głowę jednego studium z 20 proc. najbogatszych rodzin państwo wydaje ponad sześć razy więcej niż na głowę jednego studium z 20 proc. najbiedniejszych rodzin! Ta skandaliczna dysproporcja wynika z tego, że dzieci z tzw. dobrych domów częściej studiują na studiach dziennych w bezpłatnych państwowych uczelniach, a dzieci z biedniejszych domów częściej studiują na uczelniach prywatnych bądź na studiach zaocznych. Konstytucyjna zasada bezpłatnych studiów w praktyce oznacza dotowanie bogatych kosztem biednych.



instytucje życia gospodarczego i społecznego na takie, które dadzą więcej władzy obywatelom i konsumentom.

Problem polskich elit polega na tym, że do elit można wejść i się w nich utrzymać, dając społeczeństwu niewiele lub nic. Dlatego na pytanie, jakie elity potrzebne, prawidłowa odpowiedź brzmi: pożyteczne i wyłonione w warunkach wolnej konkurencji o uznanie obywateli i konsumentów. Pytanie „jakie elity potrzebne” należy zastąpić pytaniem „jak udrożnić kanały awansu do elit?”. A odpowiedź na tak postawione pytanie brzmi: więcej konkurencji i mniej przywilejów.

### **Przestroga przed ograniczeniem się do czystki**

W społeczeństwie czuje się rosnące zapotrzebowanie na czystkę wśród elit. Jednak istnieje obawa, że od tego się zacznie i na tym skończy. Do naprawy Polski czystka wśród elit jest konieczna, ale niewystarczająca.

Jeżeli poprzestanie się na tym, że dzisiejsi doktorzy staną się profesorami i będą tak jak dzisiejsi profesorzy bronili swych pozycji, to niczego się nie naprawi – zmieniają się tylko tyłki na stołkach.

Nasze elity będą dobre tylko wtedy, gdy będą na swych plecach czuły oddech konkurencji i będą miały mniej przywilejów chroniących je przed konkurencją.

*Paweł Dobrowolski\**

---

\* Paweł Dobrowolski – niezależny doradca gospodarczy.

*Łukasz Hardt*

## O roli rodziny i wychowania w kształtowaniu elit

O tym, że „dobre” urodzenie to najprostsza droga wejścia do europejskich elit, nikogo przekonywać nie trzeba. Tak było od wieków i tak jest często dzisiaj, choć w różnych krajach Europy siła związku pomiędzy „dobrym” urodzeniem o późniejszym sukcesem ekonomicznym, politycznym czy też naukowym jest różna. To nie przypadek, że spośród dwudziestu pięciu największych firm Unii Europejskiej wszystkie prowadziły swoją działalność przed trzydziestoma laty, podczas gdy wśród dwudziestu pięciu największych firm amerykańskich aż dziewiętnaście nie istniało lub dopiero zaczynało swoją działalność trzydzieści lat temu. W Europie często to nie zdolności decydują o sukcesie, ale kontakty, powiązania z sektorem publicznym, jak też regulacje chroniące to, co „swojskie” i znane, ale często nieefektywne i nieskuteczne. Europa cierpi na syndrom zamknięcia: przeregulowane gospodarki nie dają możliwości rozwinięcia się innowacyjnym firmom; młodzi i zdolni ludzie często, nie mogąc się odnaleźć w korporacyjnym europejskim świecie akademickim, przenoszą się do Stanów Zjednoczonych; w wielu państwach europejskich dostępu do licznych profesji skutecznie bronią samorządy zawodowe; nie ma jasnych kryteriów awansu do elity politycznej, a młodzi, pełni energii ludzie koncentrują swoją aktywność co najwyżej w organizacjach pozarządowych. Swoistym kluczem, który pozwala na przejście przez drzwi nadmiernych regulacji i wysokich kosztów wejścia, jest „dobre” urodzenie<sup>1</sup>. Taki model europejskich elit musi odejść do lamusa

<sup>1</sup> Rolę więzi rodzinnych w kształtowaniu struktury gospodarki francuskiej i włoskiej znakomicie opisuje F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997.

historii, bo inaczej Europa nie będzie konkurencyjna i nie będzie mogła sprostać wyzwaniom globalizacji.

To nie kontakty i dostęp rodziców do newralgicznych sfer życia publicznego powinny decydować o szansach awansu młodego pokolenia, ale wartości, które rodzice mogą i powinni przekazywać dzieciom. Szybkie, „koleżeńskie” ścieżki awansu powinny zostać zamknięte. Rolą rodziny w ułatwieniu wejścia młodego człowieka do świata elit nie mogą być protekcja i prywata, ale zaopatrzenie go w kapitał wartości i zaszczepienie w nim silnego etosu pracy. To ogromna, elitotwórcza rola rodziny w wychowywaniu dziecka. Nauczenie młodego człowieka uczciwego postępowania, życia według wartości, a przede wszystkim wysokiego „stawiania poprzeczki” we wszelkich rodzajach aktywności życiowej to skuteczne sposoby na wspięcie się po drabinie życiowej kariery i wejście do świata elit. Rodzina poprzez wychowanie i kształtowanie charakterów może pomóc we wspinaniu się po tej swoistej drabinie, natomiast od sfery instytucjonalnej państwa będzie zależało, czy drabiny awansu będą spuszczone. Co z tego, że zostanie wykształcony i wychowany bardzo zdolny, pracowity, uczciwy i ambitny prawnik, jeśli dostęp do zawodów prawniczych będą niepodzielnie trzymały w swoim ręku korporacje? Nawet jednak w takiej, wydawałoby się sytuacji bez wyjścia, ludzie o silnym charakterze, którzy nigdy się nie poddają, będą potrafili ściągnąć niejako siłą drabinę awansu i po niej się wspiąć. Będzie ich jednak na tyle mało, że nie zmienią jakości życia publicznego.

We współczesnym świecie, gdzie występuje silna tendencja do „zagłaskiwania” młodego człowieka, który dostaje wszystko, a przez to nie potrafi radzić sobie z porażkami, kapitał wartości i dobrego wychowania będzie coraz istotniej determinował szanse młodych ludzi w dostaniu się do elit. Co więcej, podstawowym warunkiem dostanie się do elity jest po prostu ... to nigdy pragnienie stania się jej częścią. Jeśli zadawałam się przeciętnością, do elit się nie dostanę. Rola rodziny w wychowywaniu jest tym większa, im mniej kształtowania wartości u młodego człowieka w edukacji szkolnej. Polski system edukacyjny – począwszy od przedszkola, a skończywszy na szkolnictwie wyższym – nie wychowuje, a jedynie edukuje<sup>2</sup>. Młodzież wychodząca z wyższych uczelni nie ma często wystarczającego know-how, aby sobie poradzić na rynku pracy. Wiedza nie jest jedynym determinantem sukcesu zawodowego. Nie wystarczy znajomość kilku języków i ukończenie dobrych studiów, trzeba jeszcze umieć

ciężko pracować, znosić porażki i zawsze zaczynać na nowo. To nie przypadek, że stosunkowo duża liczba polskich emigrantów walczących w powstaniu warszawskim szybko weszła do elit naukowych, kulturalnych i gospodarczych Stanów Zjednoczonych, Australii i Nowej Zelandii. Ich sukces zależał oczywiście od znakomitego przygotowania merytorycznego i zdolności intelektualnych, ale chyba przede wszystkim od siły charakteru, która nigdy nie pozwalała im się poddawać i mówić „to już dość, już wystarczy”<sup>3</sup>. „Dziecko królewicz”, które od najmłodszych lat „wszystko dostaje od rodziców, nie będzie potrafiło nawet się przybliżyć do elit gospodarczych, politycznych czy też naukowych<sup>4</sup>. Efektem tego są dzieci „pozbawione marki”, niemające punktów odniesienia, czasem zupełnie niezainteresowane życiem<sup>5</sup>. W świecie wciągniętych drabin awansu rodzice co najwyżej mogą spróbować dać dziecku na „tacy” atrakcyjną posadę, ale wtedy nie dziwnym się, że nasze elity są skorumpowane i o niskich kwalifikacjach moralnych.

Aby przygotować młodego człowieka do wejścia do elity, trzeba od niego wymagać już od najmłodszych lat. Trzeba go nauczyć, że jego sukces nie zależy od skutecznych zabiegów marketingowych, ale od jego charakteru, od tego, czy potrafi dokończyć rozpoczętą pracę oraz z wytrwałością dążyć do wcześniej postawionych celów. Najważniejsza jest nie, ale umiejętność sprzedania swoich talentów i umiejętności, ale umiejętność wykorzystania tego kapitału wiedzy. Tego sama szkoła – nawet gdyby chciała – młodego człowieka nie nauczy. Co gorsze, rosnąca popularność szkolnych psychologów (już nie pedagogów), którzy uczą dzieci, że najskuteczniejszym sposobem poradzenia sobie z problemem jest jego zbagatelizowanie, a nie rozwiązanie, proces wychowywania w wartościach jeszcze bardziej utrudnia. U podstaw wszelkiego rodzaju eksperymentowania z „wychowywaniem” leży błędna koncepcja, a właściwie mit *tabula rasa* – ludzie boją się wychowywać, bo przecież jak można przekazywać wartości w świecie

<sup>2</sup> Według ankiety zrealizowanych wśród nauczycieli przez Zakład Badań Naukowych Polskiego Towarzystwa Socjologicznego aż 75 procent z nich dostrzega kryzys wychowania uczniów. Zapytani o czynniki, które wpływają na wychowanie młodego człowieka, dopiero na ósmym miejscu wskazują na samych siebie – nauczycieli, jako tych, którzy mają wpływ na świat wartości i sposób postępowania swoich uczniów w: komunikat prasowy z badań ZBNPTS, <http://serwisy.gazeta.pl/edukacja/1,51805,2739696.html>.

<sup>3</sup> Zob. życiorysy walczących w powstaniu warszawskim, którzy nie powrócili po wojnie do Polski w: N. Davis, *Powstanie '44*, Znak, Kraków 2004.

<sup>4</sup> O syndromie „dziecka królewicza” pisze J. D. Lecaillon, *Rodzina źródłem dobrobytu*, Biblioteka Frondy, Warszawa 2004.

<sup>5</sup> Ch. Delsol, *Jak dzisiaj przekazywać wartości*, Znak, 2/2005, s. 27.

pluralistycznym, w którym wartości się po prostu wybiera? Jeśli wartości się wybiera, to wychowanie jawi się jako forma zniewolenia. Wobec tego lepiej nie wychowywać, a co najwyżej „wychowywać bezstresowo”. To błędne podejście. Wychowanie nie zagraża wolności, ale ją afirmuje. Kształtując w dziecku cnoty, uczymy je bycia wolnym, a więc kierowania się własną wolą<sup>6</sup>. Innymi słowy, być wolnym, to nie być niewolnikiem swoich namiętności. Paradoks współczesnego podejścia do wychowania polega więc na tym, iż pragnąc nie ograniczać wolności dziecka, w rzeczywistości robi się coś przeciwnego.

Wychowanie w wartościach i wolności bezpośrednio łączy się z jakością elit, bo prowadzi do kształtowania w młodym człowieku ducha służby i umiłowania prawdy. Grzechem pierworodnym polskich elit jest to, że zatraciły poczucie bycia dla innych, a wręcz przeciwnie, często uważają, że to państwo jest dla nich, a nie one dla państwa. Gdzie najlepiej nauczyć się służenia innym? W rodzinie. To tam dziecko obserwując radosne życie rodzinne, w którym mąż z radością pomaga żonie, i vice versa, uczy się wyjścia poza własny egoizm i służenia innym, a w konsekwencji zdobywa podstawowe umiejętności do przyszłej służby publicznej. Co więcej, to w rodzinie dziecko uczy się pokory, a więc tej cnoty, na której deficyt szczególnie cierpią polskie elity. Najlepszym sposobem uczenia pokory jest właśnie służba.

Grzechem polskich elit, i nie tylko, jest to, że bycie w elicie traktują jako część szerszego projektu życiowego, którego jedynym celem jest przyjemność, stającą się celem samym w sobie. Kryteria moralne i etyczne przestają mieć znaczenie, byle tylko było dobrze, przyjemnie i cool. Przedstawiciele elit dają się więc ponieść popularnemu założeniu współczesnej cywilizacji, iż „największym czy też jedynym dobrem jest przyjemność”<sup>7</sup>. I znowu trudno się im dziwić, skoro często jedynym kryterium budowania życia rodzinnego staje się przyjemne i bezproblemowe życie jej członków. Rodzina zamiast być miejscem, w którym panuje duch wzajemnej służby, staje się przestrzenią, w której każdy realizuje swój własny projekt życiowy, a miłość staje się po prostu *un égoïsme á deux*, co w rezultacie daje dekompozycję rodziny. Hedonizm i relatywizm moralny nie tylko prowadzą do upadku tradycyjnej

---

<sup>6</sup> Koncepcja wolności jako własności woli pochodzi od Arystotelesa (*Etyka Nikomachejska*). Ciekawy wykład na temat wolności zawarty jest w: Jan Paweł II, *Pamięć i tożsamość*, Znak, Kraków 2005, s. 47–51.

<sup>7</sup> L. Kolakowski, *Amatorskie kazanie o wartościach chrześcijańskich*, „Gazeta Wyborcza”, 20–21.01.1996, s. 10.

rodziny, lecz także proponują w zamian inne patologiczne rozwiązania, na przykład tak zwane związki partnerskie. Promowanie tego typu związków w wielu państwach europejskich niszczy rodzinę, a w przyszłości negatywnie odbije się na stanie i jakości elit, bo elity złożone z ludzi, których jedynym celem jest osiągnięcie własnej przyjemności, mogą być jedynie antyelitami.

Wychowanie wymaga autentyczności. Nie sposób przekazywać innym wartości, jeśli się samemu według nich nie żyje. Co więcej, autentyczność potrzebuje jasnego zmysłu moralnego, a więc umiejętności rozróżnienia pomiędzy dobrem i złem<sup>8</sup>. Autentyczność nie może być instrumentalna, a więc nie może holdować uczuciom chwili, ale powinna wspomagać takie postępowanie, które będzie prowadziło do realizacji podstawowego celu wychowania, to jest. uczynienia z „małego barbarzyńcy” osoby ludzkiej. Od tego pośrednio zależy też jakość elit, czy będą to elity „barbarzyńskie”, których jedynym celem będzie maksymalizacja własnych korzyści, a motywy postępowania będą oparte jedynie na kryterium racjonalności instrumentalnej, czy też będą to elity ludzkie, które w swoim działaniu będą afirmowały godność drugiego człowieka i jemu służyły. Pozostaje mieć nadzieję, że siły drzemiące w kulturze europejskiej po raz kolejny obronią Europę przed najazdem „barbarzyńców”. Paradoksalnie jednak sukces w tej batalii zależy od stanu, w jakim znajduje się coś tak kruchego i wątłego jak współczesna rodzina.

*Łukasz Hardt\**

---

<sup>8</sup> Zob. T. Charles, *Etyka autentyczności*, Znak, Kraków 2002.

\* Łukasz Hardt – Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytet Warszawski.

*Elity administracyjne*





*Jacek Czaputowicz*

## Sprawne państwo a kapitał społeczny

W rozwoju społecznym i gospodarczym współczesnego państwa szczególną rolę odgrywają elity. Państwa wprowadzają w życie specjalne programy, mające na celu właściwą selekcję i rozwój elit. Przykładem takich działań może być brytyjski program tak zwanej szybkiej ścieżki (*fast stream*), którego celem jest dobór i rozwój wyższych urzędników administracji publicznej. Jakość elit decyduje w dużej mierze o tym, czy współczesne państwo sprosta wyzwaniom globalizacji i czy nie utraci sterowności i kontroli własnego funkcjonowania.

### **Zagrożenia korupcyjne**

Zawód urzędnika jest bezpośrednio związany z wykonywaniem władzy nad obywatelami, wydawaniem decyzji ich dotyczących, regulowaniem dostępu do dóbr rzadkich, a pożądaných (koncesje, zgody, zasiłki, pozwolenia, dokumenty). Na dzisiejszy stan etyczny urzędników wpływ mają uwarunkowania historyczne. Model administracji publicznej w okresie PRL polegał na tym, że urzędników obowiązywała przede wszystkim lojalność typu politycznego. To ona decydowała o możliwościach awansu. Brakowało czytelných reguł prawnych, określających system służby publicznej zarówno w sferze wartości, jak i praktyki, na którą składają się system rekrutacji, promocji, doskonalenia umiejętności zawodowych oraz system szkoleń. Reguła zależności politycznej sprzyjała zachowaniom korupcyjnym, rozumianym jako wykorzystanie władzy publicznej dla osobistych korzyści. Występowały łącznie

dwa czynniki. Po pierwsze, występował ogromny rozrost aparatu władzy politycznej, którego przedstawiciele mogli podejmować decyzje o charakterze arbitralnym niemal we wszystkich dziedzinach życia, począwszy od przyznania paszportu, poprzez talony na samochód, przesunięcie w kolejce po mieszkanie w spółdzielni. Po drugie, istniał niedostatek wszelkiego rodzaju dóbr, co ułatwiało kupowanie lojalności politycznej. Istniała możliwość wymieniania przez dysponentów władzy tego specyficznego dobra na korzyści osobiste. Istniał system nomenklatury, a polityczna lojalność dawała pewien immunitet.

Zdaniem Jadwigi Staniszkis cechą systemu administracji publicznej w państwach komunistycznych było współwystępowanie dwóch konfliktowych logik: cząstkowej (branżowej) i ogólnopństwowej. Działania racjonalne według jednej logiki zderzały się z działaniem racjonalnym według drugiej logiki. Czynniki wpływającymi na stopień internalizacji wartości komunistycznych były długość okresu pozostawania w systemie komunistycznym, zakres bezpośredniej kontroli sprawowanej przez centrum, skala sprzeciwu wobec władzy oraz bliskość kulturowa i geograficzna Zachodu. Powyższe czynniki ciągle mają wpływ na jakość rządów oraz stan uczciwości społeczeństw w państwach postkomunistycznych.

Powszechne nieetyczne zachowania występujące w urzędach to załatwianie posad dla rodziny i znajomych, organizowanie zamówień publicznych pod „ustawionego” wykonawcę w zamian za korzyści osobiste lub korzyści dla ugrupowania, z którym dany urzędnik jest związany oraz nadużywanie służbowego sprzętu do celów prywatnych. Niektórzy autorzy do takich zachowań zaliczają również pochlebstwo, działanie na emocje urzędnika, na jego poczucie wartości, aby uzyskać korzystną dla siebie decyzję.

Korupcja jako zjawisko społeczne nie ma związku z cechami narodowymi danego społeczeństwa, a jest zawsze rezultatem i symptomem wad strukturalnych systemu politycznego i gospodarczego, zwłaszcza zaś złego funkcjonowania instytucji publicznych. Nie można więc stwierdzić, że Polacy są z natury podatni na korupcję bardziej niż inne narody. To nie jest kwestia charakteru narodowego, ale struktur społecznych, które mogą sprzyjać bądź przeciwdziałać zachowaniom etycznym. Rozpoznanie i naprawa tych struktur jest zadaniem społeczeństwa i drogą do ograniczenia zjawisk korupcji.

## **Inwestycje w kapitał społeczny**

O wyższości niektórych państw i regionów decydują natura społeczeństw i tak zwany kapitał społeczny. Według Jamesa Colemana kapitał społeczny oznacza typ postawy pozwalającej członkom danej społeczności ufać sobie wzajemnie oraz współpracować w procesie tworzenia nowych grup i stowarzyszeń. Najważniejsze różnice między państwami mają charakter kulturowy, dotyczą bowiem takich zagadnień jak siła społeczeństwa obywatelskiego, poziom zaufania społecznego i współpracy. Gotowość do współpracy zależy w dużej mierze od tego, na ile członkowie danej społeczności skłonni są poświęcić dobro indywidualne na rzecz dobra ogółu. Państwo było zawsze głównym czynnikiem rozwoju społecznego i wzrostu gospodarczego. Jego rola była doniosła we wprowadzeniu nowoczesnego prawodawstwa, reformy rolnej i infrastruktury gospodarczej. Dzisiaj państwo musi uważać, aby swoją nadmierną aktywnością nie osłabić zdolności społeczeństwa do spontanicznej aktywności gospodarczej i nie podcinać korzeni społeczeństwa obywatelskiego.

Kryterium kapitału społecznego grupuje państwa inaczej niż tradycyjne podziały gospodarki światowej: na trzy centra, które tworzą Stany Zjednoczone i państwa zrzeszone w NAFTA, Unia Europejska oraz Azja Wschodnia na czele z Japonią. Nie jest także istotny podział, który sytuuje z jednej strony Japonię i nowo uprzemysłowione państwa azjatyckie, gdzie państwo jest inicjatorem polityki przemysłowej, z drugiej zaś Stany Zjednoczone i państwa przywiązane do wolnorynkowego liberalizmu, gdzie rola państwa w sferze gospodarczej jest ograniczona do niezbędnego minimum (Europa znajduje się między tymi dwoma biegunami). Zdaniem Francisca Fukuyamy należy dzielić państwa na te, które miały w swojej historii okres politycznego centralizmu i eliminowania przez władcę swoich konkurentów, mające dzisiaj niewiele kapitału społecznego, oraz na te, w których władza polityczna była rozproszona i dlatego mają tego kapitału więcej. Do pierwszej grupy należą Francja, Włochy, Korea i państwa chińskie (Hongkong, Tajwan, ChRL), gdzie społeczeństwa mają trudności ze stworzeniem wielkich korporacji prywatnych, sektor prywatny zdominowany jest przez relatywnie małe przedsiębiorstwa rodzinne, a państwo zmuszone jest się włączać w procesy gospodarcze, tworząc przedsiębiorstwa państwowe.

Do drugiej grupy należą Stany Zjednoczone, Japonia i Niemcy, które rozwinęły korporacyjne formy organizacji i dzisiaj mają wielkie, profesjonalnie zarządzane korporacje (na przykład Siemens, Toyota, Ford, Motorola). Mimo że, przykładowo, społeczeństwo japońskie postrzegane jest jako zorientowane na grupę, a amerykańskie jako indywidualistyczne, nie ta cecha jest tu najważniejsza, ale fakt, że oba charakteryzują się wysokim stopniem społecznego zaufania. W obu nastąpiło oddzielenie własności od zarządzania, oba łatwo tworzą instytucje społeczne na poziomie wyższym niż poziom rodziny.

Państwa o niewysokim poziomie społecznego zaufania zmuszone są do używania struktur administracyjnych do promowania wielkich organizacji przemysłowych, jak we Francji, Włoszech i na Tajwanie, lub zagranicznych inwestycji bezpośrednich i joint ventures z zagranicznymi partnerami, jak w Singapurze, Malezji, Tajlandii, w państwach środkowoeuropejskich i południowoamerykańskich. Przedsiębiorstwa państwowe są jednak prawie zawsze mniej efektywne i dynamiczne od przedsiębiorstw prywatnych z powodu stosowania w zarządzaniu kryteriów politycznych.

## **Dobre zarządzanie**

Trendy w administracji publicznej lat dziewięćdziesiątych oddaje koncepcja dobrego zarządzania (*Good Governance*), które szerzej uwzględnia kontekst społeczny w reformowaniu administracji publicznej, w szczególności w zakresie dochodzenia do uniwersalnych standardów, takich jak profesjonalizm, neutralność polityczna, uczciwość, unikanie konfliktu interesów. Punktem wyjścia jest w tym wypadku założenie, że sfery administracji publicznej i biznesu różnią się od siebie zasadniczo, dlatego też sposób ich organizacji i funkcjonowania powinien być inny. Samo pojęcie „dobre zarządzanie” obejmuje demokratyczny i efektywny system rządzenia, skutecznie działające instytucje publiczne, właściwą jakość usług publicznych oraz umiejętność dostosowywania się do nowych potrzeb społecznych. Dobre zarządzanie wymaga zaufania społeczeństwa do rządu, uwzględnia zasady przejrzystości, uczciwości osobistej, wysokich standardów etycznych, respektowania prawa, odpowiedzialności, przystępności i solidarności z obywatelami.

Zgodnie z wysuniętą przez Allaina Schicka ideą państwa sprawnego (*performing state*) ważne znaczenie mają przepływy informacji i energii, a nie

struktura, która wtapia się w społeczeństwo i tworzy z nim związek funkcjonalny. Aby zachować swą sprawność, państwo nieustannie dostosowuje się do zmieniających się warunków, stale weryfikuje cele. Sprawne świadczenie usług publicznych wymaga decentralizacji władzy, stosowania mechanizmów rynkowych, włączenia organizacji pozarządowych w proces planowania i świadczenia usług publicznych oraz współpracy z organizacjami międzynarodowymi.

Tylko nieliczne państwa spełniają kryterium sprawności. Przyczyny tego to brak konkurencji w sferze usług publicznych, sztywność przepisów i procedur administracyjnych oraz polityzacja administracji publicznej. Państwa nie zawsze potrafią korzystać z możliwości, które stwarza postęp techniczny. W państwach rozwiniętych koncentracja na wynikach prowadzi do zmniejszenia dystansu między sprawnością rzeczywistą i sprawnością możliwą do osiągnięcia. Z kolei państwa słabiej rozwinięte osiągają większe korzyści z tradycyjnych rozwiązań administracyjnych niż z wprowadzenia zasad państwa sprawnego. Dlatego wszelkie zmiany zmierzające do poprawy sprawności należy wdrażać z ostrożnością, aby nie doprowadzić do zdemontowania istniejących struktur i rozwiązań administracyjnych. Należy raczej rozwijać podstawowe umiejętności i zdolności administracyjne, zatrudniać i godziwie opłacać urzędników oraz propagować otwartość wobec obywateli. Lepsza sprawność przyjdzie samoistnie, bez wyraźnej orientacji na rezultaty.

## **Zarządzanie biurokracją**

Ograniczenia budżetowe zmuszają państwa do redukcji wydatków. Wzrost oczekiwań ze strony społeczeństwa wymusza orientację na klienta i poprawę jakości świadczonych usług. Rosnące wymagania w zakresie efektywności i produktywności skutkują zmianami w zakresie metod zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności powiązaniem kryteriów oceny i wynagrodzenia z osiąganymi wynikami. Od końca lat osiemdziesiątych obserwuje się odejście od przepisów szczególnych regulujących zatrudnienie urzędników na rzecz prawa pracy. Kontrakty mają charakter krótkoterminowy, umowy zbiorowe są często mniej korzystne od przepisów prawa pracy. Zawarcie kolejnego kontraktu terminowego jest uzależniane od wydajności, co zwiększa motywację do lepszej pracy. O ile „stary” urzędnik rygorystycznie stosował

prawo, które było celem samym w sobie, o tyle „nowy” urzędnik musi być zorientowany na obywatela i skoncentrowany na jakości świadczonych usług. Zunifikowane zarządzanie personelem ustępuje indywidualizacji i uwzględnianiu w większym stopniu kompetencji urzędnika, wiązaniu jego kariery z indywidualnymi osiągnięciami, potwierdzanymi w cyklicznie przeprowadzanych ocenach oraz zachęcaniu do mobilności strukturalnej i funkcjonalnej, w tym do zdobywania doświadczeń w sektorze prywatnym. Z punktu widzenia urzędnika kariera w służbie cywilnej staje się mniej przewidywalna.

Tradycyjny, dychotomiczny podział na model kariery i stanowisk nie oddaje rzeczywistości. Ważne są dwa kryteria – indywidualizacji i delegacji. Indywidualizacja mierzona jest poziomem, w jakim reguły i praktyki zarządzania odnoszą się bezpośrednio do jednostki, a nie do grupy. Przejawia się w procesie rekrutacji, rodzaju zawieranych umów, uwzględnianiu stażu pracowników, sposobie zarządzania oraz ustalaniu wynagrodzeń. Delegacja z kolei określa miejsce, w którym podejmowane są strategiczne decyzje – na szczeblu centralnym, w ministerstwach/departamentach czy na niższych poziomach administracji. W Polsce występuje system departamentalny, który charakteryzuje się niskim poziomem indywidualizacji oraz znaczną fragmentacją zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze publicznym. Występują znaczne różnice wynagrodzeń między różnymi ministerstwami, a rozwój kariery zawodowej urzędników odbywa się zwykle w ramach jednego ministerstwa. Do słabości tego systemu zalicza się brak instrumentów motywacyjnych, niską mobilność między ministerstwami oraz brak przejrzystości awansów. Według raportu OECD system polski „nie jest wystarczająco zindywidualizowany, aby wykształcić poczucie jedności między urzędnikami, a zarazem zbyt departamentalny, aby umożliwić naturalne całościowe zarządzanie wyższymi urzędnikami”.

W dobie globalizacji państwa konkurują ze sobą jakością elit. Służba publiczna może mieć decydujące znaczenie przy podejmowaniu decyzji gospodarczych. Inwestycje i kapitał kierowane są zwykle tam, gdzie jest lepsza służba publiczna. Rolą elit jest rozpoznać potrzeby i sprawić, aby na terenie ich państw inwestorzy zagraniczni znaleźli najlepsze warunki do podjęcia działalności i właśnie tam ulokowali swój kapitał.

Z kolei teoria kapitału społecznego mówi, że państwo polskie nie powinno zbyt ingerować w procesy gospodarcze, powinno raczej promować współpracę obywateli, tworzenie kultury politycznej, społeczeństwa obywatelskiego, różnego rodzaju stowarzyszeń i organizacji. Gęsta sieć takich instytucji stanowi bowiem społeczny kapitał, który będzie procentował także w sferze gospodarczej. Jednakże tworzenie i akumulowanie kapitału społecznego, jak każde działanie mające na celu trwałe zmiany kulturowe, wymaga czasu liczonego w dziesiątkach lat. Inwestycja w kapitał społeczny jest więc inwestycją długoterminową, która da wyniki w następnych pokoleniach. Jest to jednak inwestycja przynosząca duże zyski.

*Jacek Czaputowicz\**

---

\* Doktor Jacek Czaputowicz – Instytut Studiów Strategicznych i Badań nad Polityką Wyższa Szkoła Biznesu NLU w Nowym Sączu.

## Elity administracyjne a państwo efektywne

W ostatnim czasie Polskę zalewa fala informacji o powszechnej korupcji. Od miesięcy Polacy emocjonują się pracami i odkryciami kolejnych komisji śledczych oraz dziennikarskimi rewelacjami. Jednocześnie każdy choć raz w życiu zetknął się z brakiem efektywności urzędów, opieszałością, a także często niewłaściwym podejściem do siebie (tak zwanego petenta).

Przyczyną obu wymienionych zachowań w administracji publicznej, wydałoby się że niezwiązanych ze sobą, jest ten sam niewłaściwy sposób zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach administracji publicznej.

Już jakiś czas temu uznano, że organizacja w celu trwania, rozwoju i realizacji celów, dla których została powołana, wymaga nie tylko środków finansowych, zasobów materialnych oraz umiejętności nimi zarządzania, lecz także właściwego zarządzania personelem. Zarządzania rozumianego jako umiejętność odpowiedniego doboru pracowników, odpowiedniego ich rozwoju wewnątrz organizacji, jak również właściwego motywowania ludzi do realizacji celów, które stawia przed nimi. Wszystkie te funkcje są realizowane przez administrację w sposób nieodpowiedni i stanowią podglebie dla powstawania wspomnianych na początku patologii.

Jest wiele przyczyn, dla których tak się dzieje. Oto kilka najbardziej istotnych.

### **Liczy się tryb, a nie efekt**

Po pierwsze, system rozliczania administracji jest nastawiony na proces, a nie efektywność. Innymi słowy: od urzędów i urzędników wymaga się nie tyle



określonych efektów, ile poprawności prowadzenia procesu. To podejście odbija się na wszystkich aspektach zarządzania, można powiedzieć, że nawet kształtowania pracowników administracji.

Mimo iż koncepcja idealnej biurokracji została stworzona przez Maxa Webera na początku ubiegłego wieku, na niej bazują dziś zasady tworzenia służby cywilnej w Polsce. Mechanizmy działające w Polsce w dużej mierze tę koncepcję wypaczają, pozostawiając z niej głównie ogromny formalizm i sztywność organizacyjną oraz zasadę niezależności urzędnika od politycznych zwierzchników. Zasada ta ma jednak potężne efekty uboczne.

## **Niezależność i niezawisłość**

Panuje powszechne przekonanie, że partie polityczne nie powinny wymieniać kadr administracyjnych, natomiast urzędnik służby cywilnej powinien być niezależny także od swoich politycznych przełożonych i całkowicie pozbawiony jakichkolwiek politycznych przekonań i sympatii, również niebędący zwolennikiem jakichkolwiek przekonań i ideologii. Jest to oczywista utopia.

Raz na kilka lat w rytmie wyborów zmieniają się w różnych urzędach państwowych i samorządowych polityczni przełożeni. Tak więc zasada ta w praktyce oznacza niezależność dużej grupy urzędników od przełożonych, a próba zmiany nawet słabego pracownika jest z góry skazana na niepowodzenie i oskarżenia o polityczne motywacje.

Tymczasem to partie polityczne tworzące większość parlamentarną lub samorządową i wyłaniające rząd, zarząd miasta, powiatu, gminy są rozliczane (a przynajmniej mogą być) z efektów swojego działania przez społeczeństwo w wyborach różnego szczebla.

## **Formalizm ponad wszystko**

Obowiązujące przekonanie, które znajduje swoje odbicie również w prawie regulującym kwestie naboru na stanowiska w administracji, mówi o przeprowadzaniu otwartych konkursów. I to należy pochwalić, gdyż publiczne pozyskiwanie kadr zapewnia – zwłaszcza w przypadku niższych stanowisk – dobry przegląd kandydatów i umożliwia dokonanie najlepszego wyboru. Jednakże główny nacisk kładzie się nie tyle na kwestie merytoryczne (a już na pewno nie bierze się

pod uwagę kwestii osobowościowych), ile podkreśla się wszelką dokumentację i wymogi formalne. I tak: aby wystartować w konkursie na stanowisko na przykład dyrektora departamentu w ministerstwie, trzeba być urzędnikiem służby cywilnej, a jeśli się nim nie jest, to nawet duża wiedza merytoryczna i doświadczenie w danej dziedzinie nie pozwalają na objęcie takiego stanowiska. Tak się dzieje w sytuacji, gdy w Polsce w administracji jest ponad dziesięć tysięcy tego typu stanowisk, a tylko ponad dwa i pół tysiąca mianowanych urzędników służby cywilnej! Ta przytłaczająca przewaga „popytu” nad „podażą” z pewnością odbija się negatywnie na jakości obsady stanowisk kierowniczych w administracji.

## **Rozwój zawodowy**

Mimo że rozwój zawodowy jest prawdopodobnie najmocniejszą stroną zarządzania zasobami ludzkimi w administracji, także w tym obszarze występują pewne niedoskonałości. Rozwój poziomy to zwiększanie wiedzy i umiejętności na zajmowanym stanowisku pracy, wynikający zarówno z doświadczenia zawodowego, jak i szkoleń. Te elementy należy uznać za dość dobre. Stosunkowo szybkiemu rozwojowi poziomemu nie towarzyszył jednak dotąd rozwój pionowy pracownika, czyli mówiąc wprost – awanse na kolejne szczeble kariery urzędniczej. Problemem jest brak elastyczności zatrudniania w administracji. Osoba, która się raz dostała do tej pracy, wyjątkowo rzadko bywa z niej usuwana, nawet w przypadku (niestety, częstym) braku odpowiednich kompetencji. Wraz z wiekiem i przepracowanymi latami zajmuje coraz wyższe stanowiska. To usztywnia dodatkowo strukturę i blokuje awans młodym (bardzo często lepiej przygotowanym) pracownikom.

## **Wynagradzanie**

Obecny system wynagradzania w administracji jest niespójny, często niesprawiedliwy i powodujące duże a czasem ogromne dysproporcje między zarobkami w administracji a zatrudnieniem na wolnym rynku. System ten cechuje się niekiedy nieuzasadnionym zrównywaniem płac różnych grup pracowniczych, przy jednoczesnych wielkich (również trudnych do uzasadnienia) dysproporcjach w zarobkach pracowników zatrudnionych w różnych instytucjach albo na przykład w różnych ministerstwach. Wynagradzanie w administracji jest od lat ulubionym

tematem populistycznych haseł polityków. Powszechna jest teza, że administracja zarabia za dużo i już. Tymczasem faktem jest, że być może zdarzają się przypadki zbyt wysokich zarobków, ale normą jest raczej zbyt niski poziom wynagrodzeń w stosunku do analogicznych stanowisk chociażby w firmach. Czym bowiem wyjaśnić, że informatyk w administracji zarabia kilkakrotnie mniej niż zajmujący analogiczne stanowisko w prywatnej firmie.

Takie postępowanie w połączeniu ze stosunkowo dobrą ścieżką rozwoju zawodowego prowadzi do bardzo dużej rotacji kadr w tych obszarach, gdzie dysproporcje są szczególnie duże. Cierpi na tym efektywność pracy, ale przede wszystkim nie ma tu żadnych szans na wychowywanie elit. Wręcz przeciwnie, dokonuje się długotrwały dobór negatywny, powodujący pozostawanie w administracji osób najsłabszych.

Dla potwierdzenia dysproporcji w wynagradzaniu w administracji i na tak zwanym wolnym rynku pracy warto zacytować efekty ostatnio opublikowanych badań, w których porównywano wysokość wynagrodzenia premierów rządów w krajach Unii do średniego wynagrodzenia menadżerów wysokiego szczebla w przemyśle i usługach. W tych badaniach polski premier osiągnął najniższy wskaźnik wśród premierów krajów Unii Europejskiej!

## **Motywowanie, czyli system uczy braku efektywności**

Jedną z największych bolączek systemu zarządzania zasobami ludzkimi w polskiej administracji jest motywowanie ludzi. Wynika to, jak większość słabości w zarządzaniu administracją, z braku stosowania metody zarządzania przez cele. Pracownikom nie stawia się konkretnych, mierzalnych celów, a w związku z tym również nie rozlicza się z ich realizacji. System premiowy nie zawiera w sobie elementów wynagrodzenia uzależnionych od osiągnięcia określonych celów indywidualnych wyznaczanych dla pracownika ani też celów departamentu czy całego urzędu. A przecież urzędnik, który otrzymywałby wynagrodzenie w części premiowej proporcjonalne na przykład do liczby spraw, które załatwił pozytywnie dla obywateli, z pewnością pracowałby wydajniej i z większym zaangażowaniem.

Dochodzi do tak kuriozalnych sytuacji, że wynagrodzenie (również premie) są ujmowane w „księgowości administracyjnej” wyłącznie jako koszty stałe, bez próby zrozumienia ich wpływu na konkretne przychody i efekty pracy danej

instytucji. Tymczasem wiele urzędów przynosi do budżetu dodatkowe wpływy w sposób pośredni, a niektóre wręcz bezpośrednio. Mimo to zwiększenie zatrudnienia w takim urzędzie czy też wypłacenie dodatkowych premii –nawet jeśli wprost przynosi to zwiększenie dochodów budżetu, wyższe niż te dodatkowe koszty – jest niemalże niemożliwe lub bardzo trudne.

## **Wyuczone poczucie braku kompetencji i odpowiedzialności**

Kolejnym grzechem zarządzania ludźmi w administracji jest konsekwentne oduczanie ich odpowiedzialności.

Oczywiście w tym momencie podniosą się głosy, że nic podobnego, że przecież są liczne kontrole; wewnętrzne i zewnętrzne, tak więc osoby, które dopuściły się jakichś niedopatrzeń, są wyłapywane i karane. Otóż w praktyce tak się nie dzieje i urzędnicy dobrze o tym wiedzą. Kontrole zajmują się nie tyle badaniem efektów pracy urzędnika, ile zgodności jego działań z określonymi procedurami.

Brak odpowiedzialności wynika głównie z faktu, że formalny poziom podejmowania decyzji jest przesunięty bardzo wysoko i to niezależnie od ich wagi. Doprowadza to do sytuacji, w której urzędnik sam nie podejmuje decyzji, ale ją przygotowuje dla przełożonego, ten też jej nie podejmuje, tylko przygotowuje ją dla swojego przełożonego... ten dalej... i tak dalej ... Dochodzi do tego, że na dokumencie z decyzją znajduje się sześć podpisów i pieczętek. Kto ponosi odpowiedzialność za tak podjętą decyzję?

## **Zhierarchizowany system organizacyjny i sposób komunikacji w jego ramach**

Z pojęciem odpowiedzialności ściśle wiążą się kompetencje. Ktoś, kto nie ma kompetencji, automatycznie oducza się ponoszenia odpowiedzialności, w myśl zasady „ja tu nie decyduję, więc nie odpowiadam”. Dzieje się tak, ponieważ komunikacja w administracji przebiega „po szczytach”, co oznacza, że między poszczególnymi urzędami wymiana pism odbywa się niemal wyłącznie na poziomie ich szefów. Powoduje to dodatkową stratę czasu, angażuje niepotrzebnie więcej osób, a jednocześnie utrwała w urzędnikach poczucie braku kompetencji i w konsekwencji odpowiedzialności. Tymczasem informatyka jest wykorzystywana przez administrację ciągle w stopniu daleko niewystarczającym. Kolejne

projekty albo utykają, albo w ogóle nie są rozpoczynane. Nadal podstawą komunikacji jest dokument papierowy, który wędruje długo pomiędzy różnymi urzędami od dołu do góry i znów od góry do dołu.

## **Zderzenie dwóch światów**

Niedostosowanie służb administracji publicznej do nowych wymagań społeczeństwa, wynikających ze zmian rynkowych a także rewolucji informacyjnej, szczególnie wyraźnie widać we wszelkiego rodzaju kontaktach petenta (osoby fizycznej lub firmy) z urzędem. Wtedy często się okazuje, że metody pracy, wyposażenie stanowiska pracy, jakość obsługi klienta odbiegają zdecydowanie od standardów, do jakich przyzwyczaił wolny rynek.

Obecnie państwo realizuje wiele funkcji w stosunku do obywateli. Część z nich ma charakter ewidentnie czysto usługowy. To właśnie ten obszar, w którym uczestniczy się w roli klienta. Problem w tym, że obszar ten jest realizowany „osobiście” przez same urzędy, co wprowadza naturalny monopol. Tak więc źle obsłużony petent może najwyżej złożyć skargę, ale nie może wybrać innego miejsca uzyskania tej usługi.

Mogłoby to być jednak realizowane w innej formie. Można taką usługę zlecić firmie, a w trakcie realizacji zlecenia skrupulatnie tę firmę rozliczać (również w postaci kar finansowych) za niezadowolenie klientów (oczywiście jeśli do niego dojdzie) z jakości realizowanej obsługi.

## **Państwo efektywne**

Obecnie obowiązujące zasady zarządzania państwem, a w tym zarządzania zasobami ludzkimi w administracji, sprowadzają się do stosowania licznych zabezpieczeń i utrudnień, które prowadzą do zmniejszania efektywności funkcjonowania państwa i jego organów i wbrew swojemu celowi nie tylko nie ograniczają możliwości negatywnych zachowań, lecz także wręcz przeciwnie – ułatwiają brak odpowiedzialności, zaangażowania i ukrywanie niekompetencji za gąszczem formalizmów.

Należy poświęcić więcej uwagi sprawom zarządzania ludźmi, a przede wszystkim zmianie filozofii zarządzania państwem. Trzeba się nauczyć wyznaczania określonych celów, a potem z nich rozliczać. Trzeba iść w kierunku jak największego

szej jawności, przejrzystości różnych działań, tak aby poddawać urzędy i urzędników jak największej kontroli publicznej, ale nie rozumianej jako trzymanie ich za ręce.

Trzeba w jak największym stopniu przekazywać różne funkcje państwa do podmiotów konkurencyjnych, tak aby państwo, nie zdejmując z siebie odpowiedzialności za te funkcje, ograniczyło swoją rolę do doboru odpowiednich wykonawców, a potem ich rozliczania. W ten sposób dokonuje się przesuwanie obowiązków ze sfery administracyjnej (z natury rzeczy monopolistycznej) do sfery konkurencji, która najlepiej podnosi jakość świadczonych usług.

Trwająca obecnie dyskusja wokół podniesienia standardów w administracji publicznej i polityce ma zbyt wiele „elementów magicznych”. Zwłaszcza politycy upatrują usprawnienia funkcjonowania państwa i lepszej pracy urzędników w zmianach odwołujących się do poczucia misji, etosu i do moralności. Ich zdaniem kluczem do zmian na lepsze jest tak zwana rewolucja moralna, po której wdrożeniu wszyscy będą uczciwi i oddani sprawom państwa. Poprawa etosu jest potrzebna, jeśli jednak rzeczywiście chce się usprawniać państwo oraz wychowywać świadomie jego służby, w tym także elity, należy zrozumieć i przyjąć, że urzędnik jest takim samym człowiekiem i pracownikiem jak każdy. Pracuje ze względu na realizację własnych ambicji zawodowych i finansowych, chęć rozwoju zawodowego i po prostu także ze względu na potrzebę utrzymania własnej rodziny. Dlaczego więc nie zastosować w stosunku do niego takich samych zasad rozliczania, motywowania, jakie stosuje się do pracowników zatrudnionych w tak zwanym biznesie. Najwyższy czas zacząć się uczyć z doświadczeń w zakresie zarządzania, jakie mają za sobą firmy. Pozwoli to instytucjom publicznym (których właścicielami są wszyscy) funkcjonować efektywniej, lepiej współpracować z firmami i klientami tych instytucji. W konsekwencji zaoszczędzi się sporo pieniędzy publicznych, ale nie poprzez „głupie” oszczędności na ilości, wynagrodzeniach i warunkach pracy polskiej administracji, ale poprzez lepszą obsługę, skrócenie czasu oczekiwania na załatwienie wielu spraw i lepszą jakość podejmowanych decyzji.

Najwyższy czas, aby w debacie publicznej wyświechtane i płytkie „tanie państwo” zamienić na „państwo efektywne”.

*Krzysztof Krystowski\**

---

\* Krzysztof Krystowski – podsekretarz stanu w Ministerstwie Gospodarki i Pracy.

*Maciej Duszczyk*

## Motywowanie elit urzędniczych

Debata na temat poprawy działania urzędników państwowych powinna brać pod uwagę dwa zjawiska. Z jednej strony bardzo powoli zmienia się opinia na temat pracowników administracji publicznej, z drugiej natomiast praca taka staje się niezmiernie pożądana, głównie ze względu na stałość i pewność zatrudnienia. Wzrost liczby chętnych do pracy w administracji powinien być jedną z głównych przesłanek poprawy jakości funkcjonowania polskich urzędów. Wzrost konkurencji oraz przejrzystość konkursów wydają się być elementami, które w pewnej perspektywie zreformują polską administrację. Jednakże główną przeszkodą dla takiej swoistej odnowy jest olbrzymia rotacyjność kadr. Wielokrotnie zdarza się, iż osoba, która znajduje pracę w urzędzie państwowym, traktuje to zatrudnienie jako element zdobycia dodatkowych umiejętności oraz jako przejście pomiędzy szkołą a dochodowymi miejscami pracy. Zatrudnienie w administracji wiele osób traktuje tak, jak emigranci z Trzeciego Świata traktują Polskę – jako przystanek w przenosinach do krajów zachodniej Europy. Jeżeli chce się zbudować naprawdę niezależną, fachową i efektywną administrację publiczną, konieczne jest stworzenie takich warunków, aby najlepsi chcieli w niej pozostawać oraz nie rumienili się na pytanie o wykonywany zawód. Oczywiście jest, że najlepszym bodźcem do pozostawania w administracji zawsze będą pieniądze, ale nie musi to oznaczać drastycznego podniesienia wynagrodzeń. Najprostszym sposobem jest wynagradzanie premie, uzależnione od wkładu pracy, fachowości i zaangażowania danego pracownika. Jeżeli chce się mieć fachowców mogących sprostać wyzwaniom lepszego zarządzania Polską,

nie może oburzać informacja, że ktoś w administracji otrzymał kilka tysięcy złotych premii. Administracja publiczna powinna w tym zakresie (również w wielu innych) przejąć zasady z sektora prywatnego, gdzie pensja etatowa wcale nie musi być głównym składnikiem wynagrodzenia. Dobrze by było, gdyby urzędnicy na pytanie o wynagrodzenie odpowiadali tak jak menadżerowie wielu firm, podając wynagrodzenie roczne, a nie miesięczne. Do lamusa musi odejść powiedzenie funkcjonujące nadal w administracji: „czy załatwię dziesięć, czy dwadzieścia spraw, to i tak nie zmieni to mojego wynagrodzenia, to wolę załatwić dziesięć”.

Wprowadzanie konkurencji do administracji publicznej jest jednak bardzo trudne, jak pokazują między innymi przepisy regulujące funkcjonowanie urzędników służby cywilnej w Polsce. Dzisiejsze przepisy gwarantują mianowanemu urzędnikowi służby cywilnej praktycznie stałe zatrudnienie do końca życia. Fakt ten wydawał się być decydujący dla tysięcy kandydatów, którzy w tym roku przystąpili do egzaminów. Z całą pewnością wśród nich było również wielu, którzy zostali zmuszeni do podchodzenia do egzaminów na przykład w wyniku przepisu, który w praktyce pozwala startować na stanowiska kierownicze tylko mianowanym urzędnikom służby cywilnej. Wydaje się jednak, że była to zdecydowana mniejszość. W przypadku najczęstszej motywacji do podchodzenia do egzaminów, czyli stałości zatrudnienia i właściwie nieusuwalności, trzeba się zastanowić, czy naprawdę o to chodzi. Czy chce się mieć armię urzędników, dla których jedyną motywacją do wysiłku było zdanie egzaminu i otrzymanie statusu „służby cywilnej”. Chyba jednak nie.

Jak można to zmienić? Prawdopodobnie konieczne jest przemyślenie systemu ocen okresowych. W dzisiejszych warunkach to prędzej przełożony urzędnika służby cywilnej pożegna się z zatrudnieniem niż odwrotnie. Każdy mianowany urzędnik służby cywilnej powinien raz na pewien okres zdawać egzamin przydatności do zawodu oraz przedstawiać opinię przełożonego/przełożonych. Należałoby się również zastanowić nad koniecznością zmiany zatrudnienia po przepracowaniu pewnego okresu. Nie musiałoby się to wiązać ze zmianą miejsca zatrudnienia, a jedynie pewną modyfikacją odpowiedzialności. Pozwoliłoby to odpowiednio motywować i kontrolować pracowników, którzy w założeniu mają być elitą polskiej administracji. Od elit wymaga się więcej – dlatego też nie powinno budzić sprzeciwu wprowadzenie realnego systemu oceny oraz obowiązku dodatkowego zaangażowania. W przypadku



niezdania egzaminu nie oznaczałoby to w żadnym razie zwolnienia z pracy, a jedynie utratę statusu, który można byłoby również w miarę łatwo odzyskać. Konieczne jest jednak przyjęcie systemu „kija i marchewki”, i ten kij wcale nie musi być bardzo duży.

Kilka słów warto też poświęcić kwestii ograniczenia udziału w konkursach na stanowiska kierownicze w administracji. Obecnie do konkursu na stanowisko dyrektorskie mogą startować w praktyce tylko mianowani urzędnicy służby cywilnej. Zamyka to drogę wielu osobom, które nie chcą zdawać zupełnie im niepotrzebnych egzaminów, a ze względu na ich fachowość byłyby świetnymi dyrektorami. Przykładowo w obecnej sytuacji pracownik naukowy wyższej uczelni nie może przystąpić do konkursu na stanowisko dyrektora, właśnie ze względu na brak statusu. Dzieje się tak również z pracownikami, którzy nie posiadając statusu „urzędnika służby cywilnej”, charakteryzują się specyficznym doświadczeniem, nabytym w wyniku długoletniej często pracy, które mogłoby być właśnie wykorzystane na stanowisku kierowniczym. Będzie to skutkowało sytuacjami, w których dyrektorami administracji będą co prawda mianowani urzędnicy służby cywilnej, ale ze względu na brak specyficznej wiedzy całkowicie nieprzygotowani do oceny pracy swoich pracowników. Trudno jest sobie wyobrazić sytuację, w której dyrektorem departamentu analitycznego zostaje osoba bez doświadczenia w przygotowaniu opracowań naukowych czy prognoz. Można oczywiście powiedzieć: nic prostszego, tylko zdać egzamin – pytanie jednak po co. Czy pracownikowi charakteryzującemu się wyjątkowymi umiejętnościami z zakresu na przykład polityki energetycznej niezbędne jest poznanie ustawy o służbie cywilnej? Wydaje się, że nie. Konieczna jest tu większa elastyczność, a zmiany wydają się być konieczne. Do konkursów powinny być dopuszczane osoby, które charakteryzują się unikatową wiedzą czy doświadczeniem, którego nabycie trwa wiele lat. Absurdem jest również pomysł, że każdy dyrektor musi znać dokładnie na przykład całą ustawę o zamówieniach publicznych (to bada się między innymi zarówno na konkursach do służby cywilnej, jak również na stanowiska dyrektorskie). W każdym urzędzie znajdują się odpowiednie służby, które dbają o to, aby nie popełnić błędu. Konkursy powinny być bardziej dostosowane do specyfiki danego miejsca pracy.

Niezwykle ważną, a zarazem kontrowersyjną kwestią jest tak zwana apolityczność urzędników. Czy jest ona wskazana i naprawdę potrzebna? Sprawne

rzządzenie państwem rozpoczyna się od eliminowania konfliktów wewnętrznych, najpierw w ramach poszczególnych resortów, a następnie w ramach całego rządu. Niemożliwe jest prowadzenie skutecznej polityki, jeżeli dany minister nie ma możliwości doboru najbliższych współpracowników, którymi w jego miejscu pracy są właśnie dyrektorzy. Należy obalić mit, że za każdą zmianą rządów musi iść wymiana kadr kierowniczych poszczególnych resortów. Tak się po prostu w większości przypadków nie dzieje. Zdecydowana większość ministrów, dostosowując strukturę resortów, powierza pełnienie obowiązków dotychczasowym dyrektorom lub ich zastępcom. Wcale nie tak często, jak to się ugruntowało w opinii publicznej, dochodzi po wyborach do wymiany kadr. Każdy rozsądny szef wie dobrze, że usuwanie dyrektorów z innych niż brak fachowości powodów spowoduje komplikacje w funkcjonowaniu ministerstwa, a to w końcu musi się odbić na ocenie pracy ministra lub jego zastępców, a to oni są rozliczani przez parlamentarzystów, a ci z kolei przez swoich wyborców. Dlatego też ministrowie powinni mieć zapewnioną dużą dowolność w doborze swoich najbliższych współpracowników. Ich prawo nie powinno być w sztuczny sposób ograniczane poprzez wprowadzanie utrudnień w zwalnianiu dyrektorów departamentów. Powodowałoby to większą przejrzystość oraz skracaloby czas koniecznych dostosowań powyborczych, bo chyba nikt nie ma złudzeń, że jeżeli dany minister nie będzie chciał współpracować z daną osobą, to i tak znajdzie sposób, żeby się jej pozbyć. Obecnie może dochodzić do sytuacji, w której dany minister traci czas i energię na znalezienie sposobu na pozbycie się jednego czy dwóch dyrektorów, a nie na wprowadzanie programu wyborczego partii, która go na to stanowisko desygnowała. Zwolnienie ze stanowiska kierowniczego nie musi przecież oznaczać całkowitego zwolnienia z pracy. Takiej osobie mogą być powierzane inne zadania, które jednak nie będą związane ze sprawowaniem nadzoru czy władzy.

Jeżeli uda się stworzyć przepisy, które nie będą wprowadzały sztucznych różnic pomiędzy administracją a sektorem prywatnym, tym lepiej zarówno dla efektywności państwa, jak i samych urzędników.

*Maciej Duszczyk\**

---

\* Doktor Maciej Duszczyk – naczelnik działu, Departament Analiz Ekonomicznych i Społecznych Urząd Komitetu Integracji Europejskiej.

## Biurokracja i elity urzędnicze w procesie transformacji

Ogląd funkcjonowania administracji publicznej od środka pozwala na postawienie hipotezy, że elity urzędnicze w Polsce przechodzą, podobnie jak cała gospodarka, okres transformacji. W efekcie obecnie w administracji można wyróżnić trzy podstawowe typy urzędników.

Po pierwsze – urzędników służby cywilnej, czyli zaczął nowoczesnego korpusu niezależnej służby, która stanowi zręby „nowoczesnej administracji, wychodzącej naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom społeczeństwa, wymagającej zdolności do podejmowania różnych działań w celu szybkiego reagowania na zachodzące w otoczeniu zmiany”<sup>1</sup>. „W celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa ustanawia się służbę cywilną oraz określa zasady dostępu do tej służby, zasady jej organizacji, funkcjonowania i rozwoju” (art. 1 ustawy z 18 grudnia 1998 r. o służbie cywilnej). Są to w założeniu profesjonalści rzetelnie wykonujący swoje obowiązki, osoby wszechstronne, które mogą się przemieszczać pomiędzy poszczególnymi resortami, dobrze i sprawnie wykonując powierzone im obowiązki. Taka służba cywilna w Polsce dopiero powstaje.

Po drugie – pasjonatów, wykonujących swoją pracę w sposób specyficzny, znajdując w niej spełnienie swoich zawodowych i życiowych oczekiwań. Są to osoby, które poniekąd są przypisane do danego obszaru tematycznego i w innych obszarach nie sprawdziłyby się tak dobrze. Grupa ta, chociaż niezbyt liczebna, stanowi lokomotywę ciągnącą całość administracji.

---

<sup>1</sup> Urząd Służby Cywilnej [www.usc.gov.pl](http://www.usc.gov.pl).

W końcu jest trzecia grupa – pracowników służby cywilnej, którzy stanowią tryby funkcjonowania administracji. I jak w każdej maszynie – także w tej urzędniczej jej tryby bywają bardziej i mniej sprawne. Do najmniej sprawnych należą osoby, które starają się być niezastąpione poprzez gromadzenie zasobu wiedzy i traktowanie jej jako własności prywatnej, a nie jako dobra administracji.

W przyszłości struktura administracji powinna się zmieniać w kierunku zwiększania pierwszej grupy, która także powinna częściowo przejmować grupę drugą i trzecią, a w efekcie przyczyniać się do poprawy jakości i sprawności elit urzędniczych.

Jednak są także inne aspekty procesu transformacji, na które należy zwrócić uwagę, pisząc o elitach urzędniczych. Pierwszy z nich to sama specyfika okresu transformacji. Był to i nadal jest okres wielu zmian prawnych i organizacyjnych, które wymuszały wielki wysiłek administracyjny, skierowany przede wszystkim na proces tworzenia prawa – ustaw i aktów wykonawczych. W efekcie wśród administracji wykształciło się przekonanie, że najlepszym sposobem administrowania jest zmiana prawa, a niektóre ustawy zaczęły powoli przypominać instrukcję obsługi dla urzędników, pozostawiając mało miejsca na jakąkolwiek elastyczność lub interpretację. To z kolei prowadzi do narastania pewnej bierności wśród urzędników, którzy często własną chęć nicnierobienia zasłaniają literą ustawy. W efekcie takich działań brakuje także często myślenia kategoriami budowania strategii i wpływania na zmianę w inny sposób niż poprzez przygotowywanie kolejnych ustaw. Jednak widać już pewne zmiany na tym polu. Przygotowywany Narodowy Program Rozwoju na lata 2007-2013 pokazuje inny sposób podejścia do wyzwań stojących przed rozwojem kraju i jego administrowaniem. Nieprzypadkowo jako element NPR powstał projekt Programu Operacyjnego „Sprawna Administracja”, którego wdrażanie pozwoli na dokończenie przemian w administracji publicznej.

Aby ocenić funkcjonowanie administracji, trzeba także zwrócić uwagę na kilka złych praktyk, które się w niej pojawiły. Takim zjawiskiem, będącym również efektem transformacji, jest przeniesienie procesów decyzyjnych, stanowiące konsekwencją problemów wymienionych powyżej. Bardzo często decyzje są podejmowane na zbyt wysokim szczeblu – Rady Ministrów,

ministra właściwego do danej sprawy lub wiceministrów. Delegowanie decyzji na niższe poziomy występuje bardzo rzadko.

Pojawia się także problem „Polski resortowej”, który w okresie transformacji nabral szczególne znaczenia. Przy zachodzących istotnych przemianach ustrojowych, społecznych i gospodarczych trudno było stworzyć jednolitą strategię kierunków rozwoju państwa. W efekcie strategią radzenia sobie było budowanie polityki resortowej, skupionej na zaspokajaniu potrzeb poszczególnych obszarów działań. Pewnym przyczynkiem do budowania takiej sytuacji jest także wspomniany problem przeniesienia poziomu decyzji na wyższy szczebel i związane z tym ograniczenie komunikacji pomiędzy resortami na szczeblu departamentów i nadmierne sformalizowanie tej komunikacji. Zdarzały się sytuacje, gdy nawet w ramach jednego resortu wiceministrowie porozumiewali się za pomocą służbowych pism, przesyłanych pocztą obiegową.

Ten wątek każe przejść do następnego – mianowicie wchodzenia w „transformację techniczną”. Dostęp do nowoczesnych środków komunikacji, komputerów i Internetu prowadzi także do zwiększenia wykorzystywania nowoczesnych technik, które powinny zwiększać efektywność administracji – ważne jest, aby elity urzędnicze były również liderami w wykorzystaniu najbardziej efektywnych technik komunikowania się. Przykładem może być Estonia, w której obieg dokumentów został niemal całkowicie przeniesiony w świat wirtualnych technologii – nawet podczas spotkań Rady Ministrów wszystkie dokumenty są wyświetlane na ekranach komputerów. Przed polską administracją stoi więc duże wyzwanie – słabo rozwinięte sieci komputerowe, tendencja do niewykorzystania dotychczasowych doświadczeń, przestarzały sprzęt, a także brak umiejętności. Aby administracja była sprawna, te braki także trzeba nadrobić.

Pomimo tych wszystkich problemów polska administracja zdała bardzo ważny egzamin, którym było od maja 2004 roku wejście w struktury Unii Europejskiej. Przedstawiciele administracji, reprezentujący Polskę na spotkaniach różnego szczebla, wywiązują się ze swoich zadań. To oznacza, że w Polsce funkcjonuje trzon sprawnej kadry urzędniczej, na którym można budować dalszy proces jej transformacji w nowoczesną administrację.

*Agnieszka Chłoń-Domińczak\**

---

\* Doktor Agnieszka Chłoń-Domińczak – podsekretarz stanu w Ministerstwie Polityki Społecznej.



*Elity biznesu*





*Krzysztof Jasiński*

## Polskie elity o sobie na tle wyzwań integracji z Unią Europejską

### **Ewolucja roli elit w transformacji i integracji z Unią Europejską**

Upadek komunizmu w Europie Środkowo-Wschodniej wzmocnił szczególnie znaczenie elit politycznych i gospodarczych. Taką rolę elit wyznaczyły specyficzne, bezprecedensowe warunki wyjściowe transformacji – równoległe tworzenie podstaw demokracji i rynku, brak klasy średniej oraz słabość społeczeństwa obywatelskiego w skrajnie scentralizowanych państwach z dominującym sektorem publicznym. Elitom przypadła funkcja strategicznych aktorów transformacji, której wyrazem były koncepcje „porozumienia elit”, „wynegocjowanej rewolucji” bądź „paktu politycznego” pomiędzy autorytarną władzą a przywódcami opozycji demokratycznej. W takim kontekście elity rozpatrywano jako głównych kreatorów przekształceń ustrojowych, interesów grupowych i podziałów politycznych, których sposoby myślenia, wartości oraz style działania określały świadomość zbiorową, tożsamość, identyfikację i wzory zachowań również poza sferą polityki<sup>1</sup>.

Stabilizacja nowego ustroju zmienia rolę i zadania elit. W odniesieniu do Polski zmianę tę charakteryzuje metafora trzech generacji elit: elity przełomu, elity transformacji oraz elity konsolidacji. Elita przełomu zakreśliła wizję i pozyskała akceptację społeczną dla zmiany ustrojowej. Najważniejszym zadaniem elity transformacji było zinstytucjonalizowanie wcześniej

<sup>1</sup> J. Higley, J. Pakulski, *Elite Theory and Research in Postcommunist Societies* [in:] J. Frenzel-Zagórska, J. Wasilewski (eds.), *The Second Generation of Democratic Elites in Central and Eastern Europe*, IPS PAS, Warsaw 2000, p. 39–40.

dokonanych wyborów oraz zastąpienie polityki symbolicznej, formowanej w języku wizjonerów, polityką reform modernizujących państwo i gospodarkę. Z kolei elity konsolidacji powinny się koncentrować na podtrzymaniu i usprawnianiu działających już instytucji demokracji i rynku, a także utrwalać powszechne stosowanie nowych reguł w sferze publicznej. W porównaniu z wczesną fazą przemian ustrojowych dalszy kierunek transformacji prowadzi do ograniczenia roli elit. Reformy zwiększają autonomię gospodarki poddawanej regułom rynku. Rośnie znaczenie nowych uczestników sfery publicznej – mediów, samorządów terytorialnych, grup interesu i kolejnych partii, które zawężają swobodę decyzyjną establishmentu. Prerogatywy elit są ograniczone także zobowiązaniami zewnętrznymi, wynikającymi między innymi z akcesji Polski do Unii<sup>2</sup>.

Pomimo takich tendencji nadal istnieją okoliczności szczególnie dowartościowujące rolę elit politycznych i gospodarczych w Polsce. Występują one najsilniej w tych obszarach, które stanowią domenę elit i bezpośrednio mogą być zmieniane głównie wskutek ich aktywności. Obecnie jest to kwestia przezwyciężenia kryzysu państwa, przejawiającego się w niskiej jakości i demoralizacji polityków, atrofii moralności i prawa, oligarchizacji, klientelizmie i korupcji, a także zapaści finansów publicznych, niewydolności administracji i rozkładzie wymiaru sprawiedliwości wskazujących, że ustrój III Rzeczypospolitej nie osiągnął fazy dojrzałej konsolidacji<sup>3</sup>. To przede wszystkim produktem elit jest niestabilność sceny politycznej, deficyt legitymizacyjny rządu i parlamentu, rozproszenie, słabość i nietrwałość partii (w tym częste zmiany ich nazw, programu, struktury organizacyjnej i liderów) oraz niska jakość i zmienność oferty wyborczej. Zjawiska te leżą u podstaw wyobcowania elit, dużej absencji wyborczej oraz niechęci Polaków do polityki, znacznie większej niż w ustabilizowanych demokracjach.

Najważniejszym politycznym i normatywnym wskaźnikiem niedokończonych konsolidacji elit jest trwały podział na partie „postkomunistyczne”

---

<sup>2</sup> J. Wasilewski, *Elitystyczne wyjaśnienia wschodnioeuropejskich demokracji* [w:] R. Markowski (red.), *Populizm a demokracja*, ISP PAN, Warszawa 2004.

<sup>3</sup> W połowie lat dziewięćdziesiątych sformułowano pogląd odmienny, mówiący o przedwczesnej konsolidacji, zachodzącej w Polsce na bazie sieci nieformalnych powiązań o charakterze polityczno-biznesowym („kapitalizm polityczny”, „kapitalizm menadżerski” itp.). Upublicznienie przez sejmowe komisje śledcze mechanizmów zależności pomiędzy różnymi ośrodkami władzy politycznej i gospodarczej podważyło jednak i skompromitowało ten rodzaj konsolidacji.

i „postsolidarnościowe”, wywiedziony jeszcze z okresu PRL. Na poziomie organów państwa utrzymuje się on w praktyce formowania koalicji rządowych, tworzonych wyłącznie przez partie „postkomunistyczne” albo „postsolidarnościowe”. Najważniejsze pod tym względem są strategie elit partyjnych, a tożsamości postkomunistyczne i antykomunistyczne, podobnie jak preferowany model stosunków pomiędzy państwem i Kościołem, są przenoszone i ugruntowane także w zachowaniach innych grup społecznych<sup>4</sup>. Zapowiedzi kontynuacji tej praktyki, brutalizacja polityki i fragmentacja sceny politycznej przesuwają w czasie ukształtowanie się elity pluralistycznej lub konsensualnie zjednoczonej, uznawanej w teorii za podstawową przesłankę skonsolidowanej demokracji. Podobne konsekwencje ma wejście na scenę polityczną partii populistycznych i antysystemowych, które odgrywają istotną rolę w Sejmie i koalicjach samorządowych oraz mobilizują znaczące poparcie wyborcze.

Elity i instytucje niezdolne do konsolidacji osłabiają państwo i obniżają zdolność społeczeństwa do działania. W rezultacie marnowana jest część potencjału Polski (zasoby wykształconej młodzieży, dogodne położenie geograficzne), niedostatecznie wykorzystywana do poprawy konkurencyjności kraju w Unii. Na tym tle warto przywołać tezę, że Europa Środkowo-Wschodnia weszła po 1989 roku w okres rozwoju łączącego cechy liberalnego kapitalizmu, komunizmu i państw Trzeciego Świata, przy czym proporcje ich rozkładu są kwestią otwartą<sup>5</sup>. Na obecnym etapie rozwoju Polski wzmacnianie elementów nowoczesnego kapitalizmu w znacznej mierze zależy od dokończenia konsolidacji państwa, której podstawowym warunkiem jest konsolidacja elit. Wymownym przykładem nowych wyzwań i nowej roli polskich elit są strategiczne kwestie dyskutowane w związku z pracami nad Narodowym Planem Rozwoju na lata 2007–2013 bądź też podejmowane w debacie nad Strategią Lizbońską.

---

<sup>4</sup> Specyfikę procesu demokratyzacji w Polsce na tle porównań z Europą Zachodnią i krajami Europy postkomunistycznej analizuje A. Antoszewski, *Wzorce rywalizacji politycznej we współczesnych demokracjach europejskich*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2004.

<sup>5</sup> Ch. Bryant, *Economic Utopianism and Sociological Realism: Strategies for Transformation in East-Central Europe* [in:] Ch. Bryant, E. Mokrzycki (eds.), *The New Great Transformation? Change and Continuity in East-Central Europe*, Routledge, London 1994.

## Dane i metoda

Opracowanie prezentuje wybrane wyniki projektu badawczego „Elity polityczne i gospodarcze Polski wobec integracji z Unią Europejską”, realizowanego w Instytucie Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk. Jednym z jego elementów było przeprowadzenie i analiza trzydziestu wywiadów pogłębionych z dobranymi celowo politykami, liderami organizacji biznesu, przedsiębiorcami i ekspertami. Wywiady zostały zrealizowane pomiędzy majem 2003 roku a czerwcem 2004 roku według częściowo zestandaryzowanego scenariusza zawierającego dyspozycje do rozmów. Ich przebieg był nagrywany na dyktafon, a później został spisany i opracowany w formie maszynopisów. Przeciętny czas realizacji wywiadów wynosił półtorej godziny (w niektórych przypadkach przekraczał jednak cztery godziny rozmowy)<sup>6</sup>.

Charakteryzowane wyniki dotyczą autopercepcji zachowań polskich elit polityki i biznesu. Stanowią one „efekt uboczny” pytań badawczych dotyczących szans, nowych możliwości oraz problemów, które przed Polską otwiera wejście do Unii Europejskiej. Z perspektywy celów projektu interesujące były zarówno wypowiedzi respondentów, jak i sposób, w jaki badani mówili o poruszanych problemach. Uzyskane materiały pozwoliły na zrekonstruowanie sposobów myślenia rozmówców o badanych zagadnieniach. Zastosowano jakościową analizę treści wypowiedzi, a zebrane materiały poddano kategoryzacji i typologizacji, uwzględniającej podział na trzy grupy respondentów: elitę polityczną, elitę gospodarczą oraz elitę obydwu sfer. Wśród rozmówców najliczniej reprezentowana była kategoria zaliczona do elity biznesu – przedsiębiorcy i menadżerowie (w tym umieszczeni na „liście najbogatszych Polaków” tygodnika „Wprost”), liderzy organizacji biznesu i znani eksperci gospodarczy, niezajmujący wcześniej ważnych stanowisk w organach władzy publicznej (15 osób). Drugą podgrupę tworzyła elita obydwu sfer, obejmująca respondentów, którzy zdobyli doświadczenia pracy na znaczących stanowiskach politycznych, administracyjnych i dyplomatycznych, a obecnie zajmują eksponowane stanowiska w biznesie (8 osób).

---

<sup>6</sup> Wywiady przygotował i przeprowadził autor artykułu. Merytorycznie, metodologicznie, a w znacznej mierze również personalnie (ze względu na kryteria doboru i skład osobowy rozmówców) stanowią one kontynuację oraz rozwinięcie wcześniejszych projektów badawczych. Zob. K. Jasiołki, *Elita biznesu w Polsce*, IFIS PAN, Warszawa 2002.

Nieco mniej liczni byli przedstawiciele elity politycznej, wśród których znaleźli się byli premier, kilku znanych polityków i wysokich rangą urzędników państwowych oraz ekspertów (7 osób). Zastosowana metoda i ograniczona próba nie pozwalają na badania ilościowych rozkładów analizowanych poglądów bądź uznania ich za reprezentatywne dla badanych grup respondentów. Zebrane wypowiedzi potraktowano głównie jako materiał umożliwiający charakterystykę poglądów przedstawicieli środowisk politycznych i gospodarczych, niedostępną przy zastosowaniu metod ilościowych. Respondenci ze względu na swoją pozycję społeczną zostali uznani za osoby szczególnie kompetentne, których wiedza rzuca nowe światło na badaną problematykę (zob. aneks).

### **Nowe zadania elit**

Realizacja projektu stworzyła możliwość spojrzenia na rolę elit w Polsce po kilkunastu latach transformacji ustrojowej z perspektywy jej prominentnych przedstawicieli. Problemową specyfikę badania określały odpowiedzi respondentów na pytania otwarte: Jakie szanse i nowe możliwości otwiera przed Polską członkostwo w Unii Europejskiej? Na jakich zasobach mogą się opierać nowe strategie rozwoju Polski? Czym można „zagrać” dla poprawy położenia kraju? Jakie są największe zagrożenia i wyzwania, przed którymi może stanąć Polska w pierwszych latach członkostwa w Unii? W kontekście podejmowanej tu problematyki odpowiedzi udzielane przez rozmówców prowadzą do wniosku, że najczęściej postrzegali oni rolę i zadania elit funkcjonalnie, jako jeden z ważnych aspektów wewnętrznych uwarunkowań rzutujących na sposób wykorzystania rodzimych potencjałów w Unii. Zachowania elit i politykę organów władzy publicznej respondenci rozpatrywali równocześnie w kategoriach działań zwiększających szanse rozwojowe Polski bądź też jako element ryzyka i zagrożeń po wejściu do Unii. Dostrzegali przy tym wielowymiarowy charakter wyzwań, z którymi będą się musiały skonfrontować elity (w tym nowe cele i zadania), jak również możliwe rozmaite konsekwencje ich działań. W wymiarze pozytywnym rozmówcy widzieli w elitach aktorów zmian, którzy mogą poprawiać jakość zarządzania państwem, wdrażać długofalowe strategie gospodarczego rozwoju kraju (także polityki regionalnej), stymulować pro wzrostową politykę makroekonomiczną,

wspierać przedsiębiorczość i innowacyjność oraz tworzyć dobry klimat inwestycyjny. W tym kontekście wymieniali działania podejmowane w związku z dyskontowaniem członkostwa w Unii, takie jak absorpcja funduszy strukturalnych, wykorzystanie instytucji unijnych do realizacji polskich interesów (obecność w strukturach władzy, zwiększanie dostępu do rynku i kapitału, promocja eksportu i tak dalej), zwiększanie efektywności polskiego lobbingu w Unii oraz zmiana wizerunku Polski i polskich produktów.

Na poziomie korporacyjnym respondenci wskazywali na szczególną rolę elit w tworzeniu korzystnych warunków rozwoju i konsolidacji rodzimych firm (zwłaszcza małych i średnich), poprawę standardów zarządzania w biznesie oraz we wspieraniu dużych przedsiębiorstw, które mogłyby – jak Nokia w Finlandii – pełnić funkcje „lokomotyw” gospodarki. Podobnie precyzowali potrzebę aktywności elit w sferze wartości i symboli określających ramy kulturowe oraz jakość kapitału społecznego. Wymieniali tu przede wszystkim tworzenie klimatu zaufania w sferze publicznej, kształtowanie pozytywnych wzorów działania, przeciwdziałanie patologiom i korupcji, wspieranie dialogu społecznego, podnoszenie standardów edukacyjnych, aktywizację rynku pracy oraz ograniczanie dysproporcji rozwojowych i wykluczenia społecznego.

Jest interesujące, jak na tle powszechnej w Polsce krytyki elit respondenci określali ich negatywną rolę w sferze publicznej. Przede wszystkim zwracali uwagę na niską jakość polskiej polityki, w tym kryzys przywództwa, korupcję i wyobcowanie elit, słabą legitymizację ustroju państwa, brak strategii rozwoju kraju, traktowanie integracji z Unią jako substytutu własnej polityki oraz niejasny kierunek przemian politycznych w państwie, w tym niestabilne rządy i rozproszenie systemu partyjnego. Na tle trudnej sytuacji bytowej dużej części społeczeństwa akcentowali rozszerzanie się poparcia dla ugrupowań antysystemowych, populistycznych i nacjonalistycznych. W kontekście krytyki elit rozmówcy akcentowali najczęściej słabość struktur państwa (zwłaszcza wymiaru sprawiedliwości), kryzys finansów publicznych, ograniczający możliwości wspierania celów rozwojowych i wykorzystanie funduszy unijnych, atrofie kapitału społecznego oraz niewielką zdolność pozyskiwania przez Polskę inwestycji zagranicznych. Wskazywali również na negatywną rolę elit w zarządzaniu procesami gospodarczymi (tendencje oligarchiczne i klientelistyczne, marnowanie lub nielegalne przejmowanie zas-

bów skarbu państwa itp.), opóźnianie reform strukturalnych i niewystarczające wsparcie dla rodzimego kapitału.

Wyrażane przez respondentów poglądy na temat elit były jednak w kwestiach szczegółowych zróżnicowane i rozmaicie akcentowane. Chociaż dominowało wśród nich krytyczne postrzeganie jakości i sposobu uprawiania polityki w Polsce (także gospodarczej), rozmówcy nieco inaczej postrzegali przejawy tego zjawiska. Odmienność stanowisk warunkowało przede wszystkim instytucjonalne umiejscowienie rozmówców, jak również ich dotychczasowe ścieżki kariery (na przykład politycy znacznie częściej akcentowali dużą rolę państwa, a przedstawiciele biznesu standardowo uważali, że jest ona nadmierna i źle realizowana). Zdaniem przedstawicieli elity politycznej, wyrażanym niezależnie od podziałów ideologicznych lub partyjnych, podstawowym problemem ograniczającym rozwój Polski na tle wyzwań członkostwa w Unii, jest słabość struktur państwa i niespójność działania organów władzy publicznej. Jak powiedział jeden z dawnych liderów opozycji demokratycznej: „dopuszciliśmy do zasadniczego demontażu państwa (...), tego narzędzia, które powinno być pewnym elementem wyrównującym szanse naszej gospodarki w konkurencji z kapitałem zagranicznym wchodzącym na polski rynek” [12]<sup>7</sup>. Inny znany polityk dodawał: „przeoczono, że rynek musi mieć jakieś otoczenie i instytucje (...) nie ma dowodu, że integracja z UE to w znacznym zakresie proces samoczynny. Poczynając od decyzji politycznych i harmonizacji prawa, po doradztwo dla firm, jak sobie poradzić na jednolitym rynku...” [17]. Rozmówcy ze środowiska elity politycznej zwracali uwagę, że „to państwo wstąpiło do UE i rola państwa będzie rosła. Państwo zaciąga w imieniu obywateli coraz więcej zobowiązań związanych z członkostwem w Unii, która jest przede wszystkim unią państw” [29]; „dostosowanie do wymogów UE nie jest możliwe bez aktywnej roli państwa” [18]. W takim ujęciu sprawność państwa i jakość jego działania są postrzegane jako jeden z kluczowych zasobów rozwoju Polski w wymiarze zarówno wewnętrznym, jak zewnętrznym.

Z kolei elita gospodarcza jest bardzo krytyczna wobec instytucji państwa. Zdaniem prezesa czołowej organizacji biznesu „niska sprawność państwa

---

<sup>7</sup> W nawiasach zostały umieszczone numery ankiet z których pochodzi wypowiedź. Numeracja odpowiada kolejności realizacji wywiadów, natomiast nazwiska respondentów wymienione w aneksie zostały zestawione alfabetycznie.

prowadzi do wniosku, żeby na jego instytucjach nie budować naszego rozwoju. Im mniej państwa, tym lepiej, chyba żeby zajęło się tym, co do niego należy – wymiarem sprawiedliwości, edukacją czy bezpieczeństwem” [8]. Rozmówca z firmy konsultingowej precyzuje: „rola państwa powinna polegać na wzmacnianiu tych jego elementów, które są w danym momencie słabe i hamują wzrost gospodarczy, jak na przykład niewydolne sądownictwo czy mało profesjonalna kadra urzędnicza. Problem w tym, że u nas wzmacnia się jedynie te dziedziny państwa, które są potrzebne elitom politycznym” [11]. Menadżer dużej firmy z udziałem inwestorów zagranicznych zwracał uwagę, że dużymi problemami są nieprzewidywalność zachowań decydentów politycznych oraz brak ciągłości w polityce państwa: „przychodzi kolejna ekipa i wszystko rozwala” (dodawał też: „politycy często psują gospodarkę, narzucają patologiczne reguły gry”) [7]. Problemy tworzą nie tylko częste zmiany personalne i dominacja interesów grupowych, lecz także słabe zrozumienie w organach władzy publicznej zagadnień gospodarczych: „brak analityki popytowej, nieumiejętność policzenia kosztów modernizacji” [3]. Jak zauważył jeden z najbogatszych Polaków: „państwo jest u nas reprezentowane przez słabych jakościowo, selekcionowanych negatywnie polityków, którzy przerzucają koszty swojej niesprawności na podatników” [26]. Respondenci należący do elity obydwu sfer (polityki i biznesu) zwracali uwagę na brak akceptowanego przywództwa, korupcję oraz wyobcowanie klasy politycznej. Ich zdaniem przesłanką takich zjawisk jest przede wszystkim „chaos w rządzeniu, w urbanistyce, w edukacji, w wymiarze sprawiedliwości” [4],

**Tabela 1.**

<b>Auto percepcja zachowań polskich elit w perspektywie członkostwa w Unii Europejskiej</b>			
	<b>Elita polityczna</b>	<b>Elita gospodarcza</b>	<b>Elita obydwu sfer</b>
<b>Jakość i sposób uprawiania polityki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• słabość struktur państwa i niespójność działania organów władzy publicznej</li> <li>• specyfika podziałów politycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• generowanie populizmu i eurosceptycyzmu</li> <li>• niejasny kierunek przemian politycznych</li> <li>• brak strategii rozwoju gospodarczego państwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• słabość działań na rzecz akumulacji rodzimego kapitału</li> <li>• kryzys przywództwa, wyobcowanie elit, korupcja</li> <li>• integracja z UE jako nowa ideologia i substytut własnej polityki</li> <li>• obawy dotyczące właściwego spożytkowania funduszy z UE</li> </ul>

*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie analizy treści wywiadów.



który zniechęca także inwestorów zagranicznych: „kapitał przyjdzie, jeśli nie będzie musiał zatrudniać prawników, którzy tłumaczą inwestorom, że nie są wielbłądami ” [9].

Niektórzy politycy wyrażali obawy, że jedną z konsekwencji specyficznych podziałów politycznych w Polsce (słabość programowa, populizm itd.) będą próby przypisywania członkostwu w Unii wszelkich problemów rozwoju kraju. „Wszystko, co będzie negatywne, będzie na pewno kojarzone z UE (...), jeśli nie będzie dużego wzrostu gospodarczego, to może prowadzić do bardzo niekorzystnych zjawisk na naszej scenie politycznej, do umacniania się ugrupowań populistycznych i antyeuropejskich” [16]. Z takich obaw wyrsała ostrzeżenie, że „elity, które były za Unią, mogą »znaleźć się na widelcu«” [20], grozi im odrzucenie i polityczna marginalizacja. W zbliżonym kontekście rozmówcy zarówno ze środowisk gospodarczych, jak i politycznych wskazywali na traktowanie integracji z Unią jako nowej ideologii bądź substytutu słabości własnej polityki.

Skłaniające do myślenia są wypowiedzi rozmówcy funkcjonującego zawodowo na styku polityki i biznesu, wielkich korporacji zagranicznych oraz polskich firm: „Od lat dziewięćdziesiątych używano coraz częściej argumentacji o konieczności dostosowania się do standardów UE. Jest w tym ukryte zagrożenie dla przyszłej legitymizacji reform w Polsce. Używanie Unii jako ideologicznej motywacji reform robiono w taki sposób, że przeidealizowano Unię. Z jednej strony (jak w »Wyborczej«) przedstawiano ją prawie jako raj na ziemi, a z drugiej – przypominało to marksistowską koncepcję konieczności dziejowej. (...) Europejskość ziano z pojęciem Unii Europejskiej i używano jako parawanu dominującej polityki gospodarczej, nowej kultury i obyczajowości. (...) Instytucje państwowe, zamiast odgrywać rolę pewnego parasola nad debatą wolnych obywateli, przyjęły rolę nauczycieli. (...) Taka polityka wyalienowanych elit odwołujących się do pozanarodowych »okoliczności historycznych« tworzy zagrożenie, że jedyną alternatywą polityczną jest populizm, który może się skończyć w pewnym momencie jakimś mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanym buntem antyestablishmentowym” [11].

Zdaniem innego respondenta taka postawa naszych polityków wynikała z tego, że „często nie formułowali oni własnej polityki (...) tylko odpowiadali na propozycje i gesty wychodzące z zewnątrz” [12]. Jeden z byłych członków rządu określał tę sytuację mianem „ucieczki w Unię”, która „stała się symbolem

wszystkiego co poprawne, pożądane i utęsknione. Stała się pewnym bytem metafizycznym, który ma wszystko rozwiązać, wprowadzić korekty we wszystkich obszarach – jest taką ucieleśnioną tęsknotą modernizacyjną (...). Po referendum akcesyjnym nie ma powodu, żeby nadal używać różowych okularów i cukierkowych kolorów. Nikt tego w Unii nie robi. Jeżeli przejmujemy standardy unijne, to i tu je przyjmijmy” [17].

Z kolei środowiska gospodarcze akcentowały problem braku długookresowej strategii rozwoju gospodarczego państwa oraz słabość działań na rzecz akumulacji rodzimego kapitału. „Ciągłe nie mamy całościowego podejścia do gospodarki, odpowiedzi na fundamentalne pytanie: w jaki sposób Polacy chcą budować swój potencjał intelektualny i materialny. (...) Nie koncentrujemy się na problemach strategicznych. Nie zauważamy, że gospodarka rynkowa wiąże się z kumulacją kapitału i powinniśmy wiedzieć, jaki typ postępowania w biznesie jest akceptowany, na który jest zgoda, a na który jej nie ma” [5]. „Potrzebna jest strategia konkurencyjności państwowej” [27]. Respondenci często podkreślali konieczność tworzenia korzystnych warunków rozwoju i ekspansji rodzimych firm: „Trzeba myśleć, żeby Polacy mieli szanse na wzbogacanie się – żeby poza najemnikami był jeszcze polski biznes” [26]; zwłaszcza że polski biznes „konkuruje z silniejszymi firmami zachodnimi, bardziej wydajnymi i korzystającymi z tańszego pieniądza” [3].

Zwracano również uwagę na słabość zasobów i ograniczenia polityki gospodarczej, które często spychają polski biznes na pozycje podporządkowane preferencjom kapitału zagranicznego, niekoniecznie pokrywającym się z interesami naszej gospodarki. Jak zauważył polityk z dużym stażem pracy na rynkach kapitałowych: „inwestorzy zagraniczni odsuwają polską klasę zarządczą, właścicielską od własności i zarządzania. Stajemy się (...) wykonawcą, administratorem, realizatorem czyichś polityk. Obniża się nasza podmiotowość, ważne decyzje przesuwają się do ośrodków zagranicznych. Kształtuje się nowa geografia i dystrybucja kapitałów oraz kompetencji” [29]. Na tle krytyki słabości instytucji państwowych i gospodarczych respondenci wyrażali wątpliwości dotyczące zdolności Polski do sprostania wyzwaniom członkostwa w Unii: „Wszystko będzie się toczyło po staremu. Nadal będą działały lokalne mechanizmy władzy, kołesiostwo i korupcja” [2]. Zwraca uwagę „zbiurokratyzowanie zarządzaniem środków finansowych z UE oraz ich centralizacja i upolitycznienie” [5]. W rezultacie istnieje

„niebezpieczeństwo realizacji scenariusza greckiego i przejedzenia, przeputania pomocy z Unii Europejskiej” [17].

## **Uwagi końcowe**

Wypowiedzi respondentów były dalekie od uznania, że w polskiej polityce można się skupić głównie na usprawnianiu i upowszechnianiu już działających instytucji demokracji oraz rynku, czego teoretycznie można by oczekiwać po kilkunastu latach transformacji ustrojowej. Respondenci wskazywali zarówno na konieczność znaczących reform tych instytucji, jak i potrzebę zmian zachowań elit politycznych i gospodarczych.

W takim kontekście warto uwzględnić, że „ład instytucjonalny jest określony równocześnie na dwóch podstawowych poziomach, poziomie ustrojowym (normotwórczym) i poziomie strategii aktorów. (...) Żaden z tych poziomów nie funkcjonuje bez drugiego, o działaniu instytucji można cokolwiek powiedzieć jedynie na podstawie obu poziomów łącznie”<sup>8</sup>. Instytucje i aktorzy (zwłaszcza elity) stanowią dwie strony tego samego medalu. To elity w największym zakresie tworzą i modyfikują instytucje. Równocześnie jednak instytucje szybko narzucają swoje reguły elitom, które – z różnym stopniem świadomości – przejmują cele i kulturę organizacyjną „swoich” instytucji. (Istnieje wiele przykładów, jak wejście w ramy instytucjonalne modyfikuje działania reformatorów „wchodzących w buty” poprzedników). Wyniki badań wzbogacają argumentację na rzecz tezy o szczególnej roli elit jako aktorów zmian ustrojowych w Polsce również w ich obecnej fazie.

Po pierwsze, pomimo zmniejszania autonomii elit, powodowanego wzrostem znaczenia innych uczestników sfery publicznej i krzepnięcia nowych instytucji, żadna inna grupa społeczna nie może w porównywalnym zakresie wyręczyć elit w wypełnianiu zadań (także nowych), które stanowią zasadniczą domenę ich aktywności. Respondenci definiowali te zadania w wymiarze zarówno polityki krajowej, jak i relacji z otoczeniem zewnętrznym. Analiza ich wypowiedzi prowadzi do wniosku, że elity nadal stają przed zadaniem dokończenia konsolidacji nowego ustroju w wymiarze polityczno-

---

<sup>8</sup> M. Federowicz, *Różnorodność kapitalizmu. Instytucjonalizm i doświadczenie zmiany ustrojowej po komunizmie*, IFiS PAN, Warszawa 2004, s.153.

-normatywnym i instytucjonalnym. Perspektywę konsolidacji politycznej i normatywnej określa kształtowanie się elity pluralistycznej bądź konsensualnie zjednoczonej. Kluczowym wskaźnikiem jej powstawania byłoby utworzenie koalicji rządowej przełamującej podział na partie „postkomunistyczne” i „postsolidarnościowe”, a także marginalizacja ugrupowań populistycznych oraz antysystemowych. Natomiast konsolidacja instytucjonalna wymaga korekt reguł systemowych w sposób pozyskujący dużą akceptację społeczną, a także powszechne stosowanie takich reguł. Przeważające obecnie w sferze publicznej tendencje nie wydają się jednak (przynajmniej w najbliższym czasie) sprzyjać konsolidacji elit i instytucji, co znacząco osłabia możliwości właściwego wykorzystania potencjału rozwojowego Polski w Unii Europejskiej<sup>9</sup>.

Po drugie, rolę elit dowartościowuje w Polsce dodatkowo splot szczególnych okoliczności. W wymiarze wewnętrznym określa go głęboki kryzys zaufania do elit polityki i biznesu, zapoczątkowany „aferą Rywina”. W powiązaniu z innymi kwestiami (jak bezrobocie, niesprawność państwa, korupcja czy lustracja) kryzys ten wytworzył zapotrzebowanie na reformy ustrojowe i zmiany personalne w kluczowych obszarach życia społecznego. Takie oczekiwania wzmacnia również kalendarz polityczny, który zakreśliła (po raz pierwszy od 1989 roku) scenariusz niemal równoczesnej zmiany rządu, parlamentu i prezydenta. W wymiarze zewnętrznym rolę elit dowartościowuje kryzys Unii związany z ratyfikacją traktatu konstytucyjnego. Ujawnił on duże sprzeczności interesów państw członkowskich i odrzucił uzgodnienia polityków dotyczące dalszych kierunków rozwoju Unii Europejskiej. W Polsce liderzy partii prawicowych, które prawdopodobnie będą tworzyły nowy rząd i zdominują przyszły parlament (a mogą także zwyciężyć wybory prezydenckie), staną wobec konieczności wypracowania nowej polityki w relacjach z Unią, która znajduje się obecnie w jednym z najtrudniejszych kryzysów politycznych w historii tego ugrupowania. Taka perspektywa w nowy sposób potwierdza trafność uwag respondentów, którzy zachowania elit rozpatrywali równocześnie w kategoriach pozytywnych bądź

---

<sup>9</sup> Dopelnieniem konsolidacji ustroju jest zwykle upodobnianie się elit w różnych wymiarach położenia społecznego. Zob. szerzej: K. Jasiński, *Elity polityki i biznesu* [w:] M. Jarosz (red.), *Polska. Ale jaka?* Oficyna Naukowa – ISP PAN, Warszawa 2005.

negatywnych w zależności od oceny ich wpływu na zwiększenie szans rozwojowych Polski po wejściu do Unii.

Warto również odnotować uwagi dotyczące sposobu myślenia części rozmówców wypowiadających się o roli polskich elit na tle integracji z Unią. Jedna z nich dotyczy potrzeby odejścia od traktowania „ucieczki w Unię” jako substytutu słabości własnej polityki, swoistej ideologii transformacji. Takie podejście często wykorzystywane do uzasadniania niepopularnych działań rządu tworzy poważne zagrożenia dla legitymizacji przyszłych reform. Sprzyja populistycznej bądź nacjonalistycznej krytyce akcesji do Unii, przedstawianej jako projekt polityczny wyobcowanych elit narzucających nieakceptowane społecznie kierunki zmian. Wynik referendum konstytucyjnych we Francji i Holandii wyraźnie pokazuje, że wypowiedzi naszych respondentów mają walor prognozy ostrzegawczej wykraczającej poza lokalne uwarunkowania Polski<sup>10</sup>.

Niepokoi, że ich postulaty nadal słabo przekładają się na zmiany strategii głównych aktorów sceny publicznej i reformy instytucjonalne. Można w tym zakresie wskazać chociażby na zjawiska demontażu państwa i narastanie jego dysfunkcjonalności (mierzonej między innymi jakością usług w wymiarze sprawiedliwości, administracji publicznej czy służbie zdrowia) bądź przebieg dyskusji nad Narodowym Planem Rozwoju na lata 2007–2013, która nie stała się załącznikiem debaty na temat długofalowych koncepcji rozwoju kraju, polityki regionalnej czy pobudzania oddolnej aktywności obywateli. Pozostaje też kwestia otwartą, kiedy będzie można uznać, że wypowiedzi respondentów w stylu „u nas wzmacnia się jedynie te dziedziny państwa, które są potrzebne elitom” należą już do opisu przeszłości.

*Krzysztof Jasiński\**

---

<sup>10</sup> *The Europe that died*, „The Economist”, June 4th 2005.

\* Docent doktor hab. Krzysztof Jasiński – Instytut Filozofii i Socjologii Polska Akademia Nauk.

## **Aneks**

Lista respondentów – informacje dotyczące zajmowanych przez nich stanowisk w momencie realizacji wywiadu. W niektórych przypadkach zostały umieszczone informacje dodatkowe o ich karierze zawodowej.

- Jerzy Bartnik – prezes Związku Rzemiosła Polskiego, prywatny przedsiębiorca
- Jan Krzysztof Bielecki – prezes zarządu PKO SA, były premier RP i minister ds. integracji europejskiej, poseł oraz wieloletni dyrektor wykonawczy w Europejskim Banku Odbudowy i Rozwoju w Londynie
- prof. dr hab. Andrzej Blikle – prezes zarządu firmy cukierniczej A. Blikle, prezes Polskiej Federacji Producentów Żywności, ekspert Centrum im. Adama Smitha
- dr Henryka Bochniarz – prezydent Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych, była minister przemysłu i handlu oraz prezes Polskiej Rady Biznesu, współwłaścicielka firmy doradczej NICOM Consulting Ltd.
- dr Andrzej Brzozowski – Senior Vice President, Head of Group Function Sustainability Affairs Poland ABB (szwajcarsko-szwedzka grupa przemysłowa), wcześniej m.in. prezes Stowarzyszenia Menedżerów w Polsce, konsul generalny RP w Kanadzie, szef Biura Zagranicznego NSZZ „Solidarność”
- Piotr Cygan – partner zarządzający HEXAGON CAPITAL, współtwórca biura McKinsey w Warszawie, szefowej firmy w zakresie doradztwa strategicznego dla instytucji finansowych oraz firm przemysłowych, były wiceprezes Polskiej Rady Biznesu i Chief Executive Officer ITI Group
- dr Maria Andrzej Faliński – sekretarz generalny Związku Pracodawców Polska Organizacja Handlu i Dystrybucji, zrzeszającej wielkie sieci handlowe z udziałem inwestorów zagranicznych
- Aleksander Gudzowaty – prezes zarządu i dyrektor naczelny Przedsiębiorstwa Handlu Zagranicznego BARTIMPEX S.A., umieszczany na czołowych miejscach „listy najbogatszych Polaków” tygodnika „Wprost”
- dr Wiesław Gumuła – dyrektor kieleckiego oddziału Narodowego Banku Polskiego
- prof. dr hab. Danuta Hübner – członek Rady Ministrów, sekretarz stanu ds. europejskich w Ministerstwie Spraw Zagranicznych, sekretarz Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej, przedstawicielka rządu polskiego w Konwencji Europejskiej, wcześniej m.in. szefowa Kancelarii Prezydenta RP Aleksandra Kwaśniewskiego
- prof. dr hab. Maria Jarosz – kierownik Zespołu Badań Przekształceń Własnościowych w Instytucie Nauk Politycznych Polskiej Akademii Nauk
- Jerzy Koźmiński – prezes Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, były ambasador RP w USA, wcześniej dyrektor generalny i podsekretarz stanu w Urzędzie Rady Ministrów
- dr Jan Kulczyk – prezes Kulczyk Holding, prezes Polskiej Rady Biznesu, honorowy prezes Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej, najbogatszy Polak według tygodnika „Wprost”
- Tomasz Kulisiewicz – konsultant i analityk rynku informatyki oraz telekomunikacji, redaktor kwartalnika „Prawo i Ekonomia w Telekomunikacji”, ekspert Centrum im. Adama Smitha i Stowarzyszenia Menedżerów w Polsce
- dr Andrzej Malinowski – prezydent Konfederacji Pracodawców Polskich, wcześniej m.in. sekretarz stanu w Ministerstwie Gospodarki, poseł na Sejm RP
- Marek Matraszek – dyrektor firmy lobbingowej CEC Government Relations, która m.in. prowadziła dla Lockheed Martin Corp. kampanię dotyczącą zakupu przez rząd Polski samolotu wielozadaniowego F-16
- Marek Michalski – dyrektor ds. logistyki w działającej na terenie Hiszpanii firmie Frans Mass, odpowiedzialny za obszar Europy Południowej i Afryki Północnej, wykładowca w szkołach biznesu w krajach Ameryki Łacińskiej

- Sergiusz Najar – podsekretarz stanu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych, członek Komitetu ds. Umów Offsetowych, wcześniej m.in. dyrektor generalny ds. bankowości przedsiębiorstw Citibanku w Pradze
- Zbigniew Niemczycki – prezydent i właściciel Curtis Companies Ltd., współtwórca oraz lider organizacji pracodawców i przedsiębiorców (Polska Rada Biznesu, Business Centre Club i in.)
- Jan Olszewski – poseł Sejmu RP, były premier rządu RP, przewodniczący Ruchu Odbudowy Polski
- Janusz Palikot – prezes i współwłaściciel Polmosu Lublin, szef rady nadzorczej i udziałowiec Ambry S.A., wiceprezes Polskiej Rady Biznesu i Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych
- Krzysztof Pietraszkiewicz – prezes Związku Banków Polskich, przewodniczący Rady Nadzorczej PKO BP SA\*
- prof. dr hab. Dariusz Rosati – członek Rady Polityki Pieniężnej, były minister spraw zagranicznych, ekspert Banku Światowego i szef Sekcji Krajów Europy Środkowo-Wschodniej w Europejskiej Komisji Gospodarczej ONZ, członek zespołu doradców ekonomicznych przewodniczącego Komisji Europejskiej Romana Prodiego
- dr Jacek Saryusz-Wolski – prorektor Kolegium Europejskiego w Natolinie, były sekretarz Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej, doradca premiera Jerzego Buzka, pełnomocnik rządu ds. integracji europejskiej i pomocy zagranicznej
- Leszek Wiecech – Government Affairs Manager, BP Poland (polski oddział British Petroleum, jednej z największych korporacji świata)\*, członek Rady Dyrektorów British-Polish Chamber of Commerce
- prof. dr hab. Janina Witkowska – Uniwersytet Łódzki, Katedra Ekonomii, specjalizuje się w problematyce inwestycji zagranicznych, była doradcą Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej
- Jacek Wojciechowicz – rzecznik prasowy biura Banku Światowego w Warszawie
- Zbigniew Wróbel – prezes zarządu i generalny dyrektor PKN ORLEN S.A., największego polskiego przedsiębiorstwa\*, wcześniej m.in. wiceprezydent Government Affairs & Corporate Development Central Europe PepsiCo Inc., prezes Polskiego Stowarzyszenia Wytwórców Produktów Markowych
- dr Mariusz Wyżycki – wiceprezes zarządu, Biuro Informacji Kredytowych S.A., odbywał studia podyplomowe i doktoranckie we Francji, pracował w firmach doradczych
- dr Jerzy Zdrzałka – członek zarządu, dyrektor zarządzający ds. bankowości przedsiębiorstw w Banku Millennium\*, wcześniej m.in. prezes zarządu PZU SA, wiceprezes zarządu Banku Pekao SA, przewodniczący rady nadzorczej KGHM Polska Miedź SA, sekretarz stanu w Ministerstwie Finansów

---

\* Przedsiębiorstwa, które zostały umieszczone na liście 500 największych przedsiębiorstw w Polsce według danych za 2002 rok. (dodatek specjalny, „Rzeczpospolita”, 7 maja 2003 r.)

*Maria Wiśniewska*

## Polskie elity biznesu – jakie mamy, a jakich potrzebujemy

Polskie elity biznesu pojawiły się wraz z gospodarką rynkową piętnaście lat temu. Nie mają więc długiego, zakorzenionego w historii gospodarczej rodowodu. Dziś elity te przeżywają rozterki.

W okresie przelomu „stare” elity biznesu epoki komunizmu były skoncentrowane na zajęciu dobrych pozycji w nowym, tworzącym się krajobrazie rynku. I zważywszy na to, że nie miały zbyt dużej konkurencji, udało im się to. Były to choćby pośpiesznie tworzone na bazie byłych central handlu zagranicznego spółki prawa handlowego, dowodzone przez zwanych przez rynek „czerwonych baronów”, których jedyną strategią było jak najwięcej mieć – nieważne co, byle dużo i byle wszędzie.

Ale w tym samym czasie, równoległe do uwłaszczania się „czerwonych baronów”, zaczęła się rodzić konkurencja dla tych elit – tysiące przedsiębiorczych Polaków biorących swój los w swoje ręce, zaczynających często na ulicy od kocyka ze sprowadzonymi zza granicy tanimi towarami. To oni, odkładając grosz za groszem, zaspakajali najpierw swoje najpilniejsze potrzeby konsumpcyjne, a potem powiększali swoje firmy – z ulicy przynosili się do małych kiosków, sklepików, a z czasem do pięknych, przestronnych sklepów. Wielu z nich kieruje zakładami produkującymi to, co kiedyś sprowadzali, a ci najsprawniejsi zdobywają rynki Europy na wschodzie i na zachodzie.

Coraz silniej osadzają się też w realiach życia gospodarczego instytucje rynku – Giełda Papierów Wartościowych, Państwowa Komisja Papierów Wartościowych i Giełd, Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych, Narodowy



Bank Polski, jako bank centralny, Rada Polityki Pieniężnej, Komisja Nadzoru Bankowego, Bankowy Fundusz Gwarancyjny i tak dalej, i tak dalej.

Gospodarka poddana regułom rynku staje się z czasem coraz bardziej autonomiczna, niezależna od polityki i polityków. Staje się częścią gospodarki europejskiej, ze wszystkimi jej powiązaniem ze światem.

W oczywisty sposób zmienia się też rola elit biznesu. To one teraz muszą nakreślić wizję rozwoju swoich firm, wyznaczyć cele i drogi ich realizacji. Nie wystarczy już strategia przetrwania, która w szybko idącym do przodu świecie oznacza drogę do unicestwienia.

A tymczasem wśród części polskich elit biznesu jakby się już wyczerpała ta energia, która w pierwszym okresie transformacji popchnęła je do przodu. Pojawia się obawa przed wszystkim – przed polityką i politykami, przed restrukturyzacją, komercjalizacją, prywatyzacją, konsolidacją, podziałem, stagnacją, recesją, konkurencją, Unią Europejską, Chinami i jeszcze innymi nieszczęściami. Obawa ta paraliżuje myślenie i działanie. Jej niszczące efekty widać szczególnie ostro na tle tej awangardy, która nie dając się obezwładnić, odważnie poszła do przodu, przekroczyła granice i dziś sieje postrach w krajach Unii Europejskiej.

Bardzo ciekawe byłoby przyjrzenie się z bliska tym „odważnym” i tym „przestraszonym”. Co leży u źródeł tych postaw? Cechy osobowości, sposób kształcenia, doświadczenie, a może jest to różnica pokoleniowa?

Jest wielu wspaniałych przedsiębiorców, którzy ryzykując wszystkim, często na przekór przeciwnościom, z wielką determinacją budowali swoje firmy. Osiągnęli sukces i dziś jak niepodległości bronią status quo. Nie chcą zauważyć, że są zbyt mali, żeby dalej rosnąć lub nawet się tylko utrzymać na rynku. Często jako wyjaśnienie słychać argument, że chodzi o utrzymanie polskości kapitału, polskości firmy. Zachodzi jednak obawa, czy tak pojmany patriotyzm nie doprowadzi tych firm i ich właścicieli do kolejnej ofiary i klęski zniknięcia z rynku.

Droga rozwoju biznesu to przecież nie tylko zaproszenie kapitału zagranicznego, którego Polacy boją się jak demona.

Sporo zawiniли politycy, którzy z bardzo pragmatycznego obszaru gospodarki uczynili sobie pole politycznych harców, a prywatyzacji użyli jako straszaka przed zgubą narodu. I choć wszyscy dobrze wiedzą, że nie ma rozwoju bez finansowania i że bez kapitału płynącego z zewnątrz Polska

nie osiągnęłyby nawet obecnej stopy wzrostu, to przecież jakże łatwo i efektywnie jest stanąć murem w obronie granic, nawet tych, których nie powinno być w ogóle.

Drogą rozwoju jest też łączenie rodzimych sił. Ale i przed tym są obawy, a właściciele są nieskorzy do rozmów. Tak więc istnieją całe branże, w których małe, często rodzinne firmy wytwarzają wspaniały produkt, a nie mogą się przebić na rynki Europy czy świata z powodu „kosztów wejścia” na te rynki. I choć na razie jeszcze nieźle prosperują, to z pewnością sami wyznaczyci sobie granice egzystencji. I to znów przez obawę i brak dalekowzroczności.

Często się słyszy, że to syndrom polskiej tożsamości, kultury, systemu wartości, mentalność. Być może znów narodził się dylemat, czy byt określa świadomość, czy może odwrotnie. Ale tak naprawdę poczucie tożsamości, polska kultura uwidacznia się dopiero w konfrontacji ze światem zewnętrznym. I nie kwestionując w pełni uprawnionego poczucia dumy z tożsamości narodowej, należy kwestionować bezpodstawne kompleksy, które cofają lub w najlepszym wypadku trzymają w miejscu.

To właśnie ta duma, najpotężniejsza siła popychająca ludzi do działania, może się stać siłą napędową rozwoju Polski. Pod warunkiem wszakże, że elity biznesu rozumieją, że droga wiedzie przez otwarcie, dialog, wzajemny szacunek, współpracę i aktywność.

Jeśli dziś się słyszy o kryzysie, w którym znalazły się polskie elity biznesu, to oznacza to, że pojawia się fantastyczne wyzwanie dla prawdziwych liderów, prawdziwych przywódców. W żadnej innej sytuacji przywództwo nie liczy się tak bardzo jak w procesie wychodzenia z kryzysu. Liderzy na wszystkich szczeblach gospodarczej hierarchii, od rządu począwszy, na najmniejszej firmie skończywszy, muszą przywrócić ludziom wiarę we własne siły. Jak to zrobić? Przez stworzenie im możliwości samodzielnego działania. Muszą zamienić negację w dialog, wzajemne pretensje we wzajemny szacunek, izolację zastąpić współpracą, a bezradność inicjatywą. Otwarty dialog pokazuje fakty i pozwala dotrzeć do prawdy. Do pełni sukcesu potrzeba jeszcze uzdrowienia stosunków między ludźmi. A, niestety, zbyt często nowi liderzy nie potrafią się oprzeć pokusie „wyżycia się” na poprzednikach, dając tylko kolejny przejaw patologii w postaci ciągłych wzajemnych pretensji.

Duma z silnej, nowoczesnej, zasobnej Polski jest tak uniwersalna, że każdy gotów jest dołożyć swoją cegiełkę, żeby móc ją odczuwać.

Do tego jednak potrzeba ciągle ambitnego, jasnego celu, szacunku i zaufania do innych oraz charakteru, który z uczciwości, grzeczności, skromności i zaangażowania emocjonalnego uczyni ponownie cnoty.

*Maria Wiśniewska\**

---

\* Maria Wiśniewska – doradca zarządu Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych, Lewiatan – zastępca przewodniczącego Rady Programowej.

Maciej H. Grabowski

## Jak przejść z dobrego do wielkiego – czyli o cichych i wybitnych liderach

Liderzy występują zawsze, a próżnia w tym zakresie nie jest w praktyce możliwa i to we wszystkich sferach: politycznej, gospodarczej czy ideowej. Rozwój masowej komunikacji, laicyzacja i zanik tradycyjnych autorytetów doprowadziły do wymieszania ról liderów z tych trzech sfer. Liderzy społeczni daleko wykraczają poza swoje „branżowe” role (osiągnięte w sporcie, sztuce czy rozrywce) i zastępują częściowo liderów tradycyjnych, którzy są namaszczeni przez wybory. Mozart czy Bach byli znanymi i uznanymi muzykami, ale już rola Bono wykracza daleko poza rozrywkę. W świecie masowych mediów elektronicznych ten proces raczej będzie się nasilał: mieszania ról i przejmowania przywództwa przez nie-tradycyjnych liderów. To oznacza, że cechy liderów z różnych dziedzin będą się do siebie upodabniały.

Obecne wyzwanie wymagają przywódców lepszych niż dobrzy. W świecie gospodarki można znaleźć takich wielkich przywódców, a długoterminowy sukces rynkowy jest najlepszym ich weryfikatorem. W świecie polityki i idei nie ma tak jednoznacznych ocen, co jest wielkie, a co zaledwie dobre.

Kilka lat temu w książce „From good to great” Jim Collins<sup>1</sup> analizował historię dużych amerykańskich korporacji, które dokonały skoku, właśnie od wyników dobrych do wielkich, w porównaniu z podobnymi firmami z tego samego sektora. Okazało się, że twórcy sukcesów takich firm mają wiele

---

<sup>1</sup> Jim Collins, *From good to great*, HarperCollins Publishers Inc, N.Y., New York 2001. Collins badał wyłącznie korporacje z listy 500 magazynu „Forbes” na przestrzeni lat 1965–1995. Wyselekcjonował te, które osiągnęły wyraźny sukces rynkowy, a wcześniej miały ścieżki rozwoju bardzo podobne do przeciętnych na rynku. Jedynym źródłem ich sukcesów w porównaniu z innymi firmami z sektora było przywództwo.

cech wspólnych. Te cechy szefów największych korporacji są rzadko dostrzegane przez szeroką opinię publiczną i media. Sposób działania takich liderów najwyższej klasy można opisać jako:

- polegający na zasadach, a nie na charyzmie;
- działający z determinacją, ale spokojnie i stanowczo;
- w przypadku niepowodzeń nie szukający usprawiedliwienia w braku szczęścia czy czynnikach zewnętrznych;
- sukces przypisujący innym osobom, czynnikom zewnętrznym i szczęściu;
- demonstrujący skromność i stroniący od przyciągania uwagi publicznej;
- dbający o następców, którzy przejmują zarządzanie firmą.

Jim Collins wybrał motto do rozdziału o liderach z cytatu Harry'ego Trumana: „Możesz osiągnąć wszystko w życiu, pod warunkiem że nie interesuje Ciebie, kto na tym skorzysta”. Wśród tych liderów świata korporacji, którzy odnieśli największe sukcesy, nie było najgłośniejszych nazwisk z ostatnich dwudziestu, trzydziestu lat, takich jak charyzmatyczni i samokreujący się menadżerowie Iacocca czy Welsh. W polskim życiu publicznym najbardziej potrzebna nam właśnie takich osób, które bardziej niż o własny wizerunek będą dbały o zasady, długoterminowy sukces i konsekwencję w działaniu.

*Maciej H. Grabowski\**

---

\* Doktor Maciej H. Grabowski – wiceprezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

## Jakie elity gospodarcze są nam potrzebne?

Pojęcie elita zawiera w sobie skojarzenia zarówno pozytywne, jak i negatywne. Pozytywne, bo elita bywa kojarzona z jakością, wysublimowaniem, zdolnościami przywódczymi, wskazywaniem kierunku, a nawet jasnowidztwem (tym sprawdzającym się). Negatywne, bo elita może być także postrzegana jako zamknięty, nieprzejrzysty związek ludzi dbających wyłącznie o swój indywidualny, kastowy interes, prowadzących skrytą grę o niejasnych zasadach i metodach. Determinującą więc cechą elity, która określa jej postrzeganie społeczne, jest jej postawa w stosunku do reszty społeczeństwa. Odgrywa ona wtedy bądź nie rolę modelu, wzoru do naśladowania, a przez swoją otwartość lub zamknięcie tworzy naturalną drogę rozwoju zbiorowego i indywidualnego. Tylko wtedy, kiedy tak jest, elita stanowi wartościową część organizacji społeczeństwa.

Elity powstają wszędzie: w kulturze, sztuce, nauce, polityce i oczywiście w gospodarce. Są elity lokalne, regionalne, krajowe i międzynarodowe. Organizują się wokół wspólnych zainteresowań, interesów, potrzeb bądź też poczucia samotności. Kierujący czy przywódcy kierunków myślowych, przedsiębiorstw czy też przywódcy terytorialni są w dużym stopniu samotni. Gromadzą się więc i organizują mniej lub bardziej formalnie wśród ludzi do siebie podobnych bądź mających podobne poglądy i potrzeby. Tworzą więc, które zaspokajają ich potrzebę poczucia wartości. Wbrew pozorom przywództwo wiąże się z dużym deficytem poczucia wartości. Kierujący przedsiębiorstwami zużywają większość swojej energii emocjonalnej na motywowanie i dowartościowanie innych, klientów i pracowników. Sami otrzymują

dowartościowanie w dużo mniejszych ilościach, niż przekazują innym, a nie każdemu udaje się przekształcać kompensatę finansową w nowe zasoby energii emocjonalnej. Potrzebują więc jak powietrza poczucia sukcesu, a to wymaga uznania chociażby przez przedstawicieli środowiska, lepiej przez korporację zawodową lub najszerszą z możliwych społeczność. Przynależność do elity odgrywa taką rolę i czyni to tym lepiej, im bardziej elita jest postrzegana jako model do naśladowania.

Proces formowania się elit gospodarczych w Polsce w latach transformacji, czyli od 1989 roku, nie jest jeszcze zbadany, pisząc o nim, można się więc oprzeć prawie wyłącznie na wybranych przykładach, które mogą nie być reprezentatywne. Więcej można powiedzieć o odczuciach i ocenach naszych elit gospodarczych, formułowanych społecznie i artykułowanych przez polityków. Pisze o tym bowiem często prasa i można usłyszeć kakafonię poglądów, w większości zresztą negatywnych. Dominująca część elity gospodarczej III Rzeczypospolitej obarczona jest w dużym stopniu grzechem pierworodnym pierwszej fazy akumulacji kapitału. Elita ta powstawała niejako warstwowo. Jedna jej część wywodzi się z rodzimych kręgów przedsiębiorców, którzy wykazali aktywność gospodarczą już w latach osiemdziesiątych. Zaliczyć do niej można także środowiska polonijne. Druga część to przedsiębiorcy, którzy zostali nimi w wyniku przekształceń własnościowych w latach dziewięćdziesiątych. Wreszcie jest grupa przedsiębiorstw, powstałych od zera, najczęściej w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych, na ukształtowanym już jako taki rynku. Wreszcie do tych trzech grup należy doliczyć zarządzających przedsiębiorstwami zagranicznymi, którzy w większym lub mniejszym stopniu uczestniczą w kształtowaniu się postaw i poglądów pozostałych trzech grup. Dwie pierwsze grupy, mające najdłuższą historię, są najbardziej obciążone grzechami pierwszego okresu żywiołowej transformacji. A jeżeli już nie samymi grzechami, to w najlepszym przypadku podejrzeniem o takie. Do dziś funkcjonuje w świadomości społecznej przesądzenie, że skoro sami przedsiębiorcy mówili, że „pierwszy milion trzeba ukraść”, to może rzeczywiście wszyscy ci, którzy zaczęli wcześniej, tak faktycznie zrobili. Tempo powstawanie fortun w pierwszym okresie było bowiem i jest nadal społecznie podejrzane.

Jest prawdą, że w pierwszym okresie transformacji, zanim się ukształtował rynek, wówczas majątek, a zwłaszcza udziały w rynku były znacząco

niedowartościowane. Ale jest też prawdą, że ryzyko było bardzo wysokie. Powstające otoczenie stworzyło przestrzeń do akumulacji własności dla określonego typu przedsiębiorcy właściciela, zwanego transakcyjnym. Transakcyjnym dlatego, że większość jego dochodów pochodziła de facto z transakcji przejęcia aktywów i z gwałtownego wzrostu wartości składników majątku. Nie oznacza to, że każdy mógł osiągnąć sukces i znaleźć się w elicie. Wymagało to takich szczególnych cech, jak umiejętność wyboru odpowiedniego sektora i przedsiębiorstwa o największym niedowartościowaniu w stosunku do potencjalnych przyszłych przychodów i zdolności do przeprowadzenia transakcji. Ta z kolei wymagała często dostępu do poufnej informacji i do kapitału inwestycyjnego. Nie warto ubolewać, że się stało, jak się stało i że część majątku została przywłaszczona niezgodnie z prawem bądź w odczuciu społecznym nieuczciwie. Tak było i równocześnie z kształtowaniem się rynku kształtowały się jego zasady. Dla przyszłości natomiast jest ważne, czy grupa wyrosła w ten, a nie inny sposób jest w stanie odegrać rolę pozytywnego modelu i motoru rozwoju i jak będą ewaluowały jej zachowania w sytuacji, kiedy zasady działania rynku się unormowały i już prawie nie ma niedowartościowanych aktywów do przejęcia.

Druga grupa dzisiejszych elit gospodarczych ma odmienne pochodzenie i wykształciła odmienne cechy. Składa się bądź z przedsiębiorców właścicieli, którzy budowali swoje przedsiębiorstwa od zera, często zaczynając w symbolicznym garażu, bądź z wykształconych w kraju lub za granicą zarządzających firmami zagranicznymi. Te dwa rodzaje rodowodów są klasyfikowane w jednej kategorii dlatego, że podstawowymi umiejętnościami występującymi wśród przedstawicieli obu grup są zdolności przywódcze, takie jak zdolność do posiadania wizji, przekazywania jej, gromadzenia wokół środków i motywowania zespołów. Cechy te muszą występować u przedsiębiorców, którzy budują swoją pozycję w oparciu o głęboką znajomość lub wybitną intuicję potrzeb rynku i umiejętności zarządcze. Z reguły ich przedsiębiorstwa oparte są od początku o odróżniający się produkt bądź proces technologiczny, rodzimy bądź w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych sprowadzony. Dochody tej grupy pochodzą przeważnie z umiejętności kreatywnego zrozumienia i zaspokojenia potrzeb klientów.

Jak odmienne są więc cechy tych dwóch grup elity gospodarczej, jak odmienne jest ich doświadczenie, jakże odmienne też jest ich postrzeganie



społeczne. Jedna jest kojarzona z zamkniętą grupą budzącą zazdrość i poczucie krzywdy, druga jest odbierana jako otwarta, a być może będąca źródłem inspiracji a nawet poczucia dumy. Współistnienie obu grup w świadomości społecznej, a co gorsza niemożność ich jasnego rozróżnienia powoduje ambiwalentność ocen polskiej elity gospodarczej. Można się spodziewać, że sama elita ma również świadomość swojego zróżnicowania. Jej sposób samorganizowania jest tego dowodem. Z jednej strony część nowej elity gospodarczej gromadzi się wokół klubów i stowarzyszeń, ale spora część jest poza formalnymi organizacjami.

Zanim się przejdzie do zarysowania cech elity gospodarczej potrzebnej Polsce w przyszłości, należy się przyjrzeć, jak są ukształtowane elity gospodarcze w Europie Zachodniej i USA. Tam dosyć wyraźnie trzeba odróżnić przedstawicieli starszych bądź nowszych rodzin przemysłowych i finansowych, którzy są praktycznie niewidoczni dla społeczeństwa poza kolorowymi magazynami i prasą brukową. Drugą grupą, która z kolei jest bardzo widoczna, są przywódcy korporacji międzynarodowych. W świadomości społecznej to właśnie ta grupa stanowi elitę gospodarczą, ponieważ do niej należą decyzje. Rodowody tak określonej elity są dosyć jednorodny, bo znacząca większość prezesów korporacji międzynarodowych jest wykształcona przez kilkanaście, może najwyżej kilkadziesiąt uniwersytetów i politechnik, głównie w USA, Francji, Wielkiej Brytanii bądź Niemczech. Mają oni podobne życiorysy, często zaczynające się w firmach doradczych bądź bankach inwestycyjnych, choć także często w laboratoriach badawczo-rozwojowych koncernów. Miarą ich sukcesu jest wzrost wartości rynkowej danej korporacji. Wykształcone cechy to posiadanie wizji branży, nieustępliwość, zdolność otoczenia się właściwymi ludźmi. Elita ma i wyraża poglądy nie tylko w sprawach prowadzonych przedsiębiorstw. Bierze aktywny udział w debacie o kształcie przyszłego społeczeństwa, prowadzi dialog społeczny, współpracuje z politykami, a czasami poprzez przechodzenie niektórych jej przedstawicieli do rządów bezpośrednio w rządzeniu uczestniczy. Jest charakterystyczne, że pomimo olbrzymich zarobków kadry zarządzającej, pod warunkiem że nie dokonuje ona malwersacji finansowych i prawnych (czego wykrywalność jest duża i sankcje szybkie), tak ukształtowana elita nie budzi w zasadzie niechęci społecznej. Wydaje się, że wejście do niej jest otwarte, albowiem zależy od wykształcenia określonych,

akceptowalnych moralnie cech oraz wysiłku. Jakże daleko naszym elitom do takiego obrazu!

Jeszcze dalej do wykształcenia cech, które będą znaczące w przyszłości, to jest w pierwszej połowie XXI wieku. Wyzwania stojące przed Polską, Europą i światem będą wymagały nowych cech elit gospodarczych. Chodzi tu o globalną odpowiedzialność społeczną i nowe formy przywództwa oparte o inteligencję emocjonalną. Polskie elity gospodarcze muszą więc nie tylko przekształcić się postransformacyjnie, lecz także skokowo wykształcić zupełnie nowe cechy.

Jednym z najważniejszych zadań stojących przed Polską w następnym okresie będzie określenie miejsca w nowej postprzemysłowej gospodarce europejskiej. Gospodarka europejska przekształci się w dużym stopniu w gospodarkę usług. Nastąpi zasadnicza zmiana w dziedzinie gospodarki energetycznej i materiałowej. Wreszcie, a może przede wszystkim zmienią się radykalnie stosunki pracy, tak jak się zmieniają motywacje. Przewaga konkurencyjna będzie się coraz bardziej wyrażała w tak zwanych czynnikach miękkich, jak kultura przedsiębiorstwa, charakter stosunków pracy, wartości moralne, tak jak akumulacja wartości intelektualnej stanowiła podstawę gospodarki końca XX wieku. Należy więc życzyć Polsce i Europie elity gospodarczej zdolnej do kreatywnego tworzenia nowych kultur przedsiębiorstw, elity, do której droga jest otwarta, a przynależność obowiązuje i inspiruje.

*Stefan Dunin-Wąsowicz\**

---

\* Stefan Dunin-Wąsowicz – prezes zarządu Polskiego Przedsiębiorstwa Wydawnictw Kartograficznych Geolnvent Sp. z o.o.

*Elity a edukacja*



*Katarzyna Hall*

## Ile diamentów gubimy po drodze czyli skąd brać elity

Finansowany przez wszystkich podatników system edukacji powinien rozbudzać aspiracje edukacyjne i zapewniać każdemu obywatelowi możliwość kształcenia się odpowiednią do jego możliwości i potrzeb. Zapewnienie równych szans edukacyjnych to zupełnie coś innego niż zapewnienie wszystkim identycznej oferty edukacyjnej. To drugie w wielu przypadkach może się okazać wręcz szkodliwe. Zdolności, zainteresowania, możliwości poszczególnych jednostek są różne. Dla różnych dzieci potrzebna jest zróżnicowana oferta edukacyjna. Jeśli dziecko nie widzi, konieczne jest zapewnienie mu najpierw możliwości nabycia umiejętności, które dadzą szansę nauki tego, czego się uczą również dzieci widzące. Po nauczeniu się pewnych technik komunikacji ze światem widzących uczeń niewidomy może się kształcić w masowej szkole, pod warunkiem że technikę komunikacji z nim opamięniają też jego nauczyciele i inni uczniowie. System edukacji zapewnia mu między innymi arkusze egzaminacyjne o treści tej samej co dla widzących, tylko dostosowane w formie do przeczytania przez ucznia niewidzącego. Dziecko niewidomego nie nauczy się jednak grać w koszykówkę, choć można dać mu szansę zdobycia matury, wyższego wykształcenia, może ono zdobyć wiele potrzebnych umiejętności, zawód, a nawet zostać wybitnym naukowcem w różnych dziedzinach. W przypadku ucznia, który nie widzi, konieczność dostosowania oferty edukacyjnej do jego możliwości, zdolności i potrzeb jest dla wszystkich oczywista. Tak samo oczywista powinna być w przypadku każdego innego ucznia. Jednostka ludzka jest zupełnie niepowtarzalna i każdy jest na swój sposób w czymś ponadprzeciętny, wyjątkowy.

System edukacji ma formy diagnozowania, opieki i terapii uczniów, którzy z różnych przyczyn nie są w stanie w przewidzianym czasie i w standardowy sposób opanować tego, co dla „średniego” ucznia jest zaplanowane. Są opracowane metody kształcenia, na przykład właśnie niewidomych, głuchoniemych, niepełnosprawnych ruchowo, coraz więcej się robi także dla uczniów z dysleksją – mających specyficzne trudności w nauce, ale nieraz wybitnych pod wieloma względami. Co się jednak dzieje z dzieckiem, które jest w stanie opanować „przeciętny” program, ale ma pewne wyróżniające się zdolności, które warto i powinno się dodatkowo rozwijać i kształtować?

„System oświaty zapewnia w szczególności: (...)

- 4) dostosowanie treści, metod i organizacji nauczania do możliwości psychofizycznych uczniów, a także możliwość korzystania z opieki psychologicznej i specjalnych form pracy dydaktycznej, (...)
- 6) opiekę nad uczniami szczególnie uzdolnionymi poprzez umożliwianie realizowania indywidualnych programów nauczania oraz ukończenia szkoły każdego typu w skróconym czasie, (...)”<sup>1</sup>

Czy i na ile uczniowie szczególnie uzdolnieni faktycznie z tych możliwości korzystają? Kto i w którym momencie powinien te zdolności zauważyć i zdecydować o ich rozwijaniu? Zapobiegliwi rodzice decydują o posyłaniu dziecka za własne pieniądze na dodatkowe lekcje języków obcych, na dodatkowe zajęcia artystyczne czy sportowe, do szkół niepublicznych o bogatej ofercie. Czasem – z nie zawsze najlepiej pojętej troski o własne dziecko – obciążają dzieci dodatkowymi zajęciami ponad ich możliwości i powoduje to raczej pojawienie się trudności szkolnych niż odpowiedni rozwój.

Są opracowane pewne mechanizmy zajmowania się dziećmi uzdolnionymi artystycznie – obejmują je na przykład szkoły muzyczne, baletowe. Jest też odpowiedni system rekrutacji do szkół i klas sportowych. Co jednak z uczniami wybitnymi w inny sposób? Sama aktywność i finanse rodziców to jeszcze nie wszystko. System edukacji powinien pamiętać również o dzieciach o wybitnym potencjale, ale mających mało zapobiegliwych lub też wręcz zaniebujących je rodziców. Najlepszym miejscem na zauważenie i rozpoczęcie trafnego rozwijania potencjału dziecka jest kompetentne przedszkole. Tylko że sporo tych wybitnych, a zaniedbanych edukacyjnie przez rodziny dzieci

---

<sup>1</sup> Art. 1 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, z późniejszymi zmianami.

w ogóle do niego nie trafia, a w szkole konfrontuje swoje umiejętności z uczniami kształconymi już wcześniej w przedszkolu lub w domu, na tle których od razu czuje się „gorszymi” i w związku z tym zniechęca się już na starcie do nauki. Zaplanowane przez system jako „sito” do wyławiania talentów konkursy przedmiotowe mogą spełnić swoją funkcję najwcześniej dopiero pod koniec edukacji w szkole podstawowej. To już czasem stanowczo za późno dla tych zagubionych na starcie, między innymi przez nieobecność w przedszkolu.

Końcowy efekt edukacyjny – zarówno wychowawczy, jak i dydaktyczny – jest wypadkową wrodzonych zdolności i wrażliwości ucznia oraz oddziaływania środowisk: domowego i szkolnego – uczniowskiego, a także pracy i zaangażowania nauczycieli. Oczywiście najlepiej jest mieć duże osobiste zdolności, troskliwych i wykształconych rodziców, zdolnych i kulturalnych kolegów, mądrych i zaangażowanych nauczycieli oraz dobrze zorganizowaną, odpowiednio indywidualizującą nauczanie szkołę. Najczęściej jednak nie wszystkie wymienione elementy zachodzą jednocześnie. Czy uczeń o słabym potencjale dzięki troskliwym rodzicom, dobrej klasie szkolnej, zaangażowanym nauczycielom może się stać kimś rzeczywiście wybitnym? Z kolei jak wykorzysta swój wyjątkowo duży potencjał intelektualny uczeń, którego rodzice nie otoczyli troską, a szkoła zakwalifikowała go do klasy składającej się w większości z dzieci zaniedbanych środowiskowo i edukacyjnie? Ten pierwszy pewnie skończy studia i zostanie poprawnym pracownikiem, zaś drugi na początek wyróżni się, zostając przywódcą grupy przestępczej na podwórku. Oczywiście wśród uczniów mających troskliwe rodziny są również wybitnie zdolni, ale warto myśleć o systemowych mechanizmach wyławiania również w „trudniejszych” środowiskach uczniów godnych otoczenia szczególną troską z uwagi na wybitny potencjał intelektualny lub inne szczególne uzdolnienia.

Najczęściej na poziomie szkoły podstawowej i gimnazjum „lepszą” ofertą edukacyjną to po prostu szkoła niepubliczna. Tam znajdują się uczniowie, których rodzicom rzeczywiście zależy na edukacji własnego dziecka, i stąd właśnie przede wszystkim biorą się istotne statystycznie różnice w wynikach egzaminów końcowych tych szkół i szkół publicznych – na ogół rejonowych. W każdej szkole rejonowej znajduje się pewien odsetek (mniejszy lub większy – zależnie od specyfiki danego rejonu) dzieci zaniedbanych edukacyjnie.

W szkole podstawowej i gimnazjum czynnikiem selekcyjnym, na ogół poprawiającym efekt edukacyjny, jest przede wszystkim zaangażowanie

rodziców, polegające albo na opłaceniu szkoły niepublicznej, albo na wywieraniu nacisku na szkołę publiczną, aby tworzyła klasy „wyselekcjonowane”. Czy zawsze jednak dobrym – wychowawczym i dydaktycznym – efektem służy grupowanie dzieci razem tylko ze względu na zaangażowanie i naciski rodziców? W szczególności efekty wychowawcze grupowania mogą się okazać oplakane zarówno w grupach „lepszyc”, jak i „gorszych”. Bardzo ważne jest, aby dzielenie na klasy podyktowane było kryteriami merytorycznymi, odbieranymi jako zastosowane sprawiedliwie, zaś zarówno grupy uczniów o wybitnym potencjale, jak i ci z dysfunkcjami lub ze szczególnie zaniedbanych środowisk otrzymywali odpowiednie wsparcie.

Ta sytuacja diametralnie się zmienia na poziomie licealnym i wyższym. Za „najlepsze” uważa się z reguły szkoły o najwyższym poziomie selekcyjności – do których najtrudniej się dostać. Odpowiednie selekcjonowanie uczniów zasadniczo sprzyja dobrym efektom edukacyjnym. W liceum mającym tylko uczniów, którzy najlepiej napisali egzamin gimnazjalny, nawet mało zaangażowany nauczyciel może liczyć na dobre rezultaty maturalne. Niejedno liceum uważane za „słabsze”, które za cel stawia sobie roztoczenie zindywidualizowanej opieki nad uczniem wcześniej zaniedbanym, na porównywalny efekt maturalny musi pracować o wiele więcej. Przede wszystkim trzeba pamiętać, że szkoła powinna nie tylko zapoznawać z poszczególnymi przedmiotami, lecz także uczyć współpracy, umiejętności dzielenia się z innymi, wzajemnego wspierania się. To wszystko powinien zapewnić mądry dyrektor szkoły wraz z zespołem nauczycieli, odpowiednio organizując nauczanie. Dopóki szkoła będzie zainteresowana tylko pochwaleniem się wysokimi wynikami egzaminów końcowych, nie będzie zainteresowana pracą z każdym uczniem, a raczej – jeśli tylko może – dobraniem sobie uczniów możliwie najmniej kłopotliwych i właściwie wymagających niewiele dodatkowej pracy ze strony nauczycieli, aby dobre wyniki końcowe mieć właściwie bez wysiłku.

Jeśli praca każdej szkoły – zarówno tej ze starannie wyselekcjonowanymi, bardzo dobrymi uczniami, jak i tej rejonowej w najtrudniejszej dzielnicy ogarniętego bezrobociem miasta – ma być możliwie maksymalnie efektywna, szkoły i nauczyciele powinni być oceniani nie po końcowych rezultatach, ale po postępach, jakie ich uczniom udało się zrobić. Wprowadzenie na starcie obowiązkowego przedszkola z obowiązkowym, odpowiednio wystandaryzowanym diagnostycznym badaniem pedagogicznym, dającym jasny opis potrzeb i po-



tencjalnych możliwości dziecka, zapewni możliwość skonfrontowania z tym wyników końcowego sprawdzianu szóstoklasisty i poprzez to zrobienia dobrego opisu postępów, które zrobili uczniowie każdej szkoły podstawowej. Z kolei wyniki odpowiednio skonstruowanego (bardziej różnicująco niż obecnie) egzaminu gimnazjalnego można porównać z o trzy lata wcześniejszymi wynikami na sprawdzianie szóstoklasisty. Wyniki dobrze pomyślanych, zewnętrznych matur – z wynikami tych samych uczniów na egzaminie gimnazjalnym. Ocenianie pracy szkoły poprzez obserwowanie oraz opisywanie postępów poczynionych przez jej uczniów może się przyczynić do faktycznego koncentrowania uwagi na indywidualnych predyspozycjach, potrzebach i możliwościach wszystkich wyjątkowych, niepowtarzalnych jednostek. Tylko szkoła nastawiona na pomoc każdemu uczniowi w jak najpełniejszym rozwinięciu jego możliwości i zdolności, z zaangażowanymi nauczycielami, starannie pracującymi na wszystkich etapach edukacyjnych, zminimalizuje ryzyko zgubienia „diamentów”, a tymi wyłowionymi odpowiednio się zajmie.

Wybitne jednostki czasem zostają wybitne wcale nie dzięki szkole, ale raczej pomimo niej. Pewnie niektórym nawet najmniej troskliwa szkoła nie przeszkodzi w końcu dobrze się rozwinąć. Jest powszechnie wiadomo, że Albert Einstein i Christian Andersen mieli poważne kłopoty z radzeniem sobie ze szkolną edukacją. Wcale nie zawsze szkoła wyławia wybitne jednostki. Konstruując system edukacyjny państwa, powinno się myśleć o stworzeniu mechanizmów jak najtrafniejszego indywidualizowania nauczania w sposób dostosowany zarówno do indywidualnych potrzeb i możliwości każdego ucznia, jak i lokalnych warunków organizacyjnych. Bardzo dobrze, jeśli państwo jest tu wspierane przez zapobiegliwych rodziców lub jeśli niektórzy uczniowie okażą się wybitni nawet „obok” mało trafnych oddziaływań szkoły. Liczenie jednak na to, że państwo zostanie w omawianej sferze zastąpione przez samodzielne i niezależne działania uczniów i ich rodziców, jest wyrażeniem zgody na pozostawienie sporej grupy uczniów o wybitnych predyspozycjach, mogącej być prawdziwą nadzieją i przyszłością rozwoju naszego kraju, bez należytym, odpowiednio przykrojonej do ich indywidualnych potrzeb oferty edukacyjnej dobrej jakości.

*Katarzyna Hall\**

---

\* Katarzyna Hall – Sopotkie Szkoły Autonomiczne, pełnomocnik Zarządu Gdańskiej Fundacji Oświatowej.



*Elity w Finlandii i Niemczech*



*Stefan Widomski*

## O wartościach, patriotyzmie i ciągłości

Kiedy Finowie myślą lub mówią o elitarności i elitach, to dotyczy to innych krajów, a nie ich własnego, a same te pojęcia mają dla nich raczej negatywny charakter i wydźwięk. Jeżeli nawet nie odczuwają tych pojęć jako czegoś wręcz złego, to jednak odnoszą się do nich z pewnym niezrozumieniem lub wręcz niechęcią. Tak naprawdę to nie wiedzą, jak się do tych pojęć ustosunkować, przynajmniej w odniesieniu do Finlandii. Nasuwa się pytanie, z czego wynika ta niechęć do myślenia i mówienia o elitach? Przykładowo: w ciągu ostatnich przynajmniej piętnastu, dwudziestu lat nic poważnego na temat elit nie zostało w Finlandii napisane. To mogłoby świadczyć o tym, że albo elit w tym kraju w ogóle nie ma, albo nawet i sam temat elit jest Finom obcy, może nawet jest pewnym tabu. Istnieje i taka możliwość, że elity w Finlandii są i robią to, co elity robią wszędzie, ale z jakichś przyczyn o tym nie wypada lub nie należy pisać.

Jak więc jest z tymi elitami w Finlandii i jak są one postrzegane przez ogół mieszkańców? Określając polityka w sensie pozytywnym, Fin nie mówi, że jest on inteligentny czy nawet wybitnie inteligentny albo błyskotliwy – tak jak prawdopodobnie powiedziałby to Francuz i bardzo wielu Polaków. Fin mówi, że polityk ten jest rzeczowy i skromny i to właśnie wymienia się często jako główne i powszechnie akceptowane cechy. Również w odniesieniu do wysoko postawionych na drabinie społecznej menadżerów wielkich przedsiębiorstw, wysokich urzędników, wybitnych artystów (choć znacznie rzadziej) a także najlepszych sportowców jedną z najczęściej i najchętniej wymienianych pozytywnych cech jest właśnie skromność. Jakkolwiek

dobrze pojmowana skromność jest bardzo piękną cechą, wydaje się jednak, że to nie o nią przede wszystkim chodzi. Mówiąc o kimś, iż jest skromny, ma się na myśli – piękną zresztą – cechę charakteru, ale ma to niewiele wspólnego z tymi podstawowymi cechami, których się oczekuje od ludzi na kierowniczych stanowiskach, takich jak posiadanie klarownej wizji tego, co się robi, prawość, poczucie sprawiedliwości, logiczne myślenie i zdecydowanie w działaniu. Ciekawe, że słowo „skromny” po fińsku oznacza też „nie-wymagający”. Dosłownie tłumacząc, jest to ktoś niewymagający, nieżądający, nieoczekujący niczego od kogoś innego, a może i nawet od samego życia..

W Finlandii, gdzie myślenie przybiera często formę dychotomiczną, ta właśnie skromność, będąca przeciwwagą arogancji, stawiana jest jako prawie jedyna alternatywa dla niej i dla chęci wywyższania się ponad współobywateli.. Prawdopodobnie jedną z przyczyn jest agrarna przeszłość tego kraju, który się zurbanizował i unowocześnił dopiero w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku – w środowisku agrarnym człowiek normalny był człowiekiem skromnym, chyba także i z tego prostego powodu, że na nic innego nie mógł sobie pozwolić. Historycznie patrząc, dawne elity, takie jak arystokracja, klasa urzędnicza, kupcy i przedsiębiorcy, miały raczej niewiele wspólnego z większością narodu. Elity dla przeciętnego Finna były więc raczej obce i kojarzyły się mu z czymś zewnętrznym. Dochodziła tu jeszcze sprawa języka, którym Finowie się posługiwali. Zwykli ludzie mówili, pisali i czytali w języku fińskim, a elity w swej większości używały języka szwedzkiego. Jeszcze w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego stulecia w zarządach większych firm, a już w bankach prawie stu procentowo, mówiło się po szwedzku. Fiński był oczywiście językiem literatury i wykładowym na uniwersytetach, ale elity używały jeszcze często szwedzkiego. To się powoli zmieniło, w tej chwili język fiński wyparł prawie całkowicie szwedzki.

Jest faktem, że pojęcie elit nie jest w Finlandii popularne, jest omijane w rozmowach i dyskusjach, a nawet wręcz ukrywane, ale to nie świadczy o tym, że elit nie ma – elity są wszędzie tam, gdzie są ludzie. Tyle tylko, iż Finlandia jest krajem wysoce egalitarnym, w którym wszyscy starają się raczej zająć miejsce gdzieś pośrodku. Jest to widoczne wszędzie, w każdej dziedzinie życia i ludzkiej działalności. Wynika to chyba również z chęci pozostawania w bezpiecznym tłumie i niewychylania się poza główny nurt.

W Finlandii, tak jak w każdym innym kraju, istnieją różne elity: polityczne, gospodarcze, kulturalne, opiniotwórcze, wojskowe, samorządowe, edukacyjne i tak dalej, i tak dalej. Te elity, znów tak jak i w przypadku elit w innych krajach, tworzą nowe wartości, burzą inne, wpływają na zmianę sposobu postrzegania świata lub umacniają stary, określają lub nadają kierunki działania poszczególnych partii politycznych i grup interesów, tworzą rzeczy modne i niemodne, proponują nowych idoli i strącają starych, formułują i często wręcz narzucają zadania reszcie społeczeństwa – czyli robią to wszystko, co normalne elity. Czy się to komuś o bardzo egalitarnym (nawet jak w przypadku Finlandii – przesadnie egalitarnym) nastawieniu podoba, czy nie, te elity oczywiście istnieją i mają się dobrze. Wraz ze wzrostem stopnia skomplikowania spraw polityczno-gospodarczych, z postępującym procesem integracyjno-globalizacyjnym elity przejmują coraz to bardziej zdecydowanie rolę ośrodków formowania i narzucania opinii, podejmowania decyzji i wprowadzania ich w życie. Elity te nawzajem się przenikają, pozostają nieraz w stosunku do siebie w pozycji działania nawzajem się uzupełniającego lub antagonistycznego, tworzą mniej lub bardziej trwałe związki i koalicje. Członkowie tych elit mogą uczestniczyć i uczestniczą często w działaniu kilku różnych elit jednocześnie, nieraz przemieszczając się z jednej do drugiej. Daje to, obok tak cennej i szanowanej powszechnie w Finlandii stabilności (także i w odniesieniu do elit), konieczny „powiew świeżego powietrza”, co oznacza również i przepływ myśli, ludzi i sposobów działania. Same elity posiadają często (lub prawie zawsze) mniej lub bardziej stabilny i twardy trzon, stworzony ze starych „wyjadaczy”, którzy niejedno w życiu widzieli i przeżyli. Tak jak elity atakowane są przez ludzi z zewnątrz, starających się wejść do nich, tak samo i rdzeń tych elit jest ciągle atakowany przez mniej wpływowych członków elit, którzy pragną większego wpływu na podejmowanie decyzji i ich urzeczywistnianie, i – co nie jest wcale mniej ważne – także większego udziału we wszystkich korzyściach będących rezultatem przynależności do samych elit oraz ich centrów.

Dopełnianie elit następuje najczęściej drogą osmozy społecznej, choć znane są przypadki nagłego „wtargnięcia” do ich środka. Wykorzystywane są też często środki rekrutacji. Jak dokonywana jest taka rekrutacja? Rekrutacja do elit zarówno gospodarczych, jak i politycznych odbywała się i odbywa do tej pory najczęściej poprzez organizacje młodzieżowe, szczególnie

studenckie, młodzieżowe typu politycznego i inne organizacje społeczne. Także wybitne dokonania w kulturze i sporcie mogą stanowić pewien czynnik nobilitujący do wejścia do elit politycznych lub – rzadziej – gospodarczych. Prawie wszyscy przywódcy polityczni oraz przywódcy wielu elit gospodarczych wywodzą się z byłego kierownictwa organizacji studenckich i uczniowskich, dlatego że to było pierwsze miejsce czy pierwsza organizacja, gdzie istniała możliwość wykazania się pewną aktywnością, aktywnością większą niż koledzy. Odpowiedź na pytanie, czy organizacje młodzieżowe dały dobre przygotowanie do dalszej działalności w różnych elitach, może być i pozytywna, i negatywna, w zależności od konkretnych przypadków. W każdym razie to były takie pierwsze szkoły działania politycznego, społecznego tych, którzy chcieli osiągnąć coś więcej niż bierne partycypowanie w głosowaniu co kilka lat. Partie polityczne mają swoje organizacje młodzieżowe, w których działanie nie jest może jeszcze właściwą nobilitacją, ale na pewno dobrym przedśmiankiem do elit, przy czym działacze studenci bywają też jednocześnie działaczami politycznych organizacji młodzieżowych. Często są oni delegowani do tych organizacji studenckich (podobnie jak w Polsce), aby zapewnić właściwe wpływy własnej orientacji politycznej.

Ciekawą formą rekrutacji jest tak zwane czeladnictwo polityczne. Oto minister, wysoki urzędnik, sekretarz czy podsekretarz stanu, działacz polityczny czy poseł do parlamentu dobiera sobie pomocników, takich właśnie „czeladników” czy też „wyrobników”, czyli młodych ludzi, aktywnych adeptów polityki i sztuki rządzenia. Są to często właśnie najaktywniejsi członkowie organizacji studenckich i młodzieżowych organizacji politycznych. Tak dobrani pomocnicy, zwani także asystentami politycznymi, wprowadzani są w szersze kręgi robienia polityki, uczą się przyszełego rzemiosła. Przyszli mistrzowie i przywódcy elit uczą się profesji politycznej; pomagając swemu mistrzowi, jednocześnie się doskonalą i wspierają go w działalności politycznej i gospodarczej.

Mimo całej rozwiniętej egalitarności, mimo tej daleko posuniętej demokracji i braku prawdziwego nepotyzmu, w Finlandii występują jednak pewne dynastie polityczne. Działają nowi członkowie elit politycznych i gospodarczych, pochodzący ze starych rodzin polityków lub przemysłowców. W elitach gospodarczych jest to zjawisko normalne, bo jeśli ojciec był



właścicielem i jednocześnie najwyższym menadżerem przedsiębiorstwa i jego syn został właścicielem i najwyższym menadżerem tego samego przedsiębiorstwa, to nie ma w tym niczego specjalnego ani dziwnego. Natomiast w polityce takie „przekazywanie pałeczki sztafetowej” nieraz postrzegane jest jako próba dominacji rodzinno-klanowej, pewne arystokratyczne podejście do sprawy kontynuacji: najpierw był ojciec, teraz jest syn, a potem będzie jeszcze może i jego wnuk. W każdym razie coś takiego jak pewna „dynastyczność” w polityce i w życiu gospodarczym istnieje i jest to zarówno z korzyścią dla polityki i gospodarki, jak i nie. Są przypadki, kiedy syn jest dużo lepszy niż był jego ojciec, a są i przypadki, że syn bardzo źle się sprawdza, ale ma bardzo dobre nazwisko swojego ojca, które zapewnia mu byt polityczny.

W Finlandii panuje silny konsensus społeczny, a także i polityczny. Istnieje silna i trwała tradycja niewywoływania konfliktów. Ktoś, kto wywołuje konflikty, jest postrzegany raczej negatywnie. Konflikty są nieraz oczywiście prowokowane, bo w pewnych sytuacjach dobrze jest to zrobić. Tym bardziej, iż jak wiadomo ze sztuki robienia polityki, lepiej jest, żeby inni mówili źle, niż żeby nie mówili wcale. Jednak ogólną zasadą w Finlandii jest konsensus polityczny i powszechnie przyjmuje się, że ten, który nie „rozrabia”, myśli oczywiście poważnie. Finowie w ogóle uważają, że ten, co mało mówi, jest poważny i godny zaufania. Nawet jak niczego nie powie, to już jest filozofem, bo jeżeli nic nie mówi lub mówi niewiele, to prawdopodobnie myśli.

Silny konsensus polityczny i społeczny powoduje często nawet tak dziwne sytuacje, iż kiedy ogłaszane są – rzadkie zresztą w Finlandii – strajki pracowników, to społeczeństwo, a także media jako wyraziciele opinii publicznej, prawie zawsze są nastawione negatywnie do strajkujących. W opinii publicznej strajkujący zamiast konstruktywnie pertraktować, zamiast dyskutować, zamiast zachowywać się jak poważni i odpowiedzialni obywatele, robią jakieś tam dziwne i destabilizujące spokój społeczny oraz utrudniające wszystkim życie strajki. Finowie nigdy nie pójdą, tak jak Francuzi, przewracać samochodów. Fińscy rolnicy nie pójdą rozrzucać po ulicach miast krowiego łajna, kierowcy TIR-ów nie zablokują wszystkich autostrad. W Finlandii nikt tego nigdy nie zrobi, bo gdyby to zrobił, to by go umieszczono w domu wariatów.

Na koniec należy wspomnieć o wartościach, patriotyzmie i ciągłości. Fińskie elity są bardzo patriotyczne, nawet aż do granic możliwości rozumnego patriotyzmu. To nieraz przechodzi w dosyć irracjonalny patriotyzm.

W Finlandii bardzo często używa się zwrotu „Suomi Oy”, co w języku polskim przekłada się na „Finlandia SA” – Spółka Akcyjna Finlandia. Oznacza to, że o kraj trzeba się starać tak, jak się stara o przedsiębiorstwo, że cały kraj to jedna wielka, homogeniczna firma, której interesów trzeba bronić na co dzień. I tak jak wszyscy pracownicy są odpowiedzialni za sukces przedsiębiorstwa, tak wszyscy współobywatele są odpowiedzialni za sukces całego kraju. No cóż, nic dodać i nic ująć!

Zwrot Finlandia SA jest używany zarówno przez polityków, jak i przez kręgi gospodarcze. Nie jest to związane tylko i wyłącznie z gospodarką. Jest to po prostu chęć pokazania, że chodzi o jedność, o jakiś organizm, który jest w ten właśnie sposób nazywany, ma swoje określone i powszechnie znane zasady działania. Nie jest to coś nieokreślonego, coś ulotnego i abstrakcyjnego, ale bardzo konkretny twór, mający swoje konkretne cele i zadania.

Ciągłość w Finlandii jest uważana za jedną z bardzo ważnych spraw. Ciągłość i konsensus to są dwie strony tego samego medalu. Nie ma konsensusu bez ciągłości, a ciągłości bez konsensusu, to jest jasne dla każdego Fina. Ciągłość, także ciągłość działania i wykonywania swych zadań przez elity polityczne, jest podstawową sprawą dla zapewnienia ciągłości rozwoju kraju. Śledząc historię Finlandii i działania jej elit, można niezwłocznie zauważyć tę ciągłość, ten wręcz upór w doprowadzaniu spraw do końca.

Wykonując swoją pracę na zasadzie ciągłości, elity Finlandii rzadko wywołują wielkie konflikty związane z polityką lub gospodarką. Panującą zasadą jest tu konsensus, co nie znaczy, że nie ma tu nieraz poważnych dysput politycznych. Niejednokrotnie wysuwa się zarzuty pod adresem elit politycznych, że nie wykształciły prawdziwych mężów stanu, rasowych polityków wielkiego formatu, zdolnych poprowadzić naród we właściwym kierunku wbrew wszystkim możliwym trudnościom. Zarzuca się elitom politycznym, iż ich działalność przypomina często działalność ekonomów w wielkich folwarkach albo menadżerów ekonomicznych w wielkich przedsiębiorstwach, mówi się nawet o mentalności księgowych. Są oczywiście różne rodzaje elit politycznych: część z nich zachowuje się jak przywódcy, część jak księgowi. Na tego rodzaju krytykę elity polityczne rzadko odpowiadają zmianą swoich zasad działania.

Powojenna historia Finlandii może stanowić fascynujące źródło wielu spostrzeżeń dla polskiego obserwatora. Mimo dużych różnic między Polską a Finlandią w powojennej historii (ale częściowo także i tej wcześniejszej) obu krajów można znaleźć wiele rzeczy wspólnych. Zarówno Finlandia, jak i Polska znajdują się w okresie transformacji, tak zresztą jak prawie cała Unia Europejska, jeżeli nie z innych przyczyn, to przynajmniej z racji rozszerzenia na nowe kraje członkowskie. Procesy globalizacyjne i wyzwania sprostania konkurencji międzynarodowej stawiają wiele pytań i wiele zadań.

Wykonując swoją misję państwową, elity Finlandii wykazują dużą dojrzałość polityczną. Jest to oczywiście rezultat wieloletniego „docierania” się tych elit, prawdziwej troski o państwo i szukania raczej wspólnych interesów niż sprzeczności. Nie oznacza to wcale wyparcia się konkurencji politycznej i starć na różne tematy. Mimo normalnej walki politycznej i ścierania się interesów dobro kraju jest sprawą nadrzędną dla wszystkich. I tu właśnie elity sprawdzają się wspaniale.

Finowie są bardzo zainteresowani tym, jak postrzegają ich inne społeczności i gotowi są robić wszystko, nawet do rozsiewania zbyt sielankowych i pozytywnych informacji wyłącznie, aby tylko pokazać siebie, własny kraj i społeczeństwo z jak najlepszej strony. Oczywiście pozytywne dokonania kraju i społeczeństwa w okresie powojennym są bezsprzeczne i dają wszelkie podstawy do zadowolenia, a nawet wręcz do dumy z własnych osiągnięć. Finlandia, która w okresie przedwojennym należała do grupy biednych krajów, dziś jest zaliczana do ścisłej czołówki zarówno europejskiej, jak i nawet światowej i może się poszczycić osiągnięciami i poziomem życia swoich mieszkańców znacznie przewyższającymi poziom innych krajów, bardziej zasobnych w potencjał przemysłowy i ludzki. Finowie z pasją zajmują się, jak to sami określają, „polerowaniem obrazu swojego kraju” lub też „wprowadzaniem kraju na mapę świata”. Fińscy dyplomaci, biznesmeni, urzędnicy państwowi, profesorowie uniwersytetów, ludzie kultury i sportowcy, wreszcie każdy prawie obywatel tego kraju, wszyscy w pewnym stopniu czują się współodpowiedzialni za ten wizerunek Finlandii w oczach obco-krajowców. Jest to jednocześnie godny pochwały przejaw prawdziwego patriotyzmu, ale często i naiwny trochę sposób pokazania tego właśnie patriotyzmu, który każe „polerować” obraz kraju aż do osiągnięcia blasku przykrywającego realną rzeczywistość. To tyle, o ile chodzi o obraz kraju na

zewnątrz. W tradycji i rzeczywistości Finlandii natomiast bardzo rzadko (lub prawie wcale) występuje model robienia czegoś na pokaz wewnątrz kraju, na własny użytek. Tu dominuje model spokojnego, pragmatycznego i trwałego działania i rzeczowego podejścia. Dotyczy to całego prawie społeczeństwa, z wykluczeniem oczywiście tych, których rzemiosło polega właśnie na robieniu czegoś na pokaz. Dotyczy to również fińskich elit, które nie nastawiają się na spektakularne dokonania, błyskotliwe dyskusje pełne erudycji, ale i pustych frazesów, populistyczne czcze obietnice i wymachiwanie narodowymi symbolami. Zewnętrznego obserwatora działania elit fińskich nie może nie zaskoczyć ich pragmatyczne podejście do spraw i zadań przed nimi stojących, do długofalowego i cierpliwego wykonywania raz podjętych decyzji. Zarówno całe społeczeństwo, jak i elity tego kraju cechuje prawdziwy, codzienny (może nieraz bezbarwny, ale na pewno skuteczny) patriotyzm, który nakazuje takie właśnie, a nie inne działanie.

Cała powojenna historia Finlandii to także historia utrzymania niepodległości, która nie zawsze była sprawą oczywistą, to ciągłe próby rozluźnienia więzów, przy pomocy których Związek Radziecki trzymał ją na jednej ze swoich orbit (orbity dalej położonej od środka grawitacji niż orbita Polski, ale jednak orbity), to ciągłe dążenie do wejścia *de iure* do europejskiej rodziny narodów, do której historycznie Finlandia zawsze, tak jak i Polska, należała. Ta historia to również historia upartego, drugoplanowego, skutecznego i nieraz niewidocznego dla wszystkich działania elit (choć nie wszystkich i nie zawsze). To także historia prawdziwego patriotyzmu, który nie przeszkodził w znalezieniu swojego miejsca w rodzinie krajów europejskich. W codziennym i nieraz „bezbarwnym” działaniu była metoda i jasny cel budowania nowoczesnego społeczeństwa i państwa dobrobytu dla wszystkich jego obywateli.

*Stefan Widomski\**

---

\* Stefan Widomski – wiceprezes Nokia Group.

*Roland Freudenstein*

## Niemieckie elity – model konsensualny

Pojęcie elity w Niemczech w historycznym kontekście jest kłopotliwe. W dyskursie publicznym pojęcie to kojarzy się bardzo mocno z filozofią Fryderyka Nietzschego, która stanowiła jedną z inspiracji Hitlera i narodowego socjalizmu, koncepcji führera i elity nazistowskiej. Po wojnie niechęć do tego pojęcia wzmocnił dodatkowo ruch studencki 1968 roku, który z perspektywy egalitaryzmu krytykował hierarchie społeczne i radykalnie przeciwstawiał się elitom. W rezultacie dopiero w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku była zauważalna pewna społeczna akceptacja pojęcia elity, występująca przynajmniej w niemieckim dyskursie intelektualnym. Nieprzypadkowo dzisiaj socjaldemokratyczny kanclerz Gerhard Schröder może mówić o tym, że niemieckie społeczeństwo potrzebuje elit. To właśnie ten kanclerz na początku swojej kadencji w 1998 roku zaczął się wypowiadać na temat potrzeby stworzenia elitarnych uniwersytetów na wzór Harvardu (choć, jak dotąd, nic takiego nie powstało; bardzo trudno wprowadzić takie instytucje edukacyjne).

We współczesnej historii Niemiec można wyróżnić kilka zasadniczych okresów przyspieszonej wymiany elit. Pierwszy wystąpił po pierwszej wojnie światowej. Drugi wiązał się z przejściem władzy przez Hitlera w 1933 roku. Jednak największe zmiany w tym zakresie przyniósł rok 1945, który oznaczał w konsekwencji likwidację pruskiej państwowości i administracji. Z Prus wywodził się rdzeń niemieckiej elity pierwszej połowy XX wieku. Wraz z ich upadkiem nastąpił kres klasycznej arystokracji i ziemiaństwa, który wzmocnił i tak już znaczące tendencje egalitarne. W Niemczech jednym ze specyficznych

przejawów takich tendencji jest tradycja regionalizmu, przeciwdziałająca powstaniu wąskiej elity państwowej (na przykład podobnej do „warszawki” w Polsce). Ostatni okres przyspieszonej wymiany elit dotyczył tylko wschodniej części Niemiec. Do nowych landów przetransferowano wtedy nie tylko strukturę administracyjną i instytucjonalną, lecz także elity z Zachodu.

Z kolei analiza obecnej sytuacji skupia się na trzech kwestiach: rekrutacji i otwartości niemieckich elit, ich jednolitości oraz systemu wartości. Większość badaczy zgadza się z tezą, że pochodzenie społeczne w Niemczech nadal bardzo się liczy, zwłaszcza w takich sektorach elity jak biznes i administracja. Trochę mniej w nauce i w wymiarze sprawiedliwości.

Jedynym obszarem, gdzie pochodzenie nie odgrywa istotnej roli, jest polityka. Być może istnieje odwrotna zależność w związkach zawodowych, gdzie pochodzenie robotnicze jest nadal istotnym elementem.

Czy wejście do elit będzie z czasem łatwiejsze? Co do tego nie ma zgodnych poglądów. Dyskutowane są różne tendencje. Ich kierunek w znacznej mierze zależy również od sposobu tworzenia i interpretacji danych empirycznych. W każdym razie niewątpliwie istnieje silna korelacja między pochodzeniem a wykształceniem. W doświadczeniu do elitarnych pozycji rośnie rola wykształcenia, a słabnie wpływ pochodzenia społecznego. Z drugiej jednak strony pochodzenie często decyduje o jakości wykształcenia, które odgrywa ważną rolę w tworzeniu elit. Te elementy są ze sobą powiązane.

Statystyczny wiek niemieckich elit pozostaje mniej więcej na tym samym poziomie i wynosi przeciętnie 53 lata. Świadczy to o tym, że w rekrutacji dominuje długa socjalizacja. Pod tym względem niewiele się zmieniło w ostatnich dziesięcioleciach. Udział kobiet w elitach też nie bardzo wzrastał. Na przykład w biznesie jest on prawie tak niski, jak w wojsku. Niewielki jest także w nauce (choć istnieją pewne rozbieżności danych, zależne od definicji elity). Pewnym wyjątkiem są elity polityczne, w których w ostatnich dwudziestu latach kobiety zwiększyły swój udział do 36 procent.

W przeciwieństwie do Francji, gdzie istnieje kilka wiodących uczelni, jak na przykład słynna École Nationale d'Administration (z której się wywodzi większość elity różnych sfer życia społecznego), niemieckie elity są wewnętrznie bardzo zróżnicowane, heterogeniczne. Zjawisko to wykracza poza system edukacyjny – kończenie wielu różnych szkół i brak elitarnych ośrodków akademickich. We Francji znacznie łatwiejsza jest wymiana kadr pomiędzy

różnymi segmentami elity, zwłaszcza między światem polityki i biznesu. W Niemczech są to osobne światy. Natomiast dużym plusem w kontekście niemieckim jest to, że wciąż istnieją tu silne mechanizmy wspierające konsens społeczny, także konsens wśród elit. Oznacza to, że niemieckie elity mają mniej więcej ten sam światopogląd. Jednak w przyszłości ta sytuacja będzie się raczej zmieniała. Takie przewidywania wynikają z przeświadczenia, że konsensualny model niemiecki, unikający konfliktów społecznych, znalazł się po stronie przegrywających w kontekście europejskim i światowym.

Ostatnio w Niemczech bardzo gorące dyskusje wywołuje kwestia delokalizacji, czyli. przenoszenia przedsiębiorstw i inwestycji za granicę. Pojawiło się zjawisko krytyki, a nawet bojkotu elit gospodarczych, które oskarżane są o brak patriotyzmu, przejawiający się przenoszeniem kapitału do Chin, Indii lub Polski. Trwa bardzo gorąca dyskusja. Do krytyki delokalizacji przyłączyli się nawet politycy centroprawicy. Chociaż demokracja, pluralizm i wartości demokratyczne są głęboko zakorzenione w niemieckich elitach, to w biznesie tradycyjnie rozumiany patriotyzm ma stosunkowo niewielkie znaczenie i nie ma pewności, czy to się kiedykolwiek zmieni. Jedną z silnych stron niemieckiego modelu było w przeszłości myślenie w kategoriach długofalowego rozwoju. Nie wiadomo, czy obecnie nie ujawniają się minusy takiego sposobu myślenia. W końcu za obecny kryzys niemieckiej gospodarki jest w jakiejś mierze odpowiedzialna także słynna i często krytykowana mała gotowość do ryzyka ze strony biznesu.

*Roland Freudenstein\**

---

\* Doktor Roland Freudensteina – dyrektor Hanse-Office, Wspólne Biuro Krajów Związkowych Hamburga i Szlezwika-Holsztynu w Brukseli, były dyrektor Fundacji Konrada Adenauera w Polsce.

## Afiliacje

- dr Agnieszka Chłoń-Domińczak** ..... podsekretarz stanu w Ministerstwie Polityki Społecznej
- dr Jacek Czaputowicz** ..... Instytut Studiów Strategicznych i Badań nad Polityką Wyższa Szkoła Biznesu NLU w Nowym Sączu.
- Paweł Dobrowolski** ..... niezależny doradca gospodarczy
- Stefan Dunin-Wąsowicz** ..... prezes zarządu Polskiego Przedsiębiorstwa Wydawnictw Kartograficznych GeoInvent Sp. z o.o.
- dr Maciej Duszczyk** ..... naczelnik działu, Departament Analiz Ekonomicznych i Społecznych, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej
- dr Roland Freudenstein** ..... dyrektor Hanse-Office, Wspólne Biuro Krajów Związkowych Hamburga i Szlezwika-Holsztynu w Brukseli, były dyrektor Fundacji Konrada Adenauera w Polsce
- dr Maciej H. Grabowski** ..... wiceprezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową
- Katarzyna Hall** ..... Sopotkie Szkoły Autonomiczne, pełnomocnik Zarządu Gdańskiej Fundacji Oświatowej
- Łukasz Hardt** ..... Wydział Nauk Ekonomicznych UW
- doc. dr hab. Krzysztof Jasiołkowski** ..... Instytut Filozofii i Socjologii PAN
- prof. dr hab. Jan Oskar Kieniewicz** .... Ośrodek Badań nad Tradycją Antyczną w Polsce i Europie Środkowowschodniej UW
- Krzysztof Krystowski** ..... podsekretarz stanu w Ministerstwie Gospodarki i Pracy
- prof. zw. dr hab. Bronisław Misztal** ... Professor and Chair Professor Department of Sociology Catholic University of America UW
- prof. dr hab. Andrzej Nowak** ..... Instytut Studiów Społecznych UW, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej
- prof. zw. dr hab. Janusz Tazbir** ..... Komitet Nauk Historycznych PAN, przewodniczący Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów
- prof. dr hab. Jacek Wasilewski** ..... Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej
- Stefan Wiđomski** ..... wiceprezes Nokia Group
- Maria Wiśniewska** ..... doradca zarządu Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych, Lewiatan – zastępcza przewodniczącego Rady Programowej
- dr Tomasz Zarycki** ..... Instytut Studiów Społecznych UW



**W serii „Wartości i Rozwój”  
ukazały się dotychczas następujące pozycje:**

- **Czy wartości i normy społeczne są barierą reform w UE? (2004 r.)**
- **System wartości i norm społecznych podstawą rozwoju Polski (2005 r.)**





