

# KONFERENCJA NAUKOWA

Karkonosze wspólna sprawa



PHOTOGRAPHY

REDAKCJA

Mieczysław Morawski  
Janusz Biernat  
Janusz Piepiora





Fot. Uczestnicy konferencji

**V MIĘDZYNARODOWA  
KONFERENCJA NAUKOWA  
KARKONOSZE WSPÓLNA SPRAWA**

REDAKCJA

Mieczysław Morawski  
Janusz Biernat  
Janusz Piepiora

KOWARY, kwiecień 2024

## REDAKCJA

prof. zw. dr hab. MIECZYŚLAW MORAWSKI – Przewodniczący Komitetu Naukowego Konferencji  
dr JANUSZ BIERNAT – Zastępca Przewodniczącego Komitetu Naukowego Konferencji  
mgr JANUSZ PIEPIORA – Przewodniczący Komitetu Organizacyjnego Konferencji

## KOREKTA

dr Janusz Biernat  
mgr Janusz Piepiora

## Zdjęcia na okładce i w tekście

Grzegorz Truchanowicz  
Archiwum Związku Gmin Karkonoskich  
Archiwum KS Funakoshi Shotokan Karate

## SKŁAD I DRUK

Związek Gmin Karkonoskich  
Pałac-Bukowiec ul. Robotnicza 6  
58-533 Mysłakowice

## WYDAWCA

Związek Gmin Karkonoskich  
Pałac-Bukowiec ul. Robotnicza 6  
58-533 Mysłakowice

© by Związek Gmin Karkonoskich

ISBN 978-83-943438-8-0



## SPIS TREŚCI

### WSTĘP

Sprawozdanie z obrad oraz prezentacja materiałów konferencji naukowo-sportowej „Karkonosze wspólna sprawa” .....	6
<i>Mieczysław Morawski</i>	
Karkonosze wspólna sprawa – wprowadzenie do tematu obrad konferencji oraz debaty naukowo-społecznej zarządzanie społeczne – to się dzieje w Kowarach oraz w gminach Karkonoszy	
Zarządzanie regionem – biznesowe /dla pieniędzy/, czy społeczne /dla ludzi/ .....	8
<i>Mieczysław Morawski, Janusz Biernat</i>	
Kowary się zmieniają. Pięć lat kowarskiego samorządu .....	12
<i>Elżbieta Zakrzewska</i>	
Zarządzanie społeczne – jako nowej generacji wiedza menedżerska w dobie technologii cyfrowej .....	17
<i>Mieczysław Morawski, Janusz Biernat</i>	
Zarządzanie wiedzą jako podstawa zarządzania społecznego	
Budowa sieci transferu wiedzy do społeczności lokalnych - kształtowanie perspektywy „społeczeństwa wiedzy” .....	23
<i>Mieczysław Morawski, Janusz Biernat, Janusz Piepiora</i>	
Region jeleniogórski w społeczno-gospodarczej scenerii Dolnego Śląska oraz sąsiednich regionów czeskich i niemieckich .....	36
<i>Marek Obrębalski</i>	
Możliwości wykorzystania walorów Karkonoszy oraz zalecenia aktywności fizycznej dla utrzymania sprawności funkcjonalnej osób starszych .....	41
<i>Dariusz Milko, Małgorzata Milko</i>	
Sport w Polsce. Ujęcie autorskie .....	47
<i>Wacław Antoniak</i>	
Psychologiczne aspekty uprawiania karate – czyli w czym karate może pomóc dziecku .....	50
<i>Andrzej Jędrzejewski</i>	
Ważny rok dla sztuk walki w Kowarach .....	53
<i>Janusz Piepiora</i>	
Kształtowanie doskonałości fizycznej i intelektualnej, jako naczelną ideą sportu „sztuki walki” oraz uzyskane efekty .....	57
<i>Jerzy Urban</i>	
Strategia dwóch sieci. Sprawiedliwa transformacja energetyki węglowej .....	59
<i>Krzysztof Chlebowski</i>	
Ekofilozoficzne implikacje antropologii filozoficznej .....	67
<i>Adam Płachciak, Sabina Zaremba-Warnke</i>	
Związek Gmin Karkonoskich – wspólnie dla regionu od 32 lat .....	72
Załącznik nr 1 .....	76



Fot. Mistrzowie przed pokazem samoobrony podczas Konferencji  
Od lewej: Wacław Antoniak /9 Dan/, Janusz Piepiora /9 dan/, Jerzy Urban /8 Dan/.



## WSTĘP

### Sprawozdanie z obrad oraz prezentacja materiałów Konferencji naukowo-sportowej „Karkonosze wspólna sprawa”



W dniach 5-6 listopada 2023 roku odbyła się V Międzynarodowa Interdyscyplinarna Konferencja Naukowa pt. KAR-KONOSZE WSPÓLNA SPRAWA – sport, zdrowie, nauka, biznes, ekologia, bezpieczeństwo. Miejscem obrad był Hotel Jelenia Struga w Kowarach. Konferencja sponsorowana była przez Urząd Marszałkowski Dolnego Śląska oraz Burmistrza Miasta Kowary i Związek Gmin Karkonoskich.

Patronat Honorowy Konferencji objęli:

dr MAREK OBREBALSKI – Wiceprzewodniczący Sejmiku Województwa Dolnośląskiego;

mgr ELŻBIETA ZAKRZEWSKA – Burmistrz Miasta Kowary;

mgr JANUSZ PIEPIORA – Prezes Dolnośląskiego Związku Karate we Wrocławiu.

dr hab. PIOTR ROGALA – prof. UEW, Dziekan filii w Jeleniej Górze UE we Wrocławiu

Sylwia JANKOWSKA – Jelenia Struga Medical SPA.

Celem konferencji było zaprezentowanie przez uczestników z różnych środowisk społecznych, zawodowych i sportowych pozytywnych przykładów rozwijania i doskonalenia praktyki

działania w różnych dziedzinach wzorcowego miejsca, jakim jest rejon gmin Karkonoszy oraz miasto Kowary. Debatowanie o sprawach „sportu walki” oraz o problemach rozwoju regionu i pomyślnej egzystencji ich mieszkańców, podzielono na dwie części:

1. Część sportowo-naukowa /w czerwcu 2023/ poprzedzona została treningiem, demonstrowaniem najnowszych i najbardziej istotnych form przygotowań do współzawodnictwa sportowego i zawodowego. Sporty „sztuki walki” to również kształtowanie rozwoju intelektualnego, odporności psychicznej w „dążeniu do doskonałości”. Trening oraz ćwiczenia prowadzone zostały przez zaproszonych dostojnych gości z Anglii, m. in. w osobie Prezydenta Federacji Steva Robertsa oraz krajowych mistrzów.

Wręczone zostały również nominacje na 9 Dan mistrzom Wacławowi Antoniakowi oraz Januszowi Piepiorze. Kolejne nominacje to: Jerzy Urban /8 Dan/, oraz szereg uczestników treningu, zdając egzamin, uzyskało nominacje na kolejny Dan i czarny pas.

Szczególną postacią oraz wielce zaprzyjaźnioną i życzliwą osobą dla dolnośląskiego środowiska sportów sztuki walki – prowadzącą trening jest były Prezes, a obecnie Wiceprezes Polskiego Związku Karate *Wacław Antoniak* /9 Dan, zdjęcie niżej, w środku/. Również Prezes Oddziału Dolnośląskiego Związku Karate *Janusz Piepiora* /9 Dan, z lewej strony/ wraz z *Jerzym Urbanem* – Wiceprezesem Oddziału Dolnośląskiego Związku Karate /8 Dan, z prawej/ prezentowali najbardziej skuteczne metody walki, demonstrując wzorcowe umiejętności „sztuki walki”. Członkowie klubów karate z Dolnego Śląska otrzymali po egzaminach nominacje na kolejne stopnie oraz na czarny pas.

2. Część druga – jesienna /5,6.11.2023/ naukowej konferencji, „Karkonosze wspólna sprawa”, poprzedzona została przygotowaniem referatów i komunikatów naukowych oraz analiz problemów lokalnych na mikroseminariach, korzystając z gościnności właściciela „Rancho pod Śnieżką”, Pana Zbigniewa Pędziwiatr, Członka Klubu Karate w Kowarach.

Program Konferencji został podzielony na 2 dni. W pierwszym zasadniczym dniu odbyły się wystąpienia prelegentów w sesji plenarnej. W drugim dniu przewidziano konsultacje i nieformalne spotkania sportowe i naukowe z lokalnymi liderami na temat ważnych inicjatyw w rejonie Karkonoszy. Wśród zaproszonych gości – znaleźli się znani lokalni działacze samorządowi oraz przedstawiciele sportu i nauki.

Referaty na sesję naukową przygotowali: prof. dr hab. *Mieczysław Morawski* z Politechniki Warszawskiej (wcześniej Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) oraz dr *Janusz Biernat* z Uniwersytetu Wrocławskiego, dr *Dariusz Milko* z Uzdrowiska Cieplice, dr *Krzysztof Chlebowski* z SAN, dr Tomasz Brzozowski z UE we Wrocławiu, filia w Jeleniej Górze), a także inż. Waław Antoniak, Prezes Polskiego Związku Karate. Uczestnikami konferencji byli również zaproszeni goście: senator-elekt RP *Waldemar Witkowski*, Burmistrz Kowar *Elżbieta Zakrzewska*, Prezes KS Funakoshi Schotokan Karate *Ryszard Dwornik*, *Jolanta Pivcewicz* – lokalny działacz samorządowy, społecznik, *Zbigniew Pędziwiatr* lokalny przedsiębiorca sektora turystycznego, Wiceprzewodniczący Dolnośląskiego Oddziału Polskiego Związku Karate, trener karate *Jerzy Urban*.

Po sesji naukowej odbył się mistrzowski pokaz dalekowschodnich sztuk walki w wykonaniu międzynarodowych mistrzów karate – inż. Waława Antoniaka, mgr Janusza Piepiory i mgr Jerzego Urbana.

Konferencję otworzyli prof. Mieczysław Morawski, przewodniczący komitetu naukowego konferencji oraz gospodarz gminy Kowary – burmistrz mgr Elżbieta Zakrzewska.

W podsumowaniu wszystkich wystąpień stwierdzono, że problematyka regionalna i lokalna, omówiona na konferencji, tworzy swoisty zbiór zasad zarządzania. Zawierają takie kwestie, jak: spojrzenie holistyczne na współpracę środowisk; ciągła nieustająca edukacja oraz dzielenie się wiedzą i doświadczeniami; podejście projektowe, strategie długookresowe, consensus ponad podziałami, efektywność ekonomiczna; akcentowanie znaczenia konsultacji oraz szybkiego wdrażania inicjatyw społecznych.

Podkreślano znaczenie ciągłości spotkań i konferencji naukowo-sportowych /już od ponad pół wieku, podobnie jak istnienie klubu sportowego Funakoshi Schotokan Karate w Kowarach/, których ewidentnym efektem jest rozszerzenie problemów sportu „sztuki walki”, czyli „dążenia do doskonałości” nie tylko w sporcie, lecz i w działalności zawodowej, społecznej. Takim pozytywnym przykładem są działania władz samorządowych w mieście Kowary i w gminach Karkonoszy, pod przywództwem Pani Burmistrz /czarny, honorowy pas karate/, wspieraną dość skutecznie, przez uczniów, a obecnie już mistrzów karate wywodzących się z klubu w Kowarach, z trenerem i mistrzem Januszem Piepiora /9 Dan/.

W ramach głównego tematu obrad, „*sprawności i skuteczności działań zarządzania regionem*”, podkreślano szczególnie istotne wymiary efektywności: w zakresie jakości rozwoju produkcji i usług dla mieszkańców w obszarach zdrowia, wypoczynku, edukacji, bezpieczeństwa, oraz pragmatyzm zorientowany na cele i zadania – w tym ważną rolę działań politycznych i samorządowych, dających możliwość pozyskania funduszy i finansowania istotnych przedsięwzięć spoza budżetu miasta i gminy.

Złożoność omawianych zagadnień, wywołuje konieczność popularyzacji wiedzy wśród mieszkańców oraz kadry menedżerskiej, celem ich pozyskania i zaangażowania do działań w projektowanych przedsięwzięciach materialnych i kulturowych, kształtujących wizje przyszłości regionu.

3. Część trzecia – to propozycja otwarcia debaty naukowo-społecznej „*Karkonosze NASZA sprawa*”, z podsumowaniem na konferencji naukowo-sportowej, rozszerzonej jako *naukowo-społecznej*. Poprzez spotkania, konsultacje, seminaria tematyczne, w ciągu roku, postępować będzie gromadzenie wiedzy o regionie oraz podejmowanie działań konsolidacji mieszkańców regionu, pozyskiwanie lobby w kraju i za granicą – po finalne spotkanie jesienią 2024 roku, sumujące efekty debaty oraz sugerujące prognozę dalszych działań w Regionie Karkonoszy i miasta Kowary.



Fot. Od lewej: Janusz Biernat, Jerzy Urban, Waldemar Witkowski (Senator RP), Janusz Piepiora, Ryszard Dwornik



## KARKONOSZE WSPÓLNA SPRAWA

### - wprowadzenie do tematu obrad Konferencji oraz debaty naukowo-społecznej

## ZARZĄDZANIE SPOŁECZNE

### - to się dzieje w Kowarach oraz w Gminach Karkonoszy

## ZARZĄDZANIE REGIONEM

### - biznesowe /dla pieniędzy/, czy społeczne /dla ludzi/

**ZARZĄDZANIE** – największa innowacja XX Wieku, pobudzając rozwój produkcji oraz dystrybucji towarów, handlu /prowadzi w sumie do gromadzenia pieniędzy poprzez cyrkulację kapitału/ *czy nie zmienia swojej funkcji /działań sprawnych i skutecznych/ w kolejnym Wieku XXI ?* Czy wyrwając się z ram przedsiębiorstwa /biznesu/, poszerzając obszar i zasięg oddziaływania na terytorium miasta, gminy, regionu, kraju, nie zmienia swej istoty „sprawności i skuteczności”, na rzecz mieszkańców, obywateli kraju? Zatem, czy zarządzanie „biznesowe” nie powinno zmienić swej istotnej roli – na **działania „społeczne”, czyli ludzkie, humanitarne ...**

Współczesny świat jest zbyt złożony, zmienny, niepewny i niejednoznaczny, by kierować się w ocenie planowanych i wykonanych celów, działań jedynie względami ekonomicznej opłacalności. Efektywność ma obecnie „różne twarze”, na jej obliczu maluje się troska o środowisko, ekologię, klimat, demografię i inne społeczne aspekty racjonalnego, przemysłanego gospodarowania zasobami. *Zarządzanie społeczne uwzględnia potrzeby, oczekiwania, preferencje i interesy zróżnicowanych społeczności lokalnych, niewielkich grup, a nawet pojedynczych osób.* Wymaga to jednak z jednej strony kompetencji związanych z inteligencją emocjonalną, czyli dużej wrażliwości, opanowania i radzenia sobie ze stresem, z drugiej natomiast – umiejętności pozyskiwania i ciągłego analizowania ważnych informacji i wyciągania z nich wniosków dotyczących budowania i rozwijania relacji z różnymi partnerami społecznymi.

„Karkonosze wspólna sprawa” – sama nazwa wskazuje, iż istotne jest uwzględnianie czy preferowanie interesów obywateli, społeczeństwa, w zależności od ich wkładu pracy w rozwój regionu - a nie tylko biznesu, czyli jednostek przechwytyjących efekty pracy innych. Jak zatem pogodzić „wodę z ogniem”, spożytkowania energii egoizmu biznesu /gromadzenia kapitału/, z pożytkiem dla obywateli, mieszkańców miast, regionu, z „interese społecznym”. Jest taka możliwość uzyskania pozytywnych efektów /nie tylko poprzez szaloną konkurencję tzw. rynku, „zjadania słabszych”<sup>1</sup>, prowadzącą do monopolu, dyktatury najbogatszych/ - lecz przez racjonalne, zorganizowane działania: *preferowania wartości merytorycznych, zaspakajania istotnych potrzeb społecznych, różnymi metodami.* W prowadzonej debacie społecznej, podjęta zostanie próba uchwycenia najbardziej istotnych problemów społeczności lokalnych, grup zawodowych, oraz sposobów ich rozwiązywania, wnosząc sportową formułę „sztuki walki”.

Jest to zapewne trudne przedsięwzięcie, po czasach destrukcji poprzedniego ustroju społecznego – odbudowy kraju, budowy państwa socjalnego – *socjalizmu*, oraz dominacji władzy „w interesie ogółu”. Działania w trudnych warunkach pobudziły siły witalne zespołowego działania we wspólnej sprawie. *Kapitalizm*, czyli bezwzględna „władza pieniądza” i tych, co pieniędzy mają wiele, zdobytych różnymi sposobami pod szyldem liberalizmu i tzw. „demokracji”, natomiast z bezwzględną władzą właścicieli w firmie, przedsiębiorstwie, korporacji, z rolą państwa przydatną biznesowi<sup>2</sup> - różnicuje ludzi. Niestety, aby przewyciężyć procesy destrukcji, jest to długotrwała droga przewartościowania „relacji społecznych”, z etapów walki, konkurencji, gry – na współpracę, porozumienie, zrozumienie, współdziałanie, na czasy pokojowej egzystencji narodów. Uczyniono już pierwszy krok w stronę „kapitalizmu z ludzką twarzą”, poprzez „społeczną odpowiedzialności biznesu”, oraz „zrównoważony rozwój” lecz czy nie jest to tylko szyld, dla poprawy wizerunku systemu, czy firmy, poprzez techniki reklamy, marketingu i Public Relations ?

<sup>1</sup> „cudzysłowy” oznaczają skróty myślowe, wymagające odrębnej analizy, zgromadzenia wiedzy, przemyslenia.

<sup>2</sup> Dobitnym przykładem jest likwidacja znakomitej fabryki dywanów w Kowarach, i innych firm, powodując degradację gospodarczą regionu, bezrobocie, nędzę, którą pokonywano mozolnie dopiero w ostatnich latach.

Samo moralizowanie, wykazywanie błędów i zaniechania, atakowanie inaczej myślących, stygmatyzowanie poprzez przypisywanie cech obrońców starego porządku, drwienie z przywiązywania do tradycji, wyznawanych wartości jest błędne. Nie da się nagle zmienić uformowanej latami świadomości, poprzez groźby i wymuszenia. Trzeba doceniać dorobek poprzedników, wspólnie uzgadniać, które rozwiązania można kontynuować i na nich tworzyć nowe fundamenty. *Zarządzanie społeczne oznacza stopniową ewolucję*, stopniowe przemiany w myśleniu i w rodzajach aktywności. Zawsze oznacza consensus. Zarządzanie społeczne oparte na partnerstwie oznacza zarazem wyłanianie lokalnych liderów. Dyskusje, spotkania, dialog sprzyjają naturalnemu kreowaniu liderów – zderzanych, konsekwentnych, merytorycznych, patrzących w przyszłość i doceniających chlubną przeszłość. Wyznaczają azymuty sił perspektywy humanitarnego rozwoju współpracy.

SPORT jest drogą szlachetnej współpracy i rywalizacji, a zatem kształtowania pozytywnych relacji społecznych. Kultura działań, zachowań, poprzez promowanie oraz przestrzeganie norm i wartości utrwala relacje międzyludzkie. Poprzez swoiste formy oddziaływania na uczucia, emocje, rozbudza „wrażliwość społeczną”, bądź ją niweluje /np. w efekcie promocji agresji, przemocy, wojny/. Sporty „sztuki walki”, czyli „dążenia do doskonałości” w kształtowaniu sprawności fizycznej, jak i intelektualnej, tworzą istotny grunt do pozytywnych przewartości relacji społecznych. Znakomity przykład stanowią efekty uzyskane w mieście Kowary /mekki dalekowschodnich sportów sztuki walki z mistrzem Januszem Piepiorą, 9 Dan/ oraz na terenie gmin Karkonoszy<sup>3</sup>. Również kultura krajów „dalekiego wschodu” /szczególnie Chin/<sup>4</sup> dokumentuje istotny postęp cywilizacyjny w totalnie zacofanych, wyzyskiwanych kolonialnie regionach świata. Sprawność fizyczna i intelektualna, to oznaki zdrowia, „w zdrowym ciele, zdrowy duch”.

ZDROWIE fizyczne, psychiczne, intelektualne ma wiele wymiarów. Jest to zarazem najbardziej złożony, holistyczny obszar relacji społecznych. Człowiek wywodzi się ze świata natury. Przez wieki i pokolenia dokonuje istotnych zmian, budując sztuczny świat swej egzystencji. Zmienia również samego siebie oraz relacje społeczne. Od epoki „wspólnoty” życia plemiennego, poprzez feudalizm, kapitalizm w różnych odmianach, docieramy do czasów współczesnych XXI Wieku. Poprzez podział i *syntezę pracy*, zastosowanie narzędzi, maszyn i urządzeń, po automaty i roboty oraz „sztuczną inteligencję”; ludzkość pokonuje bariery techniki /praca prosta i złożona/, technologii /analogowa, cyfrowa/ stosując wyrafinowaną wiedzę organizacji i zarządzania<sup>5</sup>. Łączy tym samym w coraz większej skali podzielaną pracę oraz coraz bardziej różnorodne społeczności, nadając im wymiar „globalny”.

Tak zatem „zdrowie”, to niezwykle złożony atrybut społeczeństw, ich ludzkiej, bądź nieludzkiej egzystencji. Nadając mu współczesny wymiar, pojawiają się złożone systemy działalności gospodarczej ujarzmiającej człowieka, wywierające istotny wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne. Począwszy od rolnictwa /uprawę roślin, hodowli/, przetwórstwa, po „zdrową żywność” oraz jej formy konsumpcji; poprzez coraz bardziej złożone i wydajne formy wytwarzania produktów w różnych gałęziach gospodarki oraz dystrybucji towarów, za pośrednictwem pieniądza /współcześnie nawet wirtualnego/; po złożone systemy ochrony zdrowia społeczeństw /profilaktykę i leczenie/ oraz bezpieczeństwo egzystencji.

NAUKA daje możliwość rozszyfrowania /metoda analizy/ złożoności form egzystencji oraz działalności człowieka. Poprzez łączenie w całości /syntezę/ ujawnia azymuty sił, wykrywa prawidłowości oraz procesy, umożliwiając przewidywanie, prognozowanie przyszłych zdarzeń. Stwarza to możliwość projektowania racjonalnych działań oraz rozwiązań, wyznaczania strategii postępowania, unikania, bądź niwelowania negatywnych zdarzeń. Lecz do tego „*tańca z nauką, wiedzą, potrzebne są dwie strony*”... Oprócz uczonych, mistrzów, elity intelektualnej – niezbędni są uczniowie, jak również odpowiedni poziom wiedzy całego społeczeństwa. Aby móc rozumieć i korzystać z dorobku współczesnej cywilizacji niezbędna jest rzeczowa informacja, wiedza, „wykształcenie”. Eliminowanie tzw. wykluczenia społecznego, cyfrowego możliwe jest przez budowę informatycznych „sieci transferu wiedzy” oraz kreowanie wzorców kultury /wartości, zachowań prospołecznych/.

„Sztuczna inteligencja”, komputeryzacja, technologia cyfrowa /łącności, komunikowania/, to znakomite narzędzia, zwielokrotniające ludzkie intelektualne możliwości doskonalenia sztucznych form egzystencji w

<sup>3</sup> Patrz materiały z konferencji naukowo-sportowych, Zeszyty Naukowe: red. M. Morawski, Z. Piepiora, P. Piepiora, *Karate w ujęciu interdyscyplinarnym. 50 lat dalekowschodnich sportów walki na Dolnym Śląsku, w rejonie jeleniogórskim*. Wyd. Związek Gmin Karkonoskich, 2022; red. M. Morawski, J. Biernat, K. Chlebowski, J. Piepiora; *Karate w ujęciu interdyscyplinarnym. Współczesne problemy dalekowschodnich sportów walki. Mistrz – Uczeń – Rozwój poprzez pokolenia*. Wyd. Związek Gmin Karkonoskich, druk Wydawnictwo – Poligrafia AD REM Jelenia Góra.

<sup>4</sup> Patrz opracowanie red. Zbigniew Wiktor *Chińska Republika Ludowa szansą dla świata, Polski i Socjalizmu*, wyd. Marszałek Development & Press, Toruń 2022.

<sup>5</sup> *Podział pracy* na: naturalny, szczegółowy i jednostkowy /fabryczny/; *synteza pracy*: prostej /fizycznej, materialnej, tworzącej produkty/, złożonej /intelektualnej, usługi/; w efekcie tworząca *zasoby*: materialne /rzeczowe, finansowe/, niematerialne /wiedzę, kulturę/ jako „kapitał” intelektualny, ludzki itd. .

miastach, regionach, krajach. Lecz *wiedza zawarta jest w umysłach uczonych*, mędrców, mistrzów i jej wartość uzależniona jest od skuteczności przekazu do umysłów uczniów, następców kolejnych pokoleń. W efekcie pojawia się wysublimowana wiedza i praktyka „na poziomie globalnym” – tak o światowym zasięgu, jak i na najwyższym poziomie doskonałości. Stwarza to możliwość ujawniania miejsca pojawiania się unikalnej wiedzy, kultury, oraz rozprzestrzeniania się „doskonałych praktyk”.

Takie zjawiska społeczne można określić mianem *globalizacji miejsca*. W praktyce nagłośniona została „Dolina Krzemowa” w USA, czy uniwersytety o światowej renomie, uczeni nagradzani Nagrodą Nobla, szkoły i twórcy kultury o światowym oddziaływaniu /Hollywood/, dyscypliny sportu, w tym wyróżniane na poprzednich konferencjach naukowo-sportowych sportu „sztuki walki” Klasztor Shaolin w Chinach, mistrzowie i ich szkoły w Japonii, oraz szkoła z mistrzem w Kowarach.

BIZNES – GOSPODARKA to obszary praktyki oraz wiedzy o zmieniających się relacjach, prawach, prawidłowościach postępowania /działań, zachowań, pracy/. Bronią nauki jest przekazywana mądrość uczonych i inteligentnych uczniów, rozwijających i wdrażających humanitarną, przydatną ludzkości wiedzę. Takie jest również przesłanie nauki aby przekształcać współcześnie społeczności, ucywilizowane narody – w „*społeczeństwo wiedzy*”, mądre społeczeństwo.

Po czasach gwałtownych zmian ustrojowych, wprowadzania „gospodarki wolnorynkowej”, przy agresji kapitału spekulacyjnego, korporacji międzynarodowych, wspieranych ideologicznie i „kulturowo” przez zawłaszczone media, oraz firmy konsultingowe i „nową naukę” na uczelniach /szczególnie prywatnych, też „jako biznes”/ – następuje powoli otrzęźwienie. Zostaliśmy zepchnięci do strefy państw postkolonialnych, taniej siły roboczej, post wykonawców, oddając rynek zagranicznym sieciom handlowym. Płacimy wysoką cenę za poszukiwanie właściwego sobie miejsca pośród krajów Unii Europejskiej, będąc coraz bardziej wartościowym partnerem.

Dążenie do doskonałości fizycznej i intelektualnej poprzez mozolny trening i pracę nad sobą w sportach „sztuki walki”, wspiera procesy samoorganizacji, współdziałania, współpracy, zaufania do nauczycieli, mistrzów, w kształtowaniu perspektyw rozwoju, w pokonywaniu trudności szarej egzystencji życia codziennego. Są to zarazem podstawowe elementy kształtowania samodzielności, samorządności w procesie organizacji życia społecznego. Wspierane zostają profesjonalną wiedzą menedżerską *ekonomii społecznej, zarządzania społecznego*.

Polska, nasz kraj dzięki wielkim uczonym, jeszcze od czasów zaborów, okresu międzywojennego, po II Wojnie Światowej<sup>6</sup> - jest prekursorem i liderem rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu. Polscy naukowcy, od początków rozwoju myśli idei oraz praktyki „organizacji i kierownictwa”, czyli powstawania przedsiębiorstw – promowali *współpracę, współdziałanie, zatrudnianych ludzi przy produkcji, tworzących wspólnie dobra*. Czasy zaborów, wojen, odbudowy kraju wyzwalały moce *solidarności społecznej*, integrującej społeczności lokalne, wyzwalając dodatkową energię – *synergię*, na skutek pozytywnych relacji współpracy, porozumienia, powszechnej idei odbudowy i unowocześniania kraju, budowy perspektyw dla przyszłych pokoleń. To szczególna, pozytywna cecha kultury narodu polskiego, tragicznie doświadczonego przez wojny, ścieranie się interesów między „wschodem a zachodem”. *Jesteśmy obecnie jedynym pokoleniem w dziejach Polski, które nie zaznało wojny*. Powinniśmy tego dobra strzec z całą mocą, budując pozytywne relacje sąsiedzkie, umacniając współpracę na różnych obszarach życia społecznego.

Warto w tym miejscu odnotować pewien znamieny fakt. Uznawany za ojca nauk zarządzania amerykański uczonec F.W. Taylor, opublikował w 1903 r. wyniki swoich badań nad optymalnymi metodami organizacji produkcji. Publikacja ta stała się symbolem koncepcji naukowego zarządzania. Rzadko jednak wspomina się, że kilka tygodni wcześniej po drugiej stronie globu Karol Adamiński wygłosił odczyt, w którym relacjonował własne badania, nad optymalną organizacją fabrykacji zespołowej. Wyniki tych badań opublikowane w 1909 r. i znane są pod nazwą harmonogramów, czyli planów harmonizacji współdziałania. Minęło 101 lat kiedy Karol Adamiński utworzył, dzięki przychylności macierzystej uczelni, i potem przez wiele lat kierował Katedrą Zasad Organizacji Pracy i Przedsiębiorstw Przemysłowych na Politechnice Warszawskiej. Uczelnia ta nadal kontynuuje dzieło swojego wielkiego Profesora. Adamiński, Drzewiecki, Bieńkowski, Rytel to wielkie postacie z panteonu polskich profesorów nauk zarządzania. Ich badania naukowe, tworzone metody zarządzania przedsiębiorstwami stworzyły niebywałe możliwości rozwoju naszego kraju, które niestety zniweczyła wojna.

Jest wiele argumentów na przewartościowanie biznesu w stronę „ucywilizowanego rozwoju” poprzez *zarządzanie społeczne* /Human Management/, czyli ludzkie, humanitarne, służące poprawie warunków egzystencji

---

<sup>6</sup> poprzez nazwiska uczonych, szczególnie Adamiński i grupa uczonych Lwowskich; powojennych: Kotarbiński, Zieleniewski, Kurnal, Kieżun

społeczności lokalnej, regionu, kraju. Z niego wynika obszar wiedzy profesjonalnej *zarządzania*<sup>7</sup> *regionem*. Jest to zarazem wielce złożona wiedza menedżerska wymagająca wielu talentów oraz ludzkiego, humanitarnego nastawienia, wynikającego, nie tylko z cech osobistych, lecz również z coraz bardziej modnych i nośnych haseł nobilitujących firmy, jak również ich liderów. „Przykłady dobrych praktyk” stanowią wzorce sprawdzonego, pozytywnego działania. „Społecznie odpowiedzialny biznes” pozyskuje sympatię i zaufanie klientów firm, przywódców lokalnych. „Zrównoważony rozwój” daje szansę na proekologiczne działania symbiozy z naturą, ochrony przyrody dla przyszłych pokoleń.

Polacy, kolejne pokolenia brutalnie doświadczeni kataklizmami wojny wykazują odmienne cechy w nauce, kulturze społecznej. To nasz wyróżnik i odmiennosc od nauki stosowanej pragmatycznie w USA, „zarządzania biznesowego”, którego celem jest pomnażanie zysku, czyli „produktowanie i gromadzenie kapitału”, poprzez *działanie /podział pracy/ i różnicowanie /poprzez dochody, kapitał/ społeczeństw i narodów /postkolonializm/,* łącznie z agresją wojenną.

BEZPIECZEŃSTWO egzystencji społeczeństw, narodu zyskuje obecnie coraz większej, profesjonalnej uwagi oraz racjonalnego działania. Wynika nie tylko z coraz bardziej stosowanej wyrafinowanej techniki i technologii, wymagającej coraz większych wymogów posiadania wiedzy, lecz również z nasilającego się zagrożenia z zewnątrz.

W obliczu „wojny po sąsiedzku”, konfrontacji Rosji i Ukrainy, coraz większego znaczenia nabiera racjonalne sąsiedzkie współdziałanie. Do tego dochodzą kataklizmy żywiołów natury i inspirowane regionalne wojny powodujące masowe migracje społeczne, poszukujących bezpiecznego „miejsca na Ziemi”. *Życie w pokoju to bezcenna wartość ...*

POLITYKA czy „politykierstwo” – czyli artykułowanie interesów.

„Polityka” to nie tylko „dążenie do pozyskania, lub utrzymania władzy”. To nade wszystko umiejętność pokonywania przeszkód w interesie zintegrowanych grup i społeczności. Praktyczną formę ugruntowaną systemowo i formalnie /prawnie/ stanowią partie polityczne oraz organizacje społeczne.

Rejon gmin karkonoskich, to region mozolnej pracy, prowadzonych działań organizacyjnych /produkcji, usług/ oraz kształtowania warunków egzystencji społeczności lokalnej z inspiracji samorządów konstruowanych przez partie polityczne. *To PRACA jest źródłem dobrobytu mieszkańców.* Ten codzienny trud pracy, nauki w mieście Kowary oraz w okolicznych gminach Karkonoszy inspirowany jest niejednokrotnie przez liderów oraz sojuszników „UNII PRACY” z Panią Burmistrz na czele. Jej znakomitymi sojusznikami są nie tylko mieszkańcy, obywatele regionu, lecz również wyróżniająca się mocna, aktywna wielce, grupa sportowców „sztuki walki”, którzy trenując doskonałość fizyczną ciała, rozwijają doskonałość intelektualną wiedzy, kultury, oddziałując na społeczność lokalną.

Karkonosze to także tygiel społeczny, mieszkańcy, ich rodzice i dziadowie pochodzą w różnych stron obecnej i dawnej Polski. Karkonosze to również mała ojczyzna dla licznych uchodźców z Ukrainy i innych obszarów dotkniętych kataklizmami. Umiejętne zarządzanie społeczne tą mozaiką różnych tradycji, zwyczajów, doświadczeń i sposobów percepcji może, dać unikalne rezultaty w zakresie innowacji społecznych, wzajemnej korzystnej wymiany wartości. Przykłady „dobrych praktyk” w kraju i na świecie pozwolą zapewne na udoskonalenie rzeczywistości egzystencji w regionie, dając wzorce postępowania dla innych.

Tradycja organizowanych konferencji naukowo-sportowych ma za zadanie wzmocnić intelektualnie uprawiane w regionie „sztuki walki” /czyli *dążenie do doskonałości*/ nie tylko w sporcie, lecz i w życiu codziennym. Takie jest również przesłanie organizatorów debaty naukowo-pragmatycznej. Rozwijana nowej generacji wiedza *zarządzania społecznego, zarządzania regionem*, w coraz bardziej doskonałej i upowszechnianej technologii cyfrowej, poszerza i upowszechnia dostęp do informacji, wiedzy, nauki, kultury, sportu, jak również różnych obszarów pracy zawodowej i życia, form aktywności społecznej.

Już bardzo realne staje się inkluzyjne docieranie wiedzy, nie tylko „pod strzechy”, jak było to przed wiekami, po wynalezieniu druku. Obecnie, dzięki technologii cyfrowej, pojawia się możliwość docierania z wiedzą bezpośrednio do *umysłów ludzi*. Rozbudzając asertywność, mądrość wspólnoty obywateli, poprzez wzbogacanie form aktywności społecznej, samorozwoju, postępuje proces kształtowania „*człowieka pełnego*”, ideału cywilizacji XXI Wieku.

Liczmy na konstruktywny udział w debacie naukowo-społecznej.

---

<sup>7</sup> Definicja aut. *zarządzania* to „celowe, racjonalne działanie /sprawne i skuteczne/ kształtowania oraz spożytkowania posiadanych zasobów i potencjału organizacji”; przez *organizację* należy rozumieć „proces łączenia ludzkich i materialnych czynników”.

## **KOWARY SIĘ ZMIENIAJĄ** **Pięć lat Kowarskiego Samorządu<sup>8</sup>**



W poniższym artykule dokonano syntetycznego przeglądu ważnych wydarzeń mających miejsce w ciągu ostatnich pięciu lat. Należy podkreślić, że Kowary nabrały w tym czasie olbrzymiego rozpędu. Zainicjowano i przeprowadzono wiele potrzebnych inwestycji. Stało się to za sprawą zaangażowania nie tylko władz samorządowych, ale również dzięki inicjatywie obywateli Naszego Miasta, co znalazło swój wyraz w projektach z budżetu obywatelskiego.

Warto dodać, że w ostatnich pięciu latach prężnie działające w Naszym Mieście organizacje obywatelskie i przedsiębiorstwa lokalne obchodziły kolejne jubileusze. Cieszy aktywność, żywotność i sukcesy Kowarzan – przedsiębiorców, społeczników, po prostu mieszkańców, Wszyscy tworzymy jedną wspólnotę, której leży na sercu dobro i przyszłość naszej małej ojczyzny.

Znane jest powiedzenie „*Nic nie jest bardziej praktyczne, jak dobra, naukowa teoria*”.

„*Karkonosze wspólna sprawa*”, to wspaniała inicjatywa mieszkańców miasta Kowary, wywodzących się ze środowiska sportu „*sztuki walki*”, czyli „*dążenia do doskonałości*”, również w rozwiązywaniu problemów codziennej egzystencji.

Mając liczne grono przyjaciół i sojuszników w kraju oraz na świecie, organizowane są od lat konferencje naukowo-sportowe, które wzbogacają refleksją naukową oraz „przykładami dobrych praktyk” nasze możliwości sprawnego i skutecznego działania.

„Zarządzanie Społeczne”, „zarządzanie regionem”, „globalizacja miejsca społeczności lokalnej” – to naukowe i praktyczne refleksje, wzbogacające nasze możliwości diagnozowania problemów, poszukiwania sposobów rozwiązań oraz pozyskiwania sojuszników, no i środków finansowych ...

Efekty są już bardzo widoczne, mając na uwadze minione pięć lat działań samorządowych w Kowarach, które spowodowały wspaniałą reakcję wspólnoty mieszkańców, budując swoją „małą ojczyznę”.

### **SZANOWNI MIESZKAŃCY – KOCHANI KOWARZANIE**

*Jesienią 2018 roku, dzięki Państwa decyzji objęłam urząd Burmistrza Miasta Kowary. Zakończenie roku oraz koniec pięcioletniej kadencji samorządu to dobry czas na podsumowanie tego okresu. Co roku przedstawialiśmy Wam Raporty o stanie miasta opisując szczegółowo wszystkie aspekty funkcjonowania naszego miasta: oświatę, kulturę, pomoc społeczną, inwestycje, porządek publiczny, gospodarowanie mieniem... Informowaliśmy o problemach związanych z pandemią, wojną w Ukrainie z którymi musieliśmy się wszyscy zmierzyć. To nie był łatwy czas.*

*W swojej codziennej pracy skupiłam się przede wszystkim na rozwiązywaniu problemów mieszkańców. Są to roczne setki bezpośrednich spotkań z obywatelami Kowar, w ich miejscu zamieszkania, czy też pracy, ale również konsultacje społeczne /pierwsze już zimą 2019 roku dotyczące dalszych losów boiska przy ulicy Matejki/, wprowadzony Kowarski Budżet Obywatelski. Często w sobotę, niedzielę, późno w nocy czy też nad ranem dzwonicie Państwo: z prośbą o interwencję, pomoc, zadziałanie... Ze wszystkimi rozmawiam i staram się pomóc. Stąd na naszej stronie zbudowana została zakładka Kowary Awaria, gdzie każdy może umieścić informację o koniecznej interwencji służb miejskich. Do tej pory zgłoszonych zostało ponad 630 awarii /usterek, problemów/.*

*Rozwiązywane były sprawy we współpracy z właścicielami, zarządcami, dzierżawcami, również sprawy, które przez lata wydawały się nie do rozwiązania - dla przykładu takie jak:*

<sup>8</sup> Opracowanie według: *Biuletyn Informacyjny Urzędu Miejskiego w Kowarach*; „5 lat kowarskiego samorządu”, Nr 1 /9/ zima – wiosna 2024.

- zagospodarowanie wyspy
- zatrzymanie dewastacji Herbaciarni
- wyburzenie rudery przy targowisku
- rozwiązanie sytuacji prawnej i właścicielskiej niszczonego budynku przy UM
- remont dworca
- zagospodarowanie zalewu
- remont obwodnicy w Kowarach
- segregowanie odpadów
- budowa ronda i chodnika przy ulicy Zamkowej
- budowa nowych miejskich mieszkań

Wszystkie te tematy znalazły swój pozytywny finał lub są w trakcie realizacji.

Obecnie realizujemy 25 projektów dofinansowanych z różnych źródeł. Ich łączna wartość to ponad 60 mln złotych. I to nie jest ostatnie nasze słowo w tej dziedzinie ponieważ w najbliższych latach mamy nadzieję zrealizować w Kowarach projekty o wartości około 100 mln złotych. Efekty tych działań możecie już Państwo zobaczyć na własne oczy spacerując po naszym mieście.

To wszystko nie byłoby możliwe dzięki dobrej współpracy z Radnymi Rady Miejskiej. Dzięki nieustannym dyskusjom, rozmowom, wspólnemu szukaniu rozwiązań udało nam się bez kłótni i waśni rozwiązać problemy mieszkańców. Po pięciu latach mam ochotę i prawo powiedzieć, że Kocham Kowary coraz piękniejsze.



STAN FINANSÓW GMINY MIEJSKIEJ KOWARY							
Lp.	Rodzaj wskaźnika	Wartość					
		2019	2020	2021	2022	2023	Plan 2024
1.	dochody ogółem	44 333 458,16	51 617 147,21	60 277 558,19	59 046 842,78	71 624 612,19	75 568 313,48
	w tym z tytułu dotacji oraz środków przeznaczonych na inwestycje	588 404,27	3 569 491,45	2 092 134,15	2 612 202,76	15 622 512,42	18 153 306,71
2.	zadłużenie gminy, w tym	7 247 414,50	8 985 226,01	4 581 151,35	4 346 501,19	4 111 851,03	3 877 200,87
	obligacje i pożyczki zaciągnięte w latach 2011-2018	7 246 924,50	6 169 424,50	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 700,00	2 000 000,00
	w tym dług spłacany wydatkami	490,00	2 815 801,51	2 581 151,35	2 346 501,19	2 111 151,03	1 877 200,87
	udział zadłużenia gminy w dochodach ogółem	16,35%	17,41%	7,60%	7,36%	5,70%	5,13%
4.	nadwyżka operacyjna/deficyt operacyjny	2 554 858,74	2 238 699,65	2 618 017,35	2 618 017,35	-3 051 815,10	-1 901 828,70
5.	nakłady inwestycyjne	5 375 413,91	3 298 564,79	9 207 475,95	9 207 475,95	22 903 007,81	22 846 712,21

## Kowary się zmieniają Instytucje i organizacje pozarządowe

### KOWARSKIE JUBILEUSZE

W latach 2018-2023 wiele instytucji, organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw z naszego miasta, współpracujących z kowarskim samorządem, obchodziło okrągłe rocznice swojej działalności. Korzystając z okazji po raz kolejny gratulujemy im wytrwałości oraz życzymy kolejnych sukcesów.

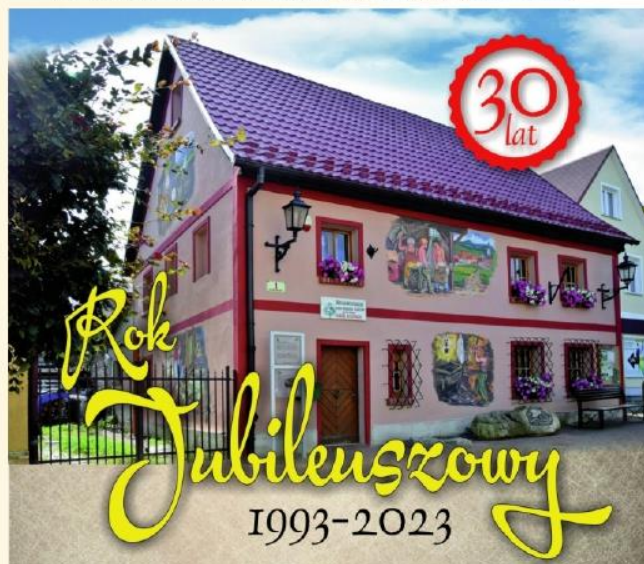
Oto kilka takich jubileuszów:

- **Zespół Szkół Ogólnokształcących w Kowarach** – ponad 70 lat od utworzenia,
- **Nadleśnictwo „Śnieżka” w Kowarach** – ponad 50 lat od utworzenia,
- **Festiwal Sztuki Włókna w Kowarach** – ponad 50 lat od pierwszej edycji imprezy,
- **Klub Piwosz Smakosz Prykosz** – ponad 45 lat od utworzenia,
- **K.S. Funakoshi Shotokan Karate w Kowarach** – ponad 40 lat od utworzenia,
- **Stowarzyszenie Miłośników Kowar** – ponad 30 lat działalności,
- **Firma KEMPF** – ponad 30 lat od powstania,
- **Dom Pomocy Społecznej w Kowarach** – ponad 30 lat istnienia,
- **Koło Przyjaciół Dzieci Specjalnej Troski w Kowarach** – ponad 25 lat działalności,
- **Kolarski Wjazd „Kowary – Okraj”** – ponad 25 lat imprezy,
- **Stowarzyszenie „Eurojedyńka”** – ponad 20 lat działalności,
- **MKS „Olimpia” Kowary** – ponad 20 lat działalności w obecnej formule (75 lat kowarskiego sportu),
- **Stowarzyszenie Tenisa Ziemnego „Return”** – ponad 20 lat działalności,
- **Sztolnie Kowary w Kopalni „Liczyrzepa”** – ponad 20 lat od utworzenia,
- **Park Miniatur Zabytków Dolnego Śląska** – ponad 20 lat od utworzenia,
- **Zespół Ludowy „Kowarskie Wrzasy”** – ponad 20 lat działalności,
- **Stowarzyszenie Wędkarskie „Alternatywa”** – ponad 15 lat działalności,
- **Stowarzyszenie „Przyjazna Trójka”** – ponad 15 lat działalności,
- **Muzeum Seentymentów** – 5 lat od utworzenia,
- **Kowarki Złot Klasyków** – 5 lat imprezy,
- **PidżamRun** – 5 urodziny.

UM



„Kowarskie Wrzasy” obchodziły jubileusz 20-lecia



Stowarzyszenie Miłośników Kowar działa już ponad 30 lat



K.S. Funakoshi Shotokan Karate szkoli młodzież od 45 lat

Stół Sztety Kowary

Stowarzyszenie Miłośników Kowar

Funakoshi Shotokan Karate

## Kowary się zmieniają Mapa inwestycji

### KOWARY



#### PROJEKTY ZREALIZOWANE I W TRAKCIE REALIZACJI DOFINANSOWANE ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ I ŚRODKÓW KRAJOWYCH W LATACH 2018-2023:

1. Renowacja części wspólnych wielorodzinnych budynków mieszkalnych Starówki Kowarskiej.
2. Renowacja elewacji budynku Szkoły Podstawowej nr 3 i przebudowa boiska sportowego Szkoły Podstawowej nr 3 oraz przebudowa bieżni i wyposażenie w oświetlenie Stadionu Miejskiego (etap I) oraz przebudowa mostu drogowego nr 5856 przy ul. Waryńskiego (115856D) w Kowarach.
3. Dolnośląscy Liderzy e-Rozwoju JST.
4. Czesko-polski szlak grzbietowy – część zachodnia.
5. Utworzenie Edukacyjnego Klubu Seniora w Kowarach.
6. Widziane obiektywem, przebyte szlakiem, wspólnie zatańczone a na koniec wyrzeźbione.
7. E-aktywni mieszkańcy w mieście Kowary.
8. Odkrywanie Polsko – Niemieckich Tradycji Piwowarskich.
9. Razem Bezpieczniej.
10. Schody nie stanowią przeszkody. Niwelujemy przeszkody, nie straszne nam w szkole schody.
11. Dobra pora na aktywne i edukacyjne życie Seniora w Kowarach.
12. Podniesienie jakości edukacji w kowarskich szkołach.
13. Wzrost jakości edukacji w Szkole Podstawowej nr 3 im. Józefa Gielniaka.
14. Okrywanie na nowo walorów kulturowych i historycznych Kowar i czesko-polskiego pogranicza.
15. Utworzenie miejsca spotkań, integracji i odpoczynku w centrum Kowar.
16. Galeria na powietrzu im. Józefa Gielniaka.
17. Galeria na powietrzu o historii ewangelickiego kompleksu w Kowarach.

Całkowita wartość projektów zrealizowanych i w trakcie realizacji wynosi: **53.070.383,60 zł**.  
Dofinansowanie zewnętrzne: **41.111.776,50 zł**,  
wkład własny gminy to **11.958.607,10 zł**.



## Kowary się zmieniają Mapa inwestycji

18. Magiczny Ogród – miejsce wystaw i spotkań plenerowych w Kowarach.
19. Utworzenie Parku Rekreacji Rodzinnej w Kowarach.
20. Odnowienie obelisku i zagospodarowanie miejsca pamięci w Kowarach - ofiar Obozu Koncentracyjnego Gross Rosen – I etap.
21. Odnowienie obelisku i zagospodarowanie miejsca pamięci w Kowarach - ofiar Obozu Koncentracyjnego Gross Rosen - II etap.
22. Przebudowę ulicy Bielarskiej w Kowarach.
23. Poprawa cyberbezpieczeństwa oraz wyposażenie w sprzęt IT Urzędu Miejskiego w Kowarach i jednostek oraz zestawienie bezpiecznych tuneli komunikacyjnych.
24. Nowoczesna Edukacja – pomysł na rozwój Gminy Kowary.
25. Zielono-niebieskie Kowary.
26. Budowa infrastruktury służącej wytwarzaniu energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych przed członków Karkonoskiego Klastra Energii.
27. Przystanek Kowary.
28. Promenada Józefa Gielniaka w Kowarach – I etap.
29. Termomodernizacja zabytkowego ratusza i MOPS.
30. Poprawa dostępności dla osób niepełnosprawnych w MOPS i UM w Kowarach.
31. Termomodernizacja budynku Sali gimnastycznej przy Szkole Podstawowej nr 1 w Kowarach.
32. Cyfrowe życie seniorów w Kowarach.
33. Wsparcie aktywnych Seniorów w Kowarach.
34. Współpraca generacji Vrchlabi i Kowary.
35. Poprzez Wenecję Karkonoszy do Kowarskiego Ratusza – I etap.
36. Poprzez Mostek Miast Partnerskich i Wenecję Karkonoszy do Kowarskiego Ratusza – II etap.
37. Poprzez Wenecję Karkonoszy do Przełomu Piszczaka – III etap.
38. Przebudowa przejść dla pieszych przy Al. Wolności i przy ul. Władysława II Jagiellończyka w Kowarach.
39. Budowa dwóch bezpiecznych przejść oraz parkingu dla NSP i chodnika w Centrum Kowar.
40. Kowarskie Stragany – jarmark produktu lokalnego czesko-polskiego pogranicza.
41. Dotacja dla Rad Seniorów na integrację seniorów.
42. Przebudowa skweru Kompleksu Ewangelickiego w Kowarach.
43. Utworzenie siłowni zewnętrznej na Stadionie Miejskim.
44. Kowary pod biało-czerwoną.
45. Jednoczy nas Sport. Studenci rozwijają potencjał Karkonoszy. Razem uprawiamy sport i zdobywamy nowe umiejętności. Witanie wiosny - czesko-polskie warsztaty. Sport to nasza wspólna sprawa. Wspieramy aktywnych seniorów dofinansowany.
46. Bezpieczna droga do szkoły w centrum miasta oraz do atrakcji turystycznych Kowar.
47. Poprawa jakości świadczenia i rozwoju usług turystycznych poprzez przebudowę parkingów, drogi i chodników w gminie Kowary.
48. Rewitalizacja pokrycia hełmu wieży Kościoła parafialnego p.w. Najświętszej Maryi Panny w Kowarach.
49. Odrestaurowanie elewacji, wymiana pokrycia dachowego oraz renowacja klatki schodowej dawnego „Domu Treutlera”.
50. Umiem Pływać. Lokalny Animator Sportu na Orliku Szkolne Kluby Sportowe.

### PROJEKTY Z KOWARSKIEGO BUDŻETU OBYWATELSKIEGO:

51. Przywrócenie do użytku boiska dla młodzieży i placu zabaw dla dzieci przy ulicy Wiejskiej.
52. Atrakcyjna kowarska starówka – podświetlenie wieży kościoła.
53. Mini plac zabaw dla dzieci oraz teren rekreacyjny dla mieszkańców Kowar Dolnych.
54. Budowa infrastruktury technicznej – oświetlenie.
55. Nowa nawierzchnia na odcinku ulicy Wiejskiej 65 – Wiejskiej 69 w Kowarach oraz drogi dojazdowej do boiska.
56. Naprawa uszkodzonej nawierzchni ulicy Sienkiewicza, dojazd do Przedszkola Publicznego nr 1.
57. Remont przejścia publicznego w kamienicy ulica 1 Maja 24
58. Wykonanie projektu technicznego oświetlenia drogi dojazdowej od ul. Jeleniogórskiej do posesji 24, 26, 26A, 26B, 28 oraz sześciu nowo wybudowanych domów jednorodzinnych.
59. Wykonanie miejsc parkingowych przy ul. Brzozowej 8 na Osiedlu Wichrowa Równia.
60. Zielony skwer.
61. Uzupełnienie nawierzchni odcinka ul. Wiejskiej 65-69 w Kowarach.
62. Ławki istotnym elementem wypoczynku w Parku Miejskim.
63. Doposażenie placu zabaw dla dzieci zlokalizowanego przy ul. J. Matejki w Kowarach
64. Poprawa bezpieczeństwa przy garażach – ul. Ogrodowa 37.
65. Wykonanie ciągu pieszego do kompleksu “Orlik” od ul. Klonowej w Kowarach oraz barierek.
66. Kolorowy kącik.
67. Plac zabaw w Krzaczynie – wykonanie dokumentacji projektowo – kosztorysowej.
68. Wyrównanie i utwardzenie nawierzchni przy budynkach mieszkalnych Kowalska 13 oraz 11 – dokumentacja projektowo-kosztorysowa.
69. Doposażenie placu zabaw dla dzieci zlokalizowanego przy ulicy Matejki w Kowarach.
70. Poprawa bezpieczeństwa przy garażach – ulica Ogrodowa 37, II etap.
71. Bezpieczne przejście dla pieszych – osiedle Wichrowa Równia.
72. Zagrajmy razem poprawa stanu technicznego boiska przy ulicy Jagiellońskiej.
73. Plac zabaw w Krzaczynie.
74. Utworzenie przestrzeni rekreacyjno – zabawowej przy alei kasztanowej prowadzącej na Wojków.

### INWESTYCJE ZE ŚRODKÓW WŁASNYCH MIASTA

75. Przebudowa ul. Topolowej wraz z budową miejsc parkingowych.
76. Odwodnienie drogi gminnej przy ul. Nowej.
77. Remont kanalizacji deszczowej ul. Św. Anny i Adama Mickiewicza.
78. Remont kanalizacji deszczowej w ciągu ul. Polnej.
79. Naprawa kanału deszczowego ul. Fryderyka Chopina.
80. Naprawa kanalizacji ul. Mikołaja Kopernika.
81. Remont kanalizacji deszczowej ul. Zamkowa.
82. Remont łącznika pomiędzy ulicą Józefa Borsusa a ulicą 1. Maja.
82. Urządzenie drogi dojazdowej ul. Sanatoryjnej do działek budowlanych.
83. Budowa wielorodzinnego budynku mieszkalnego wraz z infrastrukturą towarzyszącą na Osiedlu Wichrowa Równia.

## ZARZĄDZANIE SPOŁECZNE

### – jako nowej generacji wiedza menedżerska w dobie technologii cyfrowej

„Zarządzanie społeczne” - to pragmatyczny, lecz i ludzki, humanitarny wymiar wiedzy, rozwiązywania problemów społecznych „przez Ludzi, dla Ludzi” /*Human Management*/. To odpowiednik syntezy wiedzy menedżerskiej szczególnie złożonej, której podstawy kształtują **nauki społeczne**, a zatem *wiedzy o człowieku i społeczeństwie* w symbiozie ze zdobyczami najnowszej generacji wiedzy /z zakresu techniki, technologii, organizacji, biznesu, finansów/, stosowanej na poziomie globalnym.<sup>9</sup>

*Zarządzanie społeczne* kreowane przez *nauki społeczne*, to szerszy obraz rzeczywistości, niż *zarządzanie publiczne*<sup>10</sup>, formatowane przez nauki ekonomiczne i prawne, w swych formach i odmianach /*New Public Management, Good Governance*/. To więcej niż „polityka socjalna” państwa, będąca formą *polityki publicznej*, określana błędnie jako „polityka społeczna”. W dotychczasowej formule /paradygmacie/ *zarządzanie* było: „naukowe”, /*Scientific Management*/, systemowe, „publiczne” /*Public Management*/. również „strategiczne”, „biznesowe”, „zarządzanie zasobami” /w tym ludzkimi, „siłą roboczą”/, przedsiębiorstwem, nawet *zarządzanie wiedzą, kulturą*, lecz czy jest *ludzkie, humanitarne* ?

*Zarządzanie* zatem rozumieć należy jako działanie liderów, *menedżerów* wiązania w *całości* /struktur, systemów, sieci, procesów/ i *dotyczy oddziaływania na ludzi* w różnej formie /kierowanie, przewodzenie, dowodzenie, rządzenie/ po to, aby *poprzez ludzi uruchomić zasoby i potencjał* /czyli możliwości/ *organizacji*, wyzwolić *energię fizyczną i intelektualną* ludzkiego działania. W ramach profesjonalnej wiedzy menedżerskiej, upowszechnienie dorobku nauk społecznych umożliwi racjonalne zastosowanie wiedzy technicznej, inżynierskiej nie tylko dla korporacji finansowych /przedsiębiorstw/, lecz również z pożytkiem dla społeczności lokalnych.

Formą bytu społecznego jest *ORGANIZACJA*. Fenomen organizacji jako formy egzystencji społeczności, „miejsca w przestrzeni”, kształtowania *relacji* między ludźmi /łączenia tego co podzielono, na skutek wertykalnego podziału pracy/ wewnątrz tworzonej konstrukcji społecznej przestrzeni. Formy organizacji życia społecznego są uwarunkowane i ukształtowane w czasie /historycznie/ poziomem relacji /walki, konkurencji, gry, współpracy/. Relacje /energia/ - rzeczy /materia/, działania i zachowania ludzi /kultura/, wynikają z wertykalnych form implementacji historycznie uwarunkowanych form *własności, władzy* oraz upowszechnionej wiedzy, w różnych środowiskach oraz kręgach wykonywanej *pracy*.

*Organizacja*, jest to efekt ludzkiego racjonalnego działania - *pracy* /prostej, złożonej/. Tworzy kształty konstrukcji przestrzeni społecznej poprzez *relacje* zawarte w jej ramach jako *struktury* /strzeliste, po macierzowe, płaskie, budując hierarchie/; *systemy* /na skutek przyczynowo-skutkowych relacji sprzężeń zwrotnych/, kształtując złożone systemy społeczne /walki, konkurencji, gry, współpracy/, polityczne /zdobywania bądź utrwalania władzy/, ekonomiczne /produkcji, dystrybucji, finansów, utrwalania lub zmiany własności/.

*Zarządzanie* - to *budowanie złożonych całości* /poprzez kierowanie, dowodzenie, przewodzenie/ wywołuje efekt *procesu* „*łączenia ludzkich i materialnych czynników*”, w następstwie kształtowania istotnych *wartości* /„to co ważne, istotne”, jako kapitał finansowy, kapitał społeczny, ludzki, intelektualny itd./.

Organizacje jako *instytucje* /ludzie + aparatura/, tworzą uporządkowane formalnie /prawnie/ konstrukcje zależne /administracja, urzędy, biura, przedsiębiorstwa, korporacje/, jako podmioty w ramach całości systemu społecznego /regionu, kraju, kontynentu, globu/.

*Podmiotem zarządzania społecznego jest człowiek* /obywatel, pracownik/, *jako najwyższa wartość* i jego interesy: bezpieczeństwo egzystencji, rozwój, *samorealizacja*.

Budowa organizacji poprzez zagospodarowanie potencjału intelektualnego przechodzi poprzez kolejne fazy rozwoju i podlega procesom:

- *podziału i syntezy pracy*; rozdrobnienia, zatomizowania, uproszczenia, machinalizacji działań, a następnie zastąpienia pracy prostej /fizycznej, manualnej/, pracą maszyn, urządzeń, automatów, robotów;
- *formalizacji instytucji* w postaci opisu i utrwalenia złożoności całościowych działań, poprzez rozdrobnienie na funkcje, czynności według określonych zasad /plany, procedury, preliminarze; dokumentacja, tj. statut, regulaminy, instrukcje, opisy stanowisk pracy, zakresy czynności, obowiązki, uprawnienia pracowników oraz kadry nadzorców, kierowniczej itd./;
- kształtowania *struktury organizacyjnej* odpowiadającej uwarunkowaniom i specyfice działań /podział funkcjonalny, hierarchiczny; centralizacja wynikająca z własności, władzy; a następnie delegacji uprawnień, kierowania, przewodzenia, zarządzania; decentralizacji/, by pracę ktoś wykonywał samodzielnie, bądź pod nadzorem;
- całościowych, *systemowych* działań organizacyjnych, „biznesowych”, celem uzyskania rezultatu, efektu końcowego /poprzez produkty, usługi, obrotu kapitałowego/ w postaci zysku, „przetrwania” w ramach „otoczenia biznesowego”, egzekucji kapitału;
- wydzielania *funkcji*, elementarnych, całościowych, systemowych działań, układanych w ciągi działań, tworzące związki, relacje /materialne: rzeczowe, finansowe oraz niematerialne/, ukazywane jako mapy, sieci, *procesy* uzyskania efektu końcowego, optymalizacji, nadawania elastyczności zachowań wynikającej z konieczności reagowania na bodźce zewnętrzne, zagrożenia, konkurencji, potrzeby dostosowania, zmiany, pod kątem misji, wizji perspektywy, definiowanej strategii;

<sup>9</sup> Według publik. Biernat Janusz. *Nauki społeczne a zarządzanie społeczne*. str. 23-33. W: „Studia nad współczesnymi systemami politycznymi”. T. 2, „Instytucje i mechanizmy rywalizacji politycznej” /red. nauk. Robert Alberski, Wiesława Jednaka, Dariusz Skrzypiński/. - Toruń : Wydawnictwo Adam Marszałek, 2014.

<sup>10</sup> Hausner Jerzy., *ZARZĄDZANIE PUBLICZNE*, Wyd. Nauk. SCHOLAR, Warszawa 2008.

- kształtowania *holistycznych* relacji społecznych, wynikających z identyfikacji potrzeb, kultury, perspektywy dążeń, potrzeby zmiany przestrzeni społecznej; wartościowania pracy, nadawania kierunku, azymutu działań racjonalnych;

- kształtowania *relacji*, więzi, „stosunków międzyludzkich” w organizacji */Human Relations/*; w przedsiębiorstwach „naukowego zarządzania” */Scientific Management/*, w środowisku „relacji publicznych, gry” */Public Relations/*; „zarządzania publicznego” w ramach regionu, państwa */Public Management/*; „zarządzania społecznego” */Human Management/* w ramach systemu społecznego, prawnego, rodzącej się podmiotowości obywateli, samorządności egzystencjalnej, ekonomicznej, „ekonomii społecznej”.

Rodzi się zatem syntetyczna wiedza oraz praktyka integracji całości, wspólnoty obywateli. Jest to również diagnoza poziomu rozwoju społecznego oraz gotowości zastosowania nowej generacji wiedzy menedżerskiej – *zarządzania społecznego*.

Rozwijana współcześnie formuła największej skali lokalnej organizacji – PAŃSTWA przechodzi metamorfozę, „demokratyzacji wiedzy”, na skutek coraz większych możliwości przepływu i agregowania informacji, dopływu wiedzy, pobudzania świadomości społecznej swoich praw i obowiązków przedstawicieli oraz sprawujących władzę publiczną. WŁADZY, chroniącej WŁASNOŚĆ już nie tylko prywatną /jednostek, „miliarderów”, poprzez mono-struktury, hierarchie korporacji finansowych/, lecz również władzy parlamentarnej, chroniącej formy „własności publicznej”. Zawłaszczanej co prawda przez różne „grupy interesów”, w formie „partii politycznych”, poprzez aktorów–graczy, popularyzowanych przez komercyjne media „polityków”. Poprzez spektakle „wyborów”, jako formy kanalizacji i ujarzmiania relacji społecznych.

Może to nadal naukowy optymizm, lecz rosnąca świadomość OBYWATELI, wspierana nowoczesną techniką, technologią komunikowania, wymusza kształtowanie WARTOŚCI ludzkich, „społecznych”, humanitarnych. Poprzez rozwijanie edukacji, transfer wiedzy do społeczności lokalnych, rośnie większa świadomość:

- idei państwa OBYWATELI, „państwa silnego mocą wiedzy, mądrości obywateli”;
- państwa *pożytku publicznego*, wspólnoty obywatelskiej i pracowniczej, poprzez samorządy, organizacje non-profit, formy gospodarowania obywateli */ekonomia społeczna/*,
- państwa wyzwalającego moce, *siły vitalne wiedzy* i asertywności społecznej, kapitału społecznego, ludzkiego, relacji, kształtowane poprzez samoorganizację, partnerstwo, partycypację w ramach humanitarnego *zarządzania społecznego*;
- państwa jako *przeciwwagi* dla skali makro działań *korporacji* ponadnarodowych, globalnych, menedżerskich rygorów eksploatacji zasobów;
- państwa *chroniącego interesy obywateli*, poprzez działania społeczności lokalnych, konkurujących „regonów wiedzy”, wspierających autonomię, przedsiębiorczość, samoorganizację, podmiotowość jej mieszkańców.<sup>11</sup>

Próby racjonalizacji działań w szerokiej skali organizacji państwa, wyzwolenia energii intelektualnej poprzez „liderów wiedzy”, menedżerów, wspierania naturalnych procesów zmiany, rozwoju, to zadanie szczególnie złożone. Wymagają zastosowania dorobku nauk społecznych, syntezy wiedzy ogarniającej całość złożonej rzeczywistości. Agregowania i komunikowania oraz koordynacji dopływu informacji /danych o faktach, zdarzeniach/, umożliwiających wnioskowanie i spożytkowanie wiedzy, w ramach całego systemu społecznego - nie tylko jak dotychczas „elity finansjery” /analizy i sugestie „banku światowego”, ich nominatów „grupy wybranej” /analityków, doradców/ z „kręgów władzy” graczy, polityków, stwarzając możliwość egzekucji partykularnych interesów.

*Szczególną wartość i złożoność zawierają nauki społeczne.* To poprzez *syntezę* wiedzy współczesnej – na bazie analizy zjawisk, procesów społecznych, poprzez zastosowanie dorobku nauk przyrodniczych, syntetycznej wiedzy technicznej, technologii cyfrowej - istnieje możliwość dokonywania zmiany, racjonalnej ingerencji, poprzez *pracę* i jej *organizację*, doskonałą przez mistrzów wiedzy, mentorów, liderów i przywódców, współczesnych menedżerów zarządzania społecznego, ekonomii społecznej, kształtowania perspektywy *społeczeństwa wiedzy*.

Teza: 1.

*Nauki społeczne niestety, nie nadążają za praktyką, postępem techniki, technologii, organizacji procesów społecznych, kształtowania „ludzkich wymiarów” organizacji.*

Działania w ramach współczesnych form organizacji

- *systemu ekonomicznego*, korporacji finansowych, nastawione są na BIZNES /generowanie przychodów/, na skorumpowanie i dehumanizację życia społecznego;
  - infrastruktura społeczna /otoczenie biznesowe/ wspierają biznesy korporacji, drenażu zasobów materialnych /rzeczowych, finansowych/, zasobów ludzkich /form egzystencji, pracy, wiedzy/, przynosząc negatywne skutki asymetrii społecznej, generowania konfliktów, kryzysu, procesów destrukcji; a nie „zaspakajanie potrzeb istotnych”, rozwiązywania problemów obywateli, społeczności lokalnych;
- *system społeczny* ulega destrukcji, atomizacji form życia społecznego, izolacji jednostki, „wykluczenia społecznego”, na skutek nieudolności „działań menedżerskich” w szerszej skali */Governance/*, działań „samorządowych”, samoorganizacji, projekcji przyszłości /diagnozowania perspektyw, społeczności obywatelskich, społeczeństwa wiedzy/ - pomimo sprzyjających warunków postępu techniki, technologii, rozwoju nauki, cywilizacji; przy braku wsparcia środowisk intelektualnych; braku partnerstwa społeczności lokalnych i w efekcie braku odpowiedniego poziomu społecznego wiedzy, świadomości, kultury obywateli.

*Procesy społeczne* ujmowane zostają w ramy racjonalnych działań poprzez zastosowanie technologii *menedżerskich* organizacji i zarządzania. Ujarzmianie obiektywnych procesów społecznych postępuje poprzez kształtowanie perspektyw rozwoju /wizji, misji/, budowę strategii /programy, projekty, plany, preliminarze, procedury/. Wywieranie wpływu na rzeczywistość następuje poprzez:

- *procesy gospodarcze*, system ekonomiczny, mechanizmy *rynku*: walki, konkurencji, gry w makro i mikroskali; adaptację i dostosowywanie się oraz modyfikowanie działań pobudzających inicjatywę, aktywność, przedsiębiorczość, innowacyjność, na możliwym i niezbędnym poziomie /globalnym, lokalnym/;

<sup>11</sup> Por. Biernat J. „Państwo narodowe czy obywatelskie – „Państwo obywateli””, str. 27 -38; w: Gizicka D. /red/, *Społeczne wyzwania współczesnych państw*. Instytut Sądecko – Lubelski, Lublin 2011, str. 34 – 37.

- *procesy biznesowe* /transfery kapitału, przepływy finansowe, „migracje wartości”/ zostają ukierunkowane poprzez ingerencję państwa /system prawny/, administrację samorządów lokalnych. Zorganizowane celowe działania przedsiębiorstw, korporacji finansowych służące akumulacji finansowej, poszerzane zostają o wykorzystanie potencjału ekonomicznego, organizacyjnego do rozwiązywania problemów bytowych i zmiany warunków materialnych ludzkiej egzystencji, pozyskując tym samym akceptację społeczną;

- *procesy społeczne* jako racjonalne działania w skali makro, artykułowane zostają poprzez formy organizacji instytucji państwa, oraz zabezpieczane poprzez jego funkcje /system prawny nadzoru i egzekucji władzy, interesów/; postępuje tym samym ograniczanie samowoli korporacji, stymulowanie ich działań oraz dostosowywanie do wymogów i potrzeb obywateli;

- *potencjalizację kapitału społecznego* społeczności lokalnych, podnoszenie poziomu wiedzy, kompetencji, samoorganizacji, podmiotowości obywateli, jako partnerów życia społecznego w kształtowaniu działań ekonomicznych, biznesowych, interesów artykułowanych w ramach systemów politycznych samorządności, praw obywatelskich i publicznych.

System ekonomiczny, finansowy przedłuża dalsze fizyczne zniewolenie jednostek. Zatem poprzez zastosowanie odpowiednich materialnych bodźców /nagradzania, głównie finansowe, poprzez płace, jako ekwiwalent pracy/, wywoływane zostają pozytywne dla firmy reakcje, tworząc odpowiednie warunki /materialne i niematerialne/ do wyzwalań „ludzkich cech” organizacji/ do gromadzenia potencjału /wiedzy/ oraz wyzwalań mocy wielkiej, szczególnej - ludzkiej *energii intelektualnej*.

Nauki o własności /ekonomia/, władzy /politologia/, o sensie życia /filozofia/, o zjawiskach i procesach społecznych /sociojologia/, o organizacji i zarządzaniu /działan sprawnych skutecznych/, podejmują próby racjonalizacji, pragmatyzacji najnowszej generacji wiedzy syntetycznej /holistycznej/, współczesnego dorobku nauk społecznych /filozofii, ekonomii, socjologii, politologii, psychologii, prawa, historii/. Postępuje wiązanie w całości społeczeństw, narodów poprzez naukę, kulturę, sztukę, współpracę i zaufanie. Wykorzystując i uniwersalizując dorobek cywilizacyjny nauk technicznych /chemia, fizyka/, ścisłych /matematycznych, informatycznych/, przyrodniczych /nano, bio, technologia/, oraz medycyny - przyspieszany zostaje cywilizacyjny rozwój.

W zależności od poziomu poznania wiedzy szczegółowej, analitycznej, wertykalnej – nauk przyrodniczych, matematycznych, technicznych – istnieje możliwość dokonywania *syntezy wiedzy* interdyscyplinarnej, horyzontalnej. W ramach nauk społecznych /filozofii, ekonomii, socjologii, politologii/, w symbiozie z procesami społecznego rozwoju /poznania, zrozumienia istoty życia, jego wartości/, istnieje potrzeba *redundancji wiedzy społecznej* /powszechnego udostępnienia zdobyczy nauki, przykładów doskonałej praktyki/. Nadania jej humanitarnego sensu, celem zastosowania wiedzy szczegółowej, do rozwiązywania istotnych problemów społecznych /technicznych, technologicznych, organizacyjnych/ związanych z ponadczasowymi zjawiskami społecznymi /form pracy, własności, władzy, wiedzy, świadomości/. Konstruowanie tym samym w ramach ludzkich zbiorowości przestrzeni pozytywnych relacji społecznych.

Teza: 2.

„Być, czy mieć” – odwieczny problem. Współcześnie to „pieniądze, czy ludzie”. *Ludzie dla pieniędzy, czy pieniądze dla ludzi. Biznes dla ludzi, czy ludzie dla biznesu?*

Co jest bardziej istotne z ogólnego, „ludzkiego” punktu widzenia? Partykularne interesy „właścicieli kapitału”, czy „kapitał społeczny”, jako wartość i własność ogółu, społeczności lokalnej? Działania najemników, nominatów biznesu, „menedżerów”, czy partnerskie profesjonalne działania samoorganizacji, liderów środowisk społeczności lokalnych. Podejmujących wyzwanie wykorzystania potencjału możliwości korporacji finansowych /nastawionych na zyski, chcących się wzbogacić, gdyż taka jest ich natura/, gospodarczych, handlowych, do rozwiązywania problemów lokalnych. Weryfikacji ich ofert, niwelowanie agresywności, artykułowanie interesów własnych, bądź podejmowanie wyzwań, rozwiązywania problemów poprzez samoorganizację i współdziałanie /ekonomia społeczna/.

Okazuje się wreszcie, że LUDZIE posiadają „*ludzkie cechy*” przydatne organizacji jako umiejętność, odczuwania, pobudzania przez zmysły, wyzwalań energii fizycznej, intelektualnej myślenia, doskonalenia, racjonalizacji, innowacji, przedsiębiorczości. Dalej, okazuje się, iż tylko sam CZŁOWIEK jako unikalna, integralna, autonomiczna jednostka może /lub nie/ uruchamiać organizm, angażować umysł do działania. *Człowiek jest zatem autonomiczny, ale swą autonomię zawdzięcza społeczeństwu i może ją realizować jedynie w sposób społecznie uwarunkowany.*

Człowiek wnosi do wspólnego dobra organizacji nie tylko fachowe kwalifikacje, wysoki poziom profesjonalizmu, wyuczone i wytrenowane umiejętności i procedury. Atutem jednostki ludzkiej jest również jej intuicja, zdolność przewidywania, empatia, chęć niesienia pomocy i wsparcia. Na uczestnika organizacji należy patrzeć nie tylko z perspektywy racjonalnych i wyuczonych elementów kapitału zawodowego, ale równie ważny jest wkład duchowy i emocjonalny, szczególnie ważny w sytuacjach krytycznych i przełomowych. Człowiek w organizacji nie jest jednostką jednowymiarową, jego znaczenie i udział ma nie tylko wymiar ekonomiczny i materialny.

*Świadomość społeczna* jest więc odzwierciedleniem świata w umyśle jednostki. Odbiciem obrazu realiów, rzeczywistości, poprzez odczucia zmysłów, doświadczenia, generowanego w mózgu, przepływu energii uczuć, emocji, doznań, wytwarzanej energii intelektualnej poprzez komórki nerwowe, sieci neuronowe.

*W przestrzeni intelektualnej dryfuje myśl ludzka.* Zachodzą procesy chemiczne, fizyczne w złożonym systemie zmysłów, czucia, odczuwania, poznawania, objaśniania, pamięci; w nerwowym systemie istoty ludzkiej. Wiedza jest zatem specyficzną formą materii. Przekształcona w *energię intelektualną* dokonywania zmiany poprzez PRACĘ, jako racjonalne działania, przekształcania rzeczywistości. Jest formą zasobów niematerialnych, jako „cząstka energii” /promieniowania, indukcji/, kwantyfikacji wiedzy, jako siła realna rzeczywistości, jako „rzecz istotna” tworzy WARTOŚĆ wymierną przez pracę, jako *kapitał intelektualny*, wartościowany przez pieniądź, agregowany jako KAPITAŁ finansowy, dochody, zyski organizacji. Te istotne wartości pracy, wiedzy mogą służyć ludziom w ramach *zarządzania społecznego*.

*Zarządzanie społeczne*, to próba odpowiedzi na coraz bardziej rozpoznawane zjawisko określane w efekcie jako *kapitał społeczny*. Opisujemy z różnych pozycji analitycznych, poszczególnych dziedzin wiedzy i nauki /ekonomia, politologia/. Jako metafora, analogia opisywane zostają syntetyczne refleksje w skali ogólnej wiedzy menedżerskiej. Podejmowane są również karkołomne wywody pseudointelektualne, aby zaistnieć w obszarze coraz bardziej modnie prezentowanej „naukowej wiedzy”, czasami nijakiej.

*Kapitał intelektualny*, jako cząstkowa wartość kapitału ludzkiego, kapitału relacji, kapitału organizacji, agregowany jest sumarycznie jako kapitał społeczny. Tworząc zasoby niematerialne wyliczany, kalkulowany zostaje przez ekonomistów poszukujących sposobu wartościowania racjonalnych działań i zachowań w postaci *pracy*. Pomimo nieuchwytnych walorów, w postaci kwantowej energii, jednak rzeczywistych, odczuwalnych efektów przyspieszania procesów zmiany /podobnie jak przepływ prądu, niewidoczny, a działa gdy go dotkniemy/, wymaga specjalnych technologii i instrumentów pomiaru wartości.

Dlaczego KAPITAŁ w tej wersji „zasobów niematerialnych” jest inny, niż pieniądź, uniwersalny dotychczas – *finansowy miernik wartości*. Na tle intelektualnych wartości widać prymityw „narzędzi finansowych”, jak również bezwzględność i zachłanność jego promotorów. Forowany jest obraz luksusu /wybranych/, poprzez coraz doskonalsze środki komunikowania, poprzez komercyjne „media”, produkty „fabryki snów”. Preparowane są bajki o „królestwie pieniądza”, dobrodziejach magnatów węgla i stali, dobrodziejach geniuszy, „aniołów biznesu”, fortuny, szczęścia i dobrobytu /dla siebie, jak widać i można odczuć, kosztem innych/. Klóci się to z odczuwanym światem realiów egzystencji, dominacji finansjery, tauteryzacji, reifikacji, pauperyzacji, dehumanizacji i degradacji społecznej. Skorumpowania świata uczuć i emocji – gry, konkurencji, walki o zasoby.

Czy zatem forsowanie, kreowanie wartości humanitarnych, ludzkich w postaci „*kapitału społecznego*” jest formą odreagowania, kamuflażu rzeczywistości? Czy jest to sposób poszukiwania wyjścia z sytuacji preparowanego kolejnego kryzysu /permanentnego społecznie/, tym razem finansowego „*prywatyzacji zysków, uspołeczniania strat*”. Czy jest to próba wyjścia z jeszcze bardziej dotkliwej depresji, dewiacji form, dehumanizacji, deprecjacji ludzkich uczuć, emocji /wyścig szczurów/. Zatrącenie „sensu życia”, czegoś, co natura w nadmiarze hojności przekazała nam w darze, jako najwyższe dobro: samoistnienia, samospelnienia się poprzez wspólną egzystencję, z innymi w zgodzie. We wzajemnym szacunku, życzliwości, radości istnienia oraz pomocy w sytuacji krytycznej zagrożeń, destrukcji, choroby. Humanitarnego, ludzkiego rozwiązywania problemów różnego rodzaju.

*Zarządzanie społeczne* to antidotum na różne spekulacje intelektualne, jako „*celowe, sprawne i skuteczne działanie istotne, wartościowe /zatem mierzalne/ z ogólnego, społecznego punktu widzenia*”. Można je zatem szacować, wartościować, analizować, agregować jako KAPITAŁ, będący wartością istotną. „Miejsce w przestrzeni”, to CZŁOWIEK, ludzka istota, samoistna, unikalna wartość, „sama w sobie”. Życie, istnienie jest unikalne, niepowtarzalne, jedyne w swoim rodzaju. Niestety, trwa zbyt krótko, szybko przemija. Dlatego ważna jest każda chwila. Dlatego tak ważna jest życzliwość dla siebie i innych. Dlatego tak ważna jest wiedza o świecie, świadomość warunków egzystencji, relacji z innymi, ze światem zewnętrznym. Światem, którego jesteśmy współtwórcami, kreatorami rzeczywistości. Realizatorami swoich myśli, idei, wyobrażeń.

Nowa generacja syntetycznej wiedzy menedżerskiej – *zarządzania społecznego*, wzbogacona dorobkiem nauk społecznych, popularyzowanej poprzez „sieci transferu wiedzy” umożliwiają akceptację działań liderów społeczności lokalnych, samoorganizację, partycypację w rozwiązywaniu problemów egzystencji – w opozycji do agresji działań biznesowych korporacji finansowych. Pojawiają się zatem ogólne refleksje wobec wiedzy i praktyki menedżerskiej oraz nauk społecznych.

Teza: 3.

By zmieniać rzeczywistość, przyspieszyć procesy rozwoju poprzez racjonalne działania menedżerskie, poprzez pracę i jej organizację, należy dokonać *syntezy wiedzy na najwyższym, możliwym poziomie abstrakcji, dorobku nauk społecznych – „zarządzania przestrzenią”*, „*globalizacji miejsca*” *KWANTOWEJ organizacji społeczności lokalnych*.<sup>12</sup>

Wydaje się już możliwe wykorzystanie *teorii chaosu, teorii względności* - zastosowanie analogii wiedzy technicznej na poziomie *kwantów, fraktali*, do opisu szczególnie złożonych oraz trudno przewidywalnych zdarzeń, w ramach procesów społecznych. Dotychczas w prowadzonych rozważaniach ukazywane były statyczne *struktury, systemowe relacje* przyczynowo-skutkowych, cybernetycznych sprzężeń zwrotnych, dających podstawy informatyzacji, komputeryzacji, implementacji zjawisk społecznych.

Poprzez fragmentaryzację opisu upraszczano przekaz wiedzy, dotyczącej zaledwie segmentu jej złożoności, ukrywając sens, istotę całości, tworząc furtę i osłonę dla partykularnych interesów jednostek - kosztem szczególnie społeczności lokalnych. Poprzez ukazywanie zjawisk, procesów w dłuższym horyzoncie czasowym istnieje możliwość dokumentowania, opisu rzeczywistych skutków społecznych.<sup>13</sup>

Przy braku wiedzy, należy uruchomić wyobraźnię. „Tak i inaczej”, „tu i teraz”, „świat jako wioska globalna”, „glokalizacja” – to synteza myśli odzwierciedlających złożoność oraz dynamikę zmian współczesnego świata. *Energia intelektualna jest formą materii, dokonywania zmiany rzeczywistości*. W procesach społecznych myśl ludzka, idea uruchamia czynny, ludzkie możliwości wyzwala energię, przekształca materię poprzez pracę i jej organizację.

*Rzeczywistość społeczna, w całej swej złożoności jest zatem KWANTOWA*. Nieprzewidywalność zachowań ludzkiej jednostki w zbiorowości społecznej odpowiada ruchowi elementarnych cząsteczek materii. *Przeprzeź jest formą materii, przepływu energii*. Miejsce w przestrzeni to CZŁOWIEK, jednostka ludzka emitująca specyficzną energię, funkcjonująca w ramach społeczności /zbiorowości jednostek/. Są to realia, rzeczywistość, jako forma przepływu energii, przemiany materii, gdzie również zmaterializowana staje się myśl ludzka, idea zawierająca elementy, elementarne cząstki *ENERGII INTELEKTUALNEJ*, w postaci *świadomości* realiów, wiedzy o rzeczywistości oraz jej przekształcania.

Świat natury, przyrody wykorzystuje efekty „naturalnej energii”. Możliwe jest zatem wykorzystanie przez człowieka procesów zachodzących w naturze „energii odnawialnej” oraz „energii intelektualnej”, w coraz większej skali, dla samoorganizacji. Ogromna różnorodność świata natury, umożliwia również coraz doskonalsze konstruowanie warunków „sztucznego świata” ludzkiej egzystencji. „Silna wola” ludzi pokonuje trudności materii, niedoskonałości ludzkiego ciała /choroby/. Ułomności konstrukcji relacji społecznych /walki, konkurencji/, patologie społeczne, stają się możliwe do pokonania poprzez racjonalne działania, poprzez pracę, współpracę, współdziałanie ludzi, społeczności, narodów. Kiedy myśl ludzka zamienia się w czyn? Kiedy świadomość społeczna zmienia rzeczywistość egzystencji? Poprzez „liderów wiedzy” – menedżerów

<sup>12</sup> Biernat J. *Globalizacja miejsca społeczności lokalnej. Management – zarządzanie społeczne*. Wyd. IS-L, Lublin – Wrocław 2012; Biernat J. *Zarządzanie przestrzenią organizacji kwantowej – Zarządzanie Społeczne*. /maszynopis przygotowany do druku, konsultacje na konferencjach i seminariach dr, hab. UE Wrocław, Kraków/

<sup>13</sup> Por. Kieżun W. *Patologia transformacji*. Poltext, Warszawa 2013.

społecznych, poprzez profesjonalne działania transferu i wykorzystania wiedzy istnieje możliwość przyspieszania procesów rozwoju, poprawy warunków ludzkiej egzystencji.

Postęp techniczny, technologiczny, teorii kwantowej, „generacji cyfrowej” wywołuje procesy syntezy wiedzy. Umożliwia ilościowe i jakościowe działania w skali globalnej. Inwazję systemów organizacyjnych produkcji, usług, korporacji finansowych powodujących procesy destrukcji: walki /wojen/, konkurencji /inwazji ekonomicznej/, gry /inwazję kultury poprzez media/. Wywołuje potrzeby ingerencji, współpracy, koordynacji /*Governance*/, społeczeństw, narodów na poziomie globalnym.

Procesy syntezy pracy, wiedzy, globalizacji skali działań, komunikowania w czasie rzeczywistym umożliwiają przepływ wiedzy w skali makro do społeczności lokalnych, środowisk zawodowych, twórczych, stwarzając możliwości „*globalizacji miejsca*”, kształtowania podmiotowości pracowniczej /pracowników wiedzy/, obywatelskiej /menedżerów wiedzy/. Pojawiają się zatem obiektywne warunki artykułowania – nie jak dotychczas interesów biznesu, korporacji finansowych, lecz wykorzystując ich możliwości techniczne, technologiczne, organizacyjne i kadrowe – do rozwiązywania problemów lokalnych, *zaspakajania potrzeb istotnych*.<sup>14</sup>

„Temu szczęściu należy pomóc” projektując racjonalne działania zarządzania wiedzą, budowę sieci transferu wiedzy do społeczności lokalnych. Społeczeństwa same muszą zadbać o swoją przyszłość. Nikt lepszej przeszłości nie przyniesie nam w darze !!!

*Zarządzanie społeczne z „ekonomią społeczną”, poprzez „dobre rządzenie” w partnerstwie społecznym, poprzez promocję wiedzy menedżerskiej, syntezy dorobku nauk społecznych, mogą zmienić świat na lepszy, bardziej „ludzki”, humanitarny.*<sup>15</sup>  
CZY JEST TO JESZCZE / WRESZCIE MOŻLIWE ??? !!!

#### **Pojawiają się zatem generalne wnioski:**

1. Podmiotowość pracowników, *obywateli* jest obiektywnym, naturalnym trendem, azymutem, procesu zmian. Bazujące na tym procesie rozwiązania mają istotną wartość i perspektywę. Koncepcje roli społeczności lokalnej, „społeczeństwa obywatelskiego”, „państwa obywateli” poprzez implementację jako *zarządzanie społeczne, społeczną ekonomię, rozwijanie sieci wartości i relacji, wirtualizację* - winno znajdować akceptację poprzez konkretne rozwiązania.

2. Postępuje przemieszczenie WARTOŚCI z zasobów „materialnych na niematerialne”; z kapitału finansowego na kapitał „społeczny”, ludzki, intelektualny, pozytywnych międzyludzkich relacji. Przewartościowanie z „biznesu – korporacji” /konkurowania, gry, spekulacji/, na racjonalne „POTRZEBY”, interesy „społeczności lokalnej”, redundancji niezbędnych zasobów i środków, realizowanych optymalnie przez korporacje zyskuje coraz większe znaczenie, w ramach tzw. „społecznej odpowiedzialności biznesu”.

3. Postępuje rozwój społeczeństwa „kolejnej generacji”, „obywatelskiego”, „wiedzy” z docelowo rozwijanym „dla ludzi” „*sektorem społecznym*” /służba zdrowia, edukacja, kultura, produkcji i dystrybucji niezbędnych zasobów, koniecznych, uzasadnionych inwestycji i działań/.

4. Wygasają moce i siły witalne „przedsiębiorstwa” kapitałowego - KORPORACJI, kapitału finansowego, *biznesu*, bazującego na walce, konkurencji, „grze”, areny, teatru, scenerii, fikcji i pozorów „RYNKU”, na przechwytywaniu wartości, bogacenia się cudzym kosztem. *Oszustwo wychodzi na jaw poprzez informację, wiedzę*.

5. Pojawiają się „nowe moce”, świadomych racjonalnych potrzeb /życia, egzystencji, reprodukcji, rozwoju/, siły witalne „społeczności lokalnej”, podmiotowości OBYWATELI, ludzi mądrych, wykształconych, kompetentnych, artykułujących swoje potrzeby, inicjujących odpowiednie i we właściwej formie działania. Samoorganizacja jako punkt wyjścia. Edukacja, wiedza, kultura, zdrowie, możliwości partycypacji społecznej, społecznego udziału w absorpcji nowych technologii, „dozbrajania” środowiska ludzkiej egzystencji. Postępuje również proces implementacji działań poprzez systemowe zależności, sieciowe relacje.

#### **6. ZARZĄDZANIE SPOŁECZNE to realizacja ludzkich potrzeb istotnych.**

To działania podejmowane „przez Ludzi, dla Ludzi” /*Human Management*/, zaspakajania niezbędnych potrzeb, rozwiązywania problemów istotnych. Zastąpienie działań komercyjnych, dla pieniędzy, biznesu, poszukiwań i oszukiwań klienta, na rzecz budowy konsensusu społecznego, dialogu, porozumienia i zrozumienia tego, co ważne, istotne dla ludzkiej egzystencji, społeczności lokalnej. Poszukiwania wartości, które tworzą podstawy szacowania kapitału o innych wymiarach niż dotychczas /kapitał finansowy, pieniądź/ – zasobów niematerialnych: kapitału społecznego, ludzkiego, intelektualnego, kapitału relacji. To wartości niematerialne kreują wartości wymienne, w postaci „znaków wartości pieniądza”, przywracając jego pierwotne funkcje, niwelując jego wynaturzoną formę tauteryzacji i fetyszu.

*Sensem zarządzania społecznego jest nie biznes, lecz LUDZIE.* Zarządzanie jako formuła kształtowania społecznych relacji, poprzez mechanizmy, metody, technologię organizacji, kształtowaną przez wieki, poprzez ukształtowane szczególnie w XX wieku działania biznesowe, przedsiębiorczość, bazując na dotychczasowych, tradycyjnych mechanizmach rynku, zatem walki, konkurencji, gry – pobudza do działania uczestników. Wyzwała energię intelektualną umysłu, moce sił witalnych zmysłów, informacji, doświadczeń zakorzenionych w genach osobników: cech walki z naturą, przetrwania, samozachowawczych - dynamizuje zaangażowanie, kreatywność, samoorganizację jednostek, społeczności lokalnych. Całość złożonych działań,

<sup>14</sup> Wnioski patrz Biernat J. *Globalizacja miejsca społeczności lokalnej. Management – zarządzanie społeczne.* /wyd. cyt./, Hausner J., *ZARZĄDZANIE PUBLICZNE* /wyd. cyt./, str. 215 oraz cały rozdział „Ekonomia społeczna” str. 214 – 245

<sup>15</sup> Syntetyczne modele procesów rozwoju społecznego oraz syntezy wiedzy menedżerskiej w opracowaniach: Biernat J. *Nowe znaczenie zarządzania kadrami*; w: „Zarządzanie i marketing” nr 22, Nowe podejścia do zarządzania, red M. Przybyła, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Prace Naukowe nr 957, Wrocław 2002, str. 75-92; Biernat J. „*Model zarządzania a informatyzacja w gospodarce opartej na wiedzy /GOW/*”, str. 28 – 36;” w: „Koncepcje, modele i metody zarządzania informacją i wiedzą” red. A. Binsztok, K. Perechuda, PRACE NAUKOWE nr 1132 Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wyd. AE, Wrocław 2006 r.

utrwalonych reakcji, zachowań w postaci kultury, nakierowane zostają na rozwój, poprawianie form ludzkiej egzystencji, nadawanie sensu życia, satysfakcji, radości istnienia, trwania, przemijania.<sup>16</sup>

#### 7. **EKONOMIA SPOŁECZNA** to sposób poprawy bytu, warunków egzystencji.

„Jeśli możesz liczyć, to licz na siebie”. By móc pomagać innym, należy wprzód pomóc sobie. Najwspanialsza na świecie firma – to FIRMA „JA”. By nie dzielić równo biedy, bogacić się kosztem innych, należy emitować bogactwo poprzez łączenie siły fizycznej i intelektualnej obywateli, społeczności lokalnej, uczestników wspólnoty przedsięwzięć produkcyjnych, usługowych zmierzających do poprawy warunków egzystencji.

Minione kilkadziesiąt lat po kataklizmie II Wojny Światowej, różnorodnych eksperymentów społecznych udowodniło, iż ani rynek /sektor prywatny/, ani państwo /sektor publiczny/ nie są w stanie wygenerować form organizacyjnych, które mogłyby zaspokoić istotne potrzeby społeczne. *W rozwiązywaniu problemów muszą uczestniczyć sami zainteresowani.* Należy zatem kształtować warunki sprzyjające pobudzeniu aktywności i partnerstwa obywateli.

„Współczesna ekonomia społeczna powoli szuka swojej przestrzeni, oddolnie pobudzana przez nierozwiązane problemy społeczne i niezaspokojone potrzeby, zwłaszcza grup wykluczonych i wspólnot zmarginalizowanych. To tam, na dole, a nie w sztandarowych programach politycznych, rodzą się innowacyjne pomysły i rozwiązania, formuje się jej potencjał i dynamizm. I dobrze, bo to najlepiej świadczy o jej potrzebie oraz naturalnym, organicznym rozwoju. O roli i znaczeniu ekonomii społecznej decyduje nie tyle wzniosłość, ile przyziemność. To nie gospodarka wielkich gabarytów i ambicji. To najczęściej działalność w skali mikro, zakorzeniona lokalnie i podejmowana z myślą o bezradnych i wykluczonych, to działalność gospodarcza dla tych i z tymi, którzy o równości szans – zakładając, w ogóle o tym słyszeli – mogą jedynie pomarzyć.”<sup>17</sup>

„Przedsiębiorstwo społeczne” jest efektem organizacyjnym, stanowiącym podmioty ekonomii społecznej. Jego skuteczność, sprawność i efektywność wynika z zasobów generowanego kapitału społecznego, tworzonych zasobów ekonomicznych – wynikających z więzi społecznych, relacji międzyludzkich tworzących przestrzeń komunikowania, porozumienia, zrozumienia, zaufania oraz współdziałania – gdzie poprzez praktykę działania, doświadczenie następuje pomnażanie mobilności zasobów kapitałowych.

W przedsiębiorstwie społecznym cele strategiczne i te niższego rzędu są ekonomiczne i pozaekonomiczne: klimatyczne, środowiskowe, odpornościowe. Uspołecznione cele przedsiębiorstwa wylaniają się w drodze dialogu, ale również przetargów, nacisków i negocjacji różnych grup interesariuszy, w tym klientów-prosumentów, kluczowych firm partnerskich, organizacji społecznych, instytucji regulacyjnych. Przedsiębiorstwo przestaje być jedynie narzędziem realizacji zysków w rękach akcjonariuszy i menedżerów.

#### 8. **„DOBRE RZĄDZENIE”** to kształtowanie warunków i możliwości /potencjału/ realizacji ludzkich potrzeb istotnych, kreowania wartości społecznych.

„Dobre rządy” to kolejna faza racjonalizacji działań w skali państwa, regionu, poprzez „usieciowienie”, upodmiotowienie, a tym samym odbiurokratyzowanie działalności obywateli. Poprzez partnerstwo, partycypację, zaangażowanie twórcze w rozwiązywanie problemów, samoorganizację, instytucjonalne dobrojenie w działania systemowe w ramach „społecznego sektora”, wyzwalane zostają moce synergii, kapitału społecznego wspólnoty interesów, pozytywnych perspektyw. Niezbędna jest zatem powszechnie agregowana wiedza, jej wymiana i dostępność poprzez sieci komunikacji, transferu do obywateli, społeczności lokalnych jako partnerów w stymulowaniu procesów rozwoju, racjonalizacji, wykorzystania specyficznych zasobów, wzmacniania energii - synergii kapitału społecznego.

„Szczegóły, to nuda – ogólniki, to frazesy”. Kto „szeroko obejmuje, to słabo ścisła”. Jak w maksymalnym skrócie ujawnić złożoność problemów społecznych, by nie zniechęcić potencjalnych „interesariuszy” oraz uczestników, sygnatariuszy dokonywanej zmiany. Jak nie dać się ogrzać w spektaklu życia. Jedyną współcześnie receptą, jest niestety trudna terapia internalizacji wiedzy, w jak najszerszych kręgach społecznych /pobudzonych, wkurzonych/, zainteresowanych zmianą. Takie możliwości eksternalizacji wiedzy, na najwyższym z możliwych poziomach, „globalizacji miejsca”, społeczności lokalnej, obywateli - stwarzają nam współczesne środki techniki, technologii komunikowania, transferu wiedzy.

Działania menedżerskie liderów społeczności lokalnych muszą być przekierowane z „działań biznesowych” wyrosłych z korporacji, na działania menedżerskie nowej generacji – *zarządzanie społeczne, rozwiązywanie problemów społeczności lokalnych z ich udziałem*. Poprzez nowoczesne technologie organizatorskie, budowę „sieci transferu wiedzy” do społeczności lokalnej /„pod strzechy”, kształtowanie pozytywnych relacji, kultury współpracy, porozumienia, zaufania; istnieją możliwość przyspieszania procesów dopływu techniki, technologii, „przykładów dobrej praktyki”, a tym samym rozwoju „na poziomie globalnym”.

Należy zatem zadać ponownie pytanie: *CZY JEST TO MOŻLIWE na obecnym etapie intelektualnego i kulturowego rozwoju społeczności lokalnej? Czy można liczyć na zaangażowanie determinację elity intelektualnej społeczności lokalnej - kadry nauczycieli szkół, kadry naukowej Uczelni, na wsparcie menedżerów korporacji gospodarczych? Na sprawność i skuteczność działań pracowników administracji państwowej i samorządowej w rozwiązywaniu lokalnych problemów? Czy wreszcie, jest to realna naukowa diagnoza i propozycja dokonywania racjonalnej zmiany, poprzez podejmowanie długofalowego procesu edukacji oraz inspirowanie systemowych działań organizacyjnych, kształtowania lepszych materialnych i kulturowych warunków egzystencji.*

**Pozytywna odpowiedź warunkuje dalsze racjonalne, systemowe działania.**

<sup>16</sup> Syntetyczne modele procesów rozwoju społecznego oraz syntezy wiedzy menedżerskiej w opracowaniach: Biernat J. *Nowe znaczenie zarządzania kadrami*; w: „Zarządzanie i marketing” nr 22, Nowe podejścia do zarządzania, red M. Przybyła, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Prace Naukowe nr 957, Wrocław 2002, str. 75-92;

Biernat J. „*Model zarządzania a informatyzacja w gospodarce opartej na wiedzy /GOW/*”, str. 28 – 36;” w: „Koncepcje, modele i metody zarządzania informacją i wiedzą” red. A. Binszok, K. Perechuda, PRACE NAUKOWE nr 1132 Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wyd. AE, Wrocław 2006 r.

<sup>17</sup> Hausner J., *ZARZĄDZANIE PUBLICZNE* /wyd. cyt./, str. 215 oraz cały rozdział „Ekonomia społeczna” str. 214 – 245;

## ZARZĄDZANIE WIEDZĄ jako podstawa ZARZĄDZANIA SPOŁECZNEGO Budowa SIECI TRANSFERU WIEDZY do społeczności lokalnych - kształtowanie perspektywy „SPOŁECZEŃSTWA WIEDZY”

*Projekt pilotażowy jako „naukowa fantazja”, „wyobrażenie”, idea, projekcja*  
- wdrażany od roku 2001 na Dolnym Śląsku, sukcesywnie modyfikowany,  
- czy dzisiaj już realny do wdrażania w Kowarach i Gminach Karkonoszy ... ?.

Poziomy konceptualizacji, zestawienie zagadnień:

### 1. NAUKOWA DIAGNOZA perspektyw a rzeczywistość społeczna:

- 1.1. Naukowa projekcja „SPOŁECZEŃSTWA WIEDZY” – Zarządzania Społecznego
- 1.2. KONKURENCYJNY REGION „oparty na wiedzy”, „zarządzany wiedzą”
- 1.3. GLOBALIZACJA MIEJSCA, transfer wiedzy menedżerskiej do społeczności lokalnych – relacje: środowisko nauki, społeczności lokalne, administracja, korporacje
- 1.4. WNIOSKI /naukowa diagnoza przyszłości „społeczeństwa wiedzy” oraz kierunki pragmatycznych działań w regionie/

### 1. NAUKOWA DIAGNOZA perspektyw<sup>18</sup> a rzeczywistość społeczna.

#### 1.1. Naukowa projekcja „SPOŁECZEŃSTWA WIEDZY” – Zarządzania Społecznego<sup>19</sup>

*Dokąd zmierzamy: SPOŁECZEŃSTWO WIEDZY - TO NOWY ŁAD SPOŁECZNY, wizja przyszłości, kolejny etap rozwoju społecznego, po fazie społeczeństwa przemysłowego, postindustrialnego /usługowego, informacyjnego/, postępuje kształtowanie społeczeństwa obywatelskiego opartego na wiedzy<sup>20</sup>.*

**SPOŁECZEŃSTWO WIEDZY** jest kolejnym etapem projektowania wizji rozwoju cywilizacyjnego /wcześniej: społeczeństwo postindustrialne, informacyjne/, w którym *wiedza stanowi podstawę wartościowania pracy oraz stratyfikacji społecznej*. Według naukowej diagnozy procesów *syntezy pracy, syntezy wiedzy*, perspektywy rozwiniętych cywilizacyjnie krajów zmierzają w kierunku „społeczeństwa wiedzy”<sup>21</sup> /rys. 1/.

Czy są to mity, utopia - czy rzeczywistość. Na ile obiektywne prawa, wspierane świadomym, racjonalnym działaniem menedżerskim kształtują takie perspektywy. Co czynić, by przybliżyć i przyspieszyć widoczne już coraz bardziej /poprzez promocję tzw. „sztucznej inteligencji”/, procesy dyfuzji wiedzy, uzyskując tym samym synergię społeczną „zrównoważonego, inteligentnego rozwoju”. Jak podejmować działania, by z wiedzy mieć pożytek, aby wiedza była dobrem powszechnym. Jak przełamać negatywne trendy, gdy widać *asymetrię wiedzy*, obszary wykluczenia społecznego.

Po inwazji biznesu, kapitału – *ofensywa wiedzy, nauki jest ewidentną koniecznością*. *Istnieje potrzeba aktywizacji ruchu społecznego na rzecz wiedzy i mądrości*, ograniczając obszary patologii społecznych – to takie oczywiste, lecz czy proste? <sup>22</sup> *Przywracanie podmiotowości pracowniczej, obywatelskiej poprzez rozbudowę sieci transferu wiedzy – to główne wyzwania*.

Procesy podziału i syntezy pracy zilustrowano na wykresie, ukazując perspektywy rozwoju społecznego w kierunku *społeczeństwa wiedzy*.<sup>23</sup>

<sup>18</sup> Analiza naukowa, prognozowanie: *Institut Promocji Rozwoju* /PR/ [instytut@poczta.wp.pl](mailto:instytut@poczta.wp.pl) ; publikacje: <http://www.isl.org.pl/publikacje/5.GLOBALIZACJA.pdf>;

<sup>19</sup> Naukowa diagnoza *perspektywy „społeczeństwa wiedzy”* wspierana rozwojem inteligentnych organizacji, regionów oraz społeczności lokalnych, wymaga nowej jakości *relacji społecznych* – współpracy, współdziałania, partycypacji w pracy, w decydowaniu /władzy/ oraz w uzyskanych efektach ekonomicznych /we własności/. Pojawia się zatem nowa formuła działań menedżerskich – *Zarządzania Społecznego* /podręcznik opr. J. Biernat/.

<sup>20</sup> Por. Peter F. Drucker *Mysli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002, s. 441;

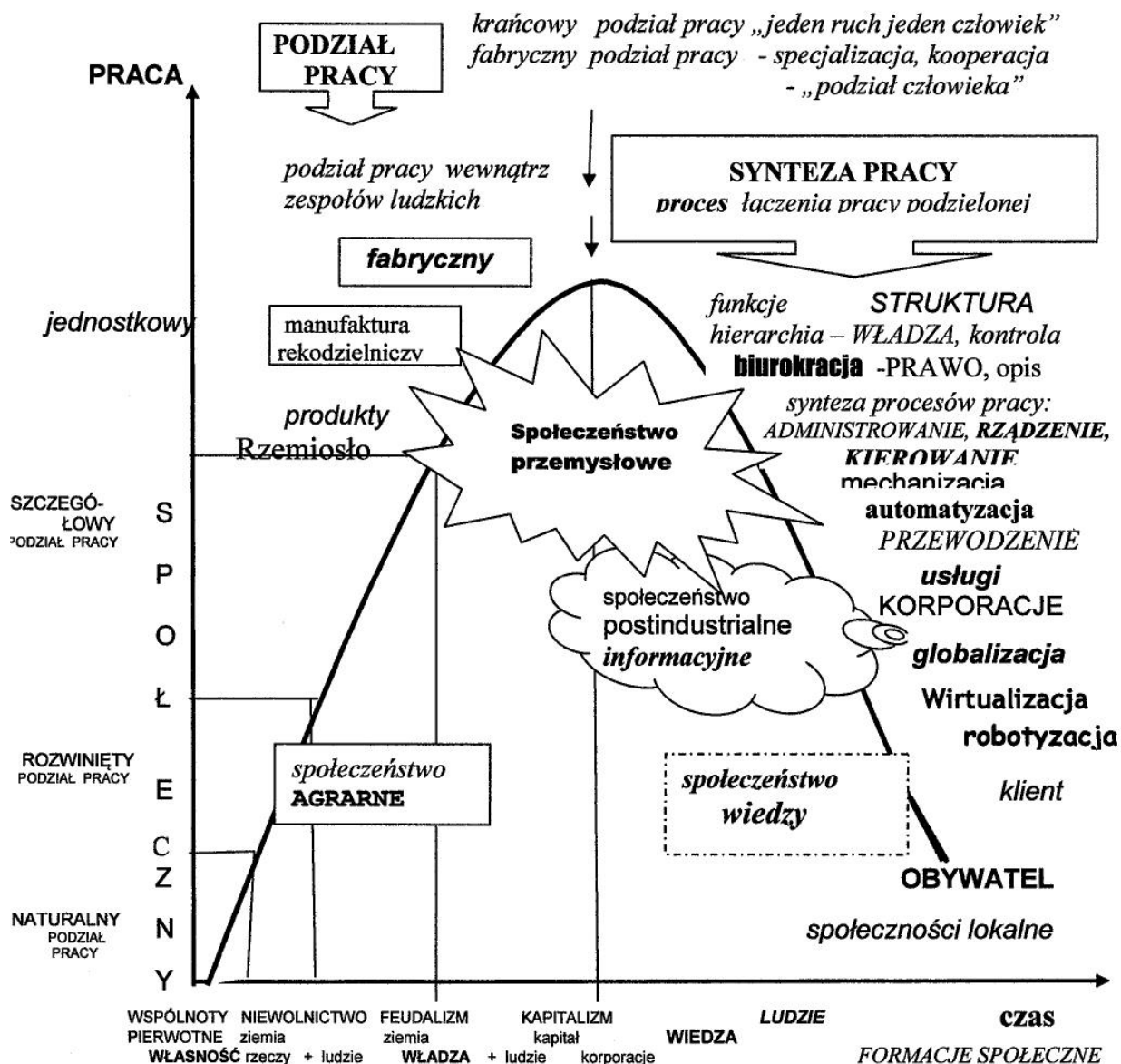
<sup>21</sup> Szerzej: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 976, *Regionalizacja i globalizacja w gospodarce światowej*, red. J. Rymarczyk; art. J. Biernat, *Wymogi globalizacji – Społeczeństwo Wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003 r., str. 78-91; J. Biernat, *Zarządzanie potencjałem kadrowym organizacji*, WWSZIP, Wałbrzych 2002 r. str. 32-36;

<sup>22</sup> Projekt jest popularyzowany, wdrażany fragmentarycznie od roku 2001, bez możliwości finansowania ze środków publicznych. Jako systemowy, nie mieści się w ramach konkursowych, wycinkowych projektów.

<sup>23</sup> Janusz Biernat, *Nowe znaczenie zarządzania kadrami*; w: „Zarządzanie i marketing” nr 22, Nowe podejścia do zarządzania, red M. Przybyła, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Prace Naukowe nr 957, Wrocław 2002, str. 75-92; J. Biernat,



**Przywracanie podmiotowości pracowniczej, obywatelskiej poprzez rozbudowę sieci transferu wiedzy – to główne wyzwania.** Procesy podziału i syntezy pracy zilustrowano na wykresie, ukazując perspektywy rozwoju społecznego w kierunku **społeczeństwa wiedzy**.<sup>6</sup>



Rys. 1. **Perspektywy społeczeństwa wiedzy**  
/na tle procesów podziału i syntezy pracy, syntezy wiedzy, „syntezy człowieka”,  
JEGO podmiotowości, wszechstronnego rozwoju/. Źródło: opracowanie własne.

<sup>6</sup> Janusz Biernat, *Nowe znaczenie zarządzania kadrami*; w: „Zarządzanie i marketing” nr 22, Nowe podejścia do zarządzania, red M. Przybyła, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Prace Naukowe nr 957, Wrocław 2002, str. 75-92; J. Biernat, *GLOBALIZACJA MIEJSCA społeczności lokalnej. Management – Zarządzanie Społeczne /studia i szkice/*. Wyd. Instytut Sądecko-Lubelski, Lublin – Wrocław 2012. <http://www.isl.org.pl/publikacje/5.GLOBALIZACJA.pdf>

Problematyka zarządzania wiedzą zyskuje coraz więcej zwolenników wśród naukowców i menedżerów. Zajmuje coraz więcej miejsca w badaniach naukowych.<sup>24</sup> Znajduje coraz większe zastosowanie w praktyce przedsiębiorstw, szczególnie bazujących na najnowszych technologiach oraz osiągnięciach naukowo-technicznych. Według kolejnych „Strategii UE” rozwój nauki oraz zastosowania dorobku wiedzy w praktyce społecznej jest koniecznością. Poprzez sieci transferu, dyfuzji wiedzy, do środowisk zawodowych i społeczności lokalnych, postępuje zmiana kultury i mentalności. Koncepcja dynamicznego i zrównoważonego rozwoju Europy wspierana jest z całą mocą środków finansowych w programach Unii Europejskiej.<sup>25</sup> Przygotowano kolejną Strategię Rozwoju Kraju, Regionu, lecz czy jest konsekwentnie realizowana? Wydano już sporo pieniędzy. Brak jest jednak odpowiedzi – jaka jest efektywność poniesionych nakładów, inwestycji? Ponoć *wiedza to najbardziej opłacalna inwestycja*. Wydatki na wiedzę z budżetu państwa należą w Polsce do najniższych w Europie. Natomiast chwalimy się nakładami na zbrojenia i wspierania rejonów wojny. Kiedy nastąpi otrzeźwienie. Oby nie było za późno ...

Procesy syntezy pracy, *syntezy wiedzy* i rozwój podmiotowości obywateli, suwerena; wytwórców dóbr materialnych, intelektualnych, przejawiają się jako:

- *masowość produkcji – technika* /automatyzacja, robotyzacja procesów wytwórczych/, *technologia*, informatyzacja, innowacja /zmiana/; eliminacja pracy prostej fizycznej, biurowej, wirtualizacja; pozyskiwanie kapitału, inwestorów nowych technologii, inwestowanie w wiedzę: „parki technologiczne”, klastry, sieci transferu technologii, innowacji, produktów, energii, informacji;
- *procesy integracji* /fuzji, aliansów/ *systemów organizacyjnych* /globalizacja/ firm produkcyjnych, korporacji ponadnarodowych, sieci dystrybucji towarów i usług, finansów, komunikacji, logistyki;
- *rozwój systemu logistycznego*, środków transportu /produktów, ludzi/, komunikacji, budowa szybkich dróg, kolei, lotnictwa, satelitarnej łączności, wirtualizacji usług, obserwacji Globu;
- *ekspansja sektora usług*, informatyzacja, wirtualizacja działalności firm, komunikacja, logistyka; pobudzanie /inkubatory/ przedsiębiorczości, twórczości, **transfer wiedzy** poprzez Internet, media, inspirowanie aktywności społecznej, rozwój i wspieranie talentów, kształtowanie ośrodków symbiozy życia społecznego /pracy, zdrowia, kultury, sportu, wypoczynku – rozwój III Sektora/;
- *restrukturyzacja władzy publicznej* /samorządy, organizacje non profit/, zarządzania publicznego /NPL, Good Governance/, *ekonomii społecznej, zarządzania społecznego* /Human Management/, wzmocnienie roli regionów, „Globalizacji miejsca – społeczności lokalnej”;
- *procesy integracji społecznej* - politycznej, ekonomicznej, geograficznej /Unia Europejska/, etap porozumienia, współpracy, współlistnienia; dynamizacja zmian kulturowych, cywilizacyjnych; koegzystencja różnych kultur, religii, wartości, stylu życia, wychowania młodzieży; lecz również masowe zjawiska polityczne, społeczne w miejscach konfrontacji napięć, asymetrii społecznych;
- *rozwój III sektora społecznego* /zdrowie, oświata, kultura, rekreacja/; aktywności społecznej, samorealizacji obywatelskiej, wolontariatu, organizacji non profit, ekonomii społecznej; uzyskanie w perspektywie wysokiego poziomu dochodów /nasycenia produktów i usług/, poziomu wiedzy.

Procesy syntezy pracy, syntezy wiedzy, tworzą racjonalne podstawy zmiany relacji społecznych - *Zarządzania Społecznego* /Human Management/ poprzez kształtowanie:

- *gospodarki o społecznym przesłaniu*, w której decyduje *klient, obywatel*; dla niego oferowane są produkty „za darmo”<sup>26</sup>, angażowany jest w firmie poprzez partycypację w pracy, we własności, poprzez współzarządzanie, *samoorganizację*, do rozwiązywania problemów społeczności lokalnych; kreujące *przedsiębiorczość*, tj. samodzielność, inicjatywę, kreatywność, dynamikę, witalność /fraktalność/, skuteczność w pracy, w indywidualnej działalności gospodarczej /samozatrudnienie/.<sup>27</sup>

- *organizacji nowoczesnych opartych na wiedzy*: organizacje uczące się, wirtualne, fraktalne, inteligentne<sup>28</sup>; poprzez zarządzanie wiedzą, powodujące *decentralizację*, spłaszczanie struktur organizacyjnych, rozmywanie granic organizacji, „wtaipiających się” w turbulentne środowisko, migracji wartości<sup>29</sup>; kreujące *podmiotowość* jednostek, liderów, zespołów ludzkich, *społeczności lokalnych*, narodu; nastawionych pozytywnie na porozumienie, zrozumienie, zaufanie, współdziałanie;

- *systemu społecznego opartego na wiedzy* i porozumieniu, mające wyraz w rosnącej *wartości zasobów niematerialnych* /inwestowanie w ludzi, naukę, kulturę; rozwijany kapitał społeczny: kapitał intelektualny, ludzki, relacji/, ograniczając asymetrię i patologie społeczne.

<sup>24</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza S.A., Warszawa 2000; P.M. Senge, *Piąta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się*, DW ABC, Warszawa 2000; I. Nonaka, H Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000; *ZARZĄDZANIE WIEDZĄ*, red. A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, Wyd. AiP, Warszawa 2008; Morawski M. [2020], *Zarządzanie wiedzą jako nowy paradygmat w Gospodarce 4.0*, Gierszewska G. (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.0. Droga do przyszłości*, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa 2020.

<sup>25</sup> Programy operacyjne finansowane z „pieniędzy unijnych”, to ok. 5% PKB.

<sup>26</sup> Por. Peter F. Drucker *Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. cyt. s. 473; Kevin Kelly *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa 2001, s.155.

<sup>27</sup> J. Biernat, *GLOBALIZACJA miejsca społeczności lokalnej. Management – Zarządzanie Społeczne*. /wyd. cyt./

<sup>28</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Red K. Prerechuda, Wyd. Placet, Warszawa 2000; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Wyd. Poltext, Warszawa 2010.

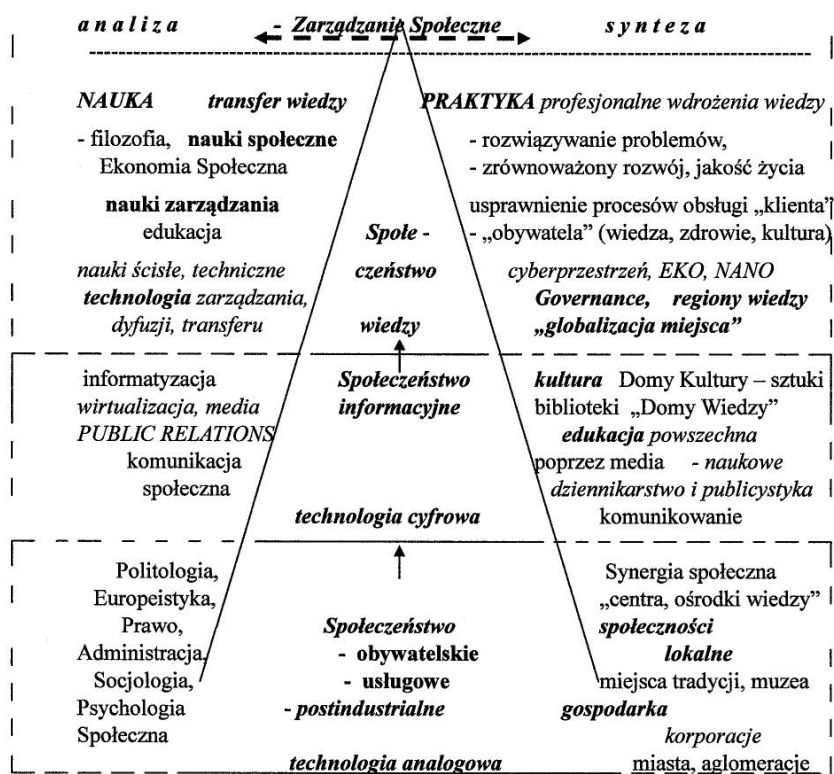
<sup>29</sup> A.K. Koźmiński *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. PWN, W-wa 2004

Na ile możliwa jest: - dyfuzja wiedzy z centrów naukowych, badawczych, ośrodków akademickich, do praktyki, regionu; kształtowanie procesów zarządzania wiedzą, transferu wiedzy do społeczności lokalnych, do organizacji, samorządów, przedsiębiorstw; oraz dyfuzja wiedzy w środowisku lokalnym, do otoczenia instytucjonalnego, biznesowego, regionu, wyzwaniem synergii relacji społecznych, i odwrotnie:

- na ile poziom wiedzy, przedsiębiorczość, kultura społeczna współpracy, zaufania, ma wpływ na sprawność i skuteczność, konkurencyjność regionu, przedsiębiorstw, uwzględniając procesy globalizacji i integracji z Unią Europejską - udowodni praktyka, rozkład sił społecznych promujących rozwój, bądź agresję, zacofanie, biedę i ciemnotę, asymetrię dostatku oraz wykluczenia społecznego.

Obszary bogacenia się kosztem innych, żerujących na patologiami społecznych są nadal znaczne, systemy organizacyjne je wspierające są nadal wpływowe poprzez przechwytywanie władzy, nominowanie swoich rzeczników. Siły oporu przed zmianą, innowacjami należy mieć na uwadze.

Syntetyczny obraz nauki współczesnej, możliwości transferu wiedzy ukazuje rys. 2



Rys. 2. Piramida transformacji współczesnego społeczeństwa.

Źródło: Opracowanie własne, porównaj.<sup>30</sup>

Obecny stan wiedzy, rozwoju nauk społecznych, zarządzania, komunikacji społecznej, praktyki aktywizacji środowisk społeczności lokalnych, środowisk zawodowych, wyzwania inicjatywy, przedsiębiorczości, podmiotowości pracowniczej i obywatelskiej *wymusza transfer wiedzy* z centrów akademickich do społeczności lokalnych, do obywateli i pracowników przedsiębiorstw lokalnych, korporacji finansowych, sieci ponadnarodowych, globalnych.

Z kolei najnowsze osiągnięcia naukowe, badawcze, inżynierskie - technika, technologia, organizacja, posiadają komercyjną, elitarną naturę, zamkniętych kręgów wiedzy oraz profitów z niej. Nie uzyskują jednak akceptacji i możliwości szerokiego zastosowania, wdrożenia bez odpowiednio ukształtowanej wiedzy i świadomości społecznej.<sup>31</sup> Dlatego wymagany jest *profesjonalny transfer wiedzy*, wspierający Strategie Rozwoju Regionu, poprzez kadry menedżerskie /„menedżer wiedzy”, broker informacji/ oraz profesjonalną kadrę dziennikarzy i publicystów naukowych w mediach, do ośrodków generowania wiedzy /szkoły, biblioteki, „Domy Wiedzy”, Ośrodki Kultury/.

Jak przełamać widoczny opór przeciw postępowi, przeciw pozytywnym ogólnospołecznym środowiskowym zmianom - prostych odpowiedzi tutaj nie ma. Jednak dla problematyki zarządzania wiedzą i jej wdrożeń w praktyce, pojawiły się obecnie

<sup>30</sup> Biernat J., Perechuda K. *W kierunku społeczeństwa obywatelskiego opartego na wiedzy; założenia metodologiczne transferu wiedzy w społeczności lokalnej*. str. 203 – 216; w: „Closer to citizens. Wyzwania dla polskiej demokracji w Unii Europejskiej.” Red. naukowa Bokajło W., Wiktorska-Święcka A. Oficyna Wydawnicza ATUT, Wrocław 2009.

<sup>31</sup> Biernat J. *Wymogi polskiej edukacji wobec wyzwań konkurencyjności Unii Europejskiej – w kierunku społeczeństwa wiedzy*. str. 109 – 124; w: „Edukacja we Polsce wobec wyzwań konkurencyjności Unii Europejskiej” red. Bokajło W., Wiktorska-Święcka A., Wyd. ATUT, Wrocław 2008.

szczególnie sprzyjające warunki, wynikające między innymi z procesu dyfuzji wiedzy poprzez technologie cyfrowe /sztucznej inteligencji/. Wspierane organizacyjnie zostają poprzez priorytety działań, w ramach „strategii rozwoju”, poprzez projekty wdrożeń wzmacnianych funduszami celowymi integracji i rozwoju społecznego Unii Europejskiej. Również wynikające z przymusu konkurencji na zintegrowanym rynku europejskim i światowym.

Perspektywa XXI wieku pobudziła umysły uczonych do ukazywania wizji przyszłości: organizacji, lidera, pracownika, obywatela przyszłości.<sup>32</sup> Pojawiają się nowe paradygmaty wiedzy, nauk społecznych, nauki zarządzania:

- *Zarządzanie przyszłością*: wizja przyszłości, idee, prognozy, misja, dalekosiężne cele; zarządzanie strategiczne: strategie, długofalowe programy, plany rozwoju, projekty przekształceń organizacji, regionów, kraju definiują najbardziej istotne działania, modyfikują zachowania zespołów ludzkich /zarządzanie zmianą/ i stają się coraz częstszą praktyką.<sup>33</sup>
- *Zarządzanie przestrzenią społeczną*<sup>34</sup> poszerza obszary identyfikacji zjawisk i oddziaływania przedsiębiorstw na środowisko i odwrotnie. Duża zmienność, turbulencja, makro przestrzeni społecznej wymusza silną reakcję, dynamikę i elastyczność zachowań zespołów ludzkich w organizacjach. Dotychczasowa „fizyczna bliskość” zastępowana jest „wielością interakcji”, „tutaj i teraz, tak i inaczej” /łączenia wszystkich, wszędzie, zawsze/, w ramach teorii kwantów, chaosu, względności; technologii cyfrowej, wirtualizacji przestrzeni, fraktalizacji wiedzy. Zrywane zostają gorsety formalizacji, nadzoru, sztywnych podziałów, struktur, hierarchii. Kształtowane są
- *nowe wymiary organizacji /sieciowe, wirtualne, fraktalne,<sup>35</sup> inteligentne/*, wyzwajające synergii zespołów, wtapiające się w środowisko /otoczenie/, przestrzeń społeczną. Ujawnione zostają
- *nowe obszary wartości firm:*<sup>36</sup> kapitał społeczny, intelektualny, ludzki, relacji. Wzrasta rola zasobów niematerialnych: wiedzy, świadomości, kwalifikacji, umiejętności i tym samym
- *podmiotowości pracowniczej*<sup>37</sup>, kreującej „pracowników wiedzy”, liderów zespołów /mentor, przywódca/ aktywizujących potencjał możliwości ludzkich, partycypację /w pracy zespołowej, we władzy, własności/, w sprzyjających warunkach kultury organizacji umożliwiających internalizację, dyfuzję oraz transfer wiedzy do społeczności lokalnych na „poziomie globalnym”.

W tym kierunku podążają nowoczesne organizacje, regiony wiedzy, uzyskując przewagę w konkurencji, grze, walce rynkowej; poszukując sojuszników, budując aliansy, porozumienia. Taki scenariusz realizują coraz liczniejsze organizacje. Przybywa im na skutek dyfuzji wiedzy, edukacji.

Nowa generacja organizacji, a w gospodarce jednostek biznesowych określana jest coraz częściej mianem Przedsiębiorstwa 4.0. Przedsiębiorstwo 4.0 można syntetycznie rozumieć jako organizację, w której cele powstają w drodze negocjacji różnych grup interesariuszy, podstawowe zasoby to informacje, wiedza i utalentowani pracownicy, źródłem sukcesu jest identyfikowany, wykorzystywany i pomnażany kapitał intelektualny, model biznesu jest oparty na antycypowaniu szans i okazji oraz zdolności odkrywania i tworzenia niewyartykułowanych jeszcze potrzeb klienta, natomiast zarządzanie oparte jest na mobilizowaniu pomysłowości i rozwoju kompetencji oraz intelektualnym zaangażowaniu pracowników wiedzy, tworzących wewnętrzne i zewnętrzne /klastrowe/ kręgi sieciowych form współpracy.<sup>38</sup>

Pobudzone zostają do aktywności załogi, społeczności lokalne perspektywą korzystnych zmian, istnienia, rozwoju. Pozostałe skazane są na przegraną, w efekcie niedostosowania do warunków konkurencji na rynku europejskim, a szczególnie braku umiejętności szybkiej reakcji na zmiany powodowane wdrażaniem postępu techniki, technologii, organizacji, wiedzy, kultury, jako partnerzy do współpracy, porozumienia, zrozumienia, współdziałania, wyzwajania synergii społecznej.

Problem jest bardziej złożony w skali makro: – regionów /miast, gmin; samorządów, administracji/; - w skali państwa, systemu społecznego, kształtującego warunki pobudzania aktywności społecznej, przedsiębiorczości, funkcjonowania podmiotów gospodarczych, ekonomii społecznej. Sprawność i skuteczność działań z makro społecznego punktu widzenia jest w naszym kraju, w Polsce wielce wątpliwa. I to nie bez powodu, w efekcie braku profesjonalnej sieci transferu wiedzy. Zatem skutki przegranej w szerszej skali są szczególnie dokuczliwe. Umożliwiają płądrowanie regionów i kraju przez kapitał spekulacyjny oraz zorganizowane grupy przestępcze. Nasilają patologie dysproporcji dochodów, wykluczenia społecznego, nędzy, desperacji i konfliktu społecznego.

<sup>32</sup> Między innymi: P.F. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN W-wa 1999; P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza S.A., W-wa 2000; *Organizacja przyszłości; Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998; 1997; G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999; B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa, na spotkanie XXI wieku*, Wyd. Poltext, Warszawa 1999; *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, W-wa 2005; Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN W-wa 2004;

<sup>33</sup> *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE, Wrocław 1998;

<sup>34</sup> Por. J. Biernat *Zarządzanie przestrzenią organizacji*, w: „Przegląd Organizacji”, nr 2, 2001, str. 8-11.

<sup>35</sup> H.J. Warnecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999.

<sup>36</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN Warszawa 2001; T. Dudycz, *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. AE, Wrocław 2001.

<sup>37</sup> J. Biernat, *Nowe znaczenie zarządzania kadrami*, wyd. cyt.; M. Morawski

<sup>38</sup> Morawski M. [2021], Wstęp, w: *Gospodarka 4.0 na przykładzie przedsiębiorstw w Polsce*, red. M. Morawski, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa

W ślad za zmieniającymi się formami własności - organizacje /przedsiębiorstwa produkcyjne, usługowe/, przekształcane zostają w spółki handlowe, kapitałowe /poprzez akcje, udziały/, jako „korporacje finansowe” /inwestycyjne, ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne, celowe, banki, giełdy/. Poprzez procesy inflacji i dewaluacji, manipulacje i spekulacje finansowe, walutowe; poprzez szantaż „pomocnych” banków światowych, poprzez wymuszane procesy „prywatyzacji”, przewłaszczenia i przywłaszczenia dóbr narodowych, kapitał ponadnarodowy poszerza swoje wpływy. Poprzez skorumpowane elity polityczne postępuje preparowane „wiecznego zadłużenia”. Państwa i narody płacą daninę „pustego pieniądza”, haracz sięgający całości wyłudzonej od obywateli daniny w postaci „podatków”.<sup>39</sup>

Wyzwania przyszłości są coraz bardziej złożone na skutek narastających procesów globalizacji /konkurencji międzykontynentalnej Ameryki, Azji, Afryki/ oraz symbiozy w ramach mega struktury Unii Europejskiej. Wymagają intensywnego monitorowania praktyki, bardziej dynamicznych i uniwersalnych badań naukowych zachodzących procesów społecznych. Formułowania diagnozy oraz budowy strategii rozwoju. Wzmacniania potencjału kadr społecznych, kształtowania więzi, pozytywnych relacji pomiędzy ludźmi, społecznościami, narodami.<sup>40</sup> Wspierania twórczych środowisk nauki /a nie „biurokratów naukowych”, ośrodków transferu najnowszej generacji wiedzy oraz technologii, przez państwo, samorządy i budżety lokalne, centra biznesu, tj. duże korporacje produkcyjne, handlowe, usługowe; przez dysponentów zasobów kapitałowych /banki, fundusze/; przez pozyskiwanie środków UE.<sup>41</sup> Celem jest uzyskanie poziomu optymalnego - racjonalnego gospodarowania kapitałem społecznym, intelektualnym, poprzez menedżerskie wykorzystanie nowych technologii organizacji - *zarządzania wiedzą, ZARZĄDZANIA SPOŁECZNEGO*.

Dlatego niezbędne wydaje się inspirowanie badań naukowych przez Uniwersytety /finansowane ze środków publicznych/, na rzecz regionu, społeczności lokalnej. Wzmocnienie procesów dyfuzji wiedzy oraz koordynacji działań pragmatycznych w ramach Regionalnego Centrum Sieci Transferu i Zarządzania Wiedzą. Budowania obszarów sieciowych powiązań, współdziałania z innymi regionami, celem kształtowania rozwoju na poziomie globalnym. Wykorzystanie sprawności korporacji finansowych do rozwiązywania problemów społeczności lokalnych; do dynamizacji procesów „inteligentnego, zrównoważonego rozwoju” w ramach zintegrowanej, gospodarki Unii Europejskiej, finansowania kolejnych Strategii Rozwoju.

## 1.2. KONKURENCYJNY REGION „oparty na wiedzy” – „zarządzany wiedzą”.

*Jak dokonać w praktyce przełomu w kierunku społeczności wiedzy? Jak z wiedzy, a nie z przepisów, biurokracji kreować rozwój regionu? Jak rozwinąć ruch społeczny na rzecz wiedzy, aby przynosiła profity społeczności lokalnej, obywatelom, ludziom wybitnym, liderom społeczności lokalnej - „pracownikom wiedzy”?*

„Dwudziesty pierwszy Wiek” symbolicznie zmienia wszystko. Wchodzimy w epokę nowej cywilizacji – technologii cyfrowej, społeczeństwa informacji, *społeczeństwa wiedzy*. Skutki „trzeciej fali” zmian społecznych doświadczamy od dawna. Następuje dalszy odpływ ludności z rolnictwa /do poziomu 2, 3% USA, Anglia/; odpływ z przemysłu /po etapie industrializacji ok. 16 - 18%/; do sfery usług sięgającej obecnie ok. 80% zatrudnionych. Szaleńcze tempo zmian, niepewność jutra, turbulencja otoczenia, „migracja wartości” /obszarów zysku i dochodów z produktów, usług, pracy, kapitału/, powoduje przekształcanie środowiska organizacji, funkcjonowania zespołów ludzkich; pojawiające się i znikające obszary szans i zagrożeń; przestrzenie ludzkiej i nieludzkiej egzystencji; rozwoju, zamierania firm – to następstwa procesów *syntezy pracy*, kapitału, *syntezy wiedzy*, w efekcie *globalizacji* działań światowych firm, ekspansji grup kapitałowych, ponadnarodowych korporacji.<sup>42</sup>

Przechodzące z technologii analogowej, na technologie cyfrowe nowoczesne organizacje /wirtualne, sieciowe, inteligentne/ poprzez zarządzanie wiedzą zwiększają sprawność i skuteczność działań - po kwantowe wymiary sterowania przepływem energii intelektualnej, generowania i akceleracji zasobów niematerialnych: kapitału ludzkiego, intelektualnego. W tym też kierunku podążają społeczności lokalne, regiony, narody - rozwijając zasoby wiedzy, tożsamości, zaufania, wartości kultury /kapitału społecznego, kapitału relacji/, przyciągając zasoby z obszarów niepewnych.

Nowe czasy zmuszają do bardziej wnikliwego spojrzenia na to, co się dzieje wewnątrz konstrukcji organizacji, jak również wokół *przedsiębiorstw, samorządów lokalnych, administracji państwa*. Zastosowania bardziej adekwatnych narzędzi identyfikowania, opisu oraz elastycznych reakcji. Dynamicznego, skomasowanego oddziaływania na tę złożoną rzeczywistość: określenia wizji, zdefiniowania misji, wytyczenia strategii oraz dalekosiężnych programów działań. Podejmowania niekonwencjonalnych sposobów szerokiego, sieciowego zastosowania syntetycznej wiedzy „globalizacji miejsca”, poprzez „zrównoważony rozwój”, „ujarzmienie procesów” natury, walki, konkurencji, gry - radzenie sobie ze współczesnością. Rozwijane są nowe obszary syntetycznej wiedzy menedżerskiej, naukowej refleksji: *zarządzania przyszłością, zarządzania przestrzenią* organizacji, poprzez *zarządzanie wiedzą do zarządzania społecznego*. Przy profesjonalnej wiedzy menedżerskiej /sprawności i

<sup>39</sup> W, Kieżun, *Patologia transformacji*. Wyd. Poltext, Warszawa 2013; S. Hongbing, *Wojna o pieniądź. Prawdziwe źródła kryzysów finansowych*. Wyd. Wektory, T. I., II., III, IV;

<sup>40</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001; P. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki.*, Wyd. PSB, Kraków 1999; P. Kotler, S. Jatusripitak, S. Maesincee, *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego.*, Wyd. PSB, Kraków 1999.

<sup>41</sup> *Closer to citizens. Wyzwania dla polskiej demokracji w Unii Europejskiej*. Red. W. Bokajło, A. Wiktorska-Święcka, wyd. ATUT, Wrocław 2009; J. Biernat, K. Perechuda „W kierunku społeczeństwa obywatelskiego opartego na wiedzy...” str. 203 – 216;

<sup>42</sup> Por. J. Biernat, *Wymogi globalizacji – Społeczeństwo Wiedzy*, str. 78-91; w: Prace Naukowe A. E. nr 976, *Regionalizacja i globalizacja w gospodarce światowej*, red. J. Rymarczyk, Wyd. A. E. Wrocław 2003 r.

skuteczności działania/, „intuicyjne” działania, zachowania amatorów „graczy-aktorów- polityków”, przynoszą więcej szkody, niż pożytku społecznościom lokalnym.

Wiedza z gabinetów uczonych ma coraz większe szanse docierania do „publicum”, do świadomości odbiorców. Sprzyja temu dynamiczny rozwój oświaty i edukacji, wspierany przez coraz doskonalsze techniki komunikowania, transmisji i agregowania informacji. Internalizacja wiedzy naukowej, gospodarczej jest szczególnie ważna, gdyż powszechnie wiadomo, że: „*nie ma nic bardziej praktycznego, niż dobra teoria*”, nic bardziej istotnego i pożytecznego, niż wartościowa wiedza oraz życzliwi jej propagatorzy.

Realia gospodarcze, poprzez pełzające „kryzysy” finansowe /czy militarne, energetyczne, migracyjne/, złe warunki egzystencji, potwierdzają zjawisko merkantylności, prywaty i ułomności menedżerskich „działań biznesowych” w skali makro /kraju, regionu/, oraz w skali mikro gminy, miasta, społeczności lokalnej. Powodują zapóźnienie w rozwoju, w zastosowaniu najnowszej generacji wiedzy /techniki, technologii, organizacji/ i w efekcie niedostosowanie do wymogów współczesności. Pojawiająca się *asymetria* rozwoju: wiedzy, bogactwa, uprzywilejowanych grup społecznych, regionów, krajów - bez racjonalnej społecznie /a nie tylko biznesowej, finansowej/ ingerencji „*Global Governance*” /Globalne Sterowanie/.<sup>43</sup> może przynieść dla wszystkich katastrofalne skutki rewolucyjnych, niekontrolowanych zmian

Szczególniej wagi nabiera wiedza o zachodzących procesach, powszechne rozumienie sytuacji, w jakiej się znaleźliśmy, pozyskiwanie partnerów w działaniach świadomie akceptujących dokonywanie istotnych i niezbędnych zmian. Otwarcie gospodarki, integracja europejska, zbliżenie do USA, współpraca z krajami Azji, Bliskiego i Dalekiego Wschodu, konflikt z Rosją – to nowa sytuacja geopolityczna rozwijania współpracy, czy generowanie zagrożenia, zdominowania przez innych.

**Nieodzowna staje się umiejętność sztuki wygrywania.** Będąc krajem „*mlekiem i miodem płynącym*” posiadamy szereg unikalnych atutów, szczególnie lokalnego działania, kreowania regionu wiedzy, pracowników, obywateli, inteligentnej społeczności lokalnej. Takie pragmatyczne ramy **ZARZĄDZANIA SPOŁECZNEGO**, wspierania lokalnych możliwości, ma na uwadze inicjatywa budowy „**Regionalnego Centrum Zarządzania Wiedzą**”, tworzenia „*Korporacji Uczonych i Biznesu*” będącego inspiratorem i katalizatorem innowacji, dokonywanych zmian, w ramach procesu „**GLOBALIZACJI MIEJSCA**” *społeczności lokalnej*.<sup>44</sup>

Ogromna siła i możliwości skutecznego działania zawarte są w kulturze, tożsamości, zwyczajach, przyzwyczajeniach lokalnych środowisk, mieszkańców miast, gmin, regionów. Drzemiące siły witalne zaufania, lojalności, znajomości ludzi, ich przedsiębiorczości, inicjatywy, odporności na zewnętrzną agresję makrosystemów – powinny uzyskiwać wsparcie samorządów lokalnych oraz osłonę ze strony państwa. Przykłady krajów, które osiągnęły sukces /Japonii, USA, Niemiec i innych krajów UE/ dowodzą, że nie wystarczy wiedza, profesjonalizm, determinacja w działaniu lokalnym. Potrzebna jest siła i wsparcie przez państwo swoich firm i obywateli, by osiągnęli sukcesy w biznesie.

Współcześnie pojęcie **terytorium**, oprócz przestrzeni fizycznej uzyskuje szersze znaczenie. Określane jest jako „*obszar zamieszkiwany przez określoną społeczność, posiadającą swoją historię i kulturę, nagromadzoną wiedzę i umiejętność wraz z funkcjonującymi w jej łonie instytucjami oraz sieciami relacji między wszystkimi aktorami życia społeczno-gospodarczego*”. Wyróżniane są trzy wymiary terytorium, którymi są trzy rodzaje przestrzeni: *przestrzeń geograficzna, relacyjna, oraz instytucjonalna*. Dwa ostatnie „wypełniają” przestrzeń terytorium determinując jego **tożsamość**.<sup>45</sup>

**Konkurencyjność regionów** oznacza „zdolność do osiągnięcia relatywnie wysokiego poziomu dochodów i zatrudnienia”. Najważniejszymi atutami wzmacniającymi konkurencyjność regionalną, są:

- *posiadane specyficzne kompetencje,*
- *kapitał społeczny,*
- *środowiska innowacyjne oraz*
- *zorientowanie regionu na kreację zasobów i*
- *ciągły proces uczenia się /learning region/.*

Do wygrywających regionów należą głównie dwa rodzaje terytoriów: *duże metropolie* oraz *regionalne systemy produkcyjne*, grupujące pokrewne rodzaje działalności.

Szczególnie istotne współcześnie znaczenie mają **terytorialne systemy innowacyjne**, powstałe w wyniku koncentracji działalności innowacyjnej high-tech. Równie atrakcyjne są koncepcje „**regionu uczącego się**” /*Learning Region*/, zorientowanego na kreację zasobów niematerialnych jak: kompetencje, wiedza, kwalifikacje, umiejętności. To właśnie te zasoby w dobie gospodarki informacyjnej i globalizacji stanowią podstawę do budowania przewagi konkurencyjnej.<sup>46</sup> Wzrasta tym samym **rola wiedzy**, podmiotowości pracowniczej, liderów zespołów aktywizujących potencjał możliwości ludzkich, poprzez partycypację /w działaniu, we władzy, własności/, w *sprzyjających warunkach kultury organizacji*. W tym kierunku modyfikują działania nowoczesne organizacje, uzyskując przewagę w konkurowaniu, grze, walce rynkowej; *poszukując sojuszników, budując alianse, porozumienia*. Dotyczy to również sfery makro systemu społecznego /państwa/, jak również regionów, miast, gmin, tworzących środowisko funkcjonowania organizacji mikro /podmiotów gospodarczych, instytucji społecznych/.

<sup>43</sup> por. Jan Rymarczyk, *Globalizacja i „Global Governance”*, str.222-225; w: „Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa i gospodarki”, red. J. Rymarczyk, W. Michalczyk, Wyd AE, Wrocław 2002.

<sup>44</sup> J. Biernat, *GLOBALIZACJA miejsca społeczności lokalnej. Management – Zarządzanie Społeczne*. /wyd. cyt./

<sup>45</sup> Por. wg. aut. franc, I. Pietrzyk *Implikacje globalizacji dla rozwoju regionalnego*, w: „Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa i gospodarki”, red. J. Rymarczyk, W. Michalczyk, /wyd. cyt./, str. 132

<sup>46</sup> tamże, str. 140-141.

### 1.3. GLOBALIZACJA MIEJSCA, transfer wiedzy menedżerskiej do społeczności lokalnej

- społeczności lokalne a korporacje finansowe, administracja państwowa, samorządowa;
- nauki społeczne a zarządzanie biznesowe, publiczne /NPM/, społeczne /HM/

Wiedza z korporacji gospodarczych w postaci techniki, technologii, organizacji przenika z coraz większym impetem do różnych form organizacji życia społecznego, do społeczności lokalnych, regionów, do form organizacji państwa, administracji. Wiedza menedżerska uzyskuje coraz większe zastosowanie w praktyce, poprzez „biznes edukacyjny”, poprzez wsparcie absolwentów z ponad 200 szkół menedżerskich w Polsce, oraz kilkunastu Szkół Zarządzania na Dolnym Śląsku. Jako pozyskana dużym kosztem obywateli, nowej generacji wiedza menedżerska, wnosząc energię intelektualną oraz istotną wartość /kapitał ludzki, społeczny/, nie może być marnowana. Istnieje pilna potrzeba jej zagregowania.

Nowoczesne metody zarządzania, nastawiane na „działania biznesowe” pozytywnie oscylują w kierunku „rozwiązywania problemów”, zaspakajania potrzeb i wymagań klienta. Działania marketingowe przenoszone są /choć opornie/ do administracji samorządowej, do obsługi „obywatela – klienta”, a nie „petenta”. Tworzy to podstawy zmiany zachowań menedżerskich, stylu kierowania, przewodzenia, kształtowania liderów zmiany, innowacji. Zmieniają się również zachowania pracownicze w kierunku podmiotowości, samoorganizacji, przedsiębiorczości. Zmienia się radykalnie kultura organizacji.

Być może zmiany te dotrą również do środowiska naukowego. Jednak optymizm tutaj jest mało uzasadniony. Panujące nadal w niektórych kręgach środowisk naukowych stosunki feudalne, formalizmu, tytułomanii, pogoni za punktami do awansu, wydają się nie do przezwyciężenia w szybkim czasie. Wymagana jest radykalna zmiana – reengineering, outsourcing, oraz odmienne rozwiązania i formy organizacyjne fraktalizacji, sieciowości, aby wiedza, profesjonalizm, nauka docierały w sposób autentyczny, a nie wymuszany /biurokratyczny/, akcyjny, „konferencyjny” do praktyki.

Potrzebna jest również radykalna zmiana warunków egzystencji, infrastruktury społecznej, „otoczenia biznesowego”, aby nastąpiło istotne przekształcenie mentalności, kultury praktyków, „biznesmenów”. Aby faktyczna „migracja wartości” – rzeczywisty transfer środków finansowych ze sfery materialnej /mieć/, do sfery intelektualnej /być/ emitowały energię intelektualną, synergię społeczną w postaci „kapitału ludzkiego”, „kapitału społecznego” w ramach zreifikowanego, dominującego świata finansów.

Nową jakościowo propozycją, na miarę obecnych, jak i przyszłych czasów jest aktywizacja ośrodków emitowania wiedzy przydatnej społecznie przez Uniwersytety, Politechniki, Szkoły Wyższe, centra naukowe, badawcze i podejmowanie działań menedżerskich, intelektualnych, kulturowych /samoorganizacji i samozatrudnienia/ - w formie Centrum Sieci Transferu, Dyfuzji, Zarządzania Wiedzą

- budowania Sieci Lokalnych Ośrodków Transferu Wiedzy.

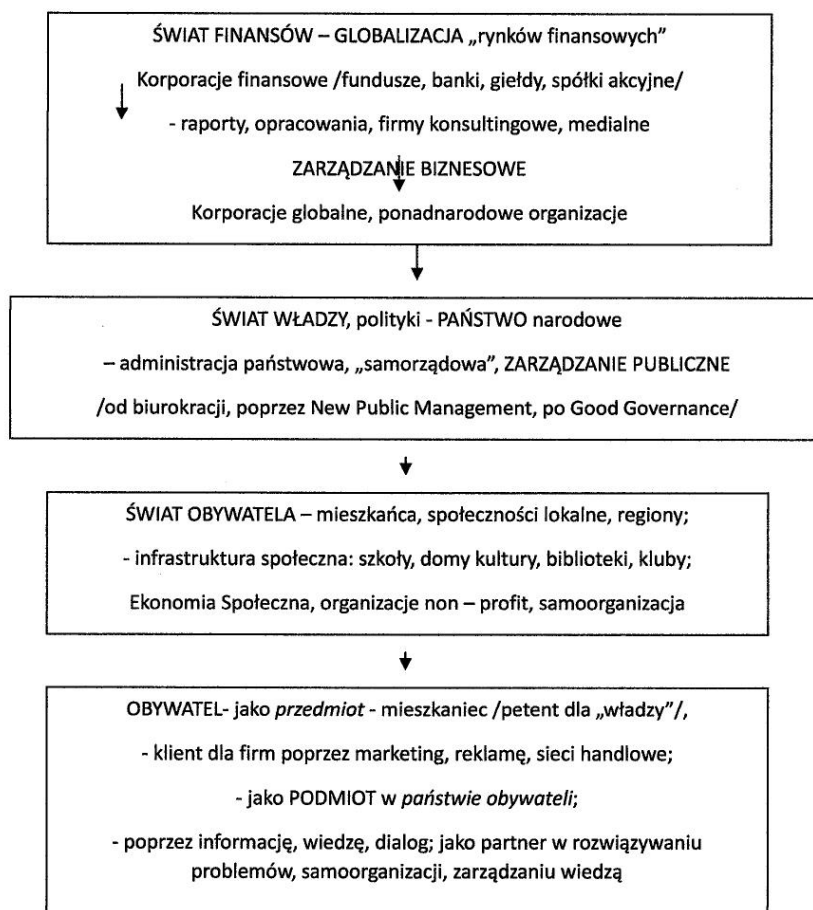
Należy zatem bardziej zdecydowanie i konkretnie podejmować działania wyzwania energii, potencjału intelektualnego, kapitału społecznego, ruchu społecznego na rzecz wiedzy, wspieranego przez fachowe gremium Korporacji Uczonych i Praktyków, w ramach Akademii Wiedzy i Umiejętności oraz przez samorządne społeczności lokalne. Ważne jest, mając wzorcowy przykład władzy samorządowej miasta Kowary, promowanie działań równoległych, współpracy środowisk zawodowych i społeczności lokalnych z „administracją samorządową”, poprzez działania organizatorskie i dystrybucję środków finansowych – profesjonalnego wdrażania postępu naukowo-technicznego, organizacyjnego, poprzez „strategię rozwoju lokalnego” oraz przez profesjonalną kadre „menedżerów wiedzy” kojarzących naukę z praktyką /i odwrotnie/.

Ideę procesu transformacji społecznej z biznesowej /prywatyzacji zysków, uspołeczniania strat/, na procesy „społecznego zarządzania” - promowania wiedzy, intelektu, efektywności rozwiązywania problemów społecznych, poprzez współpracę, zaufanie ukazuje zmiana „sposobu postępowania”, jako dyfuzja „nowoczesnych metod zarządzania” /rys. 3/.

W procesie przekształcania społeczności lokalnych w *społeczności wiedzy* powinny być obecnie spełnione następujące warunki:<sup>47</sup>

- odpowiednia, tj. oparta na wiedzy, edukacja procesowo-elektroniczna obywateli,
- reorientacja urzędów i innych podmiotów z „załatwiania spraw petentów” na „rozwiązywanie problemów obywatela”,
- traktowanie obywatela jako klienta, a nie jako petenta,
- edukacja urzędników administracji centralnej i terenowej w kierunku dostarczania klientom (obywatelom) wiedzy umożliwiającej rozwiązywanie ich problemów,
- wdrażanie w urzędach, instytucjach kultury, sztuki, opieki społecznej, zdrowotnej i in., nowoczesnych metod zarządzania, jak:
  - a) **KCRM** – zarządzanie relacjami z klientem (obywatelom), opartym na wiedzy,
  - b) **benchmarking** – naśladowanie i wdrażanie *najlepszych rozwiązań* z zagranicy (zwłaszcza z krajów skandynawskich),
  - c) **outsourcing** – wydziałanie funkcji pomocniczych wyspecjalizowanym firmom lub grupom społecznym (np. ochrona przeciwpożarowa, zabezpieczenia antykryzysowe, opieka nad ludźmi w podeszłym wieku),
  - d) **zarządzanie procesami** – mapowanie procesów, celem rozwiązywania problemów obywateli,
  - e) **zarządzanie wirtualne** – elektroniczna usługa lokalnych,
  - f) **real time management** – rozwiązywanie problemów obywatela w czasie rzeczywistym,
  - g) **clienting** – rozwiązywanie problemów obywatela *w jego domu* (a nie w urzędzie).

<sup>47</sup> Biernat J., Perechuda K. *W kierunku społeczeństwa obywatelskiego opartego na wiedzy; założenia metodologiczne transferu wiedzy w społeczności lokalnej.* str. 203 – 216; w: „Closer to citizens. Wyzwania dla polskiej demokracji w Unii Europejskiej.” Red. naukowa Bokajło W., Wiktorska-Święcka A., Oficyna Wydawnicza ATUT, Wrocław 2009.



**Rys. 3. Dyfuzja nowoczesnego zarządzania.**

Źródło: Opracowanie własne

Z powyższego, skróconego zestawienia wynika, że cały szereg nowoczesnych metod zarządzania stosowanych w korporacjach międzynarodowych można stopniowo wdrażać w społecznościach lokalnych. Od korporacji zgrupowanych w „strefach ekonomicznych” należy pozyskiwać wiedzę, poprzez „klastry edukacyjne” oraz lokalne Ośrodki Transferu Wiedzy. Jest to warunek wstępny transformacji społeczności lokalnych miast, gmin w kierunku społeczeństwa wiedzy co oznacza zarazem wymóg umiejętności, kompetencji oraz partnerstwa i uczestnictwa w procesach adaptacji i wdrażania nowych metod zarządzania, technologii, samoorganizacji w kolejnych dekadach XXI Wieku.

Brak zrozumienia istoty zachodzących zjawisk, brak umiejętności przewidywania, podejmowania sprawnych i skutecznych działań menedżerskich, spożytkowania zasobów i potencjału ludzkiego - może spowodować dalsze katastrofalne następstwa: marnotrawstwa czasu korzystnego rozwoju, funduszy, rozrost patologii społecznych /mafijnych powiązań, korupcji, degradacji społecznej, środowiska/. Naukowa diagnoza perspektyw społeczeństwa wiedzy umożliwi kształtowanie dalekosiężnej wizji działań regionalnych /lokalnych/. Kolejna Strategia Unii Europejskiej oraz opracowywana strategia rozwoju kraju, stwarza podstawy do weryfikacji strategii lokalnych, uruchamiania procesów i ścieżek rozwoju, przy wsparciu środków finansowych, tzw. „unijnych”. Do tego potrzebna jest wiedza oraz umiejętności /w tym cierpliwość wobec wymogów biurokracji/ pozyskiwania sojuszników i środków na nowoczesne technologie, rozwój infrastruktury, nowoczesne działania organizatorskie i menedżerskie /akceleracji transferu wiedzy/ w ramach procesów zarządzania społecznego.

Tym celom ma sprzyjać naukowy projekt menedżerski Centrum Sieci Zarządzania Wiedzą oraz Sieci Ośrodków Transferu Wiedzy na Dolnym Śląsku, angażując ogromny potencjał naukowy, intelektualny, kadrowy - tysiące absolwentów wyższych uczelni, partnerów, jako brokerów, innowatorów, liderów zmiany, menedżerów wiedzy.

Aby ZROZUMIEĆ ZARZĄDZANIE należy poznać całość wiedzy menedżerskiej, w jej złożoności, co stanowi istotny problem nie tylko dla praktyków, lecz również dla uczonych, zajmujących się wiedzą fragmentarycznie. Aby zrozumieć sens, istotę współczesnych organizacji, należy dotrzeć poprzez analizę do etapu syntezy, zagregowanej wiedzy, by poprzez „analizę syntezy”, całości uwarunkowań i możliwości uzyskać holistyczny obraz projekcji przyszłości /wizji, misji/.

Aby móc projektować przyszłość, strategię rozwoju organizacji każdy z uczestników sieci powinien przejść pełen kurs studiów menedżerskich w specjalnościach: menedżera wiedzy, lidera społeczności lokalnej, brokera informacji, innowacji, edukacji, zatrudnienia /polityki kadrowej środowiska, organizacji/. Każdy polityk i pracownik administracji samorządowej powinien pozyskać wiedzę z zakresu ekonomii społecznej, zarządzania społecznego.



## 1.4. WNIOSKI

/naukowa diagnoza przyszłości „społeczeństwa wiedzy”  
oraz kierunki pragmatycznych działań w regionie/

1.4.1. Perspektywę „społeczeństwa wiedzy” można przybliżyć, przyspieszyć poprzez racjonalne działania „menedżerów wiedzy”, poprzez akcelerację „ludzkiej” /humanistycznej, humanitarnej/ energii intelektualnej, „społecznego zarządzania” rozwiązywania problemów społeczności lokalnych, obywateli – w opozycji do „zarządzania biznesowego”, „zarządzania biurokratycznego” /administracji państwowej i niekiedy samorządowej/. Obiektywne procesy rozwoju, dyktowane są przez mechanizację, automatyzację, robotyzację procesów wytwórczych; informatyzację, wirtualizację działalności firm; poprzez procesy integracji /fuzji, aliansów/ systemów organizacyjnych /globalizacja/, integracji politycznej, ekonomicznej, geograficznej /Unia Europejska/. Kształtują one:

1.4.1.1. **nowe zasady funkcjonowania gospodarki, o społecznym przesłaniu**<sup>48</sup>, w której decyduje *klient, obywatel, środowisko społeczności lokalnej*. To dla klienta - obywatela są produkty „za darmo”. Angażowany jest natomiast do pracy w firmie /klient pracuje z własnej inicjatywy na rzecz firmy, obywatel „dla siebie”, rodziny, społeczności lokalnej, jako „przedsiębiorca społeczny”<sup>49</sup>. „Przedsiębiorstwa społeczne”, publiczne, w ramach Ekonomii Społecznej<sup>50</sup> działają na rzecz pracowników /spółdzielnie socjalne, wspólnoty pracownicze/, jako spółki lokalne, obywatelskie generujące dochody na rzecz środowisk, społeczności lokalnej /usługi zdrowia, sportu, rekreacji, edukacji w szkołach, w ośrodkach kultury/. *Lokalne Ośrodki Sieci Transferu Wiedzy* wspierane zostają potencjałem intelektualnym Ośrodków Akademickich, grupowanym w *Regionalnym Centrum Sieci Zarządzania Wiedzą*

1.4.1.2. **nowe podstawy funkcjonowania organizacji**, opartych na wiedzy: /organizacje uczące się, inteligentne/ powodujące *decentralizację*, spłaszczanie struktur organizacyjnych, rozmywanie granic organizacji „wtapiających się” w środowisko, konstruowane w oparciu o wiedzę /benchmarking/;

1.4.1.3. **nowe podstawy funkcjonowania systemu społecznego**, oparte na wiedzy, mające wyraz w powiększającej się *wartości zasobów niematerialnych* /kapitał społeczny: kapitał intelektualny, kapitał ludzki, kapitał relacji/, rozwijane w ramach Zarządzania Społecznego /*Human Management; Human Relations, Public Management, Governance*/ ; kreujące

- **podmiotowość** jednostek, liderów, zespołów ludzkich, społeczności lokalnych, wymuszając procesy integracji, aliansów, porozumień, w imię wspólnych interesów;
- **przedsiębiorczość** tj. samodzielność, inicjatywę, kreatywność, dynamikę, witalność /fraktale skuteczności biznesu/ w ramach przedsiębiorstwa; bądź samozatrudnienie we własnej firmie /przeważnie małej / średniej, tradycyjnej lub nowoczesnej: wirtualnej, sieciowej, fraktalnej, klonowanej/.

1.4.2. Pojawiają się nowe generalne **obszary zarządzania** /celowych i skutecznych działań/ stanowiących przedmiot dociekań naukowych i wdrożeń w praktyce:

1.4.2.1. **zarządzanie przyszłością**: naukowe diagnozowanie przyszłości /wizja, misja/, **strategie** organizacji, regionów, „zarządzanie strategiczne”, definiują najbardziej istotne działania, modyfikują zachowania zespołów ludzkich. Stają się coraz częstszą praktyką promowania przyszłości, budowanie procesów transferu wiedzy naukowej /uniwersyteckiej/ do praktyki, do efektywnej pracy, generowania wiedzy w produktach, przy zastosowaniu nowoczesnej techniki, technologii, oraz organizacji;

1.4.2.2. **zarządzanie przestrzenią organizacji** poszerza /horyzontalne, holistyczne, kwantowe/ obszary identyfikacji zjawisk oraz oddziaływania przedsiębiorstw na środowisko i odwrotnie. Duża zmienność, turbulencja, makro przestrzeni społecznej wymusza silną reakcję, dynamikę i elastyczność zachowań zespołów ludzkich w organizacjach. Zrywane zostają gorsety formalizacji, nadzoru, sztywnych podziałów, struktur, hierarchii. Kształtowane są

- **nowe wymiary organizacji** /sieciowe, wirtualne, fraktalne, inteligentne/, wyzwalające synergię zespołów, wtapiające się w otoczenie, pozyskujące i angażujące klientów w działalność firmy, obywateli do rozwiązywania problemów lokalnych, samoorganizacji, poprawy warunków bytowych, rewitalizacji ośrodków kultury, sportu, form wypoczynku; rozwijając
- **nowe obszary wartości** firm, korporacji, społeczności lokalnych: kapitał społeczny, intelektualny, ludzki, relacji; technologie relacji: wymuszające, poszerzające, doskonalące, rozwijające sieci oraz zasoby i relacje niematerialne.

Wzrasta tym samym rola wiedzy, podmiotowości pracowniczej, „pracowników wiedzy”, liderów zespołów „menedżerów wiedzy”, aktywizujących potencjał możliwości ludzkich, poprzez partycypację /w działaniu, we władzy, własności/, w sprzyjających warunkach kultury organizacji. W tym kierunku modyfikują działania nowoczesne organizacje, uzyskując przewagę w konkurowaniu, grze, walce rynkowej; poszukując sojuszników, budując alianse, porozumienia. Dotyczy to również sfery makro systemu społecznego państwa - obywateli regionów, miast, gmin - tworzących środowisko funkcjonowania organizacji, podmiotów gospodarczych, instytucji społecznych.

1.4.3. Konieczne wydaje się inspirowanie kluczowych dla regionu badań naukowych /nauk ścisłych oraz humanistycznych/, internalizacji wiedzy oraz koordynacji działań pragmatycznych przez Regionalne Centrum Sieci Zarządzania Wiedzą w obszarach:

1.4.3.1. kształtowania wizji przyszłości /dokąd zmierzamy/: - perspektyw rozwoju społecznego /społeczeństwa wiedzy/; - społeczności lokalnej /regionu „uczącego się”, inteligentnego, reagującego dynamicznie na zmiany/; - organizacji przyszłości /inteligentnej, mądrej/; - przyszłościowych zawodów /pracowników wiedzy/;

1.4.3.2. budowy modelu regionu optymalnego „kształtowania i spożytkowania, posiadanych zasobów i potencjału społecznego” - *Zarządzania Społecznego* na bazie nauk społecznych, poprzez działania menedżerskie: strategicznego zarządzania wiedzą;

<sup>48</sup> Por. Peter F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2002, „Wiek przemian społecznych – nastanie „społeczeństwa wiedzy”, str. 441-472; „Nastanie społeczeństwa przedsiębiorczości”, str.473-482; Kevin Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG – Press, Warszawa 2001, s. 39-54

<sup>49</sup> J. Biernat, *GLOBALIZACJA miejsca społeczności lokalnej. Management – Zarządzanie Społeczne.* /wyd. cyt./; R. Paszkier, A. Nowak, *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria praktyka.* Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2012

<sup>50</sup> Hausner J. *Zarządzanie publiczne.* W.N. SCHOLAR, Warszawa 2008, str. 214 – 245.

1.4.3.3. tworzenia warunków w skali makro systemu społecznego /Zarządzanie Publiczne, Governance/ dla efektywnych działań w skali mikro – przedsiębiorstwa, regionu /zarządzania przestrzenią organizacji, „Globalizacji miejsca” społeczności lokalnej/;

1.4.3.4. kształtowania długofalowego procesu budowy „zasobów ludzkich”, potencjału kadrowego /polityki kadrowej/, rozwoju talentów, umiejętności twórczych, biznesowych, estetycznych, wrażliwości społecznej - kapitału społecznego odpowiadającego wymogom perspektywy „społeczeństwa wiedzy”;

1.4.3.5. pilotażowych wdrożeń opartych na nowych technologiach, na najnowszej generacji wiedzy /wykorzystując systemy masowej komunikacji społecznej, sieci teleinformatyczne, Internet; rozwijając sieci powiązań, współdziałania, współzależności, kooperacji przedsiębiorstw w ramach mikro i makro regionu/; popularyzowanie „dobrych praktyk” inicjatyw i ekspansji, szczególnie w ramach krajów i regionów Unii Europejskiej;

1.4.3.6. równie istotne wydaje się powodzenie w ograniczaniu skutków *asymetrii społecznej*; ograniczanie obszarów „wyłączenia społecznego” /szczególnie bezrobocia, dostępu do wiedzy, edukacji, Internetu/, patologii /szczególnie alkoholizm, prostytucja/; w kształtowaniu bezpieczeństwa socjalnego /w tym dostępu do usług medycznych/, niwelującego skalę degradacji, degeneracji, napięć i dysproporcji społecznych.

Każde z opisanych miejsc społecznej przestrzeni - grupowania pracowników, mieszkańców, obywateli; specyficzne środowiska, grupy społeczności lokalnej - mogą tworzyć własny Ośrodek Transferu Wiedzy. Lecz ich siła i możliwości tkwią w podejmowanych całościowych - systemowych, sieciowych działaniach. Uzyskanie „mocy”, synergii wiedzy, postępuje poprzez bezpośrednie relacje współpracy, ośrodków tworzenia wiedzy /uczelnie/, oraz zastosowanie biznesowe /rozwojowe, internalizację wiedzy/ w praktyce, poprzez profesjonalne działania menedżerskie /zarządzania wiedzą/, uruchomienie procesu kształtowania kultury, dyfuzji, transferu wiedzy, do społeczności lokalnej, obywateli, pracowników firm, korporacji, sieci /handlowych/ dystrybucji towarów, finansów /banki, fundusze inwestycyjne/.

Równie ważny jest transfer wiedzy w kierunku odwrotnym - do nauki. Nie tylko poprzez incydentalne „badania”, „analizy”, „ekspertyzy”, lecz przez uczestnictwo, pozyskanie doświadczeń w praktyce oraz partycypację w kreowaniu rzeczywistości. Uzyskanie dostępu do nowatorskich rozwiązań /przykładów dobrych praktyk/, innowacji, by aktywować transfer „wiedzy o rzeczywistości” na uczelnie, do ośrodków badań i wdrożeń, aby uzyskać nowej generacji wiedzę, poprzez syntezę konfrontacji rzeczywistości społecznej z dorobkiem nauki. Rozwijając umiejętności menedżerskie: rozwiązywania problemów bytowych i społecznych /energii, komunikacji, komunikowania/, zaspakajania potrzeb istotnych /żywności, mieszkania, pracy/ w szerokiej, masowej skali, na najwyższym, cywilizacyjnym poziomie „globalizacji miejsca”.<sup>51</sup> Uruchomienia „łańcucha zdarzeń”, zjawiska-procesu nowej jakości „zarządzania wiedzą”, dającego efekty „gospodarki opartej na wiedzy”, „regionu wiedzy”, a w perspektywie „społeczeństwa wiedzy”.

Projektowanie obrazów przyszłości, wizji „społeczeństwa wiedzy”, regionu opartego na wiedzy wymaga, oprócz znajomości rzeczy, szczególnych predyspozycji pozyskiwania akceptacji, autorytetu osobistego Menedżera Wiedzy<sup>52</sup>, celem integracji podmiotów działań /pracowników, obywateli, społeczności lokalnej/ - PRACOWNIKÓW WIEDZY<sup>53</sup> w sieciowych relacjach zastosowania oraz generowania wiedzy /innowacyjności/. Jest to zapewne cecha *realnego optymizmu*, gdyż procesy destrukcji, merkantylności i dehumanizacji życia społecznego, stosunków międzyludzkich, mają nadal siłę ogromną. Tenże *optymizm, życzliwość dla ludzi, umożliwia wskazanie kierunku zmian racjonalnych, spożytkowania wiedzy, celem ujarznienia procesów destrukcji, patologii, asymetrii i wyłączeń społecznych*.

Ludzi o takich cechach, liderów firm, wybitnych praktyków oraz uczonych o szerokich horyzontach i zainteresowaniach – winna posiadać „Korporacja Wiedzy - Uczonych i Praktyków”, wspierana z całą mocą przez ludzi wykształconych, mądrych, odpowiedzialnych, tworzący RUCH SPOŁECZNY na rzecz WIEDZY - liderów środowisk lokalnych, administracji samorządowej, zawodów pożytku publicznego /nauczycieli, lekarzy, kultury, sportu, pracowników sektora publicznego/.

Jako ciekawostkę oraz sprawdzian znajomości zagadnień nauki organizacji i zarządzania - przedstawiamy syntetyczne opracowania „zarządzania na jednej stronie”, do rozszyfrowania. Ukazują one holistyczny obraz, niezwykle złożonej i dynamicznie zmiennej /turbulentnej/ rzeczywistości społecznej. Mega teorie, które używane są obecnie do rozszyfrowania współczesnych czasów, to między innymi: „teoria podziału i syntezy pracy”, „teoria chaosu”, teoria mechaniki kwantowej.

Niestety nauki społeczne nie nadążają za niezwykle dynamicznym rozwojem nauk technicznych, szczególnie przy wdrażaniu technologii cyfrowej, wchodzenia w obszary zmiany z prędkością światła. Rodzi się zatem nowej generacji wiedza z zakresu techniki, technologii, dyktująca nowego rodzaju relacje społeczne, które mają istotny wpływ na kulturę działań i zachowań nie tylko poszczególnych osób, lecz całych zbiorowości ludzkich.

„Globalizacja miejsca” – to nie tylko naukowa fantazja, lecz rzeczywistość w dobie światowego zasięgu różnych obszarów ludzkiej działalności /komunikowania, łączności, transportu zasobów materialnych, finansów oraz wymiany dóbr intelektualnych itd./.

Złożoność współczesnego świata, zachodzące procesy syntezy, wymagają odpowiednio złożonych systemów organizacyjnych – szczególnie systemowych, procesowych, długofalowych działań – poprzez budowę sieciowych powiązań i relacji społecznych. Odpowiedzią na to wyzwanie jest projekcja budowy sieci transferu wiedzy – z ośrodków akademickich, do społeczności lokalnych i odwrotnie; transfer wiedzy o stanie rzeczy oraz o problemach do rozwiązywania w danym miejscu, środowisku, społeczności. Stwarza to możliwość dopływu wiedzy oraz stosowania rozwiązań „na poziomie światowym”.

Takim dobitnym przykładem, zaczerpniętym zresztą z obszaru „sportów walki”, czyli „dążenia do doskonałości” – jest miasto Kowary, z wiodącą rolą liderów społecznych oraz wybitną kadrami mentorów, wywodzących się z obszarów sportu.

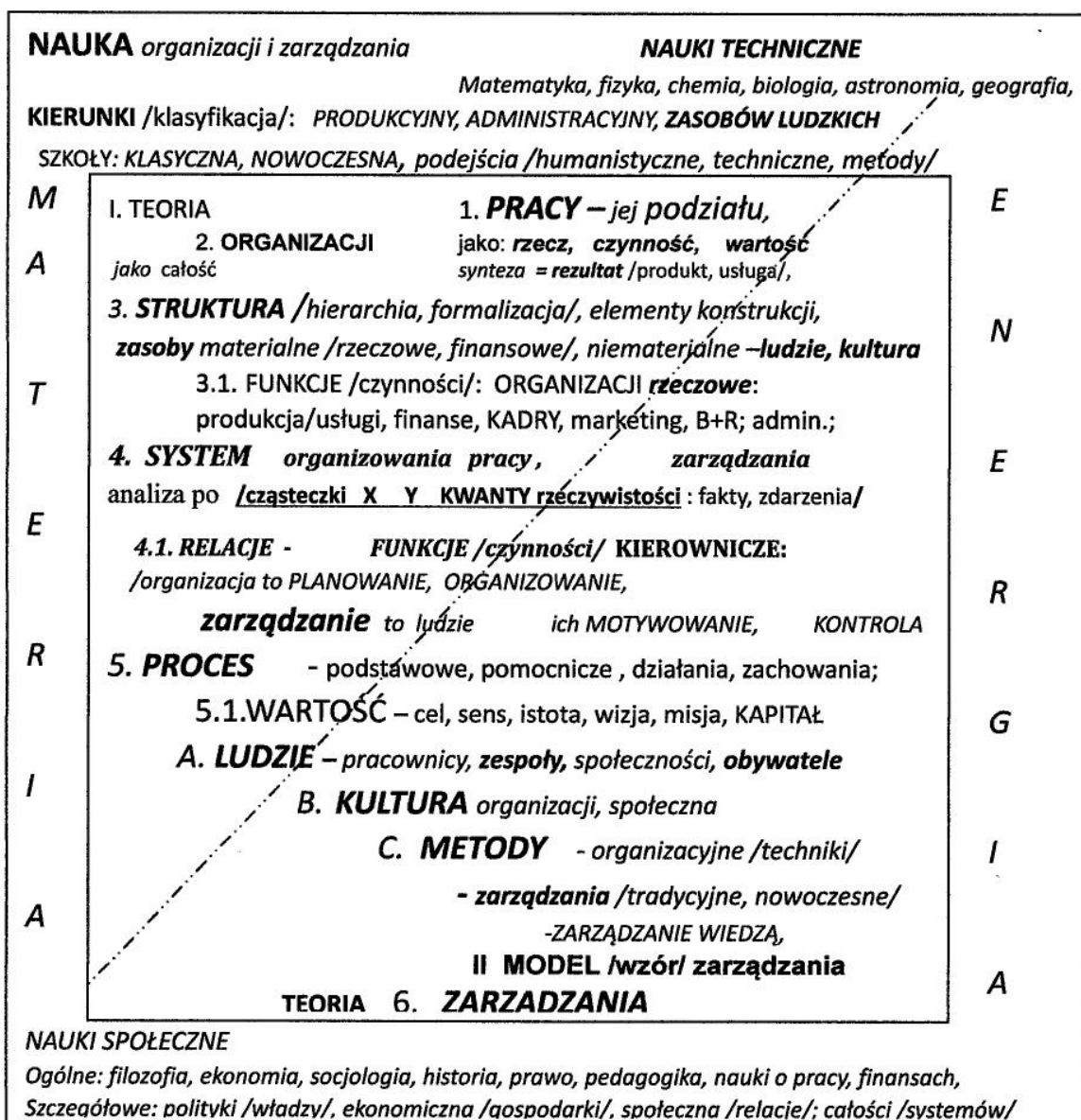
Można tylko pogratulować inicjatywy transferu wiedzy, poprzez seminaria, konferencje, debaty - kreujące lokalną elitę społeczną, zintegrowane grupy społeczne skutkujące synergią rozwiązywania problemów, uzyskując znaczne sukcesy w kształtowaniu rozwoju materialnego i intelektualnego miasta i regionu.

<sup>51</sup> Szerzej J. Biernat, *GLOBALIZACJA MIEJSCA społeczności lokalnej* ?wyd, cyt./;

<sup>52</sup> Szerzej: *Zarządzanie wiedzą*. red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, /wyd.cyt./; *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. red. K. Perechuda, Wyd. PWN, Warszawa 2005,

<sup>53</sup> Szerzej M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*. Wyd. PWE, Warszawa 2009.

## 1. Model NAUKI organizacji i zarządzania<sup>54</sup>



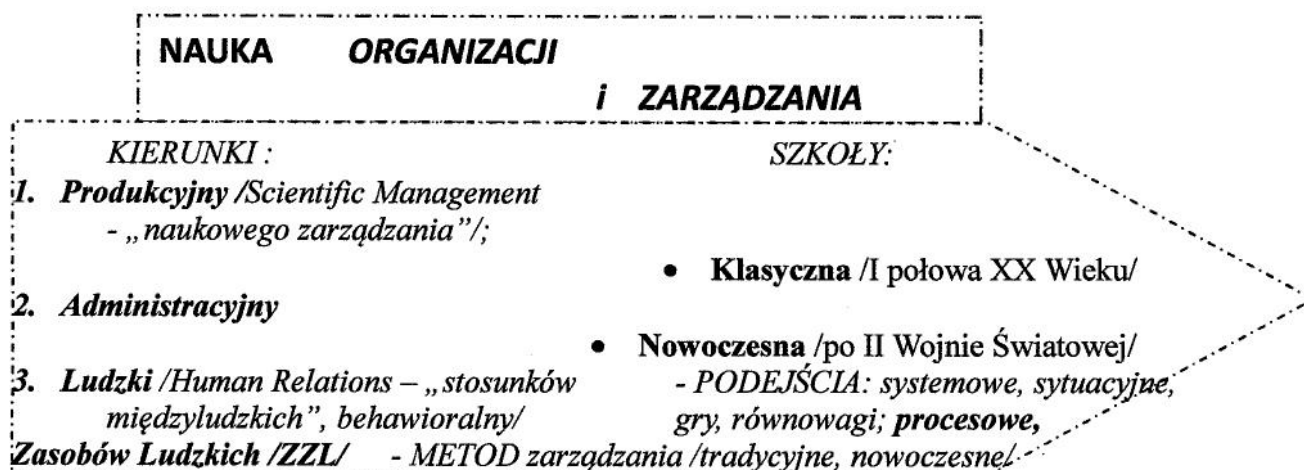
Rys. nr 1. MODEL NAUKI, TEORII I. ORGANIZACJI, II. ZARZĄDZANIA  
/opracowanie własne/.

Elementy modelu:

1. PRACA jej podział /prosta/ i synteza /złożona/; funkcje, procesy, CZAS;
2. ORGANIZACJA – synteza pracy: rzecz, czynność, wartość; rezultat, jako całość;
3. STRUKTURA – konstrukcja /formalizacja, hierarchia/, zasoby /rzeczowe, biznes/
- 3.1. FUNKCJE - organizacji /praca, czynności/ rzeczowe /produkcja, usługi, biznes/;
4. SYSTEM /całość z części; przyczynowo-skutkowe relacje/ /walki, konkur., gry/;
- 4.1. RELACJE - kierowania /planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola/
5. PROCESY podstawowe, pomocnicze; logistyka, wiedza: technika, technologia, 5.1. WARTOŚĆ – organizacja cel, sens, istota, wizja misja, strategia;
6. MODEL ZARZĄDZANIA – ludzie w organizacji: właściciele /kierownicy, przywódcy/, pracownicy /zespoły/, obywatele /społeczności, narody/;
- A. LUDZIE /HR, HRM, PR, PM, HM/; B. KULTURA, C. METODY - WIEDZA

<sup>54</sup> Por. J. Biernat „Model zarządzania a informatyzacja w gospodarce opartej na wiedzy /GOW/”, str. 28 – 36;” w: „Koncepcje, modele i metody zarządzania informacją i wiedzą” red. A. Binsztok, K. Perechuda, PRACE NAUKOWE nr 1132 Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wyd. AE, Wrocław 2006 r.

# 1. NAUKA ORGANIZACJI i ZARZĄDZANIA<sup>55</sup>



## I. TEORIA

### 2.1. TEORIA ORGANIZACJI

**ORGANIZACJA** – trzy wymiary jako:

- **rzecz:** instytucja, struktura;
  - **czynność:** organizowanie, działanie, funkcje, proces, PRACA;
  - **atrybut:** cecha, WARTOŚĆ, zasoby, kapitał /społeczny, ludzki/.
- jako: czwarty wymiar: synergia, nowa jakość, całość, holizm = SYNTEZA
- **PRACA** /analiza, synteza/ jej
  - **rezultat**, efekt syntezy, **relacje** model /wzór/: **fabryka, biuro;** metafora /maszyna, żywy organizm/;
  - **STRUKTURA** schemat, ogniwa
  - **SYSTEM** /całość z części, w. całości/
  - **PROCES** skuteczność, sprawność

### 2.2. TEORIA ZARZĄDZANIA

**ZARZĄDZANIE** – model:

- jako:
- **PROCESY** /wewnątrz organizacji/
  - **funkcje organizacji** /fabryka, biuro/ /produkcja/usługi, kadry, finanse, marketing, B + R/; szkoła, instytucja;
  - **FUNKCJE kierownicze** /planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie/;
  - **METODY** /tradycyjne, nowoczesne, nowe organizacje/;
  - **KULTURA** /normy, wartości, tradycja, zwyczaje, zachowania/.

również bez ludzi: technika, technologia; wiedza - tylko wśród LUDZI, poprzez ludzi  
- „Błękitny ocean wiedzy” – EDUKACJA, - zmiana ludzi, - WIEDZA - KULTURA

## II. WIEDZA – abstrakcja, intelekt, wyobraźnia, wymiary:

- **PRZESTRZEŃ** – **miejsce** /energia, materia/; **instytucja, struktura, SYSTEM, PROCES**
  - **CZAS** /czynność, funkcje, procesy/, **praca** /energia, materia/, **produkty, finanse;**
    - **WARTOŚĆ** /atrybut, cecha, istota/, **CZŁOWIEK** pracownik, obywatel;
      - **Zasoby:** **kapitał** /społeczny, ludzki, intelektualny, relacji/

<sup>55</sup> „ZARZĄDZANIE SPOŁECZNE” – opracowanie, wykłady, konsultacje dr Janusz Biernat;

Wiedza menedżerska dla zaawansowanych – Studia podyplomowe „Zarządzanie Społeczne”, Menedżer Wiedzy;

## **REGION JELENIOGÓRSKI W SPOŁECZNO-GOSPODARCZEJ SCENERII DOLNEGO ŚLĄSKA ORAZ SĄSIEDNICH REGIONÓW CZESKICH I NIEMIECKICH**



### **Wprowadzenie**

Od 1 maja 2004 roku staliśmy się pełnoprawnym członkiem zjednoczonej Europy. To już dwie dekady formalnej obecności Polski w Unii Europejskiej. Jednym z głównych celów unijnej polityki regionalnej jest niwelowanie rozwojowych dysproporcji widocznych w wielu sferach i dziedzinach. O tym jaki dystans społeczno-gospodarczy dzieli kraje i regiony różnych części Unii Europejskiej, w tym przygraniczny podregion jeleniogórski (jednostka terytorialna poziomu NUTS-3) przekonujemy się niemalże każdego dnia, miesiąca czy roku. Celem tego opracowania jest dynamiczne ukazanie rozwojowego dystansu jaki dzieli podregion jeleniogórski od innych podregionów województwa dolnośląskiego oraz sąsiednich regionów Republiki Czeskiej i Niemiec.

### **Podregion jeleniogórski – wybrane aspekty struktury społecznej i gospodarczej**

Podregion jeleniogórski jest jednym z pięciu podregionów (jednostek NUTS 3) województwa dolnośląskiego. Położony jest w polsko-czesko-niemieckim regionie przygranicznym. Powierzchnia podregionu jeleniogórskiego wynosi 5570 km<sup>2</sup>, co stanowi niespełna 28% ogólnego obszaru województwa dolnośląskiego. W ujęciu administracyjnym podregion ten tworzy 8 powiatów (bolesławiecki, jaworski, jeleniogórski, kamiennogórski, lubański, lwówecki, zgorzelecki i złotoryjski) oraz miasto na prawach powiatu – Jelenia Góra. Sieć osadnicza podregionu jeleniogórskiego złożona jest z 28 miast oraz z ponad 500 miejscowości wiejskich. Największymi ośrodkami miejskimi pod względem liczby mieszkańców (według stanu w dniu 30 czerwca 2023 roku) są: Jelenia Góra (75,4 tys.), Bolesławiec (37,2 tys.), Zgorzelec (29,1 tys.), Jawor (20,7 tys.), Lubań (19,6 tys.), Kamienna Góra (17,2 tys.), Bogatynia (16,2 tys.) i Złotoryja (14,3 tys.). Wiele miast i gmin podregionu jeleniogórskiego dotkniętych jest zjawiskami kryzysowymi i zagrożonych marginalizacją. Dostrzega to również zespół ekspertów z Instytutu Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania Polskiej Akademii Nauk. Wśród wskazanych w Polsce 755 obszarów (gmin) zagrożonych trwałą marginalizacją, 30 gmin położonych jest w regionie dolnośląskim, w tym 10 gmin w podregionie jeleniogórskim. Odnośnie zaś lokalizacji zidentyfikowanych w kraju 139 miast średnich tracących swe społeczno-gospodarcze funkcje należy podkreślić, że 17 spośród nich to miasta dolnośląskie, w tym 7 miast (m.in. Jelenia Góra, Kamienna Góra, Lubań i Złotoryja) położonych w podregionie jeleniogórskim.

Podregion jeleniogórski zamieszkuje 532 tys. ludności, czyli prawie 18,5% łącznego zaludnienia Dolnego Śląska. Struktura ludności według wieku ma istotne znaczenie dla aktualnego i przyszłościowego funkcjonowania regionalnego rynku pracy. Od wielu lat obserwowany jest jednak z jednej strony stopniowy spadek zaludnienia, a z drugiej - proces stopniowego pogarszania się struktury wiekowej ludności zamieszkującej podregion jeleniogórski. Ludność w wieku przedprodukcyjnym (0-17 lat) stanowi 16,2% ogółu ludności podregionu, ludność w wieku produkcyjnym – 57,9%, a ludność w wieku poprodukcyjnym – 25,9%. Na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadają 73 osoby w wieku nieprodukcyjnym.

W strukturze gospodarczej podregionu jeleniogórskiego uwidacznia się znacząca rola zróżnicowanego gałęziowo przemysłu oraz wyspecjalizowanych usług, w tym zwłaszcza turystycznych i uzdrowiskowych.

W strukturze gospodarczej podregionu jeleniogórskiego uwidacznia się znacząca rola zróżnicowanego gałęziowo przemysłu oraz wyspecjalizowanych usług, w tym zwłaszcza turystycznych i uzdrowiskowych.

### **Pomiar i relatywna ocena poziomu rozwoju podregionu jeleniogórskiego**

Region dolnośląski oraz sąsiednie przygraniczne regiony Czech i Niemiec charakteryzują się wieloma dysproporcjami rozwojowymi. Dotyczą one właściwie wszystkich sfer: poziomu i możliwości rozwoju gospodarczego, jakości życia mieszkańców, dostępności komunikacyjnej, warunków zamieszkiwania, pracy i wypoczynku, możliwości inwestowania, poziomu innowacyjności i przedsiębiorczości lokalnych społeczności, infrastrukturalnego wyposażenia itd. Wewnątrzregionalne zróżnicowanie ujawnia się we wszystkich przekrojach terytorialnych (między poszczególnymi podregionami – jednostkami poziomu NUTS 3, między powiatami, miastami, gminami czy miejscowościami).

Pomiar poziomu społeczno-gospodarczego poszczególnych jednostek terytorialnych oraz dzielącego je dystansu nie jest z pewnością zadaniem łatwym tak w sensie metodologicznym jak i statystycznym. W praktyce wykorzystuje się wiele różnorodnych wskaźników, lecz najbardziej miarodajnym jest poziom PKB (Produktu

Krajowego Brutto) prezentowany w ujęciach bezwzględnych oraz w przeliczeniu na mieszkańca. PKB obrazuje końcowy rezultat działalności prowadzonej przez wszystkie podmioty gospodarcze zlokalizowane na danym terenie. PKB jest bowiem sumą wartości dóbr i usług, służących bezpośredniej konsumpcji i procesom inwestycyjnym. Stąd też jest wskaźnikiem kumulującym różnorodne uwarunkowania i aspekty prowadzenia działalności gospodarczej w danym okresie. Nie uwzględnia jednak już nagromadzonych dóbr oraz jakości wytwarzanych produktów i świadczonych usług. Mimo swych niedoskonałości PKB w zestawieniu z liczbą ludności jest powszechnie stosowanym miernikiem poziomu rozwoju i dobrobytu społeczno-gospodarczego, a w dynamicznym ujęciu – ujawnia tendencje i charakter zmian w tym zakresie. Niemniej jednak należy zaznaczyć, że ocena ta jest wypadkową oddziaływania z jednej strony aktywności gospodarczej rejestrowanej w poszczególnych krajach i regionach, a z drugiej – zmian ich potencjału demograficznego.

Zaludnienie sąsiadujących z sobą przygranicznych regionów Polski, Północnych Czech oraz niemieckiej Saksonii w latach 2015-2023 ulegało zróżnicowanemu, pod względem dynamiki i kierunku, tendencjom zmian. Zarówno podregion jeleniogórski, jak i porównywane z nim pozostałe podregiony województwa dolnośląskiego oraz sąsiednie regionu Czech i Niemiec charakteryzują się w zdecydowanej większości wyraźnymi procesami depopulacji, co ukazuje tabela 1.

**Tabela 1. Zmiany zaludnienia<sup>a</sup> w podregionie jeleniogórskim na tle regionu dolnośląskiego oraz przygranicznych regionów Republiki Czeskiej i Niemiec w latach 2015-2023**

Wyszczególnienie	2015	2020	2023	Zmiany w latach 2015-2023
<b>Polska</b>	38 005 614	37 958 138	36 753 736	-1 251 878
<b>Dolnośląskie</b>	2 868 338	2 864 809	2 813 919	-54 419
Miasto Wrocław	628 672	641 560	671 206	+42 534
<b>Podregion Jeleniogórski</b>	<b>563 238</b>	<b>549 282</b>	<b>512 700</b>	<b>-50 538</b>
Podregion Legnicko-Głogowski	446 462	441 445	420 225	-26 237
Podregion Wałbrzyski	659 523	636 689	583 214	-76 309
Podregion Wrocławski	570 443	595 833	626 574	+56 131
<b>Republika Czeska</b>	10 538 275	10 693 939	10 827 529	+289 254
<b>Region Północno-Wschodni (Severovýchod)</b>	1 506 813	1 517 999	1 533 205	+26 392
Kraj Liberecki (Liberecký kraj)	438 851	443 690	449 177	+10 326
<b>Niemcy</b>	81 197 537	83 166 711	84 358 845	+3 161 308
<b>Saksonia (Sachsen)</b>	4 055 274	4 071 971	4 086 152	+30 878
<b>w tym: Region Drezdeński (Dresden)</b>	1 592 765	1 596 566	1 598 250	+5 485
Miasto Drezno (Dresden, Kreisfreie Stadt)	536 308	556 780	563 311	+27 003
Powiat Budziszyn (Bautzen)	306 570	299 758	297 711	-8 859
Powiat Görlitz (Görlitz)	260 188	252 725	249 681	-10 507
Powiat Miśnia (Meißen)	243 745	241 717	241 343	-2 402
Powiat Saksońska Szwajcaria Wschodniorudawska (Sächsische Schweiz-Osterzgebirge)	245 954	245 586	246 204	+250

a – stan na początek roku.

Źródło: EUROSTAT.

W latach 2015-2023 zaludnienie podregionu jeleniogórskiego wyraźnie się zmniejszyło (o ponad 50,5 tys.). Tak ukierunkowana tendencja dotyczyła również wielu sąsiednich regionów, jak choćby podregionu wałbrzyskiego, gdzie liczba ludności zmniejszyła się o 76,3 tys. oraz w przygranicznych powiatach Saksonii (zwłaszcza Görlitz i Bautzen). Z drugiej zaś strony należy dostrzec w tym okresie dynamiczny wzrost populacji podregionu wrocławskiego (o ponad 56 tys.) będący demograficznym odzwierciedleniem postępującego procesu suburbanizacji obszaru silnie funkcjonalnie powiązanego z metropolią Wrocławia. Wzrost populacji w badanym okresie notowany jest również we Wrocławiu, Kraju Libereckim czy w Dreźnie.

Struktura ludności według wieku ma istotne znaczenie dla aktualnego i przyszłościowego funkcjonowania regionalnego rynku pracy. Zagadnienie starzenia się regionalnych społeczności prezentuje w wymiarze statystycznym tabela 2.

**Tabela 2. Mediana wieku ludności oraz udział ludności w wieku 65 lat i więcej w podregionie jeleniogórskim na tle regionu dolnośląskiego oraz przygranicznych regionów Republiki Czeskiej i Niemiec w latach 2015-2023**

Wyszczególnienie	Mediana wieku ludności w latach			Udział ludności w wieku 65 lat i więcej w %		
	2015	2020	2023	2015	2020	2023
<b>Polska</b>	39,6	41,3	42,6	15,4	18,2	19,9
<b>Dolnośląskie</b>	40,4	42,1	42,9	15,7	19,2	20,8
Miasto Wrocław	40,5	41,5	40,1	17,9	20,7	20,1

Wyszczególnienie	Mediana wieku ludności w latach			Udział ludności w wieku 65 lat i więcej w %		
	2015	2020	2023	2015	2020	2023
<b>Podregion Jeleniogórski</b>	<b>41,2</b>	<b>43,1</b>	<b>45,2</b>	<b>15,4</b>	<b>19,5</b>	<b>22,5</b>
Podregion Legnicko-Głogowski	39,8	41,9	43,8	14,5	18,6	21,1
Podregion Wałbrzyski	42,3	44,0	46,1	16,7	20,6	23,7
Podregion Wrocławski	38,5	40,1	41,0	13,4	16,1	17,1
<b>Republika Czeska</b>	<b>41,3</b>	<b>42,9</b>	<b>43,5</b>	<b>17,8</b>	<b>19,9</b>	<b>20,4</b>
<b>Region Północno-Wschodni (Severovýchod)</b>	<b>41,5</b>	<b>43,3</b>	<b>44,1</b>	<b>18,3</b>	<b>20,8</b>	<b>21,3</b>
Kraj Liberecki (Liberecký kraj)	41,0	42,9	43,7	17,6	20,3	20,7
<b>Niemcy</b>	<b>45,8</b>	<b>45,8</b>	<b>45,4</b>	<b>21,0</b>	<b>21,8</b>	<b>22,1</b>
<b>Saksonia (Sachsen)</b>	<b>48,6</b>	<b>48,9</b>	<b>48,4</b>	<b>24,9</b>	<b>26,5</b>	<b>26,6</b>
<b>w tym: Region Drezdeński (Dresden)</b>	<b>48,0</b>	<b>48,5</b>	<b>48,3</b>	<b>24,6</b>	<b>26,1</b>	<b>26,4</b>
Miasto Drezno (Dresden, Kreisfreie Stadt)	41,2	41,0	41,4	21,6	22,0	21,8
Powiat Budziszyn (Bautzen)	50,6	51,9	52,0	25,6	27,8	28,6
Powiat Görlitz (Görlitz)	51,8	53,4	53,6	27,7	30,1	30,8
Powiat Miśnia (Meißen)	50,3	51,5	51,7	25,8	27,9	28,5
Powiat Saksońska Szwajcaria Wschodniorudawska (Sächsishe Schweiz-Osterzgebirge)	49,9	50,9	50,8	25,8	27,8	28,1

Zródło: EUROSTAT.

Niekorzystną cechą demograficzną podregionu jeleniogórskiego są także szybko postępujące procesy starzenia się lokalnych społeczności. O ile w 2015 roku mediana wieku mieszkańca tegoż podregionu wynosiła 41,2 lat, to w roku 2023 była już wyższa o 4 lata (45,2 lat). Proces ten dotyczy również innych badanych regionów, a zwłaszcza podregionu wałbrzyskiego i Saksonii (w tym w szczególności powiatu Görlitz, gdzie mediana wieku mieszkańca wynosi 53,6 lat). Relatywnie najkorzystniej pod tym względem prezentują się: miasto Wrocław (40,1 lat), podregion wrocławski (41,0 lat) oraz miasto Drezno (41,4 lat). Podobny układ widoczny jest także odnośnie udziału ludności w wieku 65 i więcej lat w ogólnej populacji poszczególnych regionów. W podregionie jeleniogórskim udział tejże grupy ludności w 2015 roku wynosił 15,4%, a w 2023 roku sięgał już 22,5%.

W latach 2015-2022 liczba ludności aktywnej zawodowo w wieku ponad 15 lat w sąsiadujących regionach Polski, Czech i Niemiec wykazywała wahania. Zmianom ulegały również wskaźniki aktywności ekonomicznej ludności powiązane w istotnym stopniu z procesami starzenia się regionalnych społeczności. Zagadnienie to przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3. Wskaźniki aktywności ekonomicznej ludności (w %) w regionie dolnośląskim oraz przygranicznych regionach Republiki Czeskiej i Niemiec w latach 2015-2022**

Wyszczególnienie	Ludności w wieku 15 lat i więcej			Ludności w wieku 65 lat i więcej		
	2015	2020	2022	2015	2020	2022
<b>UE 27</b>	<b>56,8</b>	<b>56,6</b>	<b>57,6</b>	<b>4,8</b>	<b>5,8</b>	<b>6,3</b>
<b>Polska</b>	<b>56,2</b>	<b>56,1</b>	<b>57,4</b>	<b>4,7</b>	<b>5,7</b>	<b>6,2</b>
<b>Dolnośląskie</b>	<b>55,2</b>	<b>56,9</b>	<b>57,7</b>	<b>3,8</b>	<b>6,6</b>	<b>7,5</b>
<b>Republika Czeska</b>	<b>59,4</b>	<b>59,8</b>	<b>59,9</b>	<b>5,7</b>	<b>6,9</b>	<b>7,0</b>
<b>Region Północno-Wschodni (Severovýchod)</b>	<b>59,1</b>	<b>58,7</b>	<b>58,5</b>	<b>5,5</b>	<b>6,5</b>	<b>6,5</b>
<b>Niemcy</b>	<b>60,2</b>	<b>60,6</b>	<b>61,3</b>	<b>6,1</b>	<b>7,4</b>	<b>8,5</b>
<b>Saksonia (Sachsen)</b>	<b>58,7</b>	<b>57,7</b>	<b>58,2</b>	<b>4,0</b>	<b>4,6</b>	<b>5,2</b>
<b>w tym: Region Drezdeński (Dresden)</b>	<b>58,9</b>	<b>58,0</b>	<b>58,5</b>	<b>3,7</b>	<b>.</b>	<b>5,1</b>

Wyniki badania LFS (Community labour force survey); w Polsce – BAEL.

Zródło: EUROSTAT.

Wskaźnik aktywności ekonomicznej ludności w województwie dolnośląskim (57,7%) w 2022 roku był relatywnie niższy od charakteryzującego przeciętnie sąsiednie czeskie i niemieckie regiony. Należy jednak zwrócić uwagę na tendencje zmian w tym zakresie. W czeskim regionie Severovýchod (gdzie lokuje się kraj liberecki) notuje się spadek ekonomicznej aktywności ludności. Aktywność ta wzrasta natomiast w Saksonii, w regionie dolnośląskim oraz przeciętnie w Unii Europejskiej, w tym w Polsce, Republice Czeskiej i Niemczech.

Zjawiskiem wartym dostrzeżenia jest systematyczny wzrost aktywności ekonomicznej ludności w wieku 65 lat i więcej. Ta grupa ludności wypełnia bowiem w niemałym stopniu lukę na regionalnych rynkach pracy. Wobec obserwowanych w wielu dziedzinach niedoborów kadrowych aktywność osób starszych jest coraz częściej oczekiwana. Stąd też niezwykle ważne jest rozwijanie tzw. srebrnej gospodarki (silver economy) umożliwiającej realizację potrzeb i aspiracji osób starszych oraz praktyczne wykorzystanie ich wiedzy i zawodowych doświadczeń. W regionie dolnośląskim w 2022 roku aktywność ekonomiczną wykazywało 7,5% ludności w wieku 65 lat

i więcej, podczas gdy w 2015 roku wskaźnik ten wynosił jedynie 3,8%. Aktywność ekonomiczna seniorów w regionie dolnośląskim jest relatywnie wyższa niżeli przeciętnie w Unii Europejskiej (6,3%) oraz w północno-wschodnim regionie Czech (6,5%) i Saksonii (5,2%).

Wyraźne dysproporcje rozwojowe między badanymi jednostkami terytorialnymi odzwierciedla poziom PKB przypadającego na 1 mieszkańca i dynamika jego zmian w latach 2005-2022. Poziom rozwoju podregionu jeleniogórskiego na tle regionu dolnośląskiego oraz sąsiednich regionów Czech i Niemiec obrazuje tabela 4.

**Tabela 4. Produkt Krajowy Brutto<sup>a</sup> na 1 mieszkańca w podregionie jeleniogórskim na tle regionu dolnośląskiego oraz przygranicznych regionów Republiki Czeskiej i Niemiec (w % całej Unii Europejskiej) w latach 2005-2022**

Wyszczególnienie	2005	2010	2015	2020	2021	2022	Zmiany w latach 2005-2021 w pkt.% (+;=-;-)
<b>UE 27</b>	100	100	100	100	100	100	=
<b>Polska</b>	52	63	69	76	77	79	+25
<b>Dolnośląskie</b>	53	71	77	84	86	89	+33
Miasto Wrocław	71	97	113	131	132	.	+61
<b>Podregion Jeleniogórski</b>	<b>41</b>	<b>50</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>58</b>	.	<b>+17</b>
Podregion Legnicko-Głogowski	79	114	100	98	100	.	+21
Podregion Wałbrzyski	40	47	51	53	54	.	+14
Podregion Wrocławski	42	57	71	82	89	.	+47
<b>Republika Czeska</b>	82	84	89	93	92	90	+10
<b>Region Północno-Wschodni (Severovýchod)</b>	68	67	71	78	74	72	+6
Kraj Liberecki (Liberecký kraj)	68	64	68	71	68	65	=
<b>Niemcy</b>	120	121	124	123	119	117	-1
<b>Saksonia (Sachsen)</b>	85	88	94	95	92	91	+7
<b>w tym: Region Drezdeński (Dresden)</b>	89	89	96	97	94	93	+5
Miasto Drezno (Dresden, Kreisfreie Stadt)	137	122	126	126	120	.	-17
Powiat Budziszyn (Bautzen)	72	73	80	83	81	.	+9
Powiat Görlitz (Görlitz)	65	76	82	86	86	.	+21
Powiat Miśnia (Meißen)	77	81	88	85	83	.	+6
Powiat Saksońska Szwajcaria Wschodniorudawska (Sächsische Schweiz-Osterzgebirge)	63	64	72	72	69	.	+6

a - według standardu siły nabywczej – PPS.

Źródło: EUROSTAT.

W latach 2005-2022 widoczne są wyraźnie symptomy rozwoju podregionu jeleniogórskiego, co ujawnia zwłaszcza wartość produktu krajowego brutto na mieszkańca, liczonego według parytetu siły nabywczej (PPS).

Poziom PKB w przeliczeniu na 1 mieszkańca w podregionie jeleniogórskim w 2005 roku osiągał jedynie 41% średniego poziomu notowanego w krajach Unii Europejskiej, a w 2021 roku już 58%. Mimo wyraźnego wzrostu w tym zakresie podregion jeleniogórski reprezentuje niższy poziom rozwoju wobec całego Dolnego Śląska oraz sąsiednich regionów Czech i Niemiec (odpowiednio w roku 2021: region dolnośląski - 86%, Kraj Liberecki - 68%, Saksonia - 92% średniej dla 27 krajów Unii Europejskiej). Ponadto pod względem poziomu PKB na 1 mieszkańca podregion jeleniogórski prezentuje się mniej korzystnie niżeli pozostałe (poza wałbrzyskim) podregiony województwa dolnośląskiego. Najwyższy w tym zakresie poziom dotyczy Wrocławia (132% unijnego poziomu PKB per capita), podregionu legnicko-głogowskiego (100% średniej UE27) oraz podregionu wrocławskiego (89%). Saksońskie jednostki terytorialne wykazują także w tym zakresie istotne zróżnicowanie. Z jednej strony bowiem jest słabiej rozwinięta jednostka szczebla powiatowego Saksońska Szwajcaria Wschodniorudawska – 69%, a z drugiej Drezno – 120% średniej UE27.

W relacji do innych części województwa dolnośląskiego oraz do sąsiadujących regionów innych krajów Unii Europejskiej dostrzec można przesłanki do umiarkowanej pozytywnej oceny pozycji podregionu jeleniogórskiego. Podstawą ku temu jest choćby poprawa relacji poziomu PKB wobec średniej w krajach Unii Europejskiej oraz widoczna, ale relatywnie zbyt niska dynamika rozwoju. Najwyższą dynamiką wzrostu w tym zakresie w latach 2005-2021 wyróżnia się bowiem Wrocław oraz podregion wrocławski (wzrost odpowiednio o 61 i 47 pkt.%), najniższą zaś podregiony wałbrzyski i jeleniogórski (odpowiednio jedynie o 14 i 17 pkt.%). Niemniej jednak należy zauważyć, że dynamika wzrostu PKB per capita wobec średniej unijnej w sąsiednich regionach Czech i Niemiec w badanym okresie była jeszcze niższa. Przykładowo, w latach 2005-2021 w Kraju Libereckim nie odnotowano wzrostu w tym zakresie, a w Saksonii niewielki wzrost relatywnego poziomu PKB per capita (jedynie o 7 pkt.%).

Ogólnie ujmując, odniesienie podregionu jeleniogórskiego do średnich wskaźników Unii Europejskiej, sytuacji w regionie dolnośląskim oraz w sąsiednich regionach przygranicznych nie wygląda zbyt korzystnie. Pojawia



się zatem wiele przyszłościowych wyzwań. Czy i kiedy dystans ten zostanie zmniejszony? Czy współczesny podregion jeleniogórski zdolny jest do osiągnięcia sukcesu w europejskiej gospodarczej rywalizacji? Czas nie tylko pomyśleć o realnym wzroście innowacyjności i konkurencyjności gospodarki tegoż podregionu, lecz także o zmianie jego struktury gospodarczej.

Regionalną strukturę gospodarczą najlepiej obrazuje sektorowy układ wartości dodanej brutto. Wartość dodana brutto to wartość nowo wytworzona na terenie danej jednostki terytorialnej w danym roku. W regionie dolnośląskim (w tym także w podregionie jeleniogórskim) zaznacza się stopniowy spadek znaczenia sektora rolniczego oraz przemysłu i budownictwa w tworzeniu wartości dodanej brutto. Widoczny jest natomiast systematyczny wzrost znaczenia sektora usługowego. Podobne tendencje obserwowane są także w sąsiednich krajach Unii Europejskiej oraz przygranicznych regionach Republiki Czeskiej i Niemiec.

Struktura regionalnej gospodarki wywiera niewątpliwy wpływ na poziom rozwoju poszczególnych regionów. Na tle sąsiednich regionów Czech i Niemiec oraz pozostałych podregionów województwa dolnośląskiego, podregion jeleniogórski zajmuje pośrednie lokaty. W jakim kierunku i tempie następować będą przeobrażenia gospodarcze? Jakie regiony pozostaną w tyle, jakie będą wyprzedzone przez podregion jeleniogórski, a jakie wyżej rozwinięte? Czas okaże się z pewnością najlepszym weryfikatorem słuszności wszelkich w tym względzie prognoz i oczekiwań.

### **Zakończenie**

Ogólnie biorąc, intuicyjne pojmowanie rozwoju regionalnego odnosi się zwykle do złożonego zbioru na ogół pozytywnie postrzeganych zmian w określonej przestrzeni. Rozwój bowiem jednostek terytorialnych różnej przestrzennej skali dotyczy wielowymiarowych zmian ilościowych i jakościowych ich szeroko rozumianego kapitału. W praktyce właśnie możliwości rozwoju poszczególnych miejscowości, gmin, powiatów czy też regionów związane są ściśle z wartością kapitału terytorialnego. Dostrzeżono to wyraźnie w Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030 jednomyślnie przyjętej przez radnych Sejmiku uchwałą z dnia 20 września 2018 roku.

Kierunki możliwego przyszłościowego rozwoju regionu dolnośląskiego rozważane były w trzech alternatywnych scenariuszach:

- ✓ „DYNAMICZNA RÓWNOMIERNOŚĆ”,
- ✓ „METROPOLITALNA WYSPA”,
- ✓ „NIESPÓJNA MOZAIKA”.

Biorąc pod uwagę zróżnicowany spłot istniejących i potencjalnych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych w perspektywie roku 2030 należy zdecydowanie silniej rozważyć scenariusz rozwoju regionu dolnośląskiego ukierunkowany w stronę polityki wyrównawczej i modelu równomiernego rozwoju. Oznacza to dążenie do wieloaspektowej integracji regionu poprzez zmniejszanie wewnątrzregionalnych różnic w poziomie rozwoju i konkurencyjności za pomocą różnorodnych środków (w tym instrumentów samorządowego interwencjonizmu) oraz wyrównywanie ekonomicznych i społecznych warunków funkcjonowania i rozwoju lokalnych społeczności. W tym kontekście najkorzystniejszy dla dalszego rozwoju regionu dolnośląskiego jest scenariusz określony jako „Dynamiczna równomierność”.

Zmniejszenie dystansu dzielącego podregion jeleniogórski od większości sąsiednich regionów to z pewnością jedno ze strategicznych wyzwań dla samorządowych władz województwa dolnośląskiego prowadzących politykę wieloaspektowego rozwoju regionalnego.



Kowary, fot. Grzegorz Truchanowicz

## **Możliwości wykorzystania walorów przyrodniczych Karkonoszy oraz zalecenia aktywności fizycznej dla utrzymania sprawności funkcjonalnej osób starszych**

### **Wprowadzenie**

Postępy nauk medycznych, inżynierii sanitarnej oraz poprawa warunków egzystencji, dzięki postępowi cywilizacyjnemu powodują, że żyjemy coraz dłużej. W 2022 roku przeciętne trwanie życia mężczyzn w Polsce wzrosło do 73,4 roku, natomiast kobiet - 81,1 roku. W 1990 r. przeciętna oczekiwana długość życia w Polsce była oceniana na 71 lat, podczas gdy w krajach Unii Europejskiej przekraczała 76 lat i wynosiła o 5,5 lat więcej.

W Polsce w wyniku pandemii COVID-19 przeciętna oczekiwana długość życia skróciła się w 2021 r. o ponad 2 lata (do 75,9 lat), a w Europie Zachodniej średnio o pół roku (do 81,5 lat). W efekcie różnica w tym zakresie znowu zwiększyła się do tego samego poziomu, jaki był na początku lat 90 -tych XX w. i 2021 r. wyniosła dołącznie 5,6 lat.<sup>56</sup> Równocześnie według danych Eurostatu za 2023 rok, średnia długość życia w szeregu krajów Europy przekroczyła już 80 lat, wykazując niezmiennie trendy wzrostu.<sup>57</sup> Wskazać należy, że wg danych GUS wszystkie prognozy przewidują, iż do 2060 r. liczba osób w wieku 65 lat i więcej wzrośnie, w porównaniu do 2022 r. Największy wzrost szacowany jest w scenariuszu wysokim – o połowę, w scenariuszu średnim o blisko 37%, a w niskim o 22%, jednocześnie wraz ze spadkiem osób w wieku produkcyjnym. Wskazywana sytuacja demograficzna może mieć poważne konsekwencje społeczno-ekonomiczne w postaci niewydolności systemu opieki zdrowotnej zinstytucjonalizowanej, wynikającej z zapotrzebowania na opiekę medyczną oraz wsparcia socjalnego osób starszych.

Dane statystyczne oraz specjaliści wskazują że od 2015 r. zatrzymał się w naszym kraju proces zmniejszania liczby nadmiarowych zgonów. Jednakże po okresie zmniejszania dystansu do krajów Europy Zachodniej, znowu przeciętna długość życia w Polsce zaczęła się skracać w większym stopniu niż w krajach Unii Europejskiej.

Prof. Piotr Jankowski z Katedry i Kliniki Chorób Wewnętrznych i Gerontokardiologii w Warszawie przekonywał, że aby poprawić długość życia Polaków, należy przede wszystkim ograniczyć przyczyny przedwczesnej śmierci Polaków którymi są choroby układu sercowo-naczyniowego oraz choroby nowotworowe.<sup>58</sup> Podobnie jak w latach 90 - tych XX w. nadal przypada na nie najwięcej zachorowań i zgonów. To jednak zależy nie tylko od poziomu opieki medycznej, ale przede wszystkim od profilaktyki i zmiany stylu życia Polaków.

Wg prof. Tomasza Zdrojewskiego<sup>59</sup> z Zakładu Prewencji i Dydaktyki Katedry Nadciśnienia Tętniczego i Diabetologii Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego Polacy w wieku 18-79 lat są narażeni średnio na 30 proc. więcej czynników ryzyka w porównaniu do „starej” Unii. Wyliczył, na podstawie badań NATPOL oraz WOBASZ, że u 61 proc. naszych rodaków (18 mln) jest zbyt duży poziom cholesterolu; 32 proc. (9,5 mln) ma nadciśnienie tętnicze; 27 proc. (8 mln) nadal pali papierosy; 22 proc. (6,5 mln) jest otyłych lub ma nadwagę; a 7 proc. (2,9 mln) cierpi z powodu cukrzycy.

W świetle współczesnej wiedzy w coraz większym stopniu zmniejsza się ilość schorzeń, w których występują przeciwwskazania do aktywności fizycznej, a jedynie mogą występować pewne ograniczenia w jej stosowaniu. Jednakże można czasami spotkać zakazy dotyczące całkowitej aktywności fizycznej, również przekazywanych od osób wśród fachowego personelu służby zdrowia, co wynika niestety również z braku należytej wiedzy - a to skutkować może wystąpieniem u takiej osoby tzw. schorzeń jatrogennych, będących następstwem niezamierzonych działań pracowników służby zdrowia. Jeśli myślimy o starszej osobie zdrowej, która ma organizm

<sup>56</sup> GUS Trwanie życia w 2022 [dostęp 2.12.2023]:

[file:///C:/Users/HP%20VIP/Downloads/trwanie\\_zycia\\_w\\_2022\\_roku.pdf](file:///C:/Users/HP%20VIP/Downloads/trwanie_zycia_w_2022_roku.pdf)

<sup>57</sup> Eurostat Demography edition [dostęp 2.12.2023]

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/demography-2023#population-diversity>

<sup>58</sup> Zdrojewski T, P. Jankowski, Piotr B. i wsp. *A new version of cardiovascular risk assessment system and risk charts calibrated for Polish population*. Kardiologia Polska 2015; 73, 10: 958–961; DOI: 10.5603/KP.2015.0182.

<sup>59</sup> Jankowski P., Niewada M., Bochenek M. i wsp. *Optymalny Model Kompleksowej Rehabilitacji i Wtórnej Prewencji Kardiologia Polska* 2013; 71, 9: 995–1003; DOI: 10.5603/KP.2013.0246.

niepowikłany procesami chorobowymi, to *wszechstronny ruch, marsz, zróżnicowane ćwiczenia, jazda na rowerze, pływanie, nordic walking są one jak lokata kapitału, gdzie każdy kilometr przejechany na rowerze, każde 15 minut marszu będzie oddalało nas od negatywnych wpływów starości.*

Szacuje się, że w 30 procentach o naszym zdrowiu decyduje osobisty potencjał genetyczny,<sup>60</sup> na który w małym stopniu mamy wpływ. Pozostała pula czyli 70 procent potencjału, mającego wpływ na długość naszego życia, to czynniki modyfikowalne, na które możemy w zróżnicowanym stopniu oddziaływać. Są to m.in.: nawyki żywieniowe i jakość pożywienia; aktywność fizyczna; stres, a głównie możliwości radzenia sobie z nim; warunki ekonomiczne; posiadane zainteresowania, hobby, życie rodzinne, zanieczyszczenie środowiska, alkohol oraz tytoń.

Z wielu badań oraz osobistych obserwacji wynika, że wraz z wiekiem w utrzymaniu zdrowia w tym niezależności i samodzielności - bardzo ważnym jeżeli nie najważniejszym elementem jest aktywność fizyczna. Proces starzenia jest warunkowany zarówno wspomnianymi predyspozycjami biologicznymi, jak i prezentowanym stylem życia – wcześniejszym i aktualnym. W tym zakresie poszukiwanie rozwiązań i możliwości podniesienia na wyższy poziom modyfikowalnych czynników dotyczących warunków i stylu życia wydaje się z przyczyn socjoekonomicznych konieczne. Dlatego coraz większego znaczenia nabiera zagadnienie promowania idei „*pomyślnego starzenia się*” w przeciwieństwie do starzenia patologicznego – powikłanego lub przyspieszonego przez przewlekłe procesy chorobowe, które zwiększają koszty społeczne wynikające z zapotrzebowania m.in. na opiekę medyczną.

Starzenie się organizmu jest podstawowym procesem oddziałującym na wszystkie układy i tkanki. Tempo i wielkość zmian w każdym układzie może różnić się osobniczo lecz jest to proces nieodwracalny i jednokierunkowy, powiązany ze stylem życia człowieka, który ten proces może spowalniać lub przyspieszać. Ludzie pragną żyć nie tylko dłużej lecz pragną utrzymywać niezależność i sprawność funkcjonalną dla zapewnienia dobrej jakości życia. Głównym zadaniem aktywności fizycznej u osób w podeszłym oraz w wieku dojrzałym jest ograniczenie postępujących zmian inwolucyjnych związanych z narządem ruchu oraz jego sterowaniem tj.:

- zmniejszeniem gęstości masy kostnej (osteoporoza, osteomalacja)
- ścięciem chrząstek stawowych,
- ograniczeniami zakresu ruchu w stawach,
- zmniejszeniem wielkości i liczby włókien mięśniowych,
- zmniejszeniem maksymalnej siły skurczu,
- zmniejszeniem wydolności organizmu,
- zaburzeniami koordynacji ruchów i pogorszeniem równowagi ciała,
- występowaniem chorób metabolicznych,
- chorób krążeniowo-oddechowych,
- zaburzeń wynikających ze zmian degeneracyjnych układu nerwowego.

Należy podkreślić że samo zaburzenie równowagi które możemy poprawić dzięki aktywności fizycznej przyczynia się, że 30 % starszych osób przynajmniej raz w roku doznaje upadku; z tego 20-30 % kończy się urazem; a 3-10% odnosi poważne obrażenia<sup>61</sup>. Skutkiem tych zdarzeń bywa często poważne ograniczenie samodzielności. Upadki to również 6 przyczyna śmierci wśród osób powyżej 65 roku życia i przyczyna wiodąca u osób powyżej 85 roku (złamania rejonu miednicy). Konsekwencje samych upadków u osób starszych w wyniku zmniejszania się zdolności do utrzymania stabilnej postawy ciała szacuje się w USA na ponad 15 tys. przypadków przedwczesnych zgonów. W wyniku upadków, blisko 1,8 mln osób wymagało opieki medycznej z tego powodu.

Należy również podkreślić że wg zaleceń WHO z 4 maja 2021 roku,<sup>62</sup> aktywność fizyczna jest kluczowym czynnikiem ochronnym w zapobieganiu i leczeniu chorób niezakaźnych, takich jak: choroby układu krążenia, cukrzyca typu 2 i szereg nowotworów. Aktywność fizyczna jest również korzystna dla zdrowia psychicznego, w tym zapobiega pogarszaniu funkcji poznawczych oraz objawów depresji i lęku. Również może przyczynić się do utrzymania prawidłowych składowych masy ciała oraz ogólnego dobrego samopoczucia.

---

<sup>60</sup> Sikora E. *Geny starzenia się i długowieczności*. W Geriatria z elementami gerontologii ogólnej (red red. T. Grodzicki J. Kocemba, A. Skalska Via Medica Gdańsk 2006.

<sup>61</sup> Kuliński W., *Fizjoterapia w profilaktyce niepełnosprawności u osób w wieku podeszłym*. Gerontologia Polska, 2017.

<sup>62</sup> WHO guidelines on physical activity and sedentary behaviour: at a glance. Numer dokumentu: WHO/EURO:2021-12040-40953-58211.

### Zalecenia WHO dla zdrowych osób dorosłych

Zgodnie z nowymi rekomendacjami dorośli (18-64 lata) powinni wykonywać aktywność fizyczną o umiarkowanej intensywności przez 150–300 minut tygodniowo, lub 75–150 minut, jeśli jest to wysiłek intensywny. Dla wszystkich grup wiekowych rekomendowane są również regularne ćwiczenia wzmacniające mięśnie, które dorośli powinni wykonywać minimum 2 razy w tygodniu z uwagi na zapewnienie dodatkowych korzyści zdrowotnych.

### Zalecenia WHO dla zdrowych seniorów

U osób starszych sprawność fizyczna pomaga zapobiegać upadkom i urazom związanym z zaburzeniami utrzymania stabilności ciała. Aktywność fizyczna wpływa także na poprawę stanu układu kostnego i ogólną sprawność. W ramach swojej cotygodniowej aktywności fizycznej osoby starsze powinny wykonywać umiarkowane intensywne ćwiczenia, które uwzględniają ćwiczenia *poprawiające równowagę*.

Zaleca się również trening wzmacniający mięśnie (8-10 ćwiczeń oporowych po 8-12 powtórzeń dla głównych grup mięśniowych min 2 x tyg.). Ćwiczenia powinny być wykonywane 3 lub więcej dni w tygodniu, aby zwiększyć wydolność i zapobiec upadkom. Wskazany pewien uśredniony model natężenia wysiłku fizycznego, którego celem jest zachowanie zdrowia, sprawności i dobrostanu.

Każda osoba ćwicząc, biegając, jadąc rowerem musi kontrolować swoje subiektywne odczucie obciążenia wysiłkiem. Aby ćwiczenia przyniosły pożytek trzeba się „wsluchiwać” w swój organizm i słuchając tych podpowiedzi odpowiednio dawkować wysiłek. Gdy u ćwiczącej osoby występują schorzenia stawów lub choroby intermistyczne konieczna jest konsultacja z lekarzem i fizjoterapeutą. W przypadku osób po 65 roku życia, należy zachować ostrożność i przed podjęciem ćwiczeń skonsultować się z lekarzem. To samo dotyczy osób z niepełnosprawnościami a w szczególności ze współistniejącymi chorobami przewlekłymi.

Tabela nr 1.

Przykłady wysiłków o różnej intensywności

WYSIŁKI UMIARKOWANE	WYSIŁKI O DUŻYM NATĘŻENIU
Szybki marsz, nordic walking	Bieg, wchodzenie po schodach > III piętra
Taniec	Marsz pod górę, wspinaczka
Praca w ogrodzie	Szybka jazda na rowerze > 16 km/h
Gry i zabawy z dziećmi (spacer z psem)	Odśnieżanie i kopanie ziemi
Prace remontowe (malowanie)	Szybkie pływanie, Aerobik
Przenoszenie i dźwiganie przedmiotów do 20 kg	Przenoszenie i dźwiganie przedmiotów powyżej 20 kg
Narciarstwo biegowe klasyczne po równym terenie i niewielkich wzniesieniach	Narciarstwo biegowe techniki łyżwowe

W tabeli nr 1 przedstawiono przykłady wysiłków o umiarkowanym i intensywnym charakterze. Z rekomendacji WHO zalecana jest aktywność ruchowa minimum 3 razy w tygodniu. Zalecana aktywność powinna w większości opierać się o aktywność o umiarkowanym natężeniu, zróżnicowana również wysiłkami o większym natężeniu.<sup>63</sup>

Wymienione wysiłki umiarkowane, to m.in.: marsze, jazda na rowerze korzystanie z plenerowych urządzeń do rekreacji, których dostępność w naszym otoczeniu jest coraz większa. Do bilansu dobowego naszych aktywności należy zaliczyć także pracę w ogródku, prace porządkowe, a nawet sprząatanie domu, czy mycie samochodu. Wspomniane aktywności fizyczne lecz systematycznie wykonywane podnoszą w wyraźny sposób poziom sprawności i wydolności osoby w porównaniu do osób spędzających biernie codziennie czas w fotelu przed telewizorem.

Dla oceny stopnia obciążenia wysiłkiem możemy posługiwać się możliwościami prowadzenia rozmowy (ang. *talk test*) oraz trudnościami oddechu i tak aktywności umiarkowane pozwalają na oddech który staje się wyraźnie głębszy, mogę mówić dość swobodnie, ale mam niewielką zadyszkę. Mogę wypowiedzieć ok. 10-wyrazowe zdanie, zanim wezmę następny oddech. Przy wysiłkach ciężkich wciąż mogę mówić, ale nie za bardzo chcę.

<sup>63</sup> Strath S.J., Kaminsky L.A., Ainsworth B.E. i wsp.: *Guide to the assessment of physical activity: Clinical and research applications: a scientific statement from the American Heart Association*. Circulation 2013 ; 128 (20): 2259–2279.

Potrzebuję więcej powietrza. Udaje mi się wypowiedzieć zaledwie 2–3 wyrazy przed kolejnym oddechem, pojawia się uczucie dyskomfortu a rozmowa jest w mocnym stopniu utrudniona.

Miernikiem natężenia naszego wysiłku może być również nasze tętno. Uznaje się, że z bodźcowym wysiłkiem mamy do czynienia wtedy gdy nasze tętno, czyli liczba uderzeń naszego serca na minutę wzrasta o 20 do 30 procent powyżej stanu spoczynkowego, który u większości ludzi wynosi średnio 70 uderzeń na minutę. Drugim równoległym miernikiem, zwłaszcza dla osób preferujących spacer, czy marsze jest dzienna liczba kroków, jaką człowiek powinien wykonywać każdego dnia. Ta liczba powinna mieścić się dla osób aktywnych w wartościach powyżej 10-12 tysięcy kroków. Przekłada się to na dystans około 8-9 kilometrów dziennie.

Zgodnie z zaleceniami Światowej Organizacją Zdrowia należy również uwzględnić aktywność o ćwiczenia oporowe minimalizujące ryzyko kontuzji i upadków sprzyjają one utrzymaniu niezależności oraz samodzielności. Wyniki badań naukowych są jednoznaczne i wskazują że z każdą dekadą po 50 roku życia ubywa nam tkanki mięśniowej. Tkanka mięśniowa jest zastępowana niepełnowartościową tkanką łączną i tłuszczową. Z tym procesami wiąże się realny spadek siły mięśniowej i w rezultacie kończyny dolne tracą swoje możliwości podporowolokomocyjne dla naszego ciała i nie zapewniają zrównoważonej sylwetki oraz pozycji naszego ciała. W konsekwencji tracimy zdolności przemieszczania, umiejętności pokonywania schodów, progów, podnoszenia ciężarów co może wymagać konieczności pomocy ze strony osób trzecich.

Sygnalem alarmowym o granicznej wartości ubytku masy mięśniowej może być mniejszy niż 31 centymetrów obwód łydki w jej najgrubszym jej miejscu. Tym procesom możemy przeciwdziałać, ćwiczeniami oporowymi na kończyny górne i dolne. W większym stopniu wzmacnianie powinno dotyczyć naszych kończyn dolnych niż mięśni ramion z uwagi na w większym stopniu utratę tkanki mięśniowej kończyn dolnych w porównaniu do kończyn górnych co w większym stopniu przekłada się na utratę zdolności lokomocyjnych i utratę samodzielności. Ćwiczenia oporowe i ich dobór pod względem intensywności jest dość złożony, powinien być dobrany indywidualnie przez fizjoterapeutę oraz cyklicznie powinna być monitorowana ich dawka która w początkowym etapie nie powinna przekraczać 40% możliwości ćwiczącego.

W kształtowaniu składowych zwiększających i utrzymujących siłę, wydolność i wytrzymałość niezwykle ważne jest utrzymanie odpowiedniego poziomu równowagi i koordynacji ruchu gdzie nadrzędną rolę posiada ośrodkowy układ nerwowy. Kształtując te cechy motoryczne należy zwracać szczególną uwagę na wyeliminowanie lub zmniejszenie do minimum ryzyka wystąpienia urazów na skutek złego doboru przyrządów oraz form treningowych.

## **Wykorzystanie naturalnych warunków rejonu Karkonoszy w prewencji i utrzymaniu sprawności funkcjonalnej osób starszych**

Klimat Karkonoszy cechuje się dużą zmiennością warunków atmosferycznych oraz jest on również znacznie ostrzejszy niż w pozostałych częściach Sudetów, spowodowane jest to dużą wysokością pasma Karkonoszy które wykształciło lokalny górski klimat o dużych wahaniami temperatur, gwałtownych wiatrach, znacznym zachmurzeniu oraz wysokich opadach atmosferycznych i zalegającym przez dużą część roku śniegu. Wymienione cechy geograficzne powodują że raczej dla wykorzystania u osób starszych znacznie lepsze warunki pod względem bezpieczeństwa występują w obszarze podgórze i przedgórze Karkonoszy oraz Kotliny Jeleniogórskiej. Obszary te ograniczone są od północy Górami Kaczawskimi, od wschodu Rudawami Janowickimi, od południa Karkonoszami, od zachodu Górami Izerskimi wraz Pogórzem Izerskim. Charakteryzują się mniejszą zmiennością warunków atmosferycznych, występowaniem bogatej fauny i flory, obszarów leśnych, oraz walorami historycznymi, samowypływami wód podziemnych, mniej zróżnicowaną wysokością terenu potencjalnie lepszą dostępnością komunikacyjną i turystyczną niż same Karkonosze.

Mimo braku współcześnie badań naukowych dotyczących wpływu na zdrowie osób starszych oddziaływania aktywności fizycznej rejonów podgórskich oraz ukształtowania terenu należy założyć że istniejące warunki geograficzne i przyrodnicze szczególnie pozytywnie oddziałują na sprawność funkcjonalną osób starszych.

Wskazując na przykłady zalecanych podstawowych form aktywności fizycznej, które mogą być wykorzystane do zapewnienia odpowiedniego poziomu wydolności fizycznej, należy przypomnieć, iż są to: marsz, nordic walking, jazda na rowerze.

*Marsz (szybki, wolny, w górę z góry, w terenie podgórskim), marsz nordic walking.* Jest to najbardziej powszechna i naturalna forma ruchu. Główną zaletą jest aerobowa forma ćwiczeń fizycznych, ruch dla osób o różnej kondycji i sprawności, forma bezpieczna (ograniczone ryzyko kontuzji), nie wymagająca kosztów.

Dostępność aplikacji z mapami umożliwia zaplanowanie dystansu oraz przewyższenia. Równie istotną zaletą jest dostępność wytyczonych i oznakowanych tras turystycznych we wskazanym rejonie Karkonoszy.

Tabela nr 2.  
Wpływ marszu na zdrowie

<b>Prewencja wielu chorób</b>	++
Poprawa zdrowia psychicznego i nastroju	++
Poprawa wydolności funkcjonalnej w starszym wieku	++
Poprawa utrzymania aktywności typu wytrzymałościowego	++
Poprawa równowagi i koordynacji	+
Poprawa siły nóg	+
Redukcja ryzyka upadków	+
Poprawa czasu reakcji	-
Poprawa gibkości	-

*Marsz nordic walking* natomiast oprócz wskazanych korzyści, pozwala w przypadku występujących dolegliwości stawów kończyn dolnych lub odcinka lędźwiowego kręgosłupa, a wynikających z ich przeciążenia na redukcję obciążania i tym samym zmniejszenie lub eliminację bólu tych stawów w trakcie marszu. Warty podkreślenia jest, iż pozytywnym czynnikiem w trakcie marszu nordic walking jest aspekt związany z redukcją ryzyka upadku, u osób wykorzystujących kije we wspomnianej formie rekreacji, a także poprawia koordynację ruchową.

*Jazda na rowerze* (szybka > 16km/h i wolna < 16 km/h). Pozwala na zwiększenie pokonywanych dystansów i jest bardziej dynamiczną formą aktywności do uprawiania. Wymaga lepszej wydolności organizmu oraz lepszych cech motorycznych niż marsz. Ograniczeniami w tej formie aktywności mogą być aspekty techniczne związane z obsługą roweru oraz konieczność zapewnienia odpowiedniego stroju i obuwia. Aktywność ta w ograniczonym stopniu umożliwia aktywność w porze zimowej.

*Biegi, turystyka narciarska.* Dla zdrowych, stabilnych pod względem anatomicznym osób bieganie stanowi znakomity wybór jako ćwiczenie aerobowe, sprawnościowe i treningowe. Bieganie wywiera powtarzający się stres dla stawów i funkcji układu krążeniowo-oddechowego. Dowody naukowe wskazują jednak, że umiarkowane bieganie u osób bez anatomicznych deformacji nie stanowi zwiększonego ryzyka rozwoju lub przyspieszenia choroby zwyrodnieniowej stawów. Osoby które nie mają przeciwwskazań lekarskich we wszystkich grupach wiekowych muszą dobrać odpowiednie obuwie, które jako jeden z elementów kontrolujących i amortyzujących, które może w równym stopniu zapobiegać jak i przyczyniać się do urazu. Wymaga dobrego przygotowania kondycyjnego przeciwwskazana osobom bez przygotowania kondycyjnego lub monitorowanie aktywności w początkowym okresie ćwiczeń wraz z osobą posiadającą odpowiednie kompetencje i umiejętności.

*Turystyka narciarska – narciarstwo klasyczne* zwane też nordyckim, jest najstarszym rodzajem tej aktywności. Wywodzi się ze Skandynawii i polega na poruszaniu się na nartach po płaskim lub lekko nachylonym terenie. Jest to zalecana aktywność w porze zimowej. Wybór ten pozwala na spokojną jazdę, aby doświadczać piękna zimowej aury. Wymaga dobrego przygotowania kondycyjnego. Przeciwwskazana jest osobom bez przygotowania kondycyjnego. Często wymaga przygotowania specjalnych warunków dla uprawiania np. narciarstwa biegowego oraz zapewnienia transportu i wyposażenia technicznego (narty, kije dedykowane obuwie, odpowiedni strój), przygotowania odpowiednich warunków oraz istnienia odpowiedniej pokrywy śnieżnej. W omawianym rejonie główny ośrodek znajduje się w Górach Izerskich (ośrodek Bieg Piastów Szklarska Poręba-Jakuszyce). Wymaga większej wydolności organizmu oraz lepszych cech motorycznych niż marsz.

Wymienione aktywności można wykonywać z wykorzystaniem warunków naturalnych szczególnie rejonu Karkonoszy oraz jego pogórza. Aktywność fizyczna podejmowana w naturalnych warunkach przyrodniczych, posiada wartości psychoprophylaktyczne, terapeutyczne i zdrowotne oraz zmniejsza objawy depresji dzięki towarzyszącym chwilom relaksu i odprężenia oraz wykonywaniu ich w otoczeniu krajobrazu Karkonoszy. Na poziomie rozwoju dzisiejszej cywilizacji aktywność ta zmniejsza się, co jest powodem obniżenia odporności organizmu i

przeciążenia układu nerwowego. Natomiast aktywność fizyczna podejmowana, w naturalnym środowisku przyrodniczym, potęguje jego działanie.

W dobie niedawno panującej pandemii COVID-19 ryzyko zarażenia w otwartej przestrzeni jest mniejsze niż w pomieszczeniach zamkniętych. Aktywność tego rodzaju nawet w towarzystwie innych osób nie stwarza takiego zagrożenia jak podejmowanie jej wspólnie w salach fitness lub siłowni. Dla mieszkańców tego rejonu istotna jest lokalizacja która z punktu widzenia ekonomicznego nie wymaga ponoszenia kosztów transportu lub noclegów.

## Podsumowanie

Wymienione w artykule aktywności pozwalają na utrzymanie na pożądanym poziomie wydolności narządu ruchu oraz układu krążeniowo-oddechowego lecz nie wyczerpują konieczności utrzymania gibkości i elastyczności organizmu. Te cechy motoryczne również mają duży wpływ na zachowanie zdolności lokomocji (poruszania się, pokonywania przeszkód) a przede wszystkim wykonywania różnych czynności samoobsługowych.

Dla uzupełnienia tych aktywności konieczne są ćwiczenia utrzymujące/zwiększające ruchomość stawów biodrowych, obręczy barkowych, stawów kolanowych oraz tułowia. Zaleca się o uzupełnienie zaleceń dotyczących zaleceń aktywności fizycznej przez wykonywanie ćwiczeń gibkościowych 3 razy w tygodniu po 30 minut. Służą temu różne elementy jogi oraz szeroko dostępne w literaturze inne formy ćwiczeń rozciągających.

Region Karkonoszy posiada dobre warunki dla przeciwdziałania skutkom starzenia się organizmu. Większa jest w rejonie obecność technologii dla tworzenia określonych rozwiązań, jak np. sieć infokiosków, serwisy internetowe, aplikacje mobilne, wirtualne mapy, przewodniki z funkcją geolokalizacji.

Zalecane jest dostosowanie czytelnym oznakowaniem tras w terenie. Zapewnienie aktualnej adekwatnej do potrzeb starszych (pod względem treści, jak i formy przekazu) informacji o wymaganiach i poziomie trudności wyznaczonych tras.

Niezbędna jest analiza istniejących ograniczeń dostępu do szlaków turystycznych regionu Karkonoszy, z powodu barier: fizycznych, technicznych, społecznych, psychologicznych, informacyjnych, ekonomicznych, dotykających osoby starsze i inne.

Wskazane jest również dokonanie badań osób starszych, dla określenia korzystnego progu aktywności fizycznej, w zależności od zróżnicowania ich stanu fizjologicznego.

## LITERATURA

1. GUS Trwanie życia w 2022 [dostęp 2.12.2023] [file:///C:/Users/HP%20VIP/Downloads/trwanie\\_zycia\\_w\\_2022\\_roku.pdf](file:///C:/Users/HP%20VIP/Downloads/trwanie_zycia_w_2022_roku.pdf);
2. Eurostat Demography edition [dostęp 2.12.2023]. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/demography-2023#population-diversity> ;
3. Zdrojewski T, P. Jankowski, Piotr B. i wsp. *A new version of cardiovascular risk assessment system and risk charts calibrated for Polish population*. *Kardiologia Polska* 2015; 73, 10: 958–961; DOI: 10.5603/KP.2015.0182.
4. Jankowski P, Niewada M., Bochenek M. i wsp *Optymalny Model Kompleksowej Rehabilitacji i Wtórnej Prewencji* *Kardiologia Polska* 2013; 71, 9: 995–1003; DOI: 10.5603/KP.2013.0246.
5. Sikora E. *Geny starzenia się i długowieczności*. W *Geriatry z elementami gerontologii ogólnej* (red red. T. Grodzicki , J. Kocemba, A. Skalska Via Medica Gdańsk 2006.
6. Kuliński W., *Fizjoterapia w profilaktyce niepełnosprawności u osób w wieku podeszłym*. *Gerontologia Polska*, 2017.
7. WHO guidelines on physical activity and sedentary behaviour: at a glance. Numer dokumentu: WHO/EURO:2021-12040-40953-58211.
8. Strath S.J., Kaminsky L.A., Ainsworth B.E. i wsp.: *Guide to the assessment of physical activity: Clinical and research applications: a scientific statement from the American Heart Association*. *Circulation* 2013 ; 128 (20): 2259–2279.
9. Skelton D., Dinan S., Campbell M., *Tailored group exercise (Falls Management Exercise — FaME) reduces falls in community-dwelling older frequent fallers (an RCT)* *Age and Ageing* 01.11.2005.



## Sport w Polsce. Ujęcie autorskie

Poniżej przedstawiono wybrane nurty rozwoju działalności sportowej w naszym kraju, w aspekcie prawnym i praktycznym. Dokonany wybór i ocena jest subiektywnym spojrzeniem autora jako długoletniego sportowca i działacza sportowego.

Według autora, znane są różne sentencje dotyczące sportu. Przytoczyć należy między innymi:

1. W zdrowym ciele zdrowy duch.
2. Ruch zastąpi każde lekarstwo, ale żadne lekarstwo nie zastąpi ruchu.

Wiadomo, że dla prawidłowego funkcjonowania organizmu konieczna jest aktywność fizyczna. Ta aktywność fizyczna powinna odbywać się regularnie oraz w sposób zorganizowany. Ćwiczenia fizyczne powinny uaktywniać wszystkie grupy mięśni. Dlatego, tak ważne jest wykonywanie ćwiczeń ogólnorozwojowych.

Komu powinno zależeć na utrzymaniu dobrego stanu zdrowotnego społeczeństwa? Przede wszystkim każdemu obywatelowi z osobna, ale również państwu.

Państwo poprzez swoje instytucje powinno stwarzać odpowiednie warunki do regularnego i powszechnego uprawiania aktywności fizycznej we wszystkich grupach wiekowych, zarówno w formie rekreacyjnej, jak i wyczynowej.

Czy tak jest rzeczywiście? Czy faktycznie stworzone są odpowiednie ku temu warunki? Przygodę ze sportem należy rozpocząć od najmłodszych lat.

W przedszkolach dzieci mają organizowane zajęcia ruchowe prowadzone przez przedszkolanki. W niektórych przedszkolach organizowane są zajęcia prowadzone przez różne kluby sportowe lub taneczno-rytmiczne.

Znaczna część przedszkoli nie organizuje żadnych dodatkowych zajęć fizycznych.

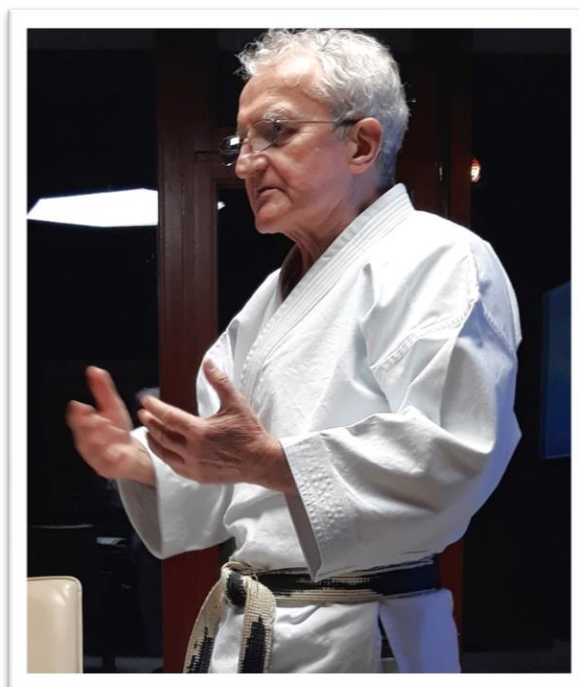
W szkole podstawowej w klasach I-III zajęcia fizyczne prowadzą głównie nauczycielki nauczania początkowego. Przygotowanie tych nauczycieli do prowadzenia zajęć z zakresu wychowania fizycznego jest prawie żadne, a ponadto mają małe szanse na korzystanie z infrastruktury potrzebnej do prowadzenia porządnego zajęć z tego zakresu. W okresie 7-9 roku życia u dziecka rozwija się gibkość i koordynacja ruchu. Niestety w tym czasie faktycznie nikt fachowo nad tym rozwojem nie pracuje. Dzieci przechodząc do klas wyższych, z powodu słabej koordynacji ruchu nie są przygotowane do realizacji programu nauczania z klas IV-VIII i masowo unikają zajęć fizycznych, uciekając na zwolnienia lekarskie.

Ponadto, w znacznej części szkół, nie działają SKS, czyli szkolne koła sportowe, w których dzieci pod okiem swoich nauczycieli mogliby kontynuować zajęcia ruchowe w wybranych przez siebie poszczególnych dyscyplin sportowych.

W konsekwencji działania słabego programu i braków organizacyjnych, dzieci w szkole podstawowej nie mają wyrobionego nawyku do regularnego uprawiania sportu. Drobną część dzieci, mając bardziej świadomych rodziców, trafia do różnych klubów sportowych i tam dopiero przystępuje do pracy nad sobą. Pozostała część nie mając takich możliwości, unika kontaktu ze sportem i tak im to zostaje do końca życia, w myśl powiedzenia „czego Jaś się nie nauczył, tego Jan nie będzie umiał”.

Ten stan znajduje potwierdzenie w statystyce. 20 lat temu 6% naszego społeczeństwa deklarowało, że regularnie uprawia sport. W tamtych czasach dawało to nam, na tle innych krajów europejskich, pozycję dość poniżej średniej, a po latach popełniania różnych błędów przez posłów, jak i różnych ministrów „osiągnęliśmy” poziom 2%, co jest najgorszym wynikiem w Europie.

Jest jeszcze drugi wskaźnik, który jeszcze gorzej świadczy o działaniach naszego państwa. 20 lat temu 48% mieszkańców naszego kraju nie uprawiała żadnej aktywności fizycznej, a obecnie ten wskaźnik wzrósł do 68%. O ile w tym względzie byliśmy w środkowej części statystyki europejskiej, to obecnie jesteśmy na samym końcu.





Czy na tak fatalne wyniki ma wpływ tylko kiepskie działanie w szkołach podstawowych? Nie tylko!  
Co jeszcze demoluje nasz sport i nasze podejście do uprawiania różnych dyscyplin sportowych?  
Jest szereg mniejszych i większych błędów w zarządzaniu szeroko rozumianym sportem.

Do największych należą:

1. Wadliwa ustawa o sporcie,
2. Znaczne obniżenie poziomu szkolenia instruktorów i trenerów,
3. Brak wsparcia dla czołowych zawodników w sporcie wyczynowym,
4. Brak realnego wsparcia dla małych i średnich klubów sportowych,
5. Niewłaściwa dystrybucja środków finansowych w polskim sporcie.

### **Ad 1. Wadliwa ustawa o sporcie**

Ustawa o Sporcie pisana była przez polityków funkcjonujących przy sporcie. Pomimo, że zawiera kilka artykułów niezgodnych z polską konstytucją oraz szereg zapisów działających na szkodę PZS i rozwojowi sportu, została przyjęta i zatwierdzona. Prawnicy, zarówno zatrudnieni w Ministerstwie Sportu i Turystyki oraz eksperci zajmujący się prawem konstytucyjnym, wskazywali na niekonstytucyjność Ustawy. Pomimo tego ustawodawca nie uznał za stosowne wprowadzić właściwych zmian.

Przy tworzeniu tych zapisów w Ustawie, niektórzy autorzy tych zapisów argumentowali, że preferowanie tylko dyscyplin olimpijskich, spowoduje, że większość osób wybierze dyscypliny olimpijskie, a dyscypliny nieolimpijskie będą w zaniku. W konsekwencji tego, że większość wybierze dyscypliny olimpijskie, polski sport będzie mógł cieszyć się coraz lepszymi rezultatami na Igrzyskach Olimpijskich. Te oczekiwania nie sprawdziły się.

W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych nasze reprezentacje biorące udział w Igrzyskach zdobywały średnio około 21 medali na jednych igrzyskach

Po licznych zmianach, jakie miały miejsce w Polsce na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, zmieniły się również relacje i przepisy w sporcie. Nie wszystkie zmiany były słuszne. Szybko przełożyło się to na wyniki sportowe. Widać było to w klasyfikacji medalowej na kolejnych Igrzyskach. Średnio na jednych igrzyskach zdobywaliśmy około 11 medali.

Ustawa o sporcie miała to poprawić, a spowodowała tylko utrwalenie słabych wyników sportowych oraz pogrzyżała sport masowy, powodując zmniejszenie o 50% ilości osób uprawiających sport rekreacyjnie

Ministerstwo Sportu w ostatnich latach, działając negatywnie w oparciu o Ustawę, zlikwidowało 8 Polskich Związków Sportowych, w tym 5 bardzo licznych związków sportów walki. Skutki tych zmian będą widoczne w następnych badaniach statystycznych.

We wszystkich Igrzyskach, zawodnicy sportów walki zdobyli prawie 40% wszystkich medali. Natomiast na ostatnich Igrzyskach w sportach walki zdobyliśmy 1, słownie jeden, brązowy medal w zapasach.

Wszystko to pokazuje, że nieudolnie napisana Ustawa zadziałała bardzo negatywnie na sport wyczynowy i sport masowy.

### **Ad 2. Znaczne obniżenie poziomu szkolenia instruktorów i trenerów**

Kilka lat temu, pan Gowin, który pełnił różne ważne funkcje polityczne i państwowe, doprowadził do deregulacji wielu zawodów. Na nieszczęście polskiego sportu, na tę listę wprowadzono zawód trenera. Dzięki temu, trenerem może zostać praktycznie każdy. W latach poprzednich, trenerem II klasy mogła zostać osoba kończąca AWF lub studia podyplomowe, również na AWF-ie lub na uniwersytecie. Trenerem I klasy mogła być osoba mająca uprawnienia trenera II klasy oraz udokumentowane wyniki na poziomie Mistrzostw Polski.

Absurdem decyzji o dopuszczeniu do zawodu trenera osób z bardzo nikłą wiedzą o sporcie i wychowaniu, jest porównanie do zawodu nauczyciela. Aby być nauczycielem należy mieć studia wyższe z dość obszerną wiedzą pedagogiczną, a aby być trenerem to na ten temat można nie wiedzieć nic. A potencjalne negatywne działanie trenera na swoich podopiecznych może być dużo gorsze niż nauczyciela przedmiotu teoretycznego.

Niskie kwalifikacje części instruktorów i trenerów również działają negatywnie na popularność sportu masowego oraz niski poziom zawodników biorących udział w różnego typu zawodach sportowych.

### **Ad 3. Brak wsparcia dla czołowych zawodników w sporcie wyczynowym**

W sporcie wyczynowym w większości dyscyplin, swoje najlepsze wyniki sportowe osiągają zawodnicy w wieku ponad 22 lat. W tym okresie życia większość osób kończąc etap edukacji zmuszona jest do podjęcia pracy zarobkowej. Dlatego, że u nas nie ma logicznej oferty dla sportowców wyczynowych, znaczna część utalentowanych osób kończy karierę sportową na poziomie juniora lub młodzieżowca. W innych krajach zawodnicy osiągający dobre wyniki w rywalizacji międzynarodowej, mają możliwość kontynuowania swojej kariery sportowej na sportowych etatach w służbach mundurowych. Daje to możliwość kontynuowania kariery sportowej, a służbom mundurowym daje świetnie przygotowanych szkoleniowców z doświadczeniem międzynarodowym

Podobnie działający system funkcjonował w czasach PRL.

#### **Ad 4. Brak realnego wsparcia dla małych i średnich klubów sportowych**

Oprócz kilku dyscyplin sportowych, w tym głównie piłki nożnej. Wiele dyscyplin nie może liczyć na realne wsparcie zarówno na poziomie centralnym, jak i na poziomie klubowym.

Samorządy, różnego szczebla, w skali roku przeznaczają na sport 6 miliardów złotych. Z tego ponad 60% trafia do jednej dyscypliny, kilkanaście dyscyplin dostaje małe wsparcie, a znaczna część dyscyplin dostaje wsparcie symboliczne lub nie otrzymuje nic. Ponadto od małych i średnich klubów wymaga się prowadzenia pełnej księgowości, co pochłania czasami 20-30% środków jakimi ten klub dysponuje.

Zdecydowana większość klubów potrzebuje wolnego dostępu do obiektów sportowych oraz decyzji w sprawie stosowanie uproszczonej księgowości.

Ponadto wzorem innych państw można byłoby dofinansować działalność klubów przeznaczając środki proporcjonalnie do ilości osób uczestniczących w zajęciach. Na młodzież do 24 roku życia środki mogą pochodzić z ministerstwa edukacji, a dla osób starszych z ministerstwa zdrowia. Wysokość wpłaty na osobę można byłoby ustalić zależnie od dyscypliny.

#### **Ad 5. Niewłaściwa dystrybucja środków finansowych w polskim sporcie**

Środki na sport kierowane są z dwóch kierunków:

- z Ministerstwa Sportu i Turystyki
- z zasobów gmin.

W tym roku Ministerstwo wyda 3,5 miliarda złotych, w tym ponad 3 miliardy na inwestycje w infrastrukturę. Pozostałe środki kierowane są głównie do PZS. Zdecydowana większość środków idzie do związków olimpijskich. Kilkanaście milionów idzie na dyscypliny nieolimpijskie, z czego połowa kierowana jest do PZS olimpijskich, tylko, że na konkurencje nieolimpijskie. Ten podział środków pokazuje, że Ministerstwo Sportu i Turystyki działa na szkodę tych dyscyplin.

Środki z gmin dzielone są według regulaminów obowiązujących w poszczególnych gminach. Ponad 6 miliardów złotych idzie głównie na kilka dyscyplin, a głównie na piłkę nożną.



Fot. OPEN SILESIA CUP 2024 - XXXIII Puchar Dolnego Śląska w Karate Sportowym, Legnica 20.04.2024

## **Psychologiczne aspekty uprawiania karate**

- czyli w czym karate może pomóc dziecku.

*„W bezpiecznym domu rodzice są zawsze dostępni, fizycznie i psychicznie.  
Nikt nie jest źle traktowany” (Jeffrey Young)*



Podczas jednej z rozmów z moim przyjacielem, trenerem karate, Januszem Mikołajczykiem z Chełmży padło z jego ust zdanie – klucz: *„Prowadzący zajęcia karate musi mieć pomysł na zajęcia, pomysł na dziecko, na współpracę z rodzicem, tak by proces szkoleniowy był przedłużeniem działań wychowawczych rodzica”*.<sup>64</sup>

To ciekawe skądinąd sformułowanie stało się osnową do niniejszego materiału na temat psychologicznych aspektów karate. Pochylmy się najpierw nad „działaniami wychowawczymi rodzica” w kontekście związków z procesem szkoleniowym karate, w kontekście pomysłu trenera na zajęcia z dzieckiem i pomysłu na dziecko. Kto tak naprawdę winien mieć ten pomysł na dziecko? Zwróćmy uwagę na kluczowy moment. Decyzja rodzica o tym by zaprowadzić dziecko do dojo, czyli miejsca ćwiczeń. Jakie argumenty skłaniają mamę czy tatę do wyboru karate, aikido judo?

Słyszymy nierządki -”tam cię nauczą dyscypliny i porządku”, „wreszcie będziesz sprzątał swój pokój” lub „wyładujesz swoją agresję podczas ćwiczeń, a nie na młodszym bracie”... . W odniesieniu do nauki szkolnej nadzieja rodziców może sugerować im myśli w stylu „karate to sztuka koncentracji, nauczysz się tam uważać na to co mówi trener, to i w szkole

będzie ci lepiej szło...”. To wszystko prawda. I to jest pomysł rodzica na dziecko. Skąd się wziął? Sądzę że mógł mieć swoje podwaliny w potrzebach.

Teoria potrzeb Masłowa zakłada, iż: „najbardziej podstawowymi ludzkimi dążeniami są potrzeby fizjologiczne i potrzeby bezpieczeństwa. Deprywacja tychże potrzeb (czyli niezaspokojenie) prowadzi do frustracji i blokuje tzw. potrzeby wyższego rzędu (przynależności, uznania, samorealizacji), sprawiając, że całe zainteresowanie osoby skupia się na ich realizacji”.<sup>65</sup> Rodzice zatem potrzebowali koalicjanta, potrzebowali wsparcia, rady przyjaciela, pedagoga, trenera, senseia.

Propozycja wsparcia rodzica w procesie wychowania i socjalizacji przez treningi karate może być wyjątkowo atrakcyjna dla samych rodziców, ale też i dla dziecka. Bo w dojo znaleźć można oprócz zasad, wartości i ciężkiej pracy także wzorce postępowania, zachowania, które mogą być dla młodego człowieka wyjątkowo cenne. Opanowanie, koncentracja uwagi, samokontrola, posłuszeństwo dla zasad i wobec lidera treningu, którym jest prowadzący zajęcia; asertywność, działania na rzecz grupy, radzenie sobie z obniżonym nastrojem lub stresem, nawiązywanie relacji – to kluczowe cechy które nabywa trenujący sztuki walki podczas wieloletniego treningu. To właśnie one wg Michaela L. Blommquista -znanego amerykańskiego klinicysty Wydziału Psychiatrii Uniwersytetu w Minneapolis są zmiennymi wyjaśniającymi końcowy wynik rozwoju młodego człowieka.<sup>66</sup>

Powiedzieliśmy dotychczas o pomyśle rodzica na dziecko. Powiedzieliśmy dlaczego może wybrać karate lub inną sztukę walki. A czego potrzebuje dziecko ? Odpowiedzi na to pytanie dostarcza Jeffrey Young -twórca terapii schematów. W książce wydanej wraz z Janet Klosko pod tytułem „Program zmiany sposobu życia”<sup>67</sup> pisze on o

<sup>64</sup> Wywiad z trenerem Polskiego Związku Karate Januszem Mikołajczykiem /5 dan/ z Chełmży z dnia 21.11. 2022.

<sup>65</sup> Paulina Dyl- Psychologiczne aspekty wsparcia ofiar przestępstw Kwartalnik policyjny 3/2021.

<sup>66</sup> Michael L. Blommquist - *Trening umiejętności dla dzieci z zachowaniami problemowymi* Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków 2011

<sup>67</sup> Jeffrey Young , *Klosko Janet S,- Reinventing your life*, Wyd. Penguin Putnam Inc New York 1994

najważniejszej, jego zdaniem z potrzeb dzieci - potrzebie bezpieczeństwa. Young nie używa piramidy, tak jak to czynił Maslow, do określenia potrzeb dziecka, jedynie „bezpieczeństwo określa jako fundamentalną potrzebę, tworzącą punkt centralny” (ibidem).

Znam mężczyznę, Macieja, dziś już bez mała pięćdziesięciolatka, któremu mama nie szczędziła w dzieciństwie komunikatów typu „Nie ruszaj tego, uważaj, bo może się coś straszno zdarzyć, często oglądaj się za siebie, bądź grzeczny bo przyjdzie czarownica i cię zabierze”. W dorosłości cierpiał na zaburzenia leku uogólnionego, okresami na zaburzenia lękowe z napadami paniki. Indukowanie lęku i deprivacja potrzeby bezpieczeństwa w dzieciństwie mogły przyczynić się w tym przypadku do powstania zaburzeń lękowych, które warunkowane były także genetycznie (duża neurotyczność i ugodowość rodziców) oraz środowiskowo (rodzina obciążona dysfunkcją unieważniania).

Powstają pytania - czy treningi karate mogą zmienić zachowanie człowieka? Czy na nowo mogą go uwarunkować? Czy długotrwały trening i oddziaływanie grupy ma wpływ na zmianę behawioralną trenujących? Czy trenujący karate mogą obniżyć poziom lęku przez doświadczanie własnej sprawczości? Aby odpowiedzieć na te pytania, z pewnością należy przeprowadzić badania.

Zanim jednak badania zostaną wykonane i opublikowane, proponuję wrócić do naszego studium przypadku Macieja. Jego historia może być dobrym przykładem, „z życia wziętym”, - wpływu treningu karate na kształtujące się wewnątrz i rozwój osobisty młodego człowieka. Maciej ucząc się w szkole podstawowej był szczupłym niskim chłopcem, często popychanym i wręcz „bitym” przez silniejszych rówieśników. Cierpiał. Nie było w nim jednak zgody na taki stan rzeczy. Postanowił podejść zadaniowo do tego, co mu najbardziej doskwierało: poczucie niższości, izolacji, wyobcowania - chociaż zrobił to raczej instynktownie niż świadomie.

Zmienił szkołę, zmienił zainteresowania, zmienił postawę wobec swojego życia. Podjął natomiast decyzję, która prawdopodobnie zmieniła losy jego życia. Został członkiem grupy karate. Powoli, sukcesywnie i wytrwale trenował swój „ruch do przodu” w obszarze walki wręcz. Wartością dodaną uczestnictwa w grupie karate było po pewnym czasie uczestnictwa w zajęciach stawianie granic innym i wykorzystywanie porażek jako lekcji służących do poprawy tego „co jeszcze nie wyszło”. Szukał relacji z innymi ludźmi, by podczas rozmów z nimi, móc uwalniać emocje, które przecież towarzyszą każdemu człowiekowi. Budował swoją tożsamość mężczyzny zmagając się z wysiłkiem treningu.

Pokonywał kolejne bariery podczas ćwiczeń karate. Jednocześnie, zanurzony w filozofię karate, dokonywał transferu osiągnięć z sali treningowej na płaszczyznę własnych zmagających życiowych. Jeśli mogę wygrać na sali treningowej, to mogę wygrać również w szkole, mogę wygrać na podwórku, mogę także wygrać wszędzie. I miał satysfakcję ze zwycięstw tak, jakby znajdował skarby...

Bo takie właśnie skarby można znaleźć w dojo. Tego uczy karate. Stawiania celów, dążenia do nich, upadania i wstawania. Upadania i wstawania... . Nieustannego upadania i wstawania. W rozmowie ze mną, sam Maciej dostrzegł powoli obniżający się poziom lęku. Widział, że mimo występowania niekiedy destrukcyjnych myśli i nieprzyjemnych emocji, rozwija się i dojrzewa. Nie poddaje się im, zmienia myśli lękowe na adaptacyjne. Wygrywa. Zobaczył że można. Przekonał się. Uwierzył. Spojrzał na siebie, jako na „facetę z zasadami”, „jak na swojego przyjaciela”, jak na swego rodzaju wojownika walczącego o własne dobro. Chciał zawalczyć o czarny pas i po latach dopiął swego. Swój egzamin zdał w Kowarach u japońskiego mistrza karate. Może to dla niektórych czytelników będzie to nieco „banalna historia” ale ona wydarzyła się naprawdę.

Warto zwrócić uwagę że „sposobienie ludzi, siebie samego, a także grup społecznych odbywa się na dwóch głównych wymiarach: sprawczości i wspólnotowości – co potwierdzają liczne współczesne badania naukowe”.<sup>68</sup> O tym słyszałem też z ust dr Macieja Kościelniaka z poznańskiej filii Uniwersytetu SWPS, podczas wykładów w listopadzie 2017 roku.<sup>69</sup> Czy w przypadku treningu karate na zmianę behawioralną ćwiczących mają zasadniczy wpływ właśnie te dwa wymiary? „Wspólny wysiłek podczas treningów, silne emocje towarzyszące wyjazdom na zawody, czas spędzony w dojo, na obozach i zgrupowaniach - to wszystko spaja, tworząc nierozzerwalne przyjaźnie. Daje to, szczególnie młodym ludziom, poczucie przynależności do grupy, z którą można się utożsamiać, w której można znaleźć wspólny cel i wsparcie, a także zbudować tożsamość społeczną i podnieść samoocenę”.<sup>70</sup> „Przynależność do grupy przynosi nie tylko wyższą pewność siebie, wsparcie, poczucie sensu i wyższą jakość życia. Realnie wpływa na zdrowie, radzenie sobie ze stresującymi i wymagającymi sytuacjami, czas rekonwalescencji a nawet prawdopodobieństwo śmierci”.<sup>71</sup>

Janelle Jones wraz z Jolandą Jetten przeprowadziły badanie, które pokazało, że studenci dwa razy dłużej wytrzymywali fizyczny ból, kiedy uprzednio myśleli o pięciu ważnych dla siebie grupach ludzi, w stosunku do

<sup>68</sup><https://web.swps.pl/strefa-psyche/blog/18286-sprawczosc-i-wspolnotowosc-co-widzimy-u-siebie-a-co-u-innych?dt=1672351857032>

<sup>69</sup> Wykład z Psychologii społecznej dr Macieja Kościelniaka na Uniwersytecie Humanistyczno-Społecznym SWPS w Poznaniu w dniu 26.11.2017 r.

<sup>70</sup> <http://fundacjaedus.pl/posts/czy-warto-trenowac-karate> dostęp z dnia 27 12 2022 r

<sup>71</sup> [https://mojapsychologia.pl/artykuly/10,spoleczenstwo/323,byc\\_czescia\\_grupa\\_daje\\_moc.html](https://mojapsychologia.pl/artykuly/10,spoleczenstwo/323,byc_czescia_grupa_daje_moc.html) dostęp z dnia 27 12 2022 r



tych, którzy myśleli tylko o jednej takiej grupie. Psychiczna siła czerpana z przynależności do grupy wzmocniła odporność psychiczną, fizyczną i determinację badanych.<sup>72</sup>

Zatem, tym miejscu, w tym momencie, myślę że jest to dobry czas na podsumowanie. To jest taka chwila, w której gromadzą się wyjaśnienia. Odważę się mówić o karate jako o sztuce. *Sztuce walki o przetrwanie, sztuce sprawczości, sztuce pracy, sztuce dążenia do doskonałości. Przez całe życie. Sztuką jest też mieć marzenia i sięgać po nie. Nic się nie dzieje, jeżeli nie jest najpierw wyobrażeniem i marzeniem...*



### Bibliografia:

1. Wywiad z trenerem Polskiego Związku Karate Januszem Mikołajczykiem 5 dan z Chełmży z dnia 21.11.2022 r.
2. Paulina Dyl- Psychologiczne aspekty wsparcia ofiar przestępstw Kwartalnik policyjny 3/2021
3. Michael L. Blommquist - Trening umiejętności dla dzieci z zachowaniami problemowymi Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków 2011
4. Jeffrey Young , Kłosko Janet S,- Reinventing your life, Wydawnictwo: Penguin Putnam Inc New York 1994
5. <http://fundacjaedus.pl/posts/czy-warto-trenowac-karate> dostęp z dnia 27.12.2022 r
6. [https://mojapsychologia.pl/artykuly/10,spoleczenstwo/323,byc\\_czescia\\_grupa\\_daje\\_moc.html](https://mojapsychologia.pl/artykuly/10,spoleczenstwo/323,byc_czescia_grupa_daje_moc.html) dostęp z dnia 27.12.2022 r
7. Jones J.M., Jetten J. (2010) Recovering from Strain and Enduring Pain: Multiple Group Memberships Promote Resilience in the Face of Physical Challenges. Social Psychological and Personality Science Membership of social/community groups after retirement linked to longer life (2016) BMJ dostęp z dnia 27.12.2022
8. <https://web.swps.pl/strefa-psyche/blog/18286-sprawczosc-i-wspolnotowosc-co-widzimy-u-siebie-a-co-u-innych?dt=1672351857032>
9. Wykład z Psychologii społecznej dr Macieja Kościelniaka na Uniwersytecie Humanistyczno-Społecznym SWPS w Poznaniu w dniu 26.11.2017 r.

<sup>72</sup> Jones J.M., Jetten J. (2010) Recovering from Strain and Enduring Pain: Multiple Group Memberships Promote Resilience in the Face of Physical Challenges. Social Psychological and Personality Science *Membership of social/community groups after retirement linked to longer life* (2016) BMJ dostęp z dnia 27 12 2022

## **WAŻNY ROK DLA SZTUK WALKI W KOWARACH**



Rok 2024 jest rokiem szczególnym dla adeptów i mistrzów sztuk walki w Kowarach. Czterdziści pięć lat świętuje Klub Sportowy Funakoshi Shotokan Karate, który powstał przy MOSIR i MZKS Olimpia Kowary w 1979 roku. Z tej okazji przedstawiono refleksje założycieli tego stowarzyszenia.

*45 lecie Klubu Sportowego Funakoshi Shotokan Karate – wywiad z Januszem Piepiorą.*

*W tym roku przypada 45-lecie istnienia Klubu Spor-*

*towego Funakoshi Shotokan Karate w Kowarach, bardzo "Mickiewiczowska" liczba. Jak w tym czasie zmieniło się podejście do sztuki walki?*

Na początku, czyli pod koniec lat 70-tych, mieliśmy do wyboru praktycznie tylko karate, judo, i kung fu, zdobywające popularność dzięki filmom z Bruceem Lee. To były formy podstawowe. Teraz, jak ja to określam, zaczęło się „pączkowanie”. Upowszechniło się wielerożnych dyscyplin sportów walki. Oceniam to pozytywnie w przypadku, gdy zajęcia prowadzi wykwalifikowany instruktor. Niestety, zdarza się tak, że zajęcia prowadzą ludzie, których uprawnienia pozostawiają wiele do życzenia. Tak to po prostu wygląda, ale ocenę tego zjawiska pozostawię czytelnikom.

Generalnie uważam, że każda forma ruchu jest pozytywna. Najważniejsze jest to, żeby dzieci i młodzież nie siedziały całe dnie w domu, tylko zajmowała się różnymi formami aktywności.

*Wielu kowarzan pamięta sekcje w latach 80-tych i 90-tych. Wielu czytelników może wspominać, jak odbywali wtedy swoje pierwsze treningi, na których niektórzy spędzili później kilkanaście lat. A co teraz jest w Kowarach?*

W Kowarach mamy sekcje podstawową, w której trenują dzieci i młodzież, z grupy początkującej i średnio-zaawansowanej. Mamy również około 10 mistrzów. Druga sekcja, która cieszy się niezwykłym zainteresowaniem, to samoobrona dla kobiet, choć w sekcji jest też kilku panów. Zajęcia odbywają się w szkole podstawowej numer 3. Współpracujemy też z dwoma ośrodkami w powiecie Bełchatów, oraz prowadzimy ścisłą współpracę z powiatem Oleśnica, gdzie działa nasz przyjaciel i karateka, Jerzy Urban.

*Czy w tym w ostatnim okresie odbywały się jakieś większe wydarzenia?*

Można powiedzieć, że od czerwca 2023 cały czas coś się dzieje. Nie tylko uczestniczyliśmy w wielu różnych wydarzeniach, ale niektóre też organizowaliśmy. Pod koniec czerwca mieliśmy Międzynarodowe Seminarium Karate, prowadzone wspólnie z Brytyjczykami i prezydentem Stevem Robertsem. W międzyczasie w Legnicy

odbył się puchar Dolnego Śląska, gdzie karatecy szkoleni u nas od ponad 2 lat, nasze dzieci i młodzieży, zdobyli 4 medale. W listopadzie nasi młodzi zawodnicy brali udział w Pucharze Polski w Legnicy. Zdobyli 6 medali.

Duże wydarzenie zorganizowaliśmy też w dniach 5-tego i 6-tego listopada. Miała wtedy miejsce już piątą Międzynarodową Konferencję, która odbyła się w Jeleniej Strudze. W Kowarach gościliśmy gości z Węgier, Wielkiej Brytanii i Niemiec. Nie kończymy na tym. W styczniu zorganizowaliśmy "Zimową Akademię Karate", czyli zajęcia feryjne dla dzieci i młodzieży. Mamy w planie wystawę obchodów 45-lecia, którą chcielibyśmy zorganizować w pierwszej połowie roku.

*Ile osób przeszło przez ręce Pana sekcji?*

Od końca lat 70-tych do dzisiaj, będzie to około 1000 osób, które przeszło przez nasze szkolenia. Mówię tu tylko o Kowarach, a nie o całym Dolnym Śląsku. Pomogłem założyć 17 ośrodków karate na Dolnym Śląsku. Nasi karatecy prowadzili zajęcia również we Wrocławiu i Wałbrzychu. Byli też członkami kadry Dolnośląskiej czy Polski. Co może być ciekawe, prowadzimy statystykę czarnych pasów. U nas jest 80 czarnych pasów, które wyszły z Kowar. Nie wszyscy posiadacze to oczywiście kowarzanie, chodzi o egzaminy, jakie nasz klub organizował. 80 czarnych pasów mamy w rejestrze.

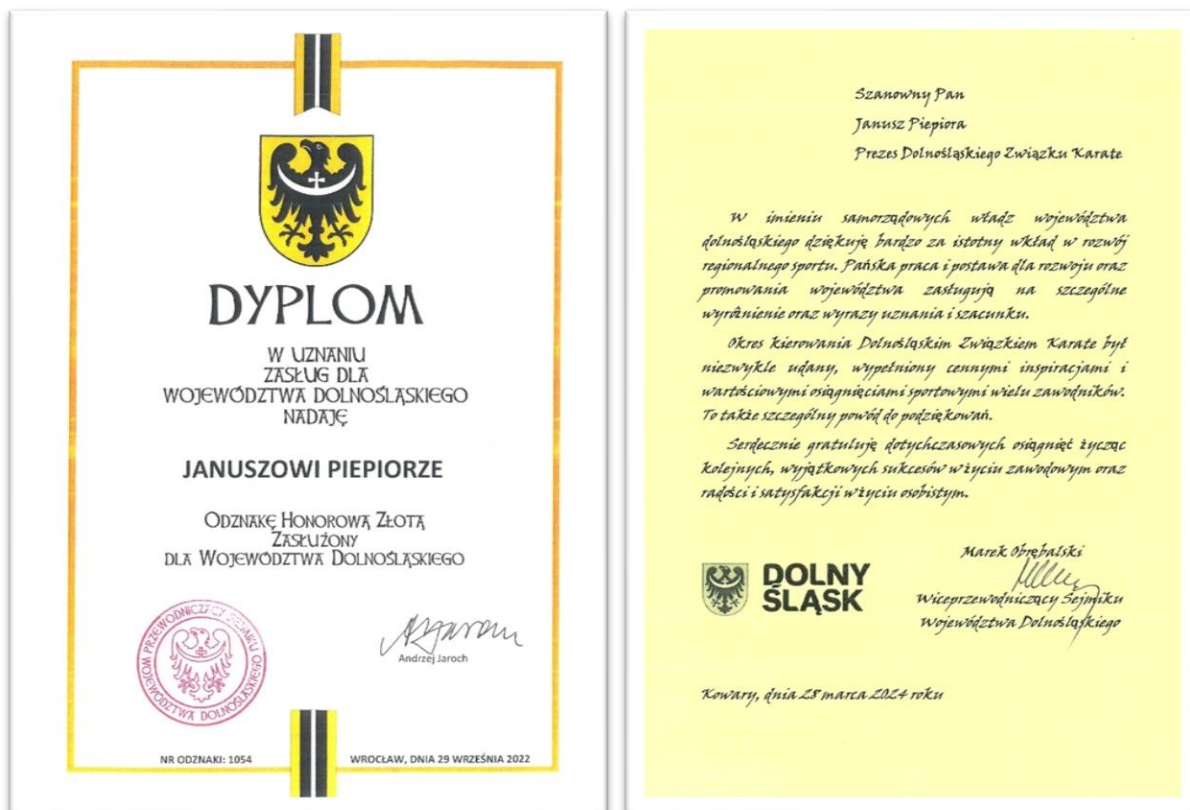
*Jakie są największe osiągnięcia klubu?*

Jeśli chodzi o naszych karateków to było tego bardzo, bardzo wiele. Mistrzostwo Skandynawii, wielokrotnie mistrzostwa Polski, mistrzostwa Europy, również mistrzostwo świata. Nasz klub wielokrotnie też organizował mistrzostwa polski WKF, w 2010 roku mistrzostwa świata odbyły na terenie Karpacza i Kowar. Jeszcze powiem, że ważnym dla mnie osiągnięciem jest to, że już od kilku kadencji pełnię funkcję prezesa Dolnośląskiego Związku Karate.

*Jaka jest oferta Klubu i jak można się zapisać?*

Zapisać się można w każdy wtorek i czwartek od godziny 17:00 do 17:30 w sali sportowej Szkoły nr 1 w Kowarach. Mamy sekcje, o których mówiłem, natomiast z nowości przymierzamy się do otworzenia w 2024 roku samoobrony dla wszystkich, młodzieży i dorosłych.

*Rozmawiał Dariusz Kaliński*



Link do strony Klubu Sportowego Funakoshi Shotokan Karate: <https://shotokan-kowary.pl/>

Link do Kuriera Kowarskiego, gdzie znajduje się wideo z Januszem Piepiorą:

<https://www.facebook.com/100077614231539/videos/2731505923680654>



Fot. Międzynarodowe Letnie Seminarium Karate, Kowary czerwiec 2023







**Jerzy Urban, shihan /8 Dan/  
Prezes Instytutu Sztuk Walki Bushidan  
V-ce Prezes Dolnośląskiego Związku Karate  
Przewodniczący Komisji Rewizyjnej Polskiego Związku Karate**

## **Kształtowanie doskonałości fizycznej i intelektualnej jako naczelną idea sportu „sztuki walki” oraz uzyskane efekty**

Konferencje naukowo – sportowe organizowane na Dolnym Śląsku w Kowarach, z inicjatywy Janusza Piepiory, Prezesa Dolnośląskiego Związku Karate należą już do stałych, unikalnych form, wspierania głównej idei sportów sztuki walki – „dążenia do doskonałości”, w kształtowaniu sprawności fizycznej, jak i rozwoju intelektualnego. Efektem wieloletnich treningów, zmagani na sparingach i zawodach, jest ukształtowanie znacznej grupy osób, elity intelektualnej, równie doskonałych w wykonywaniu obowiązków zawodowych.

Podczas Letniego Seminarium Karate w Kowarach, w czerwcu 2023 roku, prowadzono treningi z mistrzami krajowymi, międzynarodowymi, oraz z główną postacią Shihanem Stephenem Robertsem /9 Dan/ z Wielkiej Brytanii. Prezentowano najnowsze formy treningu oraz najbardziej efektywne umiejętności sztuki walki. Za wybitne umiejętności mistrzowskie oraz osiągnięcia w popularyzacji sportu karate, w hierarchii stopni awansowali:

- Wiceprezes Zarządu Polskiego Związku Karate *Wacław Antoniak*, który otrzymał awans na stopień 9 Dan;
- Prezes Dolnośląskiego Związku Karate *Janusz Piepiora*, który otrzymał również awans na stopień 9 Dan. Tak wysokie stopnie uznane obecnie w Polsce posiadają tylko cztery osoby.

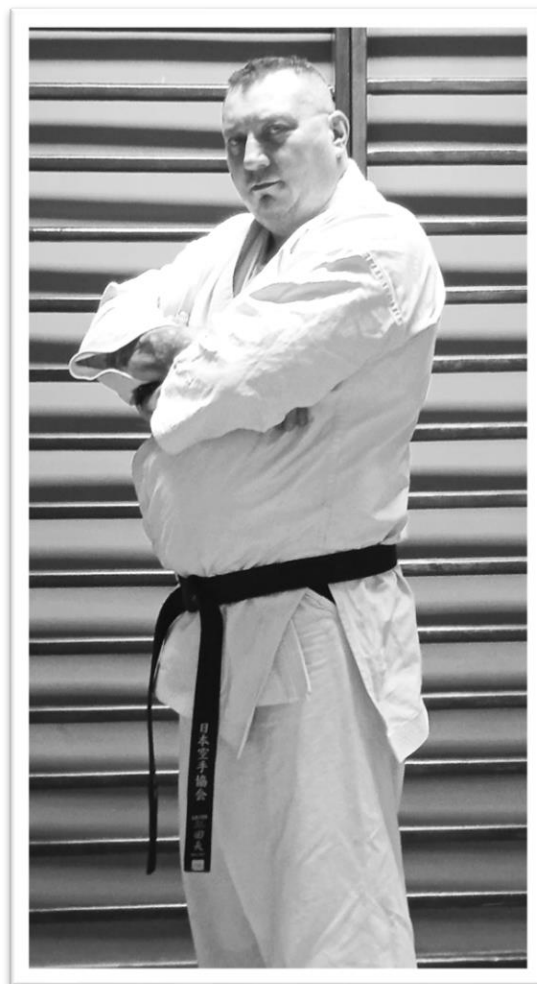
- V-ce Prezes Dolnośląskiego Związku Karate *Jerzy Urban* otrzymał awans na stopień mistrzowski 8 Dan, za swoją działalność sportową mistrza, oraz za rozwój karate i jego propagowanie w Polsce i za granicą.

Warto wspomnieć o wieloletnim dorobku i sukcesach sportowców z Oleśnicy, szczególnie zawodników z Instytutu Bushidan. Nasi zawodnicy wielokrotnie stawali na podium podczas zawodów o wysokim stopniu trudności udowadniając, że mają doskonałe przygotowanie techniczne i nie boją się rywalizować o miejsca na podium z najlepszymi klubami i zawodnikami, z klubów takich jak Klub Sportowy Tora Legnica, czy Łódzki Klub Karate Shotokan. Niesamowity trud i wysiłek, jaki wkładają w przygotowanie do startów procentuje wieloma zdobytymi medalami, jakie później zdobywają stając na podium.

Pośród wyróżnionych na Letnim Seminarium w Kowarach, stopień mistrzowski 1 Dan w wyniku pozytywnie zdanego egzaminu, zdobył zawodnik ISW Bushidan *Szymon Leśniewicz*. Tym samym jest to drugi zawodnik po Adamie Rasiewicz z klubu, który uzyskał stopień mistrzowski w karate shotokan.

Warto w tym miejscu dodać, że zawodniczka kadry juniorek naszego klubu, *Liwia Pieprzycka* otrzymała od Prezesa Rady Ministrów Pana Mateusza Morawieckiego wyróżnienie i dyplom za wyniki sportowe. Gratuluję jej sukcesu w imieniu swoim i wszystkich zawodników naszego Instytutu.

Sezon w roku 2023 zakończyliśmy z poczuciem dobrze wykonanej misji szkoleniowej, osiągniętych założeń i celów, oraz poczuciem sukcesu, który jest zasługą wszystkich zawodników i zawodniczek. Od nowego sezonu, który rozpoczęliśmy we wrześniu nastąpiły istotne zmiany w procesie organizacyjnym i treningowym. Zamierzamy także wdrożyć nowe innowacyjne programy szkoleniowe, które mają przyczynić się do osiągnięcia jeszcze



lepszonych wyników i sukcesów naszych zawodników. Będzie także więcej wspólnych treningów z klubami z naszego regionu w ramach budowania relacji i wymiany doświadczeń trenerskich i zawodniczych.

Kształtowanie samodzielnych postaw obywatelskich, posiadających umiejętności samoobrony, neutralizacji agresywnego napastnika, daje poczucie bezpieczeństwa, pewności i profesjonalizmu w sytuacjach zagrożenia. Widać wyraźnie, iż znaczną przewagę w rozwoju osobowości, zyskują uczestnicy treningów sportu „sztuki walki” nad swoimi rówieśnikami. Dlatego, szczególnie w obecnych czasach niepewności i zagrożenia, sporty kształtujące postawy samoobrony, pomocniczości w zagrożeniu oraz współdziałania celem uzyskania synergii w rozwiązywaniu problemów – powinny uzyskać rangę szczególną.



Fot. Uczestnicy Letniego Seminarium Karate w Kowarach 2023, z Mistrzami: Shihanem Stephenem Robertsem /9 Dan/ z Wielkiej Brytanii; Wacławem Antoniakiem /9 Dan/, Januszem Piepiorą /9 Dan/, Jerzym Urbanem /8 Dan/ oraz zdobywcą czarnych pasów.



## Strategia dwóch sieci<sup>73</sup>

### Sprawiedliwa transformacja regionów energetyki węglowej

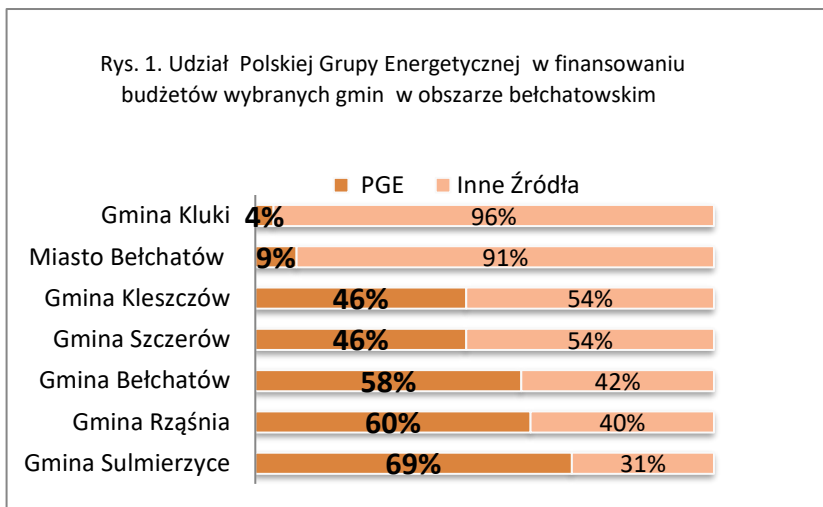


#### 1. Wprowadzenie

Mechanizm sprawiedliwej transformacji ustanowiono jako część Europejskiego Zielonego Ładu. Jego celem jest osiągnięcie neutralności klimatycznej UE. Mechanizm ten koncentruje się zatem na regionach i sektorach najbardziej uzależnionych od paliw kopalnych oraz charakteryzujących się wysoką emisją gazów cieplarnianych. Częścią tego projektu jest Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji. Jest on źródłem finansowania m.in. zmian i modernizacji lokalnej gospodarki oraz łagodzenia negatywnych skutków dla zatrudnienia, do których może dojść w wyniku wygaszania przemysłu energetycznego na określonym obszarze. Proces ten niekoniecznie musi być związany z polityką UE; może postępować z powodu np. wyeksploatowania złóż, jak to ma miejsce w Bełchatowie.

Problem dotyczy zatem zarówno województwa łódzkiego, gdzie zlokalizowane są Kopalnia i Elektrownia Bełchatów, jak i województwa dolnośląskiego, w którym funkcjonuje Zagłębie Turoszowskie. Obszar transformacji rejonu bełchatowskiego wynosi 3600 km<sup>2</sup> (35 gmin, 8 powiatów), na którym mieszka ponad 460 000 ludzi. W elektrowni, kopalni i spółkach zależnych pracuje ok. 14 000 ludzi. Powiązania gospodarcze z kopalnią i elektrownią ma

ponad 800 przedsiębiorstw. Szacuje się, że jedno miejsce pracy w kompleksie energetycznym generuje 4 miejsca w regionie. Budżety niektórych jednostek samorządu terytorialnego w rejonie bełchatowskim w ok. 70% zasilane są przez podatki i opłaty związane z wydobywaniem węgla i produkcją energii (rys. 1). Powierzchnia obszaru transformacji w Zagłębiu Turoszowskim wynosi 838,1 km<sup>2</sup> (1 powiat, 7 gmin), liczba ludności - 90 584, miejsca pracy w Energetyce ok. 6 tysięcy. Obie sfery łączy więc węgiel brunatny jako paliwo wykorzystywane w elektroenergetyce oraz Polska Grupa Energetyczna jako właściciel kopalń i elektrowni położonych na obu obszarach. Problemy obu obszarów są więc podobne, choć ze względu na skalę zjawiska i innych uwarunkowań lokalnych nie są oczywiście dokładnie takie same. Jednakże likwidacja przemysłu energetycznego może skutkować w obu strefach obniżeniem budżetów gmin, obniżeniem standardu życia mieszkańców oraz depopulacją regionów [7].



Źródło: Raport z badania pracowni „Meritum, Wygaszanie przemysłu energetycznego w Bełchatowie a jakość życia mieszkańców regionu bełchatowskiego”, Łódź 2022

Państwa członkowskie – w celu uzyskania dostępu do wsparcia z Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji - muszą przedstawić terytorialne plany sprawiedliwej transformacji (dalej: TPST). Strategia dwóch sieci jest autorską propozycją rozwoju regionu bełchatowskiego, która powstała na bazie TPST dla województwa łódzkiego.

<sup>73</sup> W pracy wykorzystałem obszernie fragmenty swojej notatki pt. Rozważania nad sprawiedliwą transformacją. Strategia dwóch sieci. [https://www.linkedin.com/posts/dr-krzysztof-chlebowski-51126567\\_rozwa%C5%BCania-nad-sprawiedliw%C4%85-transformacj%C4%85-activity-6947153106635767808-Kehk?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/dr-krzysztof-chlebowski-51126567_rozwa%C5%BCania-nad-sprawiedliw%C4%85-transformacj%C4%85-activity-6947153106635767808-Kehk?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)

Plan ten – zdaniem autora – był skonstruowany wadliwie i nie gwarantował rozwoju obszaru transformacji po ostatecznym wygaszeniu przemysłu energetycznego w 2036 roku.

## 2. Strategia transformacji a terytorialny plan sprawiedliwej transformacji.

Terytorialne plany sprawiedliwej transformacji są tworzone przez zarządy województw. Przyjmuje się, że wiodącą rolę we wdrożeniu TPST powinny spełniać jednostki samorządu terytorialnego (gminy, powiaty). W opinii autora, nie mają one jednak w tej chwili ani motywacji, ani potrzebnych do tego kompetencji, choć docelowo będą ważnymi aktorami transformacji.

Redukcja aktywności przemysłu elektroenergetycznego rozłożona jest na wiele lat. Odległość w czasie między ogłoszeniem transformacji, a potencjalnymi trudnościami wynikającymi z wygaszania przemysłu elektroenergetycznego nie aktywizuje samorządów w kierunku transformacji regionu. Poza tym wraz z postępem robót górniczych w planowanym kierunku, niektóre samorządy w rejonie bełchatowskim będą uzyskiwały wyższe przychody z wpływów wynikających z działalności górniczej. Nie mają więc one żadnej motywacji, żeby zmieniać coś, co przynosi stałe i znaczne przychody. Samorządy nie mają również obecnie umiejętności potrzebnych do tego, aby dokonywać dużych i skomplikowanych zmian w systemie gospodarczym, który powinien być podstawą udanej transformacji.

Samorządy podlegają grze konkurencyjnej. Województwa/powiaty/gminy konkurują o środki pochodzące głównie z podatków. Instytucje te zabiegają zatem o kapitał ludzki (mieszkańców) w sensie ilościowym i jakościowym, przedsiębiorców, turystów, a także o zasoby zewnętrzne [4]. Wyższość jednych samorządów nad innymi często wynika z naturalnych czynników, związanych z istniejącymi lokalnymi zasobami surowców, tak jak to ma miejsce w regionie bełchatowskim i turoszowskim. Jest to więc pewien rodzaj przewagi konkurencyjnej, zazwyczaj uważany za coś oczywistego i przemilczany w analizach. Według M. Portera podstawowe czynniki, takie jak zasoby taniej siły roboczej lub miejscowe źródła surowców, nie prowadzą do przewagi w nowoczesnej gospodarce. Tam, gdzie występuje obfitość takich zasobów decydenci często mało sprawnie je wykorzystują [13]. Wraz z procesem wygaszania przemysłu energetycznego naturalna przewaga wynikająca z lokalizacji będzie maleć. Zmniejszać się będą wpływy do budżetu gmin z tytułu podatków i opłaty eksploatacyjnej, co dla samorządów może być bardzo dotkliwe. Regionowi grozi depopulacja. Z badań wynika, że ok. 75% młodzieży rozważa opuszczenie Bełchatowa po ukończeniu nauki [7]. Można więc zakładać, że jakość życia w regionie znacznie się obniży. Osiągnięcie wysokich dochodów per capita, a zatem poziomu życia, zależy przede wszystkim od zdolności lokalnych firm do generowania wysokiej efektywności i podnoszenia jej poziomu w czasie [13]. Potrzebne są zatem nowe bodźce rozwojowe, polegające na tworzeniu warunków do rozwoju lokalnego biznesu w sektorach niezwiązanych z kłacyzną energetyką.

Typowy terytorialny plan sprawiedliwej transformacji konstruowany jest jako zbiór projektów/zadań zgrupowanych wokół trzech osi: gospodarka, społeczeństwo (ludzie), przestrzeń (rys 4). Projekty te jednak nie muszą wspierać się nawet w obrębie swojej osi, a efekty wynikające z ich realizacji na poszczególnych osiach mają się sumować dopiero na poziomie celu horyzontalnego (głównego). Ekspertki często podkreślają, że rozłączne rozpatrywanie i budowanie trzech oddzielnych ścieżek rozwoju terytorialnego jest metodologicznie błędne i wymaga skorygowania [10]. Cel horyzontalny, jest najczęściej formułowany jako „zrównoważony rozwój” lub w podobny ogólny sposób. Cel taki nic nie mówi o tym, jaką wartość dla zainteresowanych (mieszkańców) wnoszą planowane działania. Kreowana wartość powinna być utożsamiana ze standardem (jakością) życia mieszkańców regionu. Zespół parametrów opisujących minimalny akceptowalny poziom jakości życia (standardu życia) właściwy dla obszaru transformacji powinien być określony przez zespół ekspertów. Na rys. 2 jest przedstawiony zestaw elementów składowych, który występował najczęściej w badaniu przeprowadzonym przez firmę Meritum.



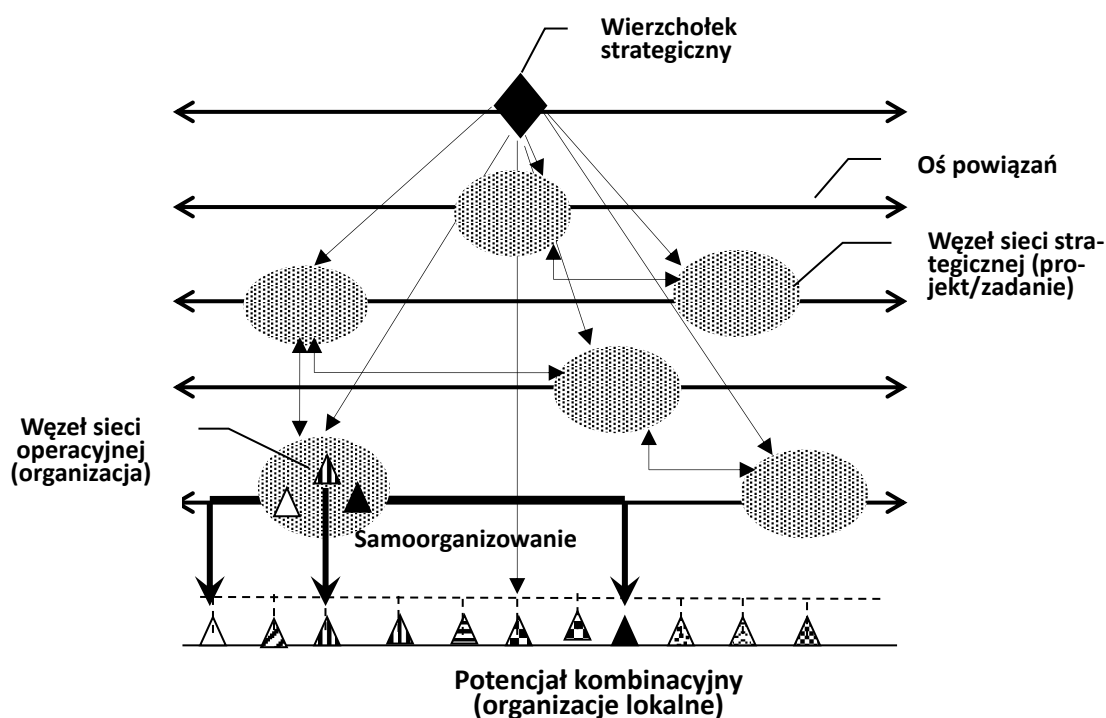
Źródło: Raport z badania pracowni „Meritum, Wygaszanie przemysłu energetycznego w Bełchatowie a jakość życia mieszkańców regionu bełchatowskiego”, Łódź 2022

Przewaga konkurencyjna jednostki samorządowej (miasta/gminy/ województwa) występuje wtedy, gdy struktura taka kreuje większą wartość dla lokalnej społeczności na każdą wydaną jednostkę pieniężną lub wytwarza taką samą wartość, przy wykorzystaniu szczuplejszych zasobów w stosunku do innych jednostek (lub do wartości średniej). Przewaga konkurencyjna regionu jest więc powiązana z efektywnością działań i innowacyjnością lokalnego biznesu i społeczności [13]. Model transformacji regionu powinien więc zawierać i wspierać takie struktury i procesy, które poprawiają efektywność lokalnej gospodarki.

### 3. Strategia dwóch sieci

Sieć składa się z uczestników (węzłów, wierzchołków) i powiązań między nimi (więzi, krawędzi). To, czym jest węzeł zależy od rodzaju sieci” [2]. Węzeł może być zatem strukturą, taką jak np. przedsiębiorstwo, samorząd, organizacja pozarządowa, ale także idea, pomysłem, projektem. Strategia dwóch sieci w zarządzaniu regionem w okresie transformacji jest zmodyfikowaną i rozbudowaną przez autora kompilacją modelu przedsiębiorstwa sieciowego wg grupy STRATEGOR [17] oraz koncepcji strategii M. Portera (rys 3) [14]. W tego typu strukturze istnieją dwie nakładające się sieci: sieć strategiczna, tworząca elementy integrujące w postaci węzłów, których funkcją jest reakcja na zidentyfikowane i pojawiające się problemy strategiczne obszaru transformacji. W praktyce są to projekty i zadania jakie stoją przed procesem transformacji (oznaczone na rys 3 szarymi elipsami). Z drugiej strony jest to sieć operacyjna, której węzłami są lokalne organizacje ze zbioru opisanego na rys 3 jako „potencjał kombinacyjny” (oznaczone trójkątami). Ich zadaniem jest fizycznie realizowanie zadań sieci strategicznej. Są one zatem integrowane w określonych węzłach sieci strategicznej.

Wierzchołek (węzeł) strategiczny obejmuje swym zasięgiem cały przekrój problemów, którymi zarządza sieć i służy do aktywizacji sieci oraz jej modyfikacji. Wierzchołek strategiczny jest – w początkowej fazie – organem dominującym, choć dominacja ta może mieć różne nasilenie. Wraz z rozwojem sieci jego rola zmienia się w pewnym okresie może on zniknąć ze struktury sieci. Jego głównym zadaniem, w pierwszej fazie, jest konstrukcja podstawowych węzłów sieci strategicznej i aktywizacja sieci.



Rys 3. Ogólny schemat strategii dwóch sieci  
Źródło: na podst.: STRATEGOR, Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1999

Aktywizacja sieci określa sposób identyfikowania głównych problemów strategicznych występujących w obszarze działania sieci oraz ich lokowania w sferach sieci operacyjnych. Istnieją trzy formy aktywizacji:

1. Aktywizacja sterowana. Wierzchołek strategiczny jest konstrukcją, która identyfikuje problemy strategiczne pojawiające się na terenie działania sieci, wyznacza węzły sieci i ich dopasowanie. Ma jednak przywilej blokowania zbyt ryzykownych przedsięwzięć dotyczących np. tworzenia niekompetentnych sieci operacyjnych. Może także sugerować powiązania konkretnym jednostkom z grupy stanowiącej potencjał kombinacyjny, ale

nie może ich arbitralnie narzucać. Nie ingeruje w proces formułowania zarządzania węzłem przez sieć operacyjną, która powstaje na zasadzie samoorganizowania się i zadawala się śledzeniem wpływu decyzji podejmowanych przez zintegrowany zespół węzła.

2. Aktywizacja kontrolowana jest przedstawiona na rys 3. Wierzchołek strategiczny pełni podobną funkcję, jak w przypadku aktywizacji sterowanej, ale następuje wzrost możliwości podejmowania inicjatywy elementów sieci operacyjnej, które uzyskują możliwość samodzielnego identyfikowania pojawiających się problemów strategicznych i kreowania węzłów sieci. Wierzchołek strategiczny, po rozpoznaniu problemu strategicznego, proponuje, ale nie nakazuje, określone powiązania w postaci sieci operacyjnych. Nadal ma kompetencje do blokowania inicjatyw zbyt ryzykownych.
3. Aktywizacja rozproszona (docelowa). Polega na aktywizowaniu sieci bez udziału wierzchołka strategicznego (wierzchołek strategiczny w ogóle nie występuje w takim przypadku). Węzły powstają spontanicznie na wskutek rozpoznania problemów lub okazji gospodarczych przez samych aktorów gry strategicznej. Przykładem takiej struktury jest klasyczny klaster[17].

### 3.1 Sieć strategiczna w zarządzaniu obszarem transformacji

Sieć strategiczna składa się z powiązanych zadań/projektów odpowiednich dla obszaru transformacji, opracowanych przez wierzchołek strategiczny w porozumieniu z władzami wojewódzkimi; inaczej mówiąc jest ustrukturyzowanym, zdolnym do wdrożenia TPST. Udział w realizacji zadania w ramach sieci operacyjnej jest autonomiczną decyzją potencjalnych uczestników sieci operacyjnej, ale może być inicjowany przez wierzchołek strategiczny. Sieć strategiczna jest jedna, w odróżnieniu od sieci operacyjnych, których może być wiele.

Sieć strategiczna zachowuje ogólny schemat TPST. Osiami powiązań pozostają trzy główne kierunki pokazane na rys. 4 (gospodarka, ludzie, przestrzeń), które wyznaczają główne obszary działań i koncepcyjne granice strategii. Dla efektywności strategii transformacji ważniejsze są jednak wzajemne relacje między poszczególnymi węzłami sieci, niż to, na której osi leży projekt. Zastosować tu można model dopasowania działań (czynności) strategicznych wg koncepcji strategii M. Portera. Jej zastosowanie prowadzi do konwersji planu w strategię[14]. Dopasowanie czynności występuje wtedy, gdy na wartość lub koszt jednego działania wpływa sposób wykonania innego działania, tworząc swoistą sieć. Czynności (działania) strategiczne, to określone procesy ekonomiczne angażujące ludzi, technologię, aktywa, nakierowane na dostarczanie wartości klientom organizacji[8] (mieszkańcom, w przypadku strategii jednostek samorządu terytorialnego). Mogą przyjmować różne formy: od trwale obowiązujących decyzji czy procesów, po projekty inwestycyjne. Działania/projekty stanowią węzły sieci strategicznej, które muszą być „dopasowane”, na jeden z podanych niżej sposobów, w wymiarze horyzontalnym i wertykalnym, wspierając w ten sposób budowanie wartości przez całą sieć (system). Relacje i dopasowania tego typu nie istnieją w pierwotnym TPST. Wyróżnia się trzy rodzaje dopasowań:

1. Proste dopasowanie, w którym efekty kolejnych działań dodają się. Przyjmując, że występują dwa działania i skutek każdego równa się 1, możemy symbolicznie zapisać:  $1+1 = 2$  (a nie  $< 2$ , jak nierzadko się zdarza przy istnieniu wielu różnorodnych działań w obrębie jednego systemu).
2. Dopasowanie substytucyjne, w którym kilka działań zastępuje się jednym, co prowadzi do uproszczenia procesów i redukcji kosztów.
3. Dopasowanie synergiczne, w którym działania nawzajem się wzmacniają ( $1+1 > 2$ ).

Prezentowana koncepcja, wraz z propozycjami przewagi konkurencyjnej i tworzonej wartości dla mieszkańców, ma praktycznie wszystkie cechy strategii M. Portera:

1. Tworzy konkretną wartość (określony poziom jakości życia mieszkańców).
2. Wartość ta jest trwała (jako kategoria) i możliwa do rozwijania w czasie (poziom jakości życia powinien wzrastać)
3. Zawiera łańcuchy dopasowanych działań, które zapewniają: spójność, optymalne koszty, efektywność działań i zabezpieczają przed imitacją strategii.
4. Podkreśla wybór pomiędzy tym, co będzie robione, a tym, co nie będzie (drugi wybór może się okazać ważniejszy od pierwszego).
5. Tworzy przewagę konkurencyjną - przeciętny poziom wartości można uzyskać mniejszym nakładem zasobów: pieniędzy/czasu/ pracy itp. lub wyższy poziom można uzyskać za pomocą tego samego poziomu nakładów (w odniesieniu do innych jednostek lub wartości średniej).

### 3.2 Sieć operacyjna w zarządzaniu obszarem transformacji

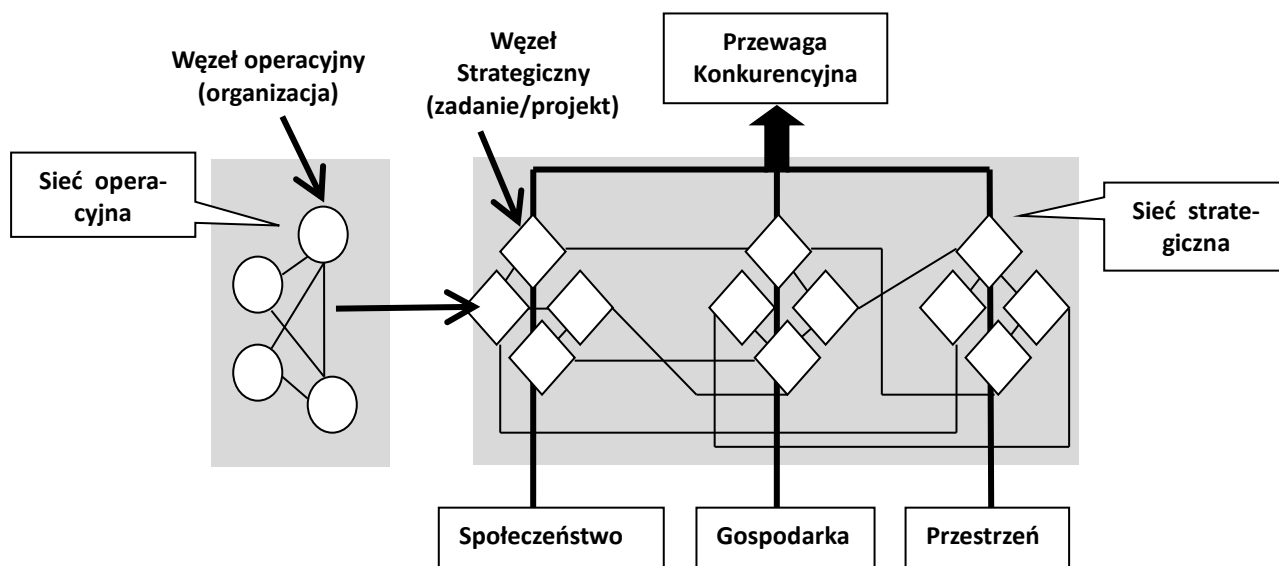
Sieć operacyjna ma charakter międzyorganizacyjny. Jest tworzona z działających na terenie transformacji organizacji, przede wszystkim przedsiębiorstw, ale także, NGO, samorządów terytorialnych, spółdzielni, uczelni i innych organizacji. Sieci operacyjne powstają na zasadzie samoorganizowania się, ale w początkowym okresie proces ten powinien być wspierany przez wierzchołek strategiczny poprzez zgłaszanie konkretnych inicjatyw do wybranych organizacji, ocenę szans na utworzenie sieci poprzez konkretne organizacje, wsparcie w zarządzaniu siecią

operacyjną. Sieci operacyjne praktycznie realizują zadania/projekty przypisane konkretnym węzłom sieci strategicznej. Poszczególne organizacje mogą funkcjonować w wielu węzłach strategicznych.

Propozycja realizacji zadań przez sieci operacyjne wynika z lokalnej struktury firm wg klas wielkości; 96% przedsiębiorstw belchatowskiego regionu podlegającego transformacji, to mikro-przedsiębiorstwa. Jest ich ponad 35 tysięcy. Przedsiębiorstwa te, działając pojedynczo, miałyby trudności z realizowaniem nawet małych projektów sieci strategicznej. Miałyby trudności również z realizacją projektów wspólnie z dużymi przedsiębiorstwami, takich jak np. przedsięwzięcia typu CSV (*Creating Shared Value* – tworzenie wartości wspólnej) Wartość wspólna, to wartość podnosząca efektywność/konkurencyjność przedsiębiorstwa, poprawiająca jednocześnie warunki bytowe społeczności lokalnych, w których otoczeniu prowadzi ono swoją działalność [15]. Projekty takie prowadzone są raczej przez duże podmioty, ale mogą być inicjowane i współtworzone przez samorządy i inne organizacje. Poza tym sieć operacyjna jest odpowiednią strukturą dla realizacji - ważnych dla lokalnego środowiska - projektów społecznych np. w ramach poczwórnej helisy (projekt realizowany wspólnie przez przedsiębiorstwo, lokalną społeczność, rząd/samorząd i uczelnię).

Sieci dają szansę na włączenie wszystkich podmiotów do procesów transformacji (w tym najliczniejszych, ale jednocześnie najślabszych mikro-przedsiębiorstw), co w zasadzie stanowi istotę transformacji. Koncepcja sieci operacyjnej nie odnosi się w pierwszej kolejności bezpośrednio do jednostek samorządowych (zarządów gmin, powiatów), ale działających na ich obszarach podmiotów gospodarczych i organizacji społecznych. Jednostki gospodarcze są łatwiejsze do integracji w sieciach niż, nastawione do siebie rywalizacyjnie, jednostki samorządu. Konsolidacja następuje tu niejako oddolnie, niekoniecznie w ramach jednej gminy/powiatu, (strategia sieci nie jest ograniczana żadnymi granicami administracyjnymi), a korzyści z niej wynikające mogą zachęcić gminy i powiaty do uczestnictwa i wspierania takich inicjatyw. Sieć może się „nakładać” na już istniejące strategie (np. gmin) lub je współtworzyć, nie burząc przy tym ustalonych przez nie zasad.

Sieci powiązań między organizacjami pozwalają wykształcić elastyczne, ale jednocześnie stabilne modele integracji. Sieć ma znacznie większe możliwości stworzenia struktury elastycznie reagującej na zmiany, niż pojedyncze przedsiębiorstwo; znacznie łatwiej i szybciej adaptuje się do otoczenia. Istnieją liczne prace naukowe potwierdzające, że motywy adaptacyjne przystępowania do sieci występują powszechnie. Ważnym powodem wchodzenia przedsiębiorstw do sieci mogą być również reakcje obronne przed zjawiskami kryzysowymi. Jest to szczególnie ważne w przypadku dużych zmian, jakie czekają regiony [11]. W sieciach możliwa jest szybka rekonfiguracja, łączenie umiejętności oraz wiedzy, w zasadzie niemożliwa w przypadku pojedynczej organizacji [5]. Z tego powodu występuje w nich istotnie większy potencjał innowacyjny niż w pojedynczych przedsiębiorstwach m. in. na skutek możliwości pojawienia się tzw. efektu Medyceuszy (Medici Effect) - warunków wyjątkowo sprzyjającym innowacyjności [6]. Sieć może dawać wzmacnianie pozycji rynkowej w stosunku do pojedynczego przedsiębiorstwa, głównie poprzez wzmacnianie ich siły przetargowej [19]. Ostatnio często podkreśla się proinnowacyjne znaczenie sieci w odniesieniu do rozwoju regionów (np. w kontekście wsparcia dla klastrów). Warto wspomnieć, że niniejsze opracowanie jest opisem rodzaju sterowania gospodarką regionu, zmierzającym do rozproszonej aktywizacji sieci, która jest charakterystyczna dla klastrów. Środowisko sieciowe umożliwia redukcję kosztów całkowitych, przy jednoczesnym dzieleniu się ryzykiem [11]. Sieci obniżają również koszty transakcyjne przynajmniej o koszty zarządzania przez hierarchię [9]. Model dwóch sieci dla obszaru transformacji jest przedstawiony na rys. 4.



Rys. 4. Sieć strategiczna i sieć operacyjna  
Źródło: opracowanie własne



#### 4. Bariery i warunki sukcesu

Istnieje wiele barier, które mogą osłabiać lub wręcz niweczyć sieciowy model rozwoju gospodarki na obszarze transformacji. Już strukturyzacja TPST w kierunku sieci strategicznej (mapowanie projektów) może być trudna, zwłaszcza w kwestiach wytypowania projektów i zadań odpowiednio ambitnych, ale powiązanych z lokalnymi warunkami i możliwych do realizacji. Trudne mogą okazać się również procesy dopasowywania do siebie projektów tworzących węzły sieci strategicznej. Niebagatelne trudności mogą się pojawić także w sferze motywacji przedsiębiorstw do łączenia się w sieci operacyjne i późniejsze zarządzanie siecią, które znacznie się różni od zarządzania pojedynczą organizacją. Różne cechy poszczególnych organizacji mogą także tworzyć określone trudności w zawiązywaniu nowych sieci.

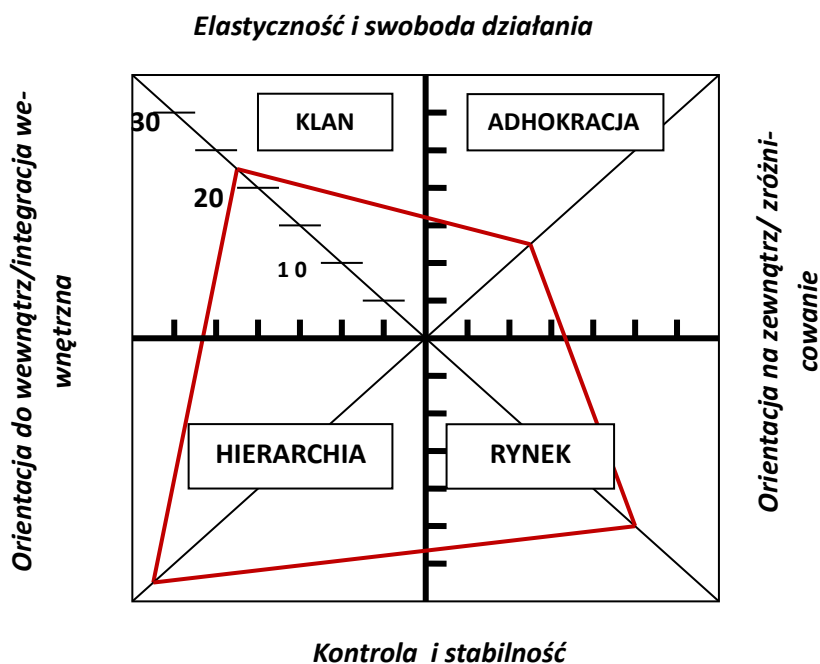
Bariery takie mogą wynikać np. z trudności w zakresie:

1. Zidentyfikowania odpowiedniego partnera.
2. Zarządzania tworzącą się siecią operacyjną[18].

Sieć operacyjna, aby skutecznie działać, musi posiadać: zbiór środków tworzących infrastrukturę, zbiór zasad umożliwiających podmiotom, które mają do nich dostęp, podejmowanie wspólnych projektów (infostruktura), o ile środki te są odpowiednie do ich potrzeb i nadają się do wspólnego wykorzystania (infokultura) przez sieć[1].

Trudności mogą być zatem powodowane np. niedopasowaniem technologicznym lub zasobowym, ale przede wszystkim – trudniejszym do uchwycenia i redukcji - niedopasowaniem kulturowym. Bariery geograficzne, instytucjonalne, ideologiczne, demograficzne a szczególnie kulturowe wynikają z różnych wartości wyznawanych przez firmy. Nadaje to szczególne znaczenie kulturze organizacyjnej jako elementowi istotnego elementu spajającego sieć [11]. Wg Brilmana, infokultura (kultura organizacyjna) ma znaczenie fundamentalne, ponieważ brak wspólnych wartości - przynajmniej w minimalnym zakresie - uniemożliwia zarówno tworzenie sieci jak i zarządzanie nią [1]. Określenie rodzaju kultury organizacyjnej przedsiębiorstw kandydujących do sieci będzie miało zatem zasadnicze znaczenie dla jej powodzenia.

Autor przeprowadził pilotażowe badanie kultur organizacyjnych organizacji działających na terenie transformacji metodą wartości konkurujących. Metoda pokazuje wartości czterech archetypów kulturowych: klanu, adhocracji, rynku i hierarchii. Ostateczny wynik prezentowany jest na wykresie, którego położenie wskazuje na dominującą kulturę organizacyjną. W badaniu wzięło udział 60 firm. Wyniki badania przedstawione są na rys 5. Średni profil kultury (czerwony wykres) jest przesunięty w stosunku do punktu centralnego w dół i w lewo. Oznacza to, że przeciętny rodzaj kultury organizacyjnej ma orientację wewnętrzną, zorientowaną do wewnątrz. Jednocześnie dominującą kulturą na obszarze transformacji jest kultura hierarchii. Ten typ kultury jest istotnym składnikiem w 60% badanych organizacjach, a połowa z nich ma kulturę absolutnie zdominowaną przez hierarchię. Jednocześnie archetyp kulturowy, określony jako adhocracja ma najniższą wartość, co wskazuje na niski poziom innowacyjności lokalnych firm.



Rys. 5. Przekiętny model kultury organizacyjnej na obszarze transformacji  
Źródło: badania własne

Organizacja, w której panuje wyrazista kultura hierarchii jest miejscem w wysokim stopniu orientującym się do wewnątrz, czyli bardzo ceniącym sobie wewnętrzną stabilność i poczucie kontroli. Jest w wysokim stopniu sformalizowana i zbiurokratyzowana i o dużej organizacyjnej inercji. Działalność oparta jest na sztywnych procedurach, a odejście od nich jest niedopuszczalne, nawet jeśli okaże się, że są one nieskuteczne. Bardzo trudno wprowadza takiej kulturze wszelkie nowości: nowe metody zarządzania, metody aktywizacji pracowników, a także innowacje, które są uważane za niepotrzebne lub w krańcowych przypadkach nawet za szkodliwe. Oznacza to, że

w przypadku konstruowania sieci należy raczej spodziewać się obojętności niż entuzjazmu. Ogólną niechęć do samoorganizacji lokalnych firm potwierdza również literatura przedmiotu [4]. Może pojawić się też problem tworzenia sieci wyłącznie „pod środki unijne”. W taki sposób np. powstało wiele nieskutecznych inicjatyw klastrowych [4]. Wynika stąd, że środki zewnętrznymi można wspierać poszczególne sieci operacyjne, ale dopiero po udowodnieniu przez nie efektywności w działaniu.

Prawdopodobna obojętność a nawet niechęć do włączania się organizacji do sieci sporej części działających organizacji powoduje, że sukces strategii będzie w dużej mierze zależał od kompetencji wierzchołka strategicznego. W literaturze przedmiotu opisywane są z reguły cztery funkcje zarządzania sieciami, które musi opanować wierzchołek strategiczny po to, żeby skutecznie inicjować i doradzać ich potencjalnym uczestnikom. Są nimi:

1. Aktywizowanie. Obejmuje proces tworzenia sieci strategicznej oraz doradztwo w doborze partnerów do sieci operacyjnych, implikuje uzyskanie odpowiednich umiejętności, wiedzy i innych zasobów, stwarza motywy dla poszczególnych aktorów do wspólnego działania.
2. Konstruowanie, inaczej tworzenie ram. Tworzenie pewnych reguł i norm postępowania, przy wykorzystaniu negocjacji jako sposobu ustalenia warunków funkcjonowania sieci. Tworzenie procesów ułatwiających angażowanie się aktywnych i potencjalnych uczestników sieci.
3. Mobilizowanie. Kreowanie strategicznej całości sieci i zdolności do rozwijania i realizowania wiązki wspólnych celów bazujących na tej całości. Ważne jest tu określenie formalnych ram (często o charakterze prawnym) oraz roli i zasięgu przeprowadzanych w ramach sieci operacji. Mobilizowanie polega również na rozwijaniu nowych węzłów sieci oraz oferowaniu oraz przyjmowaniu wsparcia zarówno wewnątrz sieci, jak i spoza jej obrębu.
4. Syntetyzowanie. Kontrolowanie poziomu zaangażowania i wkładu poszczególnych uczestników na rzecz sieci, kreowanie warunków do pozytywnych interakcji, usuwanie barier efektywnego współdziałania w sieci [11].

## Podsumowanie

Strategia dwóch sieci jest jedną z możliwości skonstruowania procesu konwersji lokalnego biznesu z poziomu monolitu gospodarczego na model zdywersyfikowany, a jednocześnie ukierunkowany na wdrażanie zmian i zaangażowany w transformację. Tworzenie spójnego systemu zadań i projektów w formie sieci strategicznej jest niezbędne do efektywnego przeprowadzenia transformacji niezależnie od tego, kto będzie fizycznie ją realizował. Gwarantuje również racjonalne wykorzystanie przyznanego Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji. Niemniej jednak praktyczna realizacja poszczególnych zadań – przynajmniej w określonym zakresie - powinna być umiejscowiona w sieciach operacyjnych składających się z organizacji lokalnych. Zaletą jest tu wykorzystywanie zasobów endogenicznych nie tylko w fizycznych procesach gospodarczych wynikających z wygaszania przemysłu energetycznego, ale także w tworzenie kapitału społecznego, rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności. Niewątpliwą zaletą jest również otwartość systemu i jego niezależność od granic administracyjnych (gmin, powiatów), co daje możliwość działania zarówno na całym obszarze transformacji, jak i w obrębie dowolnego jego wycinka, w tym na terenie jednej gminy lub powiatu.

Jednocześnie trzeba stwierdzić, że model sieciowy może być trudny do wdrożenia. Już na etapie przygotowania sieci strategicznej przez zarządy województw (mapowania zadań) mogą wystąpić znaczne trudności. Wymaga to bowiem określonych kompetencji, których obecnie samorządy nie mają. Również zarządzanie sieciami operacyjnymi znacznie różni się od zarządzania pojedynczym przedsiębiorstwem i wymaga specyficznych umiejętności. W pierwszym okresie kluczową rolę ogrywać powinien wierzchołek strategiczny, który musi posiadać wybitne kompetencje w zarządzaniu sieciowym i mieć znakomite rozeznanie w warunkach funkcjonowania lokalnych przedsiębiorstw. Rolę wierzchołka strategicznego może pełnić niezależny podmiot powołany przez zarząd województwa: spółka, fundacja, organizacja pozarządowa i być umiejscowiony na obszarze transformacji. Istnieją dowody, że ośrodki takie lepiej działają, jeśli są zlokalizowane w bezpośredniej bliskości geograficznej problemów, które mają rozwiązywać [12]. Procesy łączenia różnych podmiotów w formalne sieci (nawet nieudane) mogą być pewnego rodzaju zaczynem do powstawania klastrów, które również są siecią, ale nieformalnie powiązanych organizacji funkcjonujących w bezpośredniej bliskości geograficznej. Klastry pozytywnie wpływają na lokalną gospodarkę między innymi z powodu podwyższonego poziomu innowacyjności w obrębie klastra, wyższej efektywności (jednostka kapitału/pracy daje wyższy zwrot niż poza klastrem) efektu przyciągania firm spoza klastra, co zwiększa jego znaczenie. Klastrów nie można konstruować w sposób administracyjny, ale można stworzyć sprzyjające środowisko do ich powstawania [12]. Temu celowi powinna służyć finalnie strategia dwóch sieci.

## Literatura

1. J. Brillman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002.
2. M. Castells, Społeczeństwo sieci, PWN Warszawa 2008.

3. K. Chlebowski, Rozważania nad sprawiedliwą transformacją. Strategia dwóch sieci. [https://www.linkedin.com/posts/dr-krzysztof-chlebowski-51126567\\_rozwa%C5%BCania-nad-sprawiedliw%C4%85-transformacj%C4%85-activity-6947153106635767808-Kehk?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/dr-krzysztof-chlebowski-51126567_rozwa%C5%BCania-nad-sprawiedliw%C4%85-transformacj%C4%85-activity-6947153106635767808-Kehk?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)
4. W. Dziemianowicz (red.), Konkurencyjność gospodarza gmin – koncepcje, instrumenty, praktyka, IRMIR, Warszawa-Kraków, 2021.
5. M. Grant, Współczesna analiza strategii, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
6. F. Johansson, The Medici effect, Harvard Business School Press, 2004.
7. Łódzki Dom Biznesu, Bełchatów 2022. Diagnoza stanu wiedzy na temat istoty przekształceń związanych z wdrażaniem w powiecie bełchatowskim TPST województwa Łódzkiego.
8. J. Magretta, Zrozumieć Michaela Portera, MT Biznes, Warszawa 2014.
9. J. Niemczyk, Strategia. Od planu do sieci, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
10. J. Noworól, Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
11. M. Orliński, Model biznesu sieci przedsiębiorstw. Budowa. Identyfikacja. Ocena, PWN, Warszawa 2019.
12. M. Porter, Grona a konkurencja. Nowe programy działania dla firm, państw i instytucji [w:] M. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.
13. M. Porter, Konkurencyjna przewaga narodów [w:] M.E Porter ,Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.
14. M. Porter What is Strategy?, Harvard Business Review, November-December 1996.
15. M. Porter, M. Kramer, „Creating Shared Value”, Harvard Business Review, January-February 2011.
16. Raport z badania pracowni „Meritum”, Wygaszanie przemysłu energetycznego w Bełchatowie a jakość życia mieszkańców regionu bełchatowskiego”, Łódź 2022.
17. STRATEGOR, Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1999.
18. J. Tidd, J. Bessant, Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
19. B. de Wit, R. Meyer, Synteza strategii PWE, Warszawa 2007.



Kowary, fot. Grzegorz Truchanowicz

## Ekofilozoficzne implikacje antropologii filozoficznej

*Zaprezentowany szkic jest próbą ukazania problematyki obecności ekofilozoficznych wątków w antropologii filozoficznej, która w pełni zdaje sobie sprawę z wagi ludzkiego odniesienia do przyrody. Jest ona świadoma transcendencji człowieka wobec świata, ale jednocześnie wskazuje na konieczność relacyjnego odniesienia bytu ludzkiego do jego środowiska życia.*

Ekofilozoficzna wizja antropologii filozoficznej wyrasta z pytania o model egzystencji człowieka w perspektywie otaczającej go natury. Antropologia filozoficzna jest, jak sama nazwa wskazuje, filozoficzną nauką o człowieku. Nie istnieje jedna antropologia, która zawierałaby wszystkie możliwe odpowiedzi na pytania o człowieka. Punktem wyjścia antropologii filozoficznej jest fenomenologiczne ujęcie samorozumienia człowieka w świecie jego egzystencji.<sup>74</sup> Ekofilozofia stanowi zbiór niejednorodnych nurtów i stanowisk łączących wątki filozoficzne z ekologicznymi. Ekologia jest natomiast nauką, która, w najbardziej ogólnym ujęciu, zajmuje się środowiskiem przyrodniczym, a w interpretacji szczegółowej, jest nauką badającą funkcjonowanie organizmów żywych w ich nieożywionym środowisku oraz stosunki zachodzące między różnymi organizmami, a także między organizmami a ich środowiskiem.<sup>75</sup> Już etymologiczna analiza pojęcia *ekologia* okazuje się dostarczać niezwykle cennych przesłanek do pełniejszego rozumienia obecności człowieka w świecie przyrody, bowiem *eko*, stanowiące pierwszy człon terminu *ekologia*, pochodzi od greckiego rzeczownika *oikos*, który często bywa tłumaczony jako *środowisko*, ale też jako *domostwo* lub *mieszkanie*<sup>76</sup>, stąd też można uznać za uzasadnione definiowanie *ekologii* jako nauki o naturalnym *domostwie* lub *mieszkaniu* (człowieka). Truizmem jest dowodzenie faktu, że człowiek, mimo licznych uwikłań w świecie dynamicznie rozwijającej się techniki, realizuje większość swoich potrzeb na płaszczyźnie biologicznej. Ten sam jednak człowiek, który zawdzięcza swoje trwanie naturze, staje się często główną przyczyną jej kryzysu. Jakie są więc historyczne powody tego kryzysu?

### W kierunku dominacji człowieka nad przyrodą

W teocentrycznie ujętym obrazie świata, dominującym w myśli filozoficznej starożytności i średniowiecza, istniało przekonanie o ścisłych i harmonijnych relacjach zachodzących między człowiekiem a przyrodą. Stosunek człowieka do naturalnego środowiska kształtował się bowiem pod wpływem wiary w stworzenie świata, która stanowiła wezwanie i zachętę do zachowania solidarności ze wszystkimi stworzeniami.<sup>77</sup> *Antropologia filozoficzna starożytności i średniowiecza* - pisze G. Francuz - <...> *była uwikłana w teorię bytu*.<sup>78</sup> Oznaczało to, że człowiek zanurzony w kosmosie, pełnił w nim ważną rolę, lecz nie najważniejszą, podlegał on bowiem siłom wyższym. Kosmos rządził się boskim prawem, z którego wywodziły się wszystkie inne prawa - człowiek był im całkowicie podporządkowany. Świat posiadał strukturę hierarchiczną. Naczelne w nim miejsce zajmował Bóg, następnie aniołowie, dalej człowiek, potem zwierzęta, rośliny oraz świat nieożywiony.<sup>79</sup>

W nowożytnej filozofii, która wyraźnie dystansowała się od myśli scholastycznej, nastąpiło zdecydowane przejście od kosmocentryzmu i teocentryzmu do antropocentryzmu. Czołowym propagatorem antropocentrycznie zorientowanej wizji kosmosu był francuski filozof - Rene Descartes (1596 - 1650). Kartezjusz dokonał radykalnej rewizji dotychczasowych stanowisk w ontologii i epistemologii. Świat, według propozycji autora *Rozprawy o metodzie*, dzielił się na nierozciągliwe rzeczy myślące oraz rozciągliwe rzeczy materialne. Należy jednak zauważyć, że byt Boga i byt ducha ludzkiego, tj. rzeczywistość myśląca, Kartezjusz przyporządkował do zupełnie innych płaszczyzn bytu, niż rzeczywistość materialną. Istotą rzeczywistości materialnej była wyłącznie rozciągłość - nieskończona i całkowicie niezróżnicowana, pokrywająca się z przestrzenią substancja cielesna. Przedmiotem dociekań antropologii stała się *psyche* a nie *anthropos*, liczyło się tylko *cogito* - myślące *Ja* jako byt autonomiczny, niezdeteminowany jakimkolwiek porządkiem świata. W kartezjańskim sformułowaniu *Cogito ergo sum*, to nie *sum*, czyli bycie, uzależniało *ego*, ale właśnie *cogito* było czymś pierwotnym w stosunku do *ego*. Człowiek

\* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Filia w Jeleniej Górze.

\*\* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Filia w Jeleniej Górze.

<sup>74</sup> Antropologia filozoficzna pyta nie tylko, kim jest człowiek, lecz jaki jest sens jego bytowania i dokąd on zmierza - więcej zob. E. Coreth, *Czym jest antropologia filozoficzna*, "Studia Filozoficzne" 1983 nr 4, ss. 173 - 193.

<sup>75</sup> *Jak opracować raport środowiskowy*, red. T. Borys, P. Rogala, Fundacja Karkonoska, Jelenia Góra 2002, s.10.

<sup>76</sup> Zob. *Słownik grecko - polski*, red. Z. Abramowiczówna, PWN, Warszawa 1962, t. III, s. 250.

<sup>77</sup> J. Lukowski, *Historyczne i filozoficzne uwarunkowania antropocentrycznej etyki środowiska naturalnego*, w: *Ochrona środowiska społeczno - przyrodniczego w filozofii i teologii*, red. J. M. Dołęga, J. W. Czartoszewski, A. Skowroński, Wyd. Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2001, s. 247.

<sup>78</sup> G. Francuz, *O nową integrację wychowania*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 1999, s. 63.

<sup>79</sup> M. A. Krapiec, *Ja - Człowiek*, Wyd. Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1991, ss. 53 - 54.

zredukowany był jedynie do podmiotu myślącego. Przyrodę jako substancję cielesną należało pojmować jako maszynę zarządzaną przez umysł. Stąd też ukształtowanie rozciąglej substancji cielesnej było uzależnione od funkcjonujących w niej mechanizmów opartych na określonych prawach mechaniki.<sup>80</sup>

Propagatorami kartezjańskiej mechanistycznej wizji kosmosu byli m.in. T. P. Holbach, D. Hume, Ch. Montesquieu, J. J. Rousseau, F. M. Voltaire, którzy opierając się na zasadach racjonalizmu i pragmatyzmu doprowadzili do ukształtowania się antropocentrycznie zorientowanej wizji przyrody. Dociekania na temat przyrody przestały koncentrować się wokół pytania, jaka ona jest, lecz za wszelką cenę starano się określić, jaka powinna ona być dla człowieka.

Zwolennicy mechanistycznej wizji przyrody do budowania swoich filozoficznych programów wykorzystywali naukowe odkrycia I. Newtona (1642 - 1727), m.in. powszechne prawo ciążenia, rozłożenie światła białego, wynalezienie rachunku różniczkowego, wyznaczenie tzw. "dwumianu Newtona", sformułowanie praw ruchu, skonstruowanie lunety ziemskiej.<sup>81</sup> Podstawowym pojęciem fizyki Newtona było, podobnie zresztą jak u Kartezjusza, wzajemne oddziaływanie na siebie ciał, z tą jednak różnicą, że nie polegało ono już na bezpośrednich zderzeniach cząstek (Kartezjusz), lecz na powszechnym prawie ciążenia. Zdaniem Newtona, między istniejącymi ciałami, nawet najbardziej oddalonymi od siebie, zachodzi działanie sił grawitacyjnych. W dynamice kosmosu niezwykle ważną rolę pełnią także siły inercyjne (bezwładnościowe).<sup>82</sup> Ponadto, okazało się, że ruchem ciał ziemskich rządzą te same prawa, co ruchem ciał niebieskich. W ten sposób ostatecznie Newton zdekonstruował arystotelesowską teorię głoszącą, iż ruchem ciał niebieskich rządzą zupełnie inne prawa niż w przypadku ruchu ciał ziemskich. W newtonowskiej mechanice istotną rolę odgrywało również pojęcie absolutnego czasu i absolutnej przestrzeni, które były wyłączone poza ramy doświadczenia. Absolutna przestrzeń nie posiadała właściwości materialnych, lecz była ona natury czysto duchowej.

Nieco później na grunt fizykalizmu Newtona wszedł Immanuel Kant. Był on przekonany, że newtonowska metoda nauk przyrodniczych powinna być ucieleśnieniem wiedzy pewnej. Kantowska rewolucja w filozofii w dużej mierze polegała na uznaniu możliwości istnienia *sądów syntetycznych a priori*, które miały prezentować prawdziwą wiedzę o świecie. Dla filozofa newtonowskie pojęcie czasu i przestrzeni było rodzajem apriorycznych kategorii, które modelowały bezkształtną masę zewnętrznych wrażeń podmiotu poznającego. Stąd też przestrzeń i czas sprowadzone były do roli subiektywnych kategorii związanych nie z rzeczami, lecz z ludzkim poznaniem<sup>83</sup>. Kant kładąc nacisk na aprioryczne siły podmiotu poznającego, które miały modelować bezkształtną materię zewnętrznych wrażeń, wskazał na szczególną pozycję człowieka przeciwstawionego odmiennej od niego rzeczywistości. Zarysowująca się kantowska koncepcja dominacji bytu ludzkiego nad naturą, pozwoliła już Fichtemu odważnie napisać: *Ja chcę być panem przyrody, a przyroda ma być moim sługą; chcę wywierać na nią wpływ odpowiednio do siły, jaką posiadam, ona natomiast nie powinna mieć żadnego wpływu na mnie.*<sup>84</sup>

### Próby powrotu do harmonii człowieka z przyrodą

*Kartezjańska metafizyka podmiotu - zdaniem J. Moltmanna - była tak centralistyczną teorią świata, jak arystotelesowska metafizyka substancji. Oba stanowiska można przewyciężyć tylko przez metafizykę relacyjności, bazującą na wzajemnej relacji człowieka i świata. Nowsze teorie uwzględniające ekologiczną sytuację współczesnego świata zdają się rzeczywiście iść w tym kierunku.*<sup>85</sup> Do grona czołowych krytyków kartezjańskiej koncepcji człowieka, a zarazem propagatorami relacyjnego stosunku człowieka do przyrody należą m.in. M. Scheler, A. Gehlen, H. Plessner.

*W czasach nowożytnych - stwierdza Scheler - najsilniej oddziałującą formą klasycznej teorii człowieka okazała się koncepcja Kartezjusza, od której właściwie dopiero od niedawna zamierzamy się uwolnić. Do świadomości zachodu wprowadził Kartezjusz całą masę najcięższych błędnych wyobrażeń na temat natury ludzkiej, a to dzięki temu, że wszystkie substancje podzielił na "myślące" i "rozciągłe" oraz nauczał, że ze wszystkich istot jedynie człowiek składa się z dwóch substancji, pozostających we wzajemnym oddziaływaniu. <...> Następnym było nie tylko najbardziej niedorzeczne wywyższenie szczególnego stanowiska człowieka, wyrwanie go z macierzystych objęć przyrody - również podstawowa kategoria życia i jego fenomenów została przez to jednym pociągnięciem pióra po prostu wyrzucona ze świata. Świat Kartezjusza składa się wyłącznie z myślących punktów oraz jakiegoś potężnego, dającego się matematycznie badać mechanizmu.*<sup>86</sup>

<sup>80</sup> Mechanicyzm (gr. *mechane* - przyrząd) jest poglądem ontologicznym głoszącym tezę, że wszystkie zjawiska i procesy rzeczywistości da się sprowadzić do ruchu mechanistycznego i wytłumaczyć za pośrednictwem pojęć i praw mechaniki - zob. Z. Lyko, *Zarys filozofii chrześcijańskiej*, Chrześcijańska Akademia Teologiczna, Warszawa 1995, s. 148.

<sup>81</sup> Zob. W. Tatariewicz, *Historia filozofii*, PWN, Warszawa 1983, s. 83; J. Łukawski, *Historyczne i filozoficzne uwarunkowania ...*, s. 250.

<sup>82</sup> Zob. M. Heller, J. Życiński, *Wszeczeńświat i filozofia*, Polskie Towarzystwo Teologiczne, Kraków 1980, ss.152 - 154; W. Sady, *Spór o racjonalność naukową od Poincarego do Laudana*, Wyd. Fundacja na Rzecz Nauki Polskiej, Wrocław 2000, ss. 17 - 20.

<sup>83</sup> M. Heller, J. Życiński, dz. cyt., s. 155.

<sup>84</sup> J. G. Fichte, *Powołanie człowieka*, PWN, Warszawa 1956, s. 35.

<sup>85</sup> J. Moltmann, *Bóg w stworzeniu*, Wyd. Znak, Kraków, s. 109.

<sup>86</sup> M. Scheler, *Pisma z antropologii filozoficznej i teorii wiedzy*, PWN, Warszawa 1987, ss. 123 - 124.

Zdaniem Schelera podstawę świata ożywionego stanowi jego ontyczna jedność, której nie da się już dłużej rozumieć w kategoriach kartezjańskiego dualizmu, pojmowanego jako świadomość i rozciągłość. Niemożliwe jest rozdzielenie w życiu tego, co psychiczne od tego, co cielesne, gdyż często okazuje się, że zachodzące procesy psychiczne nie zawsze muszą odnosić się do sfery świadomości, lecz zdarza się, że są one zakorzenione na gruncie fizycznej płaszczyzny bytu. Można więc przyjąć, że schelerowska koncepcja życia zakłada konieczność sprzężenia sfery psychicznej z cielesną. *Przepaść między ciałem a duszą* - stwierdza Scheler - *jaką Kartezjusz wykopał swym dualizmem rozciągłości i świadomości ujętych jako substancje, znikła dzisiaj tak dalece, iż niemal namacalne stało się poczucie jedności życia*.<sup>87</sup>

Granicą tego, co psychiczne - zdaniem Schelera - jest wszystko to, co można sprowadzić do bytu ożywionego. Struktura życia, pomyślana jako psychiczność, wznosi się na czterech stopniach: *uczuciowy pęd, instynkt, pamięć asocjacyjna, intelekt*. Pierwszy stopień owej psychiczności - *uczuciowy pęd* - przejawia się już w organizmie rośliny. *Uczuciowy pęd* stanowi rodzaj zlokalizowanej w życiu roślinnym energii wzrostu. Posiada on charakter *ekstacyjny*, gdyż jest zwrócony na zewnątrz, zapewniając ożywionym bytom wzrost i rozmnażanie. U roślin *uczuciowy pęd* pozbawiony jest jeszcze *zwrotnego informowania*, tj. świadomego stanu wewnętrznego, występującego już na poziomie organizmów zwierzęcych.<sup>88</sup> Rośliny, w odróżnieniu od zwierząt, nie wybierają spontanicznie swego pożywienia, nie posiadają przestrzeni, w której mogłyby dokonywać zmiany miejsca swego pobytu, nie posiadają charakterystycznego dla zwierząt specyficznego popędu, skojarzenia, odruchu warunkowego, systemu nerwowego. *To, co u zwierząt nazywamy życiowym popędem* - pisze Scheler - *u rośliny jest jedynie włączonym w pęd uczuciowy ogólnym pędem do wzrostu i rozmnażania*.<sup>89</sup> *Uczuciowy pęd* obecny jest nie tylko u roślin i zwierząt, przenika on także życie człowieka, jest najpierwotniejszym popędem, wyprzedzającym wszystkie funkcje psychiki ludzkiej. Świadomość rzeczywistości rodzi się w wyniku napotykania przez *uczuciowy pęd* oporu wobec tej rzeczywistości. Stąd też poczucie realności bytu nie wynika z wnioskowania dyskursywnego, lecz z owego oporu.<sup>90</sup>

Scheler polemizując z kartezjańską koncepcją substancji, ukazuje pozycję człowieka mocno osadzoną w bycie przyrodniczym. Realności świata doświadcza on już nie na drodze dyskursywnej, lecz poprzez *uczuciowy pęd* napotykalający *opór* rzeczywistości. Można by sądzić, że Scheler sprowadza człowieka do świata przyrody, tworząc przez to warunki do zaistnienia ekologicznej harmonii między człowiekiem a naturą. Tak jednak do końca nie jest, bowiem schelerowska wizja antropologii ostatecznie zdąża do nakreślenia znaczących różnic wyodrębniających byt ludzki spośród reszty istot żywych.

W swojej antropologii Scheler zakłada konieczność wyróżnienia dwóch podstawowych cech bytu ludzkiego, tj. *systemowo - przyrodniczego* oraz *istotowego*. To pierwsze pojęcie przyporządkowuje człowieka do świata zwierząt, drugie natomiast zmierza do uchwycenia istoty człowieka, wyróżniającej go ze świata bytów przyrodniczych. Zachowanie równowagi między człowiekiem a zwierzęciem następuje na gruncie dziedzicznych *instynktów*. Instynktowne zachowania wyróżniają następujące cechy: po pierwsze, musi być ono sensowne, czyli musi być ukierunkowane celowo na wszystkie części składowe nosiciela życia; po drugie, musi przebiegać zgodnie ze stałym, niezmiennym rytmem - chodzi o taki rytm, który nie będzie wynikiem sensownych regularnych ruchów nabytych na drodze uczenia się czy też *pamięci asocjacyjnej*.<sup>91</sup> Trzecią cechą znamionującą zachowanie instynktowne jest to, że stanowi ono reakcję na celowe i rytmicznie pojawiające się sytuacje dotyczące gatunku, a nie poszczególnych doświadczeń jednostkowych. Człowiek nie posiada tak rozwiniętej umiejętności instynktownego przystosowania się do określonych warunków życia. *Swoją słabość, brak naturalnego przystosowania do środowiska życia, atrofie instynktów, zapewniających a priori harmonię z przyrodą*, [człowiek - przyp. autora] - zdaniem Schelera - *musi w jakiś sposób kompensować*.<sup>92</sup> Byt ludzki, pozbawiony specyficznych przystosowań i funkcji do życia w naturalnym otoczeniu, wymaga zastępczego środowiska. Elementami składowymi tego środowiska są m.in. intelekt, język, przedmioty użytku, czyli typowe wytwory cywilizacji.<sup>93</sup> Okazuje się jednak, że konflikt między człowiekiem a przyrodą zaostrza się właśnie na gruncie cywilizacji. Człowiek w dalszym ciągu potrzebuje pewnego *umiarkowania*, które pozwoli mu zredukować pojawiające się napięcia braku subordynacji wobec praw przyrody.<sup>94</sup>

Rzeczą wyróżniającą człowieka w świecie zwierząt nie jest inteligencja, lecz duch, pierwiastek, dzięki któremu człowiek, choć jest istotą przyrodniczą, wykracza poza i ponad przyrodę. Będąc dopiero istotą duchową, człowiek może być osobą *otwartą na świat*, wyzwoloną z ograniczoności, z zależności od życia, mającą samoświadomość i zdolność do uporządkowania świata. Zatem byt ludzki jest umieszczony na granicy dwu światów: *natury*, gdzie rozciąga się przyrodnicza podstawa bytu ludzkiego oraz *ducha*, który pozwala człowiekowi *otworzyć*

<sup>87</sup> Tamże, s. 128.

<sup>88</sup> M. Scheler, dz. cyt., s. 52.

<sup>89</sup> Tamże.

<sup>90</sup> Tamże, s. 56.

<sup>91</sup> Podstawą pamięci asocjacyjnej, będącej - obok uczuciowego pędu, instynktu i inteligencji - cechą psychiczności organizmów (w tym przypadku nie dotyczy to już organizmów roślinnych, gdyż są one pozbawione wewnętrznego centrum informowania), jest *odruch warunkowy*. Zwierze wydziela soki trawienne nie tylko wtedy, gdy spożywa pokarm, ale nawet wtedy, gdy widzi pokarm, czy też gdy słyszy kroki niosącego pożywienie - tamże, s. 66.

<sup>92</sup> G. Francuz, *O nową inteligencję ...*, s. 73.

<sup>93</sup> M. Scheler, dz. cyt., 37.

<sup>94</sup> G. Francuz, dz. cyt., s. 74.

się na świat. Koncepcja schelerowskiej duchowości posiada charakter relacyjny, gdyż umożliwia ona właśnie otwarcie się człowieka na przyrodę. Należy jednak zauważyć, że Scheler poddając krytyce kartezjańską koncepcję substancji, sam tworzy typową dla nowożytności zasadę dominacji pierwiastka abstrakcyjnego nad przyrodą.

Podobnie jak Scheler, Arnold Gehlen dostrzega istotną różnicę między bytem ludzkim a zwierzęcym. Człowiek - stwierdza Gehlen - jest "organicznie pozbawiony środków", bez naturalnych broni, bez organów zaczepnych, obronnych czy organów ucieczki, ze zmysłami o mało znaczącej sprawności, bowiem każdy z naszych zmysłów jest dalece przewyższony przez "specjalistów" w królestwie zwierząt.<sup>95</sup> Ogół wymienionych cech Gehlen określa pojęciem braku specjalizacji, stąd też rozumiałe jest stawianie człowieka w opisowej i porównawczej opozycji wobec zwierzęcia. Jako że byt ludzki naznaczony jest niedostatkami na planie bytu zwierzęcego, tak więc jest on biologicznie zdeterminowany do podporządkowywania sobie przyrody. Człowiek nie posiada predyspozycji do życia w żadnym naturalnym środowisku, toteż musi on stworzyć sobie drugą naturę, sztucznie opracowany i odpowiednio zbudowany świat zastępczy, wyrazem którego jest, posiadająca w istocie biologiczne znaczenie, sfera ludzkiej kultury.<sup>96</sup>

W odróżnieniu od dualistycznych koncepcji ujmujących byt ludzki dychotomicznie, jako rozciągłość i świadomość czy też jako cielesność i duchowość, Gehlen wpisuje obie sfery bytowe w biologiczne warunki życia. Gdyby zapytać w pierwszym rzędzie, czym charakteryzuje się nasz schemat, odpowiedzią byłaby następująca, fizyczna, cielesna strona człowieka i jego strona wewnętrzna, duchowa mogą być sensownie pomyślane razem tylko pod jednym jedynym warunkiem, tym mianowicie, że obserwując, z biologicznego punktu widzenia, jak istota ludzka zachowuje się i pędzi swój żywot, zauważymy, iż jej inteligentne i przewidujące zachowanie jest wprost wymuszone przez określone właściwości fizyczne.<sup>97</sup> W związku z tym istota o takiej konstrukcji organicznej może przetrwać jedynie w dającym się przewidywać przekształcaniu przyrody. Ponadto, człowiek żyjący w środowisku naturalnym, w odróżnieniu od zwierząt, wystawiony jest na nadmiar bodźców, czyli stałej nadwyżki wrażeń, które umożliwiają mu nieograniczone działanie i interpretację świata.<sup>98</sup> Ów nadmiar bodźców musi być pohamowywany, w przeciwnym razie nastąpi ostateczne zerwanie jakichkolwiek związków bytu ludzkiego z naturą. W celu harmonijnego funkcjonowania w przyrodzie, potrzebne są człowiekowi pewnego rodzaju odciążenia od zalewającego go chaosu wrażeń. W tym przypadku funkcję odciążającą stanowią społeczne instytucje, język, myślenie, fantazja. Wymienione odciążenia pośredniczą w zachowaniu się człowieka wobec świata, ponieważ dzięki nim, działając w porozumieniu z innymi, nie działa on już wtedy w oparciu o swój własny wewnętrzny świat, odwołuje się do wyobrażeń i motywów innych ludzi.

Wśród znaczących antropologów ujmujących stosunek człowieka w kategoriach relacyjnych należy Helmut Plessner.<sup>99</sup> Każdą żywą istotę - zdaniem Plessnera - charakteryzuje właściwa jej pozycjonalność, tzn. specyficzne dla bytów organicznych usytuowanie odróżniające je od reszty istniejącego na zewnątrz otoczenia, z którym są powiązane, i którego działanie zwrotne odczuwają.<sup>100</sup> Rośliny nie posiadają możliwości zwrotnego odniesienia do swojej pozycjonalności i są one bezpośrednio zależne od zewnętrznego otoczenia, dlatego też forma organizacji życiowej roślin jest otwarta. Roślina swoją pozycjonalnością - zdaniem Plessnera - otwiera się wielością swych korzeni, gałęzi, liści etc. na środowisko życiowe, inaczej mówiąc, jest mu ona wydana i ugruntowana w nim. Pozycjonalność zwierząt natomiast jest zamknięta, jako że zwierzęta, ze względu na swoją specyficzną sensomotorykę, okazują się być bardziej niezależne od naturalnego środowiska, posiadają one możliwość zwrotnego odniesienia do swego życiowego usytuowania. Zamknięta forma życiowa zwierząt skupia ich organizm na sobie samym, i sprawia, że ich pozycjonalność jest dośrodkowa. Dopiero usytuowanie bytu ludzkiego jest odśrodkowe, które Plessner określa jako pozycjonalność ekscentryczną. Człowiek dzięki swej refleksyjności widzi siebie dwójako: z zewnątrz jako fizyczne zjawisko i od wewnątrz jako coś istniejącego samo dla siebie.<sup>101</sup> Z przekonania o zarezerwowanej tylko dla człowieka pozycjonalnej ekscentryczności, zgodnie z którą jest on nie tylko swoim bytem, ale równocześnie pozostaje w pewnym do niego stosunku, Plessner wyprowadza trzy prawa antropologiczne, tj. prawo zapośredniczonej bezpośredniości, naturalnej sztuczności i utopijnego centrum. Pierwsze prawo zakłada, że zewnętrzne przedmioty przyrody, w tym także inni ludzie, nigdy nie są dane dla człowieka bezpośrednio. Człowiek to, czym jest, musi dopiero sobie uczynić, z natury jest on skazany na kultuwację. Natura, kultura, zmysłowość, duchowość tworzą w człowieku pewnego rodzaju całość. Człowiek jest, ale nad sobą nie panuje - panuje nad sobą jako ktoś tylko pośrednio, okrężną drogą przez innych ludzi i rzeczy.<sup>102</sup> Drugie prawo orzeka, iż stosunek człowieka do przyrody ujmowany jest zawsze w kontekście kulturowym. Natury i kultury nie można jednak od siebie oddzielić. Człowiek - pisze Plessner - jest zadomowiony dopiero w kulturowo nacechowanych ramach egzystencji. Sfery bezpieczeństwa i swojskości, sfery tego, co jest samo przez się zrozumiałe, oczywiste i naturalne,

<sup>95</sup> A. Gehlen, *Obraz człowieka*, "Studia Filozoficzne" 1983 nr 8 - 9, s. 241.

<sup>96</sup> Tamże, s. 243.

<sup>97</sup> Tamże.

<sup>98</sup> Tamże, s. 245.

<sup>99</sup> Więcej na temat antropologii filozoficznej Plessnera: tenże, *Władza a natura ludzka*, PWN, Warszawa 1994; tenże, *Pytanie o cogito humana*, PIW, Warszawa 1988.

<sup>100</sup> Zob. *Atlas filozofii*, red. P. Kunzmann, F. P. Burkard, F. Wiedmann, Wyd. Pruszyński i S-ka, Warszawa 2003, s. 237.

<sup>101</sup> H. Plessner, *dz. cyt.*, s. 40.

<sup>102</sup> Tamże, s. 84.

sytuują się w specyficznym duchowej płaszczyźnie: rodzimy krajobraz, ojczysty język, rodzina, obyczaje, tradycja, porządek społeczny, wzory, własne miasto, ulica, dom, pokój, przedmioty użytku i święte znaki - wszystko, co należy do życia. Ale czym byłyby te ochronne ramy i utarte szlaki naszej egzystencji bez obcego świata, przed którym nas chronią, który jest przed nami ukryty i może pozostać na zawsze niezgłębiony? Tylko na tle świata, z którym nie łączą nas życiowe odniesienia, który stawia nas w nieprzewidywanych sytuacjach, z którymi ciągle musimy wchodzić w nowe i nietrwale kompromisy, człowiek utrzymuje się w owej chwiejnej równowadze kultury, zawsze zagrożonej i wymagającej obrony. Kultura ma zawsze charakter środowiska o tyle, o ile jest względnie zwartą, zamkniętą strukturą, co potwierdza się w każdej ocenie, w każdej postawie, w każdym akcie twórczym.<sup>103</sup> Trzecie prawo - utopijnego centrum - zakłada poczucie nicości i przypadkowości bytu ludzkiego, w których zakorzeniona jest pierwotna religijność. Człowiek co prawda nastawiony jest na poszukiwanie absolutu, jednak ostatecznie dochodzi do przekonania, że owego absolutu nigdy nie jest w stanie w pełni osiągnąć, mimo to powinien zawsze zmierzać do przewyciężenia historycznych i społecznych reifikacji.

### Konkluzje

Ekologicznie zorientowana antropologia filozoficzna: jest świadoma znaczenia ludzkiego odniesienia do przyrody; zmierza do przewyciężenia antropocentrycznie zorientowanej wizji świata ożywionego, mającej swe źródło w nowożytnej filozofii, która ujmuje przyrodę w kategoriach mechanistycznie pojmowanej materii oraz rozumu; lokuje człowieka w przyrodniczej perspektywie egzystencji ludzkiej, a jednocześnie wskazuje na wynikające stąd jego kulturowe ograniczenia; podkreśla znaczenie relacyjnego odniesienia łączącego człowieka z jego środowiskiem życia.

### Literatura

1. Coreth E., *Czym jest antropologia filozoficzna*, "Studia Filozoficzne" 1983, nr 4.
2. Fichte J. G., *Powołanie człowieka*, PWN, Warszawa 1956.
3. Francuz G., *O nową integrację wychowania*, Oficyna Wydawnicza "Impuls", Kraków 1999.
4. Gehlen A., *Obraz człowieka*, "Studia Filozoficzne" 1983 nr 8 - 9.
5. Heller M., Życiński J., *Wszechświat i filozofia*, Polskie Towarzystwo Teologiczne, Kraków 1980.
6. *Jak opracować raport środowiskowy*, red. T. Borys, P. Rogala, Fundacja Karkonoska, Jelenia Góra 2002.
7. Krapiec M. A., *Ja - Człowiek*, Wyd. Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1991.
8. Łukowski J., *Historyczne i filozoficzne uwarunkowania antropocentrycznej etyki środowiska naturalnego*, w: *Ochrona środowiska społeczno - przyrodniczego w filozofii i teologii*, red. J. M. Dołęga, J. W. Czartoszewski, A. Skowroński, Wyd. Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2001.
9. Łyko Z., *Zarys filozofii chrześcijańskiej*, Wyd. Chrześcijańskiej Akademii Teologicznej, Warszawa 1995.
10. Moltmann J., *Bóg w stworzeniu*, Wyd. Znak, Kraków 1995.
11. Plessner H., *Pytanie o cogito humana*, PIW, Warszawa 1988.
12. Plessner H., *Władza a natura ludzka - esej o antropologii światopoglądu historycznego*, PWN, Warszawa 1994.
13. Sady W., *Spór o racjonalność naukową od Poincarego do Laudana*, Wyd. Fundacja na Rzecz Nauki Polskiej, Wrocław 2000.
14. Scheler M., *Pisma z antropologii filozoficznej i teorii wiedzy*, PWN, Warszawa 1987.
15. *Słownik grecko - polski*, red. Z. Abramowiczówna, PWN, Warszawa 1962, t. III.

### Summary

#### *Ecophiological implications of philosophical anthropology*

*The paper presents the attempt of an investigation in the area of ecologically oriented philosophical anthropology, which shows the importance of man's place located in the nature. The philosophical anthropology is aware of man's transcendence in the nature, but at the same time it shows the necessity of relational position between man and nature.*

---

<sup>103</sup> Tamże, s. 75 - 76.



## Związek Gmin Karkonoskich – wspólnie dla regionu od 32 lat

Związek Gmin Karkonoskich (ZGK) został zarejestrowany 23 marca 1992 roku przez Urząd Rady Ministrów w rejestrze związków międzygminnych pod pozycją nr 58. Związek utworzony został w celu wspólnego realizowania zadań o charakterze publicznym w oparciu o przepisy ustawy o samorządzie gminnym. Gminy członkowskie Związku to: Karpacz, Kowary, Mysłakowice, Piechowice, Podgórzyn i Szklarska Poręba.

Jednym z najważniejszych zadań statutowych Związku jest wykonywanie zadań związanych ze składowaniem i utylizacją odpadów komunalnych i ich unieszkodliwianiem oraz segregacją odpadów i edukacją ekologiczną. Związek Gmin Karkonoskich jest właścicielem zmodernizowanej, nowoczesnej instalacji do przetwarzania odpadów. Operatorem instalacji jest utworzona przez ZGK Spółka „Karkonoskie Centrum Gospodarki Odpadami Sp. z o.o.”. Związek Gmin Karkonoskich kontynuuje działania związane z rozbudową, modernizacją i doposażaniem instalacji w nowoczesne urządzenia. Wraz z tymi działaniami prowadzona jest edukacja ekologiczna skierowana do mieszkańców gmin członkowskich, której celem jest podnoszenie ich świadomości ekologicznej, pobudzanie do działań na rzecz ochrony środowiska, głównie związanych z propagowaniem ograniczania powstawania odpadów, selektywnej zbiórki odpadów, recyklingu. W ramach edukacji organizowane są konkursy dla dzieci i młodzieży, prowadzone zajęcia, prelekcje na temat gospodarki odpadami, ochrony środowiska przy wykorzystaniu specjalistycznych środków dydaktycznych, wydawane są materiały informacyjne oraz przeprowadzane różnego rodzaju akcje z zakresu ochrony środowiska. Wszystkie te działania odbywają się pod hasłem przewodnim „Czyste Karkonosze”.

Ponadto ZGK prowadzi działalność o charakterze oświatowo-wychowawczym, sportową i kulturalną współpracując z gminami członkowskimi. Działania te to, między innymi współorganizacja imprez gminnych, druk gminnych materiałów promocyjnych takich jak plakaty, ulotki, zaproszenia itp., wypożyczanie sprzętu (namioty, stoliki, ławki) na festyny i imprezy organizowane w gminach.

Od wielu lat Związek Gmin Karkonoskich czynnie uczestniczy w organizacji na terenie Kowar wydarzeń o charakterze sportowym, takich jak Międzynarodowe Letnie Seminarium Karate, konferencje naukowe propagujące sztuki walki na Dolnym Śląsku, Mistrzostwa Świata Karate FSKA Karpacz-Kowary (2010) czy też różne zawody sportowe w karate o zasięgu ogólnopolskim, obejmując nad nimi patronat.

Na realizację zadań ZGK pozyskuje środki finansowe z funduszy pomocowych, takich jak, m.in.: Phare CBC, Fundusz Spójności, Budżet Państwa, Euroregion NYSA, Program Operacyjny Współpracy Przygranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013, Narodowy i Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020, Rządowy Fundusz Polski Ład: Program Inwestycji Strategicznych.

Siedziba Związku Gmin Karkonoskich zlokalizowana jest w zabytkowym pałacu w miejscowości Bukowiec na terenie gminy Mysłakowice. Obecnie pałac przechodzi kompleksowy remont, dofinansowany ze środków Rządowego Funduszu Polski Ład: Program Inwestycji Strategicznych. Zakończenie remontu planowane jest w czwartym kwartale 2024 roku.

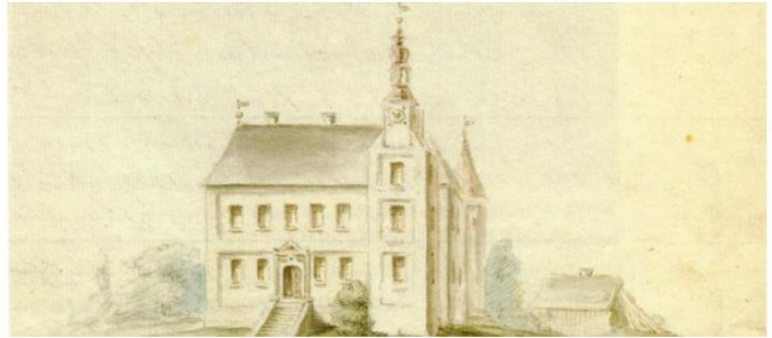


Fot. Pałac w Bukowcu w remoncie – marzec 2024 r.

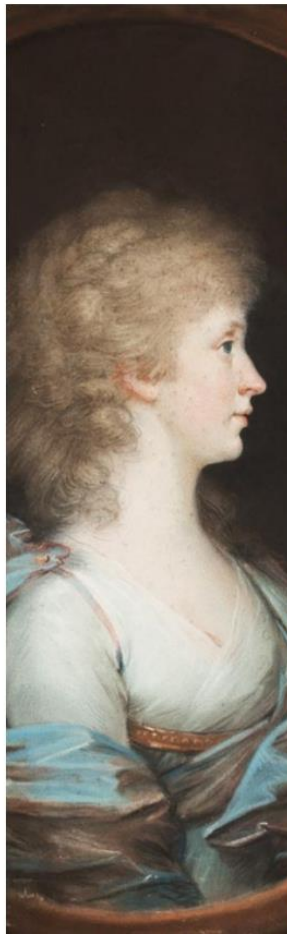


## Rys historyczny pałacu w Bukowcu

Przełomową datą w dziejach posiadłości był rok 1785, w którym dobra przeszły na własność hr. Fryderyka Wilhelma von Reden, inicjatora i protektora uprzemysłowienia Górnego Śląska. Około roku 1800 pałac został przebudowany w stylu klasycystycznym przez Friedricha Rabe z Berlina. Zabudowania gospodarcze za pałacem zaprojektował uczeń Langhansa – Karl Gottfried Geisler. Na przełomie XVIII i XIX wieku wokół swojej siedziby w Bukowcu Reden utworzył romantyczny park krajobrazowy, zaliczany przez współczesnych do najcenniejszych i najpiękniejszych w Prusach. Na terenie parku wzniesiono wiele pawilonów parkowych. Do dzisiejszych czasów zachowane są: Belweder-formie świątyni greckiej, neogotyckie Mauzoleum, Dom Ogrodnika, Wieża, Amfiteatr, liczne grotty. Dzięki osobistym kontaktom, Fryderyka von Redena, a potem jego żony, z dworem pruskim i wybitnymi ludźmi tamtej epoki, m.in. z poetą Johannem Wolfgangiem Goethem, Bukowiec stał się ważnym ośrodkiem życia kulturalnego i towarzyskiego.



Pałac w Bukowcu pierwotnie wzniesiono jako dwór w połowie XVI wieku. W połowie XVIII w. dwór przebudowano, powiększono, nakryto dachem mansardowym. Na początku XIX w. obiekt zmodernizowano. Obecny wygląd pałacu jest wynikiem XIX-wiecznej modernizacji w stylu klasycystycznym. Pałac jest budowlą dwukondygnacyjną z wysokim parterem, założoną na planie czworoboku, przykrytą dachem mansardowym. Wewnątrz pałacu zachowały się sztukaterie na parterze i na pierwszym piętrze.







## CZŁONKOWIE ZWIĄZKU GMIN KARKONOSKICH



### GMINA PODGÓRZYN

zajmuje obszar 82,47 km<sup>2</sup>, a zamieszkuje ją około 8 tys. osób. Położona jest w Karkonoszach i ma charakter turystyczno-rolniczy. Atutem gminy jest dobrze rozwinięta baza wypoczynkowa, z ośrodkami wczasowo-kolonijnymi, pensjonatami, hotelami oraz gospodarstwami agroturystycznymi. Jedna z gmin założycielskich ZGK.



### GMINA KOWARY

zajmuje obszar 37,4 km<sup>2</sup> zamieszkałą przez ok. 12 tys. osób. Kowary są miastem o charakterze przemysłowo-turystycznym. Położone w południowo-wschodniej części Kotliny Jeleniogórskiej, między Rudawami Janowickimi i Karkonoszami, oferują urozmaicony, bogaty w zabytki i atrakcje krajobraz. Jedna z gmin założycielskich ZGK.



### GMINA KARPACZ

zajmuje powierzchnię 37,9 km<sup>2</sup> i zamieszkiwaną przez ok. 5 tys. osób. Miasto jest położone u podnóża Śnieżki, najwyższego szczytu Karkonoszy. Przez Karpacz przebiegają liczne szlaki turystyczne; jest bardzo popularną i dobrze znaną miejscowością turystyczną. Jedna z gmin założycielskich ZGK.



### GMINA MYŚLAKOWICE

zajmuje 88,9 km<sup>2</sup> i liczy około 10 tys. mieszkańców. Gmina, jako rolniczo-przemysłowo-turystyczna stanowi doskonałą bazę wypadową dla turystyki pieszej i rowerowej w pobliżu Karkonosze, Rudawy Janowickie i Kotlinę Jeleniogórską. Główną atrakcją turystyczną są zabytki: kolonia domów tyrolskich z XIX wieku oraz liczne zespoły pałacowo-parkowe. Jedna z gmin założycielskich ZGK.



### GMINA SZKLARSKA PORĘBA

obejmuje swą administracją 75,4 km<sup>2</sup>, zamieszkałych przez ok. 7 tys. osób. To miejscowość wypoczynkowo-turystyczna położona między Karkonoszami a Górami Izerskimi, w dolinie Kamiennej. Miasto jest największym w Sudetach centrum sportów zimowych, posiadającym rozbudowaną sieć nartostrad i wyciągów. W Związku Gmin Karkonoskich od 1998 roku.



### GMINA PIECHOWICE

zajmuje pow. 40 km<sup>2</sup> z ok. 6 tys. mieszkańcami. Miasto ma charakter przemysłowo-artystyczny. Słynie z huty szkła kryształowego „Julia”, nawiązującej tradycją do słynnej Huty Józefiny. Kulturalną wizytówką Piechowic jest miejscowość Michałowice. Ta część miasta przyciąga artystów, którzy związali się z subregionem. W Związku Gmin Karkonoskich od 2001 roku.

## Członek ZGK w latach 2016-2021



### GMINA JEZÓW SUDECKI

gmina wiejska zajmuje obszar 94,38 km<sup>2</sup> na wzgórzach Gór Kaczawskich, a zamieszkuje ją nieco ponad 7 tys. osób. Słynie z ośrodka lotów szybowcowych, wieży rycerskiej w Siedlęcinie i wielowiekowej historii okolicy sięgającej XIII w.

## Załącznik nr 1

Warszawa, Wrocław, Kowary 20.10.2023

V Międzynarodowa, interdyscyplinarna konferencja naukowa

### **KARKONOSZE WSPÓLNA SPRAWA**

*sport, zdrowie, nauka, biznes, ekologia, bezpieczeństwo*

KOWARY, 5, 6. 11. 2023 /niedziela, poniedziałek/

Otwarcie Konferencji godz. 12,30, obrady w Hotelu Jelenia Struga

## **ZAPROSZENIE**

*SERDECZNIE ZAPRASZAMY do merytorycznego udziału  
w kolejnej piątej już międzynarodowej, interdyscyplinarnej konferencji naukowo-sportowej.*

Dorobek naukowy poprzednich konferencji, utrwalony w zeszytach naukowych wydanych po konferencji, sugeruje szersze spojrzenie na rolę sportu w regionie, jak również w relacjach międzynarodowych. W skali globalnej, zawartej we współczesnej formule „globalizacji miejsca”, dotyczy zasięgu terytorialnego, jak również jakościowego poziomu doskonałości działania na „światowym poziomie”.

Przesłanie „sztuki walki”, czyli „dążenie do doskonałości” w sportach walki /obronnych/ zaczerpniętych z kultury „dalekiego wschodu” – przenika poprzez mistrzów /nauczycieli, trenerów/ oraz uczniów, do praktyki różnych obszarów życia społecznego. Pojawiają się zatem nowe jakościowo relacje społeczne, jak również postacie liderów, przywódców, stanowiących wzór osobowości do naśladowania.

*Celem konferencji jest ukazywanie, poprzez naukowe analizy i wnioskowanie, pozytywnych przykładów doskonalenia praktyki wzorcowego miejsca, jakim jest rejon gmin Karkonoszy.*

Zapraszamy do wspaniałej przygody intelektualnej, w znakomitym gronie przyjaciół nauki i „sztuki walki”. Niezbędnym atrybutem uczestnictwa w doborowym towarzystwie „górali wiedzy”, jest przygotowanie artykułu na wybrany temat /max. 10 stron T.N.Roman 12/ oraz wystąpienia na konferencji /15 -20 min./.

Konferencja sponsorowana jest przez Urząd Marszałkowski Dolnego Śląska oraz Burmistrza Miasta Kowary i Związek Gmin Karkonoskich.

Łączymy wyrazy szacunku. Do zobaczenia na Konferencji

Przewodniczący Rady Naukowej Konferencji  
*Prof. zw. dr hab. Mieczysław Morawski*

Kontakt z organizatorami:

Janusz Piepiora, tel. 603 173 434

Janusz Biernat, tel. 607 625 110

e-mail: [instytut@poczta.wp.pl](mailto:instytut@poczta.wp.pl)

### **Konferencja organizowana jest pod patronatem:**

- Marszałka Województwa Dolnośląskiego;
- Wiceprzewodniczącego Sejmiku Województwa Dolnośląskiego;
- Burmistrza Miasta Kowary, Przewodniczącej Zarządu Związku Gmin Karkonoskich;
- Dziekana Filii w Jeleniej Górze Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu;
- Prezesa Dolnośląskiego Związku Karate we Wrocławiu;
- KS Funakoshi Shotokan Karate, organizator Konferencji.

### **Rada Naukowa Konferencji:**

- Przewodniczący: prof. zw. dr hab. *Mieczysław Morawski*, Politechnika Warszawska
- Wiceprzewodniczący: dr *Janusz Biernat*, Uniwersytet Wrocławski /senior/, Dyr. Instytutu Promocji Rozwoju /Public Relations/ we Wrocławiu
- Sekretarz naukowy: mgr *Dorota Piepiora* /mistrzyni świata, karate/.

### **Członkowie:**

- dr *Marek Obrębalski* Wiceprzewodniczący Sejmiku Województwa Dolnośląskiego;
- mgr *Elżbieta Zakrzewska* Burmistrz Miasta Kowary, Przewodnicząca Zarządu Związku Gmin Karkonoskich;
- dr hab. *Piotr Rogala*, prof. UEW, Dziekan Filii w Jeleniej Górze Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu;
- dr *Dariusz Milko*, Uzdrowisko Cieplice Sp. z o.o., zdrowie, medycyna;
- inż. *Wacław Antoniak /9 DAN/,* W-ce Prezes Polskiego Związku Karate, sport;
- mgr *Andrzej Jędrzejewski* SP nr 2 w Kamieniu Pomorskim;
- dr *Krzysztof Chlebowski*, Społeczna Akademia Nauk /zarządzanie, sport/.

### **Honorowy Gość Konferencji – SENATOR RP WALDEMAR WITKOWSKI**

#### *Zespół Organizacji Konferencji :*

- Przewodniczący, Janusz Piepiora;
- członkowie:
  - Jerzy Urban
  - Ryszard Dwornik
  - Zbigniew Pędziwiatr

#### Ramowy program:

5.11.2023 /niedziela/

godz. 12.00 rejestracja uczestników;  
12.30 uroczyste otwarcie obrad;  
12.45 – 14.30 obrady;  
14.30 – 15.00 przerwa;  
– pokazy mistrzów karate  
15.00 – 16.45 obrady;  
17.00 - uroczysta kolacja i sesja wieczorowa

6.11.2023 /poniedziałek/

- obrady wg uzgodnionego programu  
- podsumowanie i zakończenie obrad  
- uzgodnienie projektu publikacji pokonferencyjnej

***Konferencja, seminarium letnie, relacja***

*62 wyświetlenia 8 lis 2023*

W Kowarach zorganizowana została po raz piąty międzynarodowa konferencja naukowo-sportowa „*Karkonosze wspólna sprawa*”. Spotkali się na niej nie tylko karatecy ale także naukowcy i samorządowcy.

V Międzynarodowa, interdyscyplinarna konferencja naukowa

05-06.11.2023r

W dniach 5-6 listopada 2023 roku, w Kowarach, odbyła się V Międzynarodowa Konferencja Naukowa „**KARKONOSZE WSPÓLNA SPRAWA**”

To interdyscyplinarne wydarzenie skupiło się na sportach, zdrowiu, nauce, biznesie, ekologii i bezpieczeństwie, tworząc przestrzeń do wymiany myśli i analizy doskonałości działań na najwyższym poziomie.

Głównym celem wydarzenia było ukazywanie pozytywnych przykładów doskonalenia praktyki w rejonie gmin Karkonoszy, poprzez naukowe analizy i wnioskowanie ze świata, a także kraju.

Poniżej krótki reportaż z wyżej wymienionej konferencji.

Oraz pokaz samoobrony przez wieloletnich shihan karate.

### **Seminarium letnie**

<https://shotokan-kowary.pl/letnie-seminarium-karate/>

### **Konferencja naukowo-sportowa**

<https://shotokan-kowary.pl/05-11-2023v-konferencja-naukowo-sportowa/>

IV Konferencja Naukowa Dolnośląskiego Związku Karate. – KS FUNAKOSHI SHOTOKAN KARATE (shotokan-kowary.pl)

Karate w ujęciu interdyscyplinarnym – Artykuł na stronie TV DAMI – KS FUNAKOSHI SHOTOKAN KARATE (shotokan-kowary.pl)

<https://youtu.be/g9T2sBJeKiM>

<https://youtu.be/g9T2sBJeKiM?si=nqPT2DZS4sgNEg5T>

<https://youtu.be/g9T2sBJeKiM?si=nqPT2DZS4sgNEg5T>

<https://youtu.be/g9T2sBJeKiM?t=114>



Fot. Uczestnicy konferencji

# 空手道



ISBN-978-83-943438-8-0