

Gdańsk obywatelski

Kierunek i dynamika zmian społecznych i gospodarczych w każdym mieście – i w kraju – zależy od trzech rodzajów kapitału: ludzkiego, społecznego i finansowego. Postawy, mentalność i indywidualne wybory ludzi mają decydujący wpływ na dwa pierwsze rodzaje kapitału. Polacy pomnożyli kapitał ludzki, są lepiej wykształceni niż na początku lat dziewięćdziesiątych, bardziej zaradni, zamożniejsi, bardziej dbają o zdrowie i więcej czasu poświęcają uprawianiu sportu i rekreacji. Zdecydowanie gorzej radzimy sobie z pomnażaniem kapitału społecznego. Kapitał społeczny to zestaw wartości i norm etycznych, wspólnych dla członków danej społeczności, umożliwiających im skuteczne współdziałanie. Kapitał ten odnosi się też do takich umiejętności, jak obdarzanie zaufaniem. Na przykład grupa, której członkowie wykazują, że są godni zaufania i ufają innym, będzie w stanie osiągnąć znacznie więcej niż porównywalna grupa, w której zaufania brak¹.

Poziom kapitału społecznego decyduje więc o wzajemnej pomocy, o jakości spontanicznej współpracy, o gęstości sieci

stowarzyszeń, o gotowości do dotrzymywania umów i kontraktów. Sukces w przewycięzaniu dylematów zbiorowego działania i samoniszczącego oportunistu zależy w dużej mierze od poziomu odziedziczonego lub wypracowanego kapitału społecznego.

Miasto i obywatele

Psychologowie społeczni twierdzą, że mentalnie pozostajemy w PRL. W dalszym ciągu sobie nie ufamy. Tylko 14 procent Polaków w 2007 roku uważało, że innym można ufać (ostatnie miejsce wśród członków UE według badań z 2004 roku). Nie potrafimy współpracować, nie uczestniczymy w życiu publicznym, nie udzielamy się społecznie, nie zrzeszamy się w dobrowolnych organizacjach (87 procent Polaków w 2007 przyznało, że nie należy do żadnej organizacji, co również plasuje nas na ostatnim miejscu wśród członków UE). Jesteśmy najmniej tolerancyjni i obywatelscy.

Autorzy licznych badań wysuwają tezę, że mamy „społeczeństwo obywatelskie bez obywateli”. Profesor Lena Kolarska-Bobińska tak komentuje te przygnębiające wyniki badań: „Polacy sobie nie ufają, są przekonani, że inni dbają tylko o swoje interesy. Brakuje poczucia, że trzeba troszczyć się o dobro wspólne. Rodzice i krewni to właściwie jedyna wspólnota, o którą należy się troszczyć. Towarzyszy temu zadawniona niechęć do instytucji, organizacji. Również politycy od początku przemian robili bardzo mało, żeby to zmienić. Lekceważą bądź krytykują organizacje pozarządowe. Winne są też organizacje pozarządowe, które nie nauczyły się pozyskiwać członków i sympatyków”².

Budowa społeczeństwa obywatelskiego i pomnożenie kapitału społecznego jest priorytetem działalności, szczególnie dla lokalnych władz samorządowych. Trzeba oprzeć się na rozwoju wspólnotowym, bo przepaść między coraz bardziej efektywnymi jednostkami a nieefektywną wspólnotą wciąż się pogłębia. Odbudowa wzajemnego zaufania między Polakami i zachęta do współpracy powinna znaleźć się w centrum debaty publicznej i troski elit lokalnych i krajowych.

Nasze miasto ma wielkie tradycje obywatelskiego współdziałania. To tu pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku powstały nielegalne organizacje skupiające robotników – Wolne Związki Zawodowe – oraz młodą inteligencję – Ruch Młodej Polski. Wcześniej powstało legalne, ale utrzymujące pewną niezależność od reżimu komunistycznego Zrzeszenie Kaszubsko-Pomorskie. Wreszcie w sierpniu 1980 w Stoczni Gdańskiej powstał pierwszy między Łabą a Pacyfikiem legalny i niezależny od partii komunistycznej związek zawodowy „Solidarność”. Później mimo represji stanu wojennego rodziły się kolejne niezależne organizacje, skupiające wielu mieszkańców Gdańska. Gdańczanie w dobie PRL, wbrew reżimowi komunistycznemu, wyróżniali się aktywnością społeczną i wysokim stopniem samoorganizacji na tle mieszkańców innych dużych miast.

Badania opinii publicznej z grudnia 2007 roku, które zlecił Pracowni Realizacji Badań Socjologicznych Uniwersytetu Gdańskiego, poświęcone wybranym problemom życia Gdańska, pokazały tkwiący w nas potencjał. Na pytanie: „Gdyby w związku z Euro 2012 pojawiły się oddolne inicjatywy społeczne, mające na celu poprawę wizerunku Gdańska (np. sprzątanie i upiększanie miasta), to czy włączyłby się Pan(i) do tego typu inicjatywy?”, aż 61 procent pytanych wyraziło chęć udziału w takich działaniach, tylko 14 procent odmówiło, a 25 pro-

cent nie miało zdania. Potwierdza to moją intuicję, że przygotowania do Euro 2012 mogą i powinny aktywizować obywateli Gdańska.

W listopadzie 2007 roku zwróciłem się do dwóch znanych menedżerów – Zbigniewa Canowieckiego i Piotra Soyki – z prośbą o pomoc w zaangażowaniu środowisk gdańskich i pomorskich przedsiębiorców we wsparcie przygotowań Gdańska do organizacji mistrzostw Europy w piłce nożnej. W mojej wizji bowiem Euro ma być nie tylko fantastyczną imprezą sportową, promującą Gdańsk w świecie, ale też przedsięwzięciem skupiającym i angażującym energię, emocje i czas obywateli różnych środowisk i zawodów. Euro 2012 to przede wszystkim przedsięwzięcie społeczne i obywatelskie.

Poznałem Canowieckiego i Soykę dwanaście lat wcześniej, w trakcie przygotowań do obchodów tysiąclecia Gdańska. Wtedy miałem sposobność obserwować ich bezinteresowne zaangażowanie, zdolności organizacyjne i pasję, z jaką namawiali innych przedsiębiorców do wsparcia finansowego i organizacyjnego obchodów milenijnych. Potem przez lata współpracowaliśmy przy kolejnych przedsięwzięciach społecznych.

Właśnie im przedstawiłem ideę powołania Społecznego Komitetu Wsparcia Euro 2012, a panowie Canowiecki i Soyka nie odmówili pomocy. Za ich radą wysłałem zaproszenie do współpracy wszystkim organizacjom przedsiębiorców i pracodawców w regionie. Zaproszenie spotkało się z życzliwym przyjęciem. Powstał Społeczny Komitet Wsparcia Euro 2012 (SKW) pod przewodnictwem prezesa Gdańskiej Stoczni Remontowej S.A. – Piotra Soyki. Na czele Rady ds. Sponsorów przy SKW stanął prezes Grupy Lotos – Paweł Olechnowicz. Dziś SKW skupia grono ponad trzydziestu menedżerów, którzy przygotowują i realizują pomysły na Euro 2012. Konkretnie

działania i współpraca zintegrowały środowisko, co doprowadziło do ponownego podjęcia inicjatywy utworzenia Pomorskiej Izby Gospodarczej. Dużą w tym też zasługą Marszałka Województwa Pomorskiego, Jana Kozłowskiego.

Menedżerowie skupieni w Komitecie pragną pozostawić materialny ślad swojej działalności obywatelskiej. Zdecydowali, że sfinansują budowę szesnastu boisk przyszkolnych. Ten szczodry dar, jak planuje lider tej akcji, prezes Navimoru, Roman Kinda, ma doprowadzić do aktywizacji społeczności szkolnej. To tylko jedna z wielu inicjatyw obywatelskich, która pojawiła się w Gdańsku w ostatnim czasie. Ma pokazywać, jak wiele dobrego można wspólnie zrobić dla swojej ulicy, dzielnicy i miasta, ujawnić pokłady pozytywnej energii, ukrytej w gdańszczyzanach i Polakach.

Zapał jednostek niestety nie udziela się wszystkim. Od 1990 roku udział gdańszczyzan w wyborach lokalnych, parlamentarnych i prezydenckich nie był imponujący. Frekwencja zmieniła się: od 46 procent w 1990 roku do 34 procent w ostatnich wyborach samorządowych w 2006 roku. Zainteresowanie sprawami miasta deklarowało w ostatnich badaniach opinii publicznej (od 1999 do 2007) od 30 do 24,2 procent gdańszczyzan. Zainteresowanie polityką lokalną wciąż kształtuje się na niskim poziomie.

Innym wskaźnikiem pomiaru poziomu kapitału społecznego jest liczba gdańskich podatników, którzy zadeklarowali w swych zeznaniach podatkowych darowiznę na rzecz organizacji pożytku publicznego. W 2004 roku jedynie 4,62 procent obywateli wpłaciło 1 procent (1 153 491 zł), ale w roku 2006 było ich już 10,75 procent (2 496 890 zł), a w 2007 – 29,29 procent (5 965 113 zł). Szeroka promocja w mediach i zaangażowanie gdańskiego samorządu przyniosły efekt.

O aktywności obywatelskiej świadczą również organizacje i członkostwo w grupach dobrowolnych, począwszy od klubów sportowych, poprzez chóry, aż po organizacje społeczne, fundacje i partie polityczne. Brakuje jednak kompletnych danych, co nie najlepiej świadczy o państwowych służbach statystycznych. W Gdańsku, według szacunków Urzędu Miejskiego, działa około 1600 organizacji, w tym około 80 fundacji. Według Unii Metropolii Polskich, analizującej liczbę organizacji pozarządowych w stosunku do liczby mieszkańców w dziesięciu największych miastach, Gdańsk zajmuje trzecią pozycję po Lublinie i Warszawie, mając 3,36 organizacji na 1000 mieszkańców.

Jednym ze sposobów weryfikacji aktywności organizacji są badania terenowe. Takie badania środowiska gdańskich organizacji pozarządowych w grudniu 2007 zlecił Wydział Spraw Społecznych Urzędu Miejskiego w Gdańsku. Badaniem objęto znaczącą część sektora pozarządowego (428 podmiotów). Zdecydowana większość lokalnych organizacji ma status stowarzyszenia zarejestrowanego (86 procent), 8 procent to fundacje, a 5 procent – związki stowarzyszeń. Niecały jeden procent stanowią organizacje powstałe na mocy umowy Państwo–Kościół. Większość przebadanych organizacji (43 procent) powstało w latach 2000–2007, w latach dziewięćdziesiątych powstało 38 procent organizacji, a przed rokiem 1989 – 19 procent. Najstarsza z badanych organizacji została zarejestrowana w roku 1911.

Ponad połowa organizacji (53 procent) działa na rzecz dzieci i młodzieży, 42 procent skupia swą działalność na ubogich, chorych, niepełnosprawnych, uzależnionych, bezrobotnych i osobach starszych. 25 procent organizacji zajmuje się określonymi grupami zawodowymi, 9 procent zaś – problemami kobiet. Aż 65 procent badanych organizacji deklaruje, że ogarnia swoim zasięgiem cały Gdańsk.

Gdańskie organizacje społeczne w większości znajdują się na początku swojej działalności, wymagają wsparcia samorządu, przedsiębiorstw i tych obywateli, którym się lepiej powodzi. Moim stałym partnerem, doradcą i pierwszym recenzentem działalności organizacji pozarządowych jest powołana w 2005 roku Gdańska Rada Pożytku Publicznego.

Promocja działań obywatelskich jest niezwykle ważna. Dlatego w roku 2000 ustanowiłem Nagrodę imienia Lecha Bądkowskiego dla wyróżniających się gdańskich organizacji społecznych. Wybór patrona nie był przypadkowy. Choć osobiście nie znałem Lecha Bądkowskiego, to lektura jego książek i artykułów oraz opowieści o roli, jaką odegrał w tworzeniu „Solidarności”, wskazywała, że to wymarzony patron budującego się społeczeństwa obywatelskiego. W roku 2005 powstał dodatkowo honorowy tytuł Darczyńcy Roku – dla tych obywateli i przedsiębiorców, którzy wspierają organizacje społeczne czy ubogie rodziny.

Ogromną grupę, z której na pewno można by wyłonić wielu wolontariuszy i lokalnych liderów, stanowią emeryci. Przykład moich rodziców pokazał mi, jak wiele dobrego bezinteresownie czynią emeryci na rzecz dobra publicznego. Często są to ludzie wykształceni, z dużym doświadczeniem zawodowym i społecznym oraz o ustabilizowanej sytuacji finansowej. Należy uruchomić tę ogromną energię obywatelską, uwięzioną dziś w zaciszu domów. Społeczeństwo gdańskie potrzebuje aktywnych seniorów, ich mądrości życiowej i doświadczenia. Dobrze rozwijające się Uniwersytety Trzeciego Wieku powinny stać się zaczynem ich większej aktywności. Świetnym przykładem takiej bezinteresownej aktywności w jesieni życia jest wspierające dzieci i młodzież Stowarzyszenie „Nasze Siedlce”, prowadzone przez panią Lucynę Karczewską. We Wrzeszczu

grono pań, a wśród nich Irma „Murka” Antkowiak i Maria Grzywaczewska, prowadzi sklep „Puchatek”, w którym zbierają, czyszczą, segregują i sprzedają za „grosik” używane ubrania, a niewielkie zyski z tej działalności przeznaczają na dożywianie dzieci.

W celu lepszej koordynacji działań na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego powołałem Referat do spraw Organizacji Pozarządowych, którym kieruje Magdalena Skiba, długoletnia prezeska jednego z gdańskich stowarzyszeń. Staram się zachęcać współpracowników z Urzędu Miejskiego i podległych mi jednostek organizacyjnych do współpracy i otwartości wobec sektora obywatelskiego. Z radością odnotowuję przykłady, kiedy pracownicy Urzędu osobiście angażują się w działalność społeczną. Nie ma nic skuteczniejszego dla promowania zachowań obywatelskich niż przykład dawany przez pracowników i kierownictwo instytucji samorządowych. To buduje zaufanie, zwłaszcza w naszym skażonym nieufnością społeczeństwie. Potrzebny jest stały udział radnych, posłów, prezydenta i innych przedstawicieli lokalnych elit w działaniach społecznych, nie tylko przy okazji zbiórki na rzecz Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, ale też przy sprzątanii parków i skwerów, przy małych dzielnicowych akcjach społecznych, w działaniach, w których przejawia się osobista ofiarność.

Sprawność zarządzania miastem

Sprawność każdego działania można oceniać na podstawie co najmniej dwóch kryteriów: skuteczności i ekonomii. Skuteczne jest takie działanie, które prowadzi do osiągnięcia wytyczo-

nego celu. Ekonomiczne natomiast będzie osiągnięcie celu jak najmniejszym kosztem³.

W wypadku przedsiębiorstwa łatwo określić, jakie są kryteria sprawności zarządzania (stopa zysku, udział w rynku czy porównanie wielkości kosztów działania do osiągniętych wyników). Trudniej określić sprawność zarządzania miastem. Wynika to z wielu uwarunkowań. Po pierwsze, głównym celem władzy miasta jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty lokalnej. Potrzeby te stale się zmieniają i są tak różnorodne (od zapewnienia miejsc w żłobkach i przedszkolach, poprzez usługi transportu publicznego, skończywszy na zapewnieniu miejsc na cmentarzach), że trudno określić stopień ich zaspokojenia. Nie mówiąc już o tym, że nikt nie jest w stanie ich wszystkich zrealizować. Po drugie, gospodarka finansowa miasta opiera się na budżecie, w którym dochody i wydatki muszą się bilansować. Dochody miasta w niemałym stopniu zależą od decyzji sejmu i rządu. Każda decyzja władz centralnych (wprowadzająca na przykład ulgę rodzinną czy obniżająca stawki podatku dochodowego od osób fizycznych) powoduje obniżkę dochodów miasta, a więc również zmniejszenie zdolności zaspokajania potrzeb mieszkańców.

Miasto nie jest nastawione na osiąganie zysku, a jego działalność polega na zaspokajaniu określonych ustawami potrzeb mieszkańców. Dlatego nie można zastosować kryterium ekonomicznego (charakterystycznego dla przedsiębiorstw) do oceny sprawności działania prezydenta i administracji samorządowej.

Inne czynniki, które wpływają na sprawność zarządzania miastem, to mechanizm wyłaniania – co cztery lata – prezydenta i rady miasta. Na sprawność zarządzania niebagatelny wpływ mają relacje między prezydentem a radą. Antagonistyczne stosunki między większością w radzie a prezydentem

będą obniżały sprawność zarządzania, co przejawiać się będzie brakiem decyzji, opóźnieniem ich podjęcia i bałaganem. Optymalnym rozwiązaniem są relacje partnerskie, oparte na zaufaniu do prezydenta. Gwarancją takiej współpracy jest przynależność prezydenta i większości w radzie do jednego ugrupowania bądź koalicji. Jednakże nawet w tym modelu prezydent może natrafić na wewnętrzną opozycję w swojej partii czy koalicji. W mojej dziesięcioletniej prezydenturze doświadczyłem wszystkich rodzajów relacji z radą. Od wrogości i regularnie zgłaszanych wniosków o odwołanie (w latach 1998–2002), do dość harmonijnej współpracy (w latach 2002–2008). Bez wątpienia atmosfera współpracy, umiejętność wypracowania kompromisu, brak zaciętrzewienia i wrogości w radzie miasta istotnie wpływa na skuteczność zarządzania.

Niezmiernie ważny jest też przepływ informacji i budowanie „kultury korporacyjnej”. Od rzetelnej informacji i szybkości jej przekazywania zależy trafność podejmowanych decyzji. Od prawidłowo zdefiniowanych krótko- i długoterminowych zadań, współpracy między różnymi jednostkami oraz od entuzjazmu ludzi zależy sprawność zarządzania miastem.

Samorząd miasta działającego w warunkach rynkowych i konkurencyjnych wymaga innego niż korporacja systemu oceny sprawności działania. Opinia publiczna, dziennikarze, politycy przywykli do rozliczania prezydentów z efektów inwestycyjnych w odniesieniu do zaplanowanych wydatków w budżecie. Oczywiście to ważne, ile kilometrów dróg, wodociągów i kanalizacji wybudowano z pieniędzy miasta czy spółek miejskich. Ale ważniejsze jest, jakie efekty rozwojowe te inwestycje przyniosły miastu. Ile pieniędzy zainwestowano, ile metrów kwadratowych biur, hoteli, sklepów wybudowano, ile przeznaczono na maszyny i obiekty przemysłowe, jak się wo-

bec tego zwiększyły dochody budżetu miasta z podatków. Ekonomiści nazywają to efektem dźwigni. Ważnym kryterium oceny sprawności lidera lokalnej społeczności jest odpowiedź na pytanie, czy udaje mu się stworzyć warunki do inwestowania, ile czasu i sił przeznaczają na inicjowanie i pobudzanie sektora prywatnego i pozarządowego⁴.

Rozwój miasta zależy od umiejętnego współdziałania między przywódcą lokalnym a najważniejszymi podmiotami gospodarczymi i społecznymi oraz od ich wspierania przez władzę samorządową. Miasta na wskroś obywatelskie, o wielu zrzeszeniach obywatelskich, licznych czytelnikach gazet, użytkowników internetu, o wysokiej frekwencji wyborczej, o dużym procencie osób z wyższym wykształceniem, stanowią naturalne zaplecze i wsparcie dla efektywnych rządów. Istnieje prosta zależność: im bardziej zaangażowana jest lokalna społeczność, tym bardziej sprawne jest zarządzanie miastem.

Podam tylko jeden przykład. Jako prezydent miasta nie mam żadnych prawnych kompetencji w odniesieniu do kontrolowanej przez Skarb Państwa Grupy Lotos. Ale przyszłość Lotosu nigdy nie była mi obojętna. Dlatego poprzez zabiegi polityczne – rozmowy, oświadczenia i konferencje prasowe – broniłem niezależności Lotosu, kiedy władze centralne próbowały połączyć go z Orlenem. Powiedziałem wówczas – „broniemy Lotosu jak niepodległości”. Kiedy Lotos zdecydował się na forsowny program inwestycyjny „10+” (szerzej na ten temat w rozdziale: „Gdańskie lokomotywy biznesu”), w którego wyniku powstanie *de facto* druga rafineria, zaangażowałem się w poparcie tej inwestycji. Zabiegałem u ministrów rządu Donalda Tuska, by przekonali ministra skarbu o słuszności tej największej inwestycji przemysłowej na północ od Warszawy. Miliardy złotych zainwestowane w Gdańsku przyniosą nie tylko

nowe miejsca pracy, lecz także wzmocnią budżet. Za kilka lat znacznie wzrosną wpływy – nie tylko z tytułu podatku od nieruchomości, ale też podatku dochodowego od podmiotów gospodarczych.

Istotną miarą skuteczności instytucji samorządowych jest ich ocena przez obywateli, czyli wyborców. W Gdańsku od 1996 roku przeprowadzany jest doroczny sondaż opinii publicznej, dotyczący wybranych problemów miasta. W 2007 roku 48 procent respondentów oceniło działalność Rady Miasta jako minimum dobrą, 37 procent – jako dostateczną, 15 procent zaś – jako niedostateczną. Rada Miasta uzyskała średnią ocen 3,3. Opinie gdańszczan na temat działalności prezydenta okazały się również dość zróżnicowane: 61 procent respondentów oceniło ją jako minimum dobrą, 25 procent wystawiło ocenę dostateczną, a 14 procent – mierną. Średnia ocen wyniosła 3,6. W stosunku do lat poprzednich to lekki wzrost (z 3,2 w 2000 roku do 3,6 w 2006). Nastąpił także wzrost liczby respondentów deklarujących zaufanie do mnie: z 21 procent w 2004 do 38 procent w 2007 roku. W stosunku do lat poprzednich zmniejszył się też odsetek deklarujących brak zaufania do prezydenta (z 20 procent do 13 procent).

Dodatkowo z badań CBOS, przeprowadzonych w ośmiu największych miastach, wynika, że mieszkańcy Gdańska żywią najwyższy poziom zaufania do władz lokalnych (35 procent) i najwyższe przekonanie o możliwości wpływu na to, co się dzieje w mieście. Wskaźniki te są o wiele wyższe niż w wypadku Łodzi, Lublina, Krakowa, Poznania czy Katowic⁵.

O wszystkim decydują ludzie

Każdy mój sukces w zarządzaniu Gdańskiem zawdzięczam w równej mierze swojej pracy, jak oddaniu i pracowitości moich bliższych i dalszych współpracowników. Za każdą nową inwestycją, remontem drogi, sprawną obsługą klienta przy wyrobieniu dowodu osobistego, wydarzeniem kulturalnym czy sportowym stoją konkretni ludzie, ze swoją pomysłowością i pasją działania. O wszystkim decydują kompetentni urzędnicy, wykonujący rzetelnie swoje obowiązki. Rolą lidera jest koordynowanie, wspieranie i motywowanie, ale też – jeśli trzeba – karanie.

Wszyscy wiemy, że w organizacjach świadczących usługi największym kapitałem są ludzie. Podobnie jest w administracji samorządowej. Nawet najlepiej zorganizowana administracja, z pracowitym prezydentem czy burmistrzem, nie będzie zdolna do sprawnego działania bez odpowiednio wykształconej, wykwalifikowanej i umotywowanej kadry. Dobrze wykształcony, podnoszący swoje kwalifikacje, sprawny i kulturalnie obsługujący obywateli, utożsamiający się z Gdańskiem, uczciwy i rzetelny pracownik Urzędu Miejskiego to wzorzec, który staram się kształtować i upowszechniać wśród moich współpracowników.

O jakości kadr, a więc w konsekwencji o sprawności pracy urzędu, decyduje między innymi polityka zatrudnienia. Obowiązkowe konkursy przy rekrutacji nowych pracowników Urzędu Miejskiego wprowadziłem kilka lat wcześniej, zanim

1990

TO DWIE SĄSIADKI NAMÓWIŁY MNIE DO STARTU W WYBORACH

DO RADY MIASTA GDAŃSKA

FOT. ARCHIWUM RODZINNE

pojawił się taki wymóg ustawy. W ten sposób, poprzez konkurencję, unikając pokusy kumoterstwa, wybieramy najlepszych kandydatów do pracy.

Nowoczesne zarządzanie kadrami w administracji samorządowej staje się tak samo ważne, jak zarządzanie inwestycjami. Zarządzający miliardami złotych gdański samorząd musi pozyskiwać jak najlepszych pracowników, tym bardziej że konkurencja na rynku pracy w ostatnich trzech latach się zaostrzyła, a my nie możemy pozwolić na to, by zdolni pracownicy uciekali do sektora prywatnego. Trzeba zliberalizować i uelastyczyć przepisy regulujące system płac, przynajmniej w dużych miastach, gdzie rynek pracy jest najbardziej konkurencyjny. Należy to zrobić po to, by prezydent mógł odpowiednio wynagradzać swoich pracowników. W przeciwnym razie utracimy tych najzdolniejszych, przysparzających miastu wielu inwestycji.

Po doświadczeniach kilku pierwszych lat swojej prezydentury postanowiłem osobiście zatrudniać pracowników Urzędu Miejskiego. Uznałem, że powinienem przeprowadzać rozmowy z kandydatami do pracy i podejmować decyzję o zatrudnieniu, oczywiście wysłuchując opinii dyrektora lub kierownika wydziału. Podobnie postępuję, przedłużając umowy o pracę. I choć te czynności zabierają sporo czasu (tylko w 2007 roku rozmawiałem z ponad 200 osobami), to umożliwiają mi lepsze poznanie ludzi.

W dobie społeczeństwa wiedzy i szybko zmieniającej się rzeczywistości nowym wyzwaniem jest nieustanne podnoszenie kwalifikacji przez pracowników samorządowych. W 2005 roku wprowadziłem obowiązkową aplikację administracyjną dla nowo przyjętych pracowników Urzędu Miejskiego, prawdopodobnie jedyną tego rodzaju w Polsce. W ramach szkolenia, obejmującego zagadnienia z zakresu prawa samorządo-

wego, administracyjnego, finansowego i zamówień publicznych, kodeksu etyki pracownika samorządowego i elementów protokołu dyplomatycznego, pragnę kształtować wysoki standard wiedzy pracownika samorządowego. Każdy uczestnik szkolenia po jego zakończeniu musi zdać test, co jest warunkiem przedłużenia umowy o pracę na czas nieokreślony.

Wiem, jak dużym przeżyciem emocjonalnym są pierwsze miesiące pracy w Urzędzie. Dlatego wprowadziłem nową praktykę – każdy nowo zatrudniony ma swojego opiekuna, którego powinnością jest wprowadzenie pracownika w jego obowiązki, udzielenie mu pomocy i rady. Moim celem jest, aby nowo zatrudnieni w miarę szybko aklimatyzowali się w środowisku pracowniczym i stawali się pełnoprawnymi uczestnikami naszej drużyny.

Dużą uwagę przywiązuję do budowania dobrej, koleżeńskej atmosfery w Urzędzie. Dlatego osobiście, w obecności wszystkich dyrektorów, wręczam umowy o pracę nowo zatrudnionym oraz nagrody jubileuszowe. Żegnam się z odchodzącymi na emeryturę. Od dziewięciu lat co roku zapraszam wszystkich pracowników Urzędu na piknik integracyjny. Bierze w nim udział zawsze około sześciuset osób. Mimo krytyki niektórych mediów uważam, że ta forma wspólnej zabawy jest ważnym czynnikiem zbliżającym i wzmacniającym zespół. Inną formą budowy kultury organizacyjnej i dobrej atmosfery między pracownikami, tym razem szczebla kierowniczego, są do roczne jednodniowe narady poza Urzędem. Podczas tych narad, wolni od presji czasu, szczerze i rzetelnie oceniamy swoją pracę, szukamy sposobów rozwiązywania problemów, a nade wszystko uczymy się współpracy.

W naszym Urzędzie wielkim wyzwaniem jest wzmocnienie współpracy między dyrektorami wydziałów i ich pracow-

nikami. Praca zespołowa, działanie w grupie nie jest najmocniejszą stroną gdańskich urzędników. Ważne jednak, że znamy swoje słabe strony i chcemy nad nimi pracować. Im lepsza współpraca, tym szybciej, sprawniej i taniej będziemy realizować zadania publiczne i wpływać na rozwój miasta.

Działania administracji, nie tylko samorządowej, spotykają się często z krytyką opinii publicznej, która określa ją mianem biurokracji. Zgodnie z potocznym rozumieniem tego słowa oznacza ono powolność, ociążałość, rutynę, skomplikowaną procedurę i niedostosowanie organizacji do potrzeb, które powinna zaspokajać. Funkcjonowanie administracji nie jest możliwe bez pewnego stopnia biurokracji. Problem tkwi w tym, jak określić jej optymalny poziom. Samorząd terytorialny poprzez urząd miejski wykonuje ustawy sejmowe, często bardzo niskiej jakości. Także zbyt sformalizowane instytucje i urzędniczo-formaliści są źródłem biurokracji. Ci ostatni wykonują swoje powinności nie w imieniu i interesie rzeczywistego mocodawcy – prezydenta miasta, lecz we własnym interesie, traktując funkcjonowanie swoich komórek organizacyjnych jako cel sam w sobie. I zamiast rozwiązywać problemy, pomnażają je, miast szukać rozwiązań, utrudniają obywatelom życie. Niekiedy muszą interweniować i zmieniać ich decyzje.

Wyzwaniem dla mnie i dla mojego zespołu jest budowa etosu pracownika samorządowego, który rozumie istotę służby wobec mieszkańców, naszych pracodawców. W tym celu już w trzecim roku mojej prezydentury wprowadziłem Kodeks etyki pracowników samorządowych Urzędu Miejskiego w Gdańsku. W 2005 roku kierowany przeze mnie Urząd przystąpił do programu „Przejrzysta Polska”, którego celem jest promowanie uczciwości i skuteczności oraz przeciwdziałanie korupcji. Korzystając z doświadczeń sektora prywatnego, w roku 2006

zdecydowałem się na przeprowadzenie kontroli Urzędu metodą *mystery shopping*. Jej istotą jest badanie procedur administracyjnych przez wcielających się w rolę petenta kontrolerów, którzy sprawdzają jakość i warunki usług. Wyniki eksperymentu, drugiego w Polsce po Poznaniu, przyniosły optymistyczny obraz Urzędu.

Ważną cechą dojrzałej demokracji jest apolityczny charakter administracji. Administrację tworzą ludzie, którzy nie starają się o głosy wyborców, nie podlegają dyscyplinie partyjnej. Apolityczność administracji stanowi podstawowy warunek, żeby bez napięć i konfliktów mogła ona wykonywać nałożone na nią zadania, bez względu na zmiany na stanowisku prezydenta miasta. Podobnie przy wyborze najbliższych współpracowników – zastępców, sekretarza i skarbnika miasta – kieruję się przygotowaniem merytorycznym do pełnionej funkcji, doświadczeniem i cechami charakteru, a nie przynależnością partyjną. Sądzę, że mimo upływu dziesięciu lat mojej prezydentury udało mi się utrzymać apolityczność administracji.

W XXI wieku ważnym czynnikiem sprawności zarządzania rozwojem miast będzie zdolność tej coraz bardziej złożonej organizacji samorządowej do uczenia się. Dlatego też organizacja samorządowa musi przyciągać do pracy ludzi, którzy są w stanie podnosić kwalifikacje. Tradycyjni urzędnicy muszą ustępować miejsca menedżerom samorządowym. Tylko organizacja złożona ze starannie dobranej, silnie zmotywowanej, kierującej się wysokimi standardami etycznymi grupy może kierować rozwojem miasta w warunkach konkurencyjnego i globalizującego się rynku, w nieustabilizowanym, burzliwym otoczeniu.

Po co jest prezydent?

„Czym zajmuje się prezydent miasta?” – takie pytanie często zadają mi uczniowie odwiedzający mnie w Urzędzie Miasta. W powszechnym odbiorze, kształtowanym przez środki masowego przekazu, sprawowanie najważniejszej wybieralnej funkcji w mieście łączy się z otwieraniem i zamykaniem ważnych konferencji, spotkań, koncertów czy nowych inwestycji. Prezydent ponadto widoczny jest przy okazji jubileuszy, ślubów, pogrzebów i innych podobnych okoliczności. Pełnienie funkcji reprezentacyjnej to najbardziej widowiskowy, czasochłonny i niekiedy męczący z obowiązków. Stwarza jednak możliwość poznania wielu gdańszczan, a także gości z kraju i zagranicy i podkreśla autorytetem Miasta dokonania ludzi i środowisk. Ludzie oczekują obecności prezydenta i jest to integralna część mojej pracy, choć często wykonywana dużym kosztem (w 2007 roku miałem jedynie sześć całkowicie wolnych sobót i zaledwie o kilka więcej niedziel).

Do prezydenta dużego miasta, takiego jak Gdańsk, kierowanych jest dużo oczekiwań, zaproszeń, obowiązków codziennych i nietypowych. Niezwykle ważne staje się takie zarządzanie czasem, które spełniając możliwie najwięcej oczekiwań, umożliwi sprawne funkcjonowanie Urzędu. Dba o to Kancelaria Prezydenta, kierowana przez dyrektora Helenę Chmielowiec. Kancelaria stanowi zaplecze, które – często metodą prób i błędów – tworzyłem od podstaw od momentu objęcia urzędu prezydenta, ale proces ten nie jest jeszcze ukończony. Liczne zaproszenia, sugestie, propozycje, protesty, listy, petycje, prośby, żądania muszą być segregowane, a część z nich – przekazana innym, odpowiednim jednostkom organizacyjnym Urzędu.

Ta dystrybucja i sortowanie informacji są niezbędne, abym mógł zajmować się najważniejszymi aspektami zarządzania miastem.

Niezależnie od powierzchownego postrzegania roli prezydenta, jest on przede wszystkim politykiem i menedżerem. Polityka, według Maksa Webera, oznacza dążenie do udziału we władzy lub do wywierania wpływu na podział władzy oraz jej utrzymanie. „Kto uprawia politykę, ten dąży do władzy – do władzy rozumianej jako środek w służbie innych celów, idealnych bądź egoistycznych, lub do władzy «dla niej samej»: po to, by rozkoszować się poczuciem prestiżu, jakie ona daje”⁶. Tak niemiecki socjolog charakteryzuje politykę i polityka.

Rolą prezydenta – polityka – i jego współpracowników jest ciągle informowanie, wyjaśnianie i przekonywanie do swoich racji i decyzji. Ważne, by strategiczne dla miasta decyzje były z możliwie dużym wyprzedzeniem omawiane z zapleczem politycznym w radzie miasta. Największa liczba spięć na linii prezydent–radni wynika z nieumiejętności (zaplecza prezydenta) zaplanowania czasu na konsultacje i rozmowy w klubie radnych i w komisjach. Powodem sporów – oprócz występującej niekiedy złej woli – jest brak profesjonalnego przygotowania radnych do sprawowania funkcji. Ciągle brakuje prawników i ekonomistów. To wielkie wyzwanie dla partii politycznych, by staranniejsz selekcjonować kandydatów.

Ważne jest wczesne rozpoznawanie pól ewentualnych rozgrywek politycznych i takie zarządzanie sporem politycznym, by demokratycznie wybrane władze samorządowe nie paraliżowały realizacji zadań publicznych. W czasie mojej pierwszej kadencji (1998–2002) opozycja prawicowo-lewicowa przez wiele miesięcy blokowała prace nad budową gdańsko-sopockiej hali widowiskowo-sportowej, przez co straciliśmy parę lat.

Prezydent jest również menedżerem, który odpowiada zarówno za kierowanie Urzędem Miasta, jak i za zarządzanie miastem. Przyjrzyjmy się zakresowi władzy i odpowiedzialności prezydenta.

Prezydent jest organem wykonawczym miasta, a więc z jednej strony wykonuje uchwały rady miasta, a z drugiej realizuje zadania publiczne, określone przepisami prawa. Jednym z ważniejszych zadań jest gospodarowanie mieniem komunalnym (gruntami, budynkami i tak dalej). Prezydent wydaje decyzje administracyjne w sprawach indywidualnych. W Gdańsku tylko w roku 2007 upoważnieni przeze mnie pracownicy wydali 567 892 takie decyzje. Prezydent jest ponadto zwierzchnikiem służbowym ponad tysiąca stu pracowników Urzędu Miejskiego oraz dwustu czterdziestu siedmiu dyrektorów różnych jednostek organizacyjnych: od żłobków, przedszkoli, Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, Straży Miejskiej aż do Miejskiego Ogrodu Zoologicznego.

Prezydent Gdańska wykonuje budżet miasta i jest organem podatkowym w zakresie podatków lokalnych. Pełni funkcję nadzoru właścicielskiego wobec dziewięciu spółek miejskich ze stuprocentowym udziałem miasta oraz jedenastu z udziałem mniejszościowym.

Od reformy samorządowej w 1998 roku prezydent Gdańska pełni dodatkowo funkcję starosty, wykonując zadania między innymi z zakresu gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa. W pełnieniu tych rozległych obowiązków pomaga mi czterech zastępców (Wiesław Bielawski, Ewa Kamińska, Maciej Lisicki i Marcin Szpak), skarbnik (Andrzej Bojanowski) i sekretarz miasta (Danuta Janczarek).

Zarządzanie miastem przez prezydenta i jego współpracowników odbywa się na dwóch poziomach. Pierwszy skiero-

wany jest „do wewnątrz” i obejmuje zarządzanie Urzędem Miasta. Tu priorytetem jest planowanie (długofalowe cele i sposoby ich osiągnięcia), organizowanie (podział pracy, obieg informacji), decydowanie, motywowanie (oczekiwania wobec pracowników, rozpoznawanie ich potrzeb i aspiracji) i wreszcie kontrolowanie.

Drugi poziom to skierowane „na zewnątrz” zarządzanie miastem jako całością, które obejmuje uzgadnianie celów i sposobów ich realizacji z partnerami publicznymi (wojewoda, marszałek województwa, firmy prywatne, organizacje społeczne i tym podobne), zabieganie o środki z Unii Europejskiej (u ministrów rządu, na przykład na remont ulicy Słowackiego czy budowę Europejskiego Centrum Solidarności), lobbing wobec rządu o korzystne dla Gdańska rozstrzygnięcia (na przykład trwające dziesięć lat starania o pozyskanie gruntów północnej części Wyspy Spichrzów od firmy państwowej czy wsparcie grupy Lotos przy projekcie „10+”).

Obecnie każdy duży projekt inwestycyjny, wydarzenie kulturalne czy sportowe wymaga od prezydenta i jego zaplecza wielorakich interakcji z podmiotami zewnętrznymi. Co więcej, wiele tych działań o charakterze lobbingowym nie mieści się w klasycznym zakresie obowiązków publicznych prezydenta. Długofalowe interesy Gdańska, aspiracje jego mieszkańców, zaostarzająca się konkurencja między metropoliami wymuszają na prezydencie i administracji większą elastyczność i zachowania menedżerskie, charakterystyczne raczej dla firm prywatnych.

Niezwykle ważna jest w polskich warunkach scentralizowanego państwa przychylność każdego z rządów wobec Gdańska i Pomorza. Nie jest obojętna dla interesów Gdańska dominująca opcja polityczna rządzących krajem. W przeszłości Gdańsk i Pomorze często były pomijane przy podziale środ-

ków z budżetu centralnego czy innych ważnych decyzjach. Na początku lat dziewięćdziesiątych – gdy prezydentem był Lech Wałęsa, a premierem Jan Krzysztof Bielecki – wśród pracowników rządu i kancelarii prezydenta wiele osób pochodziło z Gdańska. Podobnie w okresie, gdy władzę sprawowała Akcja Wyborcza Solidarność. Wymierne efekty tego były niewielkie. Szczególnie jeśli chodzi o ważne dla regionu i miasta inwestycje infrastrukturalne i gospodarcze. Modernizacja drogi wyjazdowej z Gdańska do Warszawy, czy udana za sprawą ministra Janusza Lewandowskiego prywatyzacja papierni w Kwidzynie to wyjątki potwierdzające regułę. To prawda, niektórzy ludzie wspomagali Gdańsk: ówczesny szef MEN Edmund Wittbrodt (środki na rozbudowę kampusu Uniwersytetu Gdańskiego), szef MSWiA Marek Biernacki (środki na komendę policji w Sopocie), wiceminister sportu Jan Kozłowski (środki na gdańsko-sopocką halę widowisko-sportową), wiceminister kultury Arkadiusz Rybicki (środki na wystawę „Drogi do wolności”) czy były wojewoda Ryszard Kurylczyk z SLD (środki na przebudowę ulic Marynarki Polskiej oraz Podwała Grodzkiego). Sukcesem także zakończyła się batalia o pozostawienie Trasy Sucharskiego na liście projektów dofinansowywanych z UE za rządów PiS (w wyniku nacisków samorządowców i mediów). Ale przeważnie były to działania doraźne, a nie systemowe. I tak, konieczna nam autostrada A-1 nadal pozostaje marzeniem. Nie udało się też rozwiązać fatalnego w skutkach niedoszacowania nakładów państwa na pomorską służbę zdrowia⁷.

Obecny rząd, kierowany przez Donalda Tuska, jest pierwszym od długiego czasu, który z otwartą życzliwością odnosi się do Gdańska i Pomorza. Nie bez znaczenia jest osobiste zainteresowanie premiera Tuska, gdańszczanina z urodzenia, ważnymi dla regionu sprawami. Także najbliżsi współpracow-

nicy premiera, Tomasz Arabski i Sławomir Nowak, starają się być skutecznymi rzecznikami naszych gdańskich i pomorskich spraw. Oczywiście ta potencjalnie sprzyjająca sytuacja, nie zwalnia nas z obowiązku najlepszego przygotowywania dokumentów i projektów inwestycyjnych. Wcale też nie oznacza mniejszej liczby moich wizyt służbowych w Warszawie.

Miasto jest jednostką gospodarczą, która ma osiągać określone efekty przy możliwie niskich nakładach. W mieście, podobnie jak w firmie, trzeba przygotowywać długofalowy plan rozwoju. Trzeba kłaść nacisk na wzmacnianie konkurencyjności i podstaw trwałego rozwoju miasta. Trzeba wybierać między konsumpcją – wydatkami bieżącymi – a inwestycjami.

To, co najbardziej różni zarządzanie miastem od zarządzania firmą, to tempo i procedury podejmowania decyzji. Władze samorządowe działają znacznie wolniej niż menedżerowie przedsiębiorstw, zwłaszcza organy kolegialne samorządu. Często też mamy do czynienia z nieumiejętnością podejmowania decyzji przez urzędników, wynikającą z lęku przed odpowiedzialnością. I wówczas sprawa niezafatwiona na odpowiednim poziomie z powodu asekuracyjności decydenta jest przekazywana do rozstrzygnięcia na szczeble wyższe. A czas biegnie i interesant ponosi wymierne straty.

Prezydent dużego miasta, zwłaszcza takiego jak Gdańsk, niekiedy godzi wiele ról nie tylko na poziomie lokalnym, ale i na szczeblu regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Wielkość i znaczenie Gdańska determinują wiele dodatkowych obowiązków. Na przykład na szczeblu krajowym jestem prezesem Fundacji Unii Metropolii Polskich, zrzeszającej dwanaście największych miast polskich, a także członkiem Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego. Moim zadaniem jest dbanie o interesy dużych miast wobec rządu i sejmu, lobbying,

opiniowanie projektów ustaw, a także monitorowanie działań rządu, aby przynajmniej nie umniejszono uprawnień i dochodów miast. Na arenie międzynarodowej reprezentuję Gdańsk między innymi w Stowarzyszeniu Eurocities, zrzeszającym duże miasta krajów Unii Europejskiej. Aktywność międzynarodowa służy promocji Gdańska i zdobywaniu doświadczeń w miastach starej Europy. Innym rodzajem aktywności zagranicznej są organizowane we współpracy z Urzędem Marszałkowskim i miastami Metropolii Gdańskiej wyjazdy gospodarcze do ważnych ośrodków w Europie, Ameryce i Azji. Ich głównym celem jest pozyskanie nowych inwestorów.

Wielkim wyzwaniem stojącym przed prezydentami jest konsekwentne przeobrażanie tradycyjnych postaw urzędniczych w zachowania i postawy menedżerów. Menedżer – pracownik samorządowy powinien z otwartością, zaufaniem i ochotą załatwiać sprawy i wychodzić naprzeciw interesantom. Powinien szukać rozwiązania nawet najbardziej skomplikowanej sprawy, a nie gromadzić argumenty pozwalające mu tej sprawy nie załatwić. W miarę możliwości należy zatem adaptować na potrzeby urzędu techniki zarządzania sprawdzone w firmach komercyjnych. Dotyczy to zwłaszcza planowania i rozliczania działań, motywowania, oceniania i wynagradzania pracowników (por. rozdział „O wszystkim decydują ludzie”).

W dobie wyzwań cywilizacyjnych i gospodarczych XXI wieku prezydent miasta przede wszystkim pełni funkcję menedżera, organizatora złożonych przedsięwzięć służących rozwojowi miasta. Politykiem zaś pozostaje w zakresie niezbędnym do zdobycia i utrzymania urzędu prezydenckiego.

Prezydent a partia

Kwestia przynależności partyjnej prezydenta miasta jest bardziej skomplikowana, niżby się wydawało na pierwszy rzut oka. Przynależć do partii bowiem – wszystko jedno, rządzącej czy opozycyjnej – to pewien rodzaj podporządkowania się linii partyjnej. To rodzaj lojalności. Natomiast sprawy, z jakimi na co dzień boryka się prezydent, są zazwyczaj bezpartyjne – bezpartyjne są dziury w jezdniach i pomoc socjalna, bezpartyjne jest pozyskiwanie nowych inwestorów i rozbudowa połączeń tramwajowych.

To prawda – przynależność do silnej partii może pomagać. Na przykład w okresie wyborów samorządowych, kiedy partia desygnuje kandydata na prezydenta i stara się go popierać w kampanii wyborczej. Albo wtedy, gdy partia ma większość w radzie miasta. Przynależność może jednak także przeszkadzać. Na przykład wtedy, gdy komuś w partii zamarzą się próby nieformalnego wpływania na politykę miasta. Dobrym przykładem takiej sytuacji w skali całego kraju była pozycja, jaką w okresie rządu Jerzego Buzka zagwarantował sobie ówczesny przewodniczący NSZZ „Solidarność” Marian Krzaklewski – pełna decyzyjność i zero odpowiedzialności. To bywa pokusą dla wielu.

Źle pojęta lojalność partyjna przeszkadza też wtedy, gdy działacze partyjni żądają dla siebie stanowisk i przywilejów tylko z tego powodu, że są członkami tej samej partii, co prezydent. Nie jest to bolączka tylko PSL. To niestety problem o wiele szerszy, dotyczący praktycznie wszystkich polskich partii.

Przed wyborami samorządowymi w 2006 roku grupa działaczy Platformy Obywatelskiej próbowała wymusić, że-

bym jeszcze przed ogłoszeniem wyników wyraził zgodę, by część moich zastępców została wskazana (czytaj: narzucona) przez partię. Nie zgodziłem się na to, albowiem to wybrany prezydent ponosi całkowitą odpowiedzialność za mianowanie swoich najbliższych współpracowników, a rolą partii jest tylko nominacja kandydata na prezydenta miasta oraz kandydatów na radnych. Z tym wiąże się jeszcze jeden problem. Nazwałbym go „syndromem młodych wilczków”. Istnieje wcale pokaźna grupa bardzo młodych działaczy, w różnych ugrupowaniach partyjnych, którzy nauczyli się (ciekawie, od kogo?) chodzenia na skrót. Wydaje się im, że nie ma nic łatwiejszego niż być radnym, prezydentem miasta, czy nawet ministrem – bez przygotowania, bez doświadczenia. I nie jest to wyłącznie brak wyobraźni. To sprawa o wiele poważniejsza, wydaje się bowiem, że ludzie ci tylko w niewielkim stopniu interesują się realnymi problemami społecznymi, gospodarczymi czy przestrzennymi miasta; nie martwią ich także istniejące ograniczenia czy regulacje prawne, a wzmożoną aktywność zazwyczaj przejawiają w sytuacjach konfliktowych. Swojego udziału w radzie miasta nie traktują w kategoriach służby społecznej. To jest dla nich jedynie trampolina do „prawdziwej kariery politycznej”. Marzy im się sejm i rząd. Marzy im się władza dla samej satysfakcji posiadania władzy. Niestety – brak wyobraźni funkcjonuje ponad podziałami, jest ponadpartyjny.

Jest jednak wiele przykładów pozytywnych, pokazujących dobrą współpracę prezydenta z partią. W moich staraniach wspiera mnie wielu radnych klubu PO. Na szczególne podkreślenie zasługuje pełna zaufania, partnerska współpraca z Bogdanem Oleszkiem, który już drugą kadencję kieruje pracami Rady Miasta Gdańska, oraz Jarosławem Goreckim, przewodniczącym klubu radnych PO.

Styl przywództwa

Miarą skuteczności menedżera – prezydenta miasta jest nie tylko aktualny poziom zadowolenia jego mieszkańców, ale również stworzenie podstaw długoletniego stabilnego rozwoju, przekraczającego horyzont formalnych kadencji prezydenckich. Dlatego też prezydent powinien zdobywać sojuszników w działaniach na rzecz miasta (nawet politycznie oddalonych od jego ugrupowania), współpracować z sektorem pozarządowym i prywatnym, budować trwałe koalicje ponad partyjnymi podziałami.

Kiedy dziesięć lat temu po raz pierwszy zostałem prezydentem Gdańska, nie miałem za sobą specjalistycznych kursów z zakresu kierowania ludźmi czy przywództwa. Za sobą miałem osiem lat doświadczeń pracy w radzie miasta, w tym cztery jako jej przewodniczący, oraz trzy lata pełnienia funkcji prorektora Uniwersytetu Gdańskiego. Byłem jednak człowiekiem ukształtowanym przez rodzinne wychowanie. Z własnych doświadczeń i doświadczeń starszych kolegów (by przypomnieć Aleksandra Halla) wiedziałem, że w polityce – jak w życiu – najważniejszy jest charakter, potem umiejętności, a na końcu wiedza. Ostrzegano mnie przed zmianą tej kolejności; przed współpracą z tak mądrymi ludźmi, że będą mogli wszystko precyzyjnie opisać, ale nie będą zdolni do podjęcia decyzji, bądź takimi, którzy sprawnie będą zdobywali władzę, ale nie będą w stanie współpracować dla wspólnego dobra.

Osobowość i styl przywództwa wywierają znaczący wpływ na skuteczność działania samorządu. A jaki styl jest najskuteczniejszy? Jest ich wiele, jak wiele jest typów osobowości. Spośród tych opisanych w literaturze przyjrzyjmy się dwóm.

Pierwszy to styl autorytarny. Autorytarne przywództwo jest skuteczne, gdyż jest szybkie – zwierzchnik komunikuje podwładnemu, co należy zrobić, i nie traci czasu na dyskusje. Według orędowników tego stylu ludzie są leniwi, więc trzeba wywierać na nich presję poprzez system nagród i kar. Większość podwładnych oczekuje, że ich przełożeni będą autorytarni, ponieważ w taki sposób ich wychowano i wykształcono. Inny styl rządzenia mógłby być interpretowany jako słabość lidera i budzić lekceważenie.

Drugi to styl uczestniczący, opierający się na zasadzie partycypacji podwładnego w procesie podejmowania decyzji. Ten rodzaj przywództwa niedyrektywnego może prowadzić do bardziej twórczych i skutecznych efektów, gdyż bardziej angażuje ludzi w realizację zadania. Styl ten ma wiele pozytywów, ale jest czasochłonny, wymaga od lidera słuchania i inspirowania podwładnych, uczestnictwa w niekiedy długich dyskusjach.

Oba style mają za cel sprawne i skuteczne działanie. Różnią się wyraźnie innym traktowaniem podwładnych i poziomem zaufania do nich. Podstawową cechą przywództwa jest wywieranie wpływu na ludzi w celu zmiany ich postępowania lub postawy. Można ten wpływ wywierać, odwołując się do prostej zależności hierarchicznej („ręczne sterowanie”), do lęku czy do tradycji. Ale dziś – przy coraz wyższym poziomie wykształcenia i demokratyzacji stosunków międzyludzkich – model przywództwa opartego tylko na posłuszeństwie i hierarchii wydaje mi się nieefektywny i nieodpowiedni.

Rozpoczynając pracę prezydenta miasta – pewnie ze względu na uwarunkowania rodzinne i kulturowe – instynktownie

wybrałem uczestniczący styl zarządzania. Myślę, że wyniosłem to z domu. Moi rodzice częściej stosowali perswazję i odwoływali się do racjonalnych argumentów niż do lęku. Starali się wychować mnie na samodzielnego człowieka, a nie na ślepo posłusznego żołnierza. Czas dojrzewania, który przypadł na wielkie zmiany świadomościowe i polityczne początków lat osiemdziesiątych, sprzyjał i wzmacniał otwartość na świat i ludzi, na kreatywność i inicjatywę, zaufanie i krytycyzm. I co najważniejsze, wartości takie, jak obywatelskość, służba i odpowiedzialność za dobro wspólne, nie były dla mnie tylko werbalnym zaklęciem, ale realnym drogowskazem w życiu.

Odnowiony po odzyskanej niepodległości i demokratyzacji samorząd terytorialny stawiał przed sobą nie tylko zadanie usprawnienia zarządzania naszymi miastami i gminami, wyremontowanie dziurawych ulic i odrapanych budynków. Chodziło o coś znacznie więcej, o dokończenie rewolucji „Solidarności”, o zagospodarowanie odzyskanej wolności, o zwiększenie udziału i wpływu mieszkańców na życie publiczne. Tych idei, tej misji obywatelskiej samorządu nie można wiarygodnie i efektywnie realizować, traktując swoich podwładnych jak przedmiot ręcznego sterowania. Nowa pozycja samorządu wymaga tworzenia sieciowych powiązań współpracy i wymiany informacji między lokalnymi aktorami, wymaga zaufania i partnerstwa. Taki nowy układ współpracy na rzecz dobra wspólnego wyklucza hierarchiczne podporządkowanie oparte na posłuszeństwie i dominacji.

Nowy sposób zarządzania gminą wymusza niejako zastępowanie przywództwa autorytarnego przywództwem uczest-

KWIECIEŃ 1999

DELEGACJA PREZYDENTÓW GDYNI, SOPOTU I GDAŃSKA
NA OSOBISTEJ AUDIENCJI U JANA PAWŁA II; OJCIEC ŚWIĘTY
POBŁOGOSŁAWIŁ MAGDĘ I MNIE NA MIESIĄC PRZED ŚLUBEM
FOT. „L'OSSERVATORE ROMANO”

niczącym. Zarządzanie rozwojem miasta coraz częściej polega nie na jednostronnym wydawaniu poleceń, ale na ciągłym, cierpliwym, a więc i czasochłonnym, budowaniu sieciowych i partnerskich układów współpracy pomiędzy lokalnym samorządem, jego urzędem i jednostkami organizacyjnymi, organizacjami pozarządowymi i firmami prywatnymi funkcjonującymi w mieście.

Nowe zarządzanie i nowy typ przywództwa wymaga zmian w sposobie pracy urzędów i jednostek organizacyjnych miasta. Jestem świadomy, że wymaga to zmian w postawie i zachowaniach wielu pracowników. Dodatkowym utrudnieniem jest upolitycznienie samorządu i kadencyjność organów samorządowych. A opinia publiczna domaga się szybkich zmian i często zbyt mocno wierzy w skuteczność ręcznego sterowania. W tej niełatwej sytuacji rozwój będzie zależeć w dużym stopniu od siły oddziaływania autorytetów lokalnych, w tym prezydenta miasta. Lider samorządowy powinien mieć siłę i samozaparcie, aby przełamywać pasywność czy obstrukcję w działaniu niektórych pracowników urzędu miejskiego. Nie przeceniając funkcji przywódcy samorządowego czy lokalnych autorytetów, zgodzić się należy z opinią, że od siły społecznej prezydenta i innych lokalnych liderów (przedsiębiorców, duchownych czy działaczy społecznych) zależy tempo i zakres zmian w mieście. Bez wątplenia ciągłość w sprawowaniu funkcji samorządowej, a co za tym idzie – zgromadzone doświadczenie i wiedza, włącznie z doświadczeniami negatywnymi czy porażkami, oraz baza kontaktów wewnątrz miasta i poza nim jest wielkim atutem tych miast, w których prezydenci sprawują swoją funkcję przez wiele kadencji.

W stronę gdańskiej demokracji deliberatywnej

Instytucje demokracji przedstawicielskiej w Europie przechodzą długotrwały kryzys. Upraszczając nieco, można określić główne kierunki tego kryzysu. Według teoretyków i praktyków polityki demokracja pojmowana jest jako swoisty system norm, mający zapewnić pokojową grę o władzę. Niektórzy przyrównują zasady gry demokratycznej do zasad gry rynkowej. Tak więc w polityce, jak na rynku, są tacy, którzy chcą coś sprzedać (politycy z projektami politycznymi), i tacy, którzy mogą to kupić (wyborcy), jeśli zostaną odpowiednio zachęceni. Im więcej politycy sprzedadzą (im więcej dostaną głosów), tym większą zdobędą władzę, a tym samym większą możliwość realizacji swoich celów.

Obywatele – wyborcy, rozdrobnieni i podzieleni na grupy terytorialne lub zawodowe – niechętnie godzą się na zmiany, wyrzeczenia na rzecz przyszłości i przyszłych pokoleń, czy choćby na czasowe zawieszenie swoich przywilejów. Czy jedynym i podstawowym kryterium demokracji przedstawicielskiej jest zaspokajanie (głównie konsumpcyjnych) interesów jednostkowych i grupowych? Oznaczałoby to, że czynnik dystrybucji dochodów stałby się swego rodzaju złotym cielcem demokracji i cała polityka zostałaby zredukowana do tego, która grupa społeczna zdoła najwięcej wyrwać. W takim ujęciu zachłanność i egoistyczne interesy kłócą się z istotą demokracji – interesem publicznym⁸.

Wielu słusznie kwestionuje sprowadzenie polityki demokratycznej do prostej agregacji indywidualnych interesów i gry o głosy. Teoretycy i praktycy sądzą, że coś takiego, jak interes publiczny, rzeczywiście istnieje, że trzeba zachować etos spo-

łecznego zobowiązania. Ważny cel polityki to uzgodnienie owego interesu. Określenie, na czym on polega, nie może w demokracji dokonywać się odgórnie – wymaga demokratycznej debaty, którą określa się mianem deliberatywnej. Jakie są warunki tej debaty? Po pierwsze, jej uczestnicy muszą uznać, że są sobie równi, i odnosić się do siebie z szacunkiem. Po drugie, muszą przedstawiać swoje stanowisko w sposób zrozumiały dla innych, tak aby ci ostatni mogli w nim dostrzec wspólny sens. Szacunek dla uczestników debaty oznacza również uważne słuchanie, co mają do powiedzenia inni. Po trzecie, uczestnicy powinni dążyć do uzgodnienia stanowisk i usuwania występujących między nimi rozbieżności w drodze analizy różnic i tego, co jest im wspólne. Analiza argumentów za i przeciw, ważenie ich, powoduje, że wyjściowe stanowiska uczestników debaty ulegają przekształceniu i uwzględniają punkt widzenia innych.

Zwolennicy idei demokracji debatującej wychodzą z założenia, że ludzie – z szacunku dla ogólnej sprawiedliwości i powszechnego interesu wspólnoty – są skłonni do ulegania racjonalnym argumentom i odrzucenia partykularnych interesów. W toku debaty uczestnicy tworzą grupę poszukującą wspólnych reguł działania oraz decyzji, co powoduje ograniczenie roszczeń. Taka wersja demokracji wymaga dużo większych kompetencji intelektualnych uczestników i aktywizacji obywateli na szczeblu lokalnym⁹.

Bezpośrednie uczestnictwo obywateli w debacie, nawet na poziomie lokalnym, stanowi poważne wyzwanie organizacyjne. Skłania do tworzenia agor czy areopagów, na których obywatele, wraz ze swoimi radnymi i parlamentarzystami, mogliby dyskutować kwestie o lokalnym czy ogólnokrajowym wymiarze. Zwolennicy debat nie mają wątpliwości, że partie polityczne

w swym obecnym kształcie wykazują tendencję do biurokratyzacji i oligarchizacji. Przywódcy stają się coraz mniej odpowiedzialni przed swoimi zwolennikami i społeczeństwem. Niektórzy analitycy w krytyce praktyki demokracji idą dalej i stawiają tezę o „autonomizacji elit politycznych” i przekształceniu się przedstawicielskiej elity w kastę zawodową, społecznie niereprezentatywną, mającą skłonność do samopodtrzymywania własnego istnienia. Obywatele tracą poczucie wpływu na decyzje publiczne. Aktywni i krytycznie debatujący zastępowani są przez pasywnych konsumentów.

Słabości czy braki demokracji przedstawicielskiej mogą być przezwyciężone przez demokrację debatującą, która ma nie tyle zastąpić, ile pomóc tej pierwszej. Trzeba wychowywać i zachęcać ludzi, by nie tylko wyrażali swe opinie polityczne, ale też by kształtowali te opinie drogą publicznych debat.

„Przeżywamy dziś niezwykle chwile. Ludzie odrzucają maski z twarzy, wychodzą z kryjówek, ukazują prawdziwe twarze. (...) Jesteśmy dziś tacy, jakimi naprawdę jesteśmy. Wierzący są wierzącymi, wątpiący wątpiącymi, a niewierzący niewierzącymi. Nie ma sensu grać cudzych ról. Każdy chce być nazwany swoim własnym imieniem” – tak prorokował ksiądz Józef Tischner w kazaniu na Wawelu 19 października 1980 roku. Później, w jednym z artykułów zebranych pod znamienym tytułem *Etyka Solidarności*, filozof-góral napisał: „Dialog oznacza, że ludzie (...) zbliżyli się do siebie, rozpoczęli wymianę zdań. Początek dialogu – wyjście z kryjówki – już jest dużym wydarzeniem. Trzeba się wychylić, przekroczyć próg i wyciągnąć rękę, znaleźć wspólne miejsce do rozmowy”. I dalej: „Rzetelny dialog sprawia prawdziwe rewolucje w życiu ludzi i społeczeństw. On jest jak wpuszczenie światła w mrok piwnicy”¹⁰.

W czasie zrywu Solidarności w latach 1980–1981 otwartość na dialog i debatę była czymś niezwykłym i wyjątkowym. Odbywające się wtedy wielogodzinne czy wielodniowe narady i zebrania związkowe z wysiłkiem wypracowywały normy procedur demokratycznych. Polacy uczyli się tych norm – jak głosować, jak wybierać, jak dyskutować, jaki sposób zachowania jest, a jaki nie jest demokratyczny. Tak z trudem odradzało się społeczeństwo obywatelskie i swobodna debata.

Po dwudziestu ośmiu latach od powstania „Solidarności” i po dziewiętnastu latach od odzyskania pełnej suwerenności czujemy wielkie wyzwania stojące przed nami, ale czujemy też słabości polskiego dialogu, debaty publicznej.

Z wielu stron dobiegają nawoływania do aktywnej, nie-fasadowej i systematycznej debaty nad najważniejszymi kwestiami kraju. Jednym z prekursorów powrotu do dialogu i powtórnego wyjścia obywateli z kryjówek jest Jan Szomburg, prezes Gdańskiego Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową. Z pasją i zaangażowaniem zainicjował w 2004 roku pracę Polskiego Forum Wartości i Rozwoju, gromadząc wokół idei ożywienia debaty publicznej grono intelektualistów, działaczy społecznych, menedżerów i liderów młodych środowisk. W trakcie organizowanych co roku w Warszawie Kongresów Obywatelskich Jan Szomburg stawia ważne pytania dotyczące strategicznych spraw kraju. Oto tytuły niektórych debat: „Jak poprawić dialog Polaków?”, „System wartości i norm społecznych podstawą rozwoju Polski” czy „Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity”. Kongresy gromadzą opiniotwórczych obywateli i młodych ludzi, którzy mają okazję usłyszeć dyskusję na wysokim poziomie intelektualnym.

Interesującym rozwinięciem i przeniesieniem na poziom lokalny formuły debat obywatelskich jest organizowany od

2005 roku przez gdański Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, coroczny Pomorski Kongres Obywatelski, poświęcony takim zagadnieniom, jak „Czy kultura może być dźwignią rozwoju Pomorza?”, „Młodzi o Pomorzu”, „Media a rozwój wspólnoty regionalnej”. Kongres stanowi niezwykle przykład spotkania kilkuset aktywnych mieszkańców Pomorza, reprezentujących różne zawody, środowiska społeczne i terytorialne.

Innym, nieco wcześniejszym przedsięwzięciem, zainicjowanym w 2000 roku w Gdańsku przez dwóch kapłanów: Krzysztofa Niedałtowskiego i Witolda Bocka, jest Gdański Areopag – Forum Dialogu. U początków tego forum legło uroczyste ogłoszenie Karty Powinności Człowieka w dwudziestą rocznicę podpisania Porozumień Sierpniowych. Jednoznaczna inspiracja ideowa autorów Karty strajkiem stoczniovym i 21 postulatami Międzyzakładowego Komitetu Strajkowego stanowiła ważny przykład ponadpokoleniowej ciągłości pamięci historycznej i swoistego *genius loci*, związanego z miejscem narodzin tej inicjatywy – z Gdańskiem. Dwóch katolickich księży oraz ich młodzi współpracownicy konsekwentnie przez siedem kolejnych lat, w okolicach 11 listopada – święta odzyskania niepodległości – organizowali debaty publiczne, gromadzące ponad tysiąc uczestników, którzy cierpliwie i z uwagą wsłuchiwali się w dyskusje zaproszonych gości. To niezwykle wydarzenie społeczne świadczy o ogromnej potrzebie obywateli, by uczestniczyć w dyskusjach na niebanalne tematy. To społeczne zainteresowanie dialogiem kontrastuje z jałowością i fasadowością debat w wybieralnych instytucjach demokracji przedstawicielskiej na poziomie ogólnokrajowym i – niestety – często lokalnym.

Po zakończeniu cyklu debat odwołujących się do poszczególnych powinności człowieka liderzy Gdańskiego Areopagu

zamierzają w latach 2008–2012 uczynić przedmiotem dyskusji panelowych cnoty obywatelskie (zgoda, sprawiedliwość, szacunek i roztropność) oraz dążenia gdańszczyzan (pokój, wolność, dobrobyt i sławę). W ten sposób twórcy Areopagu, sięgając do bogatej starogdańskiej i republikańskiej tradycji obywatelskiej, ożywią i wzbogacą współczesną kulturę obywatelską gdańszczyzan. Inspirację dla debat znaleźli w najklasycyjszym w formie dziele gdańskiej architektury – Złotej Bramie – jednej z odsłon imponującego zespołu bram i przedbramia ulicy Długiej. Wyjątkowo piękny i bogaty jest wystrój bliźniaczych elewacji budowli – od strony ulicy Długiej i od strony Katowni. Każdą z nich dzielą pionowo wolno stojące kolumny. Dolne kolumny dźwigają belkowanie, którego fryz służy za tło sentencjom. Od strony zachodniej niemieckie biblijne życzenie głosi: „Oby się dobrze wiodło tym, co cię miłują, oby pokój panował w twych murach i szczęście w pałacach”. Na elewacji od strony ulicy Długiej zapisano: „Zgodą małe państwa rosną, niezgodą – wielkie upadają”. Całą budowlę wieńczy wydatny gzyms, nad którym usytuowano balustradę tworzącą na osiach kolumn postument pod wykonane w 1648 roku alegoryczne rzeźby przedstawiające cnoty i dążenia.

Te dwa przykłady przedsięwzięć, które narodziły się w Gdańsku, świadczą o tym, jak ważne dla społeczeństwa jest rozwijanie obywatelskiej kultury politycznej, tworzenie miejsc i wzorców dla kolejnych roczników gdańszczyzan. Jestem przekonany, że wszystko, co ważne, zaczyna się na małą skalę, ale przy zaangażowaniu liderów opinii publicznej. W ten sposób to, co było małe i słabe, rośnie i staje się silne. Kwestię podstawową stanowi szeroka akceptacja zasad debaty deliberatywnej i dialogu jako realnego, a nie odświętnego rytuału. Trzeba promować i upowszechniać dialog obywatelski wykraczający

poza tradycyjnych partnerów, takich jak związki zawodowe i środowisko pracodawców. Powinno to być uzupełniane przez konsultacje publiczne, na przykład *public hearing*, czyli publiczne wysłuchanie.

Poważne zadanie mają tu do spełnienia władze, zwłaszcza lokalne, które do tej pory koncentrowały się głównie na sprawach ekonomicznych i na inwestycjach, mniej uwagi poświęcając rozwojowi społecznemu. Potrzebni są przywódcy lokalni o współuczestniczącym stylu kierowania, którzy skoncentrują się na uruchamianiu energii wielu partnerów społecznych i współdziałaniu z nimi w rozwiązywaniu konkretnych problemów (por. rozdział „Styl przywództwa”). Samorząd i państwo powinny nauczyć się współdziałać z aktywnymi obywatelami, dostrzegać i doceniać ich oddolne, innowacyjne wysiłki.

Ważna jest świadomość, że polityka miasta rodzi się i kształtuje w ciągłym konfrontowaniu tego, co postulowane, z tym, co możliwe, choćby ze względu na finanse. Opinia publiczna powinna być stale informowana o celach, metodach i kosztach realizowanych zmian, projektów czy inwestycji. Poinformowany obywatel to obywatel świadomy i racjonalny.

W Gdańsku próbuję upowszechniać ten styl ciągłego podtrzymywania dialogu publicznego z grupami mieszkańców. Regularnie – zazwyczaj raz na miesiąc – spotykam się z mieszkańcami poszczególnych dzielnic. Moi współpracownicy starają się dostarczyć mieszkańcom jak najwięcej informacji dotyczących wszystkich dziedzin życia ich dzielnicy. Postulaty i skargi na administrację są spisywane tak, aby po spotkaniach nie tylko na nie pisemnie odpowiedzieć, ale też zgłoszone problemy rozwiązać. W spotkaniach z mieszkańcami uczestniczy większość dyrektorów kluczowych wydziałów i jednostek organizacyjnych miasta. Dzięki temu poznają oni rzeczywiste

problemy i nastroje mieszkańców. Natomiast ja mam możliwość skontrołowania działalności podległych mi służb miejskich na podstawie bezpośredniej oceny społecznej i ewentualnego skorygowania niektórych działań. Inną formą budowania platformy ciągłej debaty z przedstawicielami organizacji i grup społecznych są powoływane przy Prezydencie Gdańska ciała doradczo-opiniodawcze, które zgłaszają postulaty, recenzują działania służb miejskich i są rzecznikami poszczególnych środowisk. W naszym mieście działa kilka takich rad: Gdańska Rada Pożytku Publicznego, Gdańska Rada Oświatowa, Gdańska Rada ds. Sportu, Gdańska Rada ds. Seniorów, Miejska Komisja Urbanistyczno-Architektoniczna i Rada ds. Rozwiązywania Problemów Alkoholowych.

Media – prasa, radio, telewizja i portale internetowe – mają do odegrania odpowiedzialną rolę we wspieraniu deliberytywnej demokracji, w upowszechnianiu wzorców aktywności obywatelskiej. W centrum zainteresowania mediów powinien się znaleźć zaangażowany, krytyczny obywatel i jego organizacje społeczne. Trzeba promować i upowszechniać wzorce możliwości i pracy społecznej poprzez ukazywanie konkretnych działań aktywnych obywateli. Zwrócił ostatnio moją uwagę cykl zatytułowany *Poradnik buntownika*, publikowany przez „Gazetę Wyborczą”. Szkoda, że ten niesłychanie godny upowszechnienia przykład medialnej kampanii obywatelskiej nie znajduje swej kontynuacji w lokalnych, na przykład Trójmiejskiej, edycjach „Gazety...”. Przecież wokół nas jest wiele osób, które nie godząc się na brzydotę, brud, dewastację czy panujący na ulicach wulgarny język, nie przechodzą obok nich obojętnie, przekonani że tak naprawdę jakość życia zależy przede wszystkim nie od poziomu bogactwa, a od podnoszenia poziomu codziennych relacji między obywatelami. To trudna do

przecenienia rola dla mediów: promować aktywne postawy obywatelskie, budować świadomość. Kiedy co miesiąc spotykam się z mieszkańcami kolejnych dzielnic Gdańska, często wbrew nastrojowi sali, do której mówię, tłumaczę, że to od nas zależy, czy nasze ulice, podwórka, słupy latarni, skrzynki, a więc w jakimś sensie podstawowe elementy przestrzeni wspólnej, będą dla nas źródłem satysfakcji, rodzajem rozłożonej w czasie obietnicy dobrego życia.

Zalążki demokracji rodzą się na dole – w gminie i w mieście. Do jej ustabilizowania i trwałości konieczne jest stopniowe wcielanie etosu obywatelskiego w codzienne nawyki, przekonania i praktyki ludzi. W Polsce bowiem idee demokracji i społeczeństwa obywatelskiego wciąż jeszcze czekają na urzeczywistnienie. Stoimy przed szansą odbudowy zaufania obywateli do siebie nawzajem, a także do instytucji władzy. Zmiana wzorców społecznych wymaga wiele czasu, i to spędzonego nie na biernym oczekiwaniu, ale na działaniu. Efekty tych działań przyjdą po wielu latach, dlatego konieczna jest cierpliwość i konsekwencja.