

# TO MY, BUDOWLAŃCY!

---

Tak to widzę...

Refleksje o pracy, rzemiośle i drodze do standardu



Marian Brudzyński

## **I**

Od autora

2

## **II**

To my, budowlańcy (Manifest)

3

## **III**

Droga przez błędy

4

## **IV**

O nas, budowlańcach

13

## **V**

Nowy początek

18

## **VI**

Firma jako sposób pracy

23

## **VII**

Czytaj, by godnie żyć

30

## **VIII**

Polska! Polska! - ale jaka?

41

## **IX**

Zakończenie

44

# I. Od autora

## Dlaczego powstał ten e-book?

To zapis drogi - zawodowej i osobistej. Powstał z potrzeby dzielenia się doświadczeniem z tymi, którzy mierzą się z podobnymi wyzwaniami w prowadzeniu firmy wykonawczej.

Rynek jest wymagający. Konkurencja ogromna. Branża budowlana od lat zmaga się z problemami organizacyjnymi, finansowymi i mentalnymi. Część z nich poznałem osobiście. Inne zrozumiałem dopiero po latach.

Każde doświadczenie było konsekwencją decyzji - dobrych i złych. Z czasem zrozumiałem, że to właśnie odpowiedzialność za własne wybory jest punktem wyjścia do zmiany.

Poruszam w nim także kwestie światopoglądowe, ponieważ miały realny wpływ na moje decyzje zawodowe. Czynię to z szacunkiem dla odmiennych przekonań i z przekonaniem, że odpowiedzialność zawodowa wyrasta z osobistej formacji.

Oddaję w Wasze ręce fragment swojej drogi - z nadzieją, że stanie się ona wsparciem, a nie tylko opowieścią.

Marian Brudzyński

Warszawa, 8 grudnia 2025 r.

## II. To my, budowlańcy (Manifest)

### *Jakość pracy nie może zależeć od przypadku.*

Ten e-book wyrasta z doświadczenia pracy wykonywanej w branży wykonawczej - pracy, która rzadko jest opisywana, a często przeżywana w samotności. Powstał z przekonania, że jakość realizacji nie powinna zależeć od przypadku, lecz od sposobu pracy, który można rozwijać, przekazywać i współtworzyć.

Rzemiosło nie jest wyłącznie zbiorem umiejętności technicznych. Jest odpowiedzialnością - wobec klienta, zespołu, przestrzeni oraz własnej pracy.

Wielu wykonawców próbuje budować firmę od zera, ucząc się wszystkiego samodzielnie. Ten model, choć powszechny, nie jest wystarczający, jeśli rzemiosło ma pozostać zawodem zaufania. Standard pracy nie powstaje w pojedynczej firmie. Powstaje w środowisku - w relacjach, rozmowie i wspólnym doświadczeniu.

Dlatego rozwój rzemiosła wymaga nie tylko narzędzi i technologii, lecz także przestrzeni, w której można pracować spokojniej, bardziej przewidywalnie i z większym poczuciem sensu.

„To my, budowlańcy” jest próbą nazwania tej potrzeby - oraz zaproszeniem do budowania środowiska, w którym jakość pracy staje się wspólną odpowiedzialnością.

”

Moja droga zawodowa nie była linią sukcesu. Była **drogą** przez decyzje, które uczyły więcej niż powodzenia. Nie wszystko zależało ode mnie. Ale decyzje - tak. Bankructwo było **momentem bolesnym**, lecz oczyszczającym. Uczyło **pokory**, realizmu odpowiedzialności. Zrozumiałem, że **firma** nie może opierać się wyłącznie na ambicji i intuicji. **Potrzebuje porządku.**

### III. Droga przez błędy

*Najtrudniejsze nie było wykonanie pracy.*

*Najtrudniejsze było uporządkowanie pracy.*

#### **Kim jestem?**

Całe moje dorosłe życie angażowałem się społecznie i od zawsze byłem związany z branżą budowlaną. Zajmowałem się kompleksowym budownictwem jednorodzinnym, czyli budową, rozbudową i nadbudową domów (stan deweloperski i „pod klucz”) wraz z przydomową

infrastrukturą. Realizowałem również większe i mniejsze roboty remontowo-wykończeniowe (przestrzenie mieszkalne i komercyjne), a także uczestniczyłem w kilku projektach związanych z zabudową oraz przedsięwzięciach budownictwa sportowego. Założona przeze mnie w 1990 roku firma za dobrze wykonane prace otrzymała rekomendacje między innymi bpa Zbigniewa Kraszewskiego, Dyrektora Ośrodka Apostolstwa Trzeźwości w Zakroczymiu, ale również Ambasady Australijskiej, Klubu Św. Józefa – Stowarzyszenia Katolickich Przedsiębiorców, spółki VOTA S.A. i wielu innych firm, osób oraz instytucji.

## Co mnie inspiruje?

Zawodowe inspiracje czerpałem zarówno od wybitnych praktyków, rzemieślników, inżynierów, architektów, przedsiębiorców, jak i od znakomitych autorów w dziedzinie przywództwa i zarządzania – Michaela E. Gerbera, Eliyahu Goldratta czy Stephena Covey’a.

Moja działalność społeczna obejmowała zaangażowanie w wiele ciekawych inicjatyw o charakterze chrześcijańskim i patriotycznym – zarówno na szczeblu lokalnym, jak i ogólnokrajowym. Byłem między innymi członkiem władz krajowych w Stronnictwie Pracy i Lidze Polskich Rodzin, a także radnym sejmiku mazowieckiego. Moje poglądy można by pewnie zakwalifikować jako konserwatywno-narodowe, a kształtowały się one na kanwie fascynacji mało znanymi organizacjami, jak Rycerski Zakon Krzyża i Miecza (kpt. Władysław Polesiński) czy utworzona w 1940 roku organizacja społeczno-polityczna „Unia” (Zofia Kossak-Szczucka, Juliusz Braun, Karol Wojtyła), aż po twórczość prof. Feliksa Koniecznego, Romana Dmowskiego i Jędrzeja Giertycha. Przełomowym momentem w postrzeganiu bieżących wydarzeń był dla mnie wykład o współczesnych zagrożeniach ideowych w Europie<sup>1</sup> wygłoszony przez świeżo nominowanego na biskupa płockiego Stanisława Wielgusa w warszawskim Klubie im. Włodzimierza Pietrzaka. Interesuję się polityką krajową i geopolityką oraz wielkopolskim ruchem spółdzielczym i samopomocowym z okresu germanizacji Polski. Wiele uwagi poświęcam również historii i kulturze Rosji oraz naszym wspólnym relacjom.

Gdybym natomiast miał wskazać własne miejsce w Kościele katolickim, w pierwszej kolejności byłiby to tacy mistrzowie życia duchowego, jak Ewargiusz z Pontu, św. Benedykt, św. Augustyn, św. Franciszek z Asyżu – mam tu na myśli Franciszka, jako praktykującego heroicznie ubóstwo

---

<sup>1</sup>W internecie można odnaleźć ten wykład np: Kapłan wobec ideologii neomarksizmu.

i ratującego Kościół męża modlitwy, a nie jego współczesną, modernistyczno-ekologiczną karykaturę, św. Teresa z Ávili i św. Jana od Krzyża, św. Ludwika Marię Grignon de Montfort, o. Reginald Garrigou-Lagrange, czy opat cysterski, o. Jean-Baptiste Chautard. Nie mogłoby także zabraknąć św. Josemarii Escrivy i spopularyzowanej przez niego metafizyki pracy ludzkiej.

W wolnych chwilach rekreacyjnie biegam i gram w szachy.

## Nie zawsze widzimy siebie w prawdzie

Wydawało mi się, że jestem tym wartościom wierny, a nawet, że angażując się społecznie, aktywnie zachęcam do tego innych. Mit szlachetności dotychczasowego postępowania i życia mocno się jednak urealnił po doświadczeniach związanych z bankructwem.

Dużo wysiłku i bieg pospieszny, lecz błędną drogą - powiedział, wspominając okres sprzed swojego nawrócenia, św. Augustyn. Uważam, że to bardzo celna myśl. Od siebie mogę dodać, że okres, kiedy wydawało mi się, że wszystko, co robię, jest kierowane szlachetnymi pobudkami, ale w rzeczywistości traciłem czas i energię na bezwartościowe wówczas dla mnie idee, to spora tragedia. Niestety zacząłem to dostrzegać dopiero po utracie wszelkich swoich dóbr materialnych. Dopiero wtedy zobaczyłem siebie poprzez pryzmat popełnionych błędów i stawiania fałszywych barykad, a nabywana każdego dnia rzetelna wiedza o sobie samym potrafiła mnie dość mocno zadziwić.

”

Nowoczesny człowiek

**żyje w iluzji**, że wie, czego pragnie  
gdy tymczasem pragnie dokładnie tego,  
czego się od niego **oczekuje**,  
że będzie pragnął.

Erich Fromm

## Nauka na błędach

Jednym z największych zaskoczeń było zrodzenie się we mnie przekonania, że ostateczną przyczyną mojej materialnej klęski wcale nie był - jak mi się długo wydawało - aktywizm społeczno-polityczny, lecz nieumiejętne prowadzenie firmy. Bo jak można było zbankrutować, ciesząc się nieskazitelną opinią zawodową? Owszem, był czas, kiedy z powodu „siły wyższej” byłem w mojej firmie tylko gościem, to fakt. Dlaczego jednak firma nie poradziła sobie beze mnie? To jak w takim razie powinno wyglądać prowadzenie własnej działalności? Czy to moja firma, która pracuje bez względu na okoliczności? Czy może tylko dobrze płatne miejsce mojej pracy, które czyni mnie swoim „niewolnikiem”, a gdy brakuje obecności właściciela, wszystko upada?<sup>2</sup>

Zrozumiałem, że za fasadą sporych sukcesów biznesowych, dobrej opinii i wymarzonych wręcz referencji, krył się nie tylko mój wysiłek i ofiarność, było w tym również wiele przypadkowości, szczęścia i cwaniactwa.

Zdałem sobie sprawę, że otwierając na początku lat dziewięćdziesiątych własną działalność gospodarczą, miałem z jednej strony dobrą formację chrześcijańską i patriotyczną oraz bardzo szlachetne intencje, z drugiej jednak niosłem ciężar niedostatecznych kompetencji prawnych, ekonomicznych, braki z teorii zarządzania i wiele innych niedostatków.

W pewnym sensie decyzja o firmie była więc zuchwałą i pozbawiona zaplecza w postaci odpowiedniego przygotowania. Nieco tłumaczy (choć nie usprawiedliwia) mnie fakt, że wraz z bliskim kolegą byliśmy w naszym środowisku absolutnymi pionierami. Dopiero za jakiś czas i już na podbudowie naszych doświadczeń, podobną firmę otworzył mój brat, a potem mój kuzyn.

## Nie wszystko zależało ode mnie. Ale decyzje - tak.

Mój przypadek z pewnością nie jest niczym odosobnionym. Post-PRL-owskie pokolenie, które było inicjatorem polskich przemian gospodarczych i politycznych, zapłaciło za te czasy wysoką cenę. Szkoda, bo tę grupę reprezentują zwykle najbardziej ofiarni i pragnący niezależności rzemieślnicy, kupcy oraz właściciele niewielkich firm rodzinnych. Nikt nam rzetelnie nie pomógł. Tak naprawdę, najczęściej występującym wśród małych firm błędem jest to, że właściciel wie, co chce robić, ale zwykle ma niedostateczną wiedzę o tym, jak to osiągnąć, czyli w jaki sposób jego firma ma sprawnie funkcjonować, aby zrealizować zamierzenia.

---

<sup>2</sup>Na kolejnych stronach poruszam ten temat szerzej, ale przede wszystkim jest to wiodącym przedmiotem rozważań drugiej części publikacji: „Jak stworzyć mały biznes budowlany - porady praktyczne”

W ten sposób rodzą się wielkie dramaty: długi, bankructwa, „wypalenie” zawodowe, problemy karno-skarbowe, niewolnicza praca, utrata dobrego imienia, rozbięcie rodziny i wiele innych trudności, które mogą rujnować życia. Myślę, że w skali całego kraju kosztowało nas to więcej utraconych zasobów, możliwości i twórczych istnień ludzkich, niż możemy sobie to wyobrazić...

Od momentu, gdy odkryłem, na jak bardzo kruchych podstawach budowałem swój biznes, minęło już kilka lat. Dramatyczne i upokarzające bankructwo stało się przełomowym momentem w moim życiu. Dzisiaj jestem już w zupełnie innym miejscu.

O dalszych kolejach moich losów opowiem nieco później, najpierw jednak poruszę kwestie procesu dorastania do współczesnych wyzwań.

## **To, co nas kształtuje**

Urodziłem się na Mazowszu w niewielkiej wsi pod Płońskiem, w wielodzietnej, prostej rodzinie rolniczej. Zarówno przodkowie ze strony taty, jak i mamy od wielu, wielu pokoleń mieszkają w tym regionie. W domu się nie przelewało, ale dzięki ciężkiej pracy taty i gospodarności mamy oraz pomocy starszego rodzeństwa niczego nam nie brakowało. Mama od dziecka wpajała nam wartości wiary katolickiej i miłość do ojczyzny, dzięki czemu w domu panowała religijna i patriotyczna atmosfera.

W szkole podstawowej bardzo dobrze się uczyłem i wyróżniałem na tle rówieśników. Byłem laureatem wielu olimpiad z języka polskiego, historii oraz z wiedzy o historii sportu. Jednak moim największym osiągnięciem z tamtego okresu było zakwalifikowanie się na Mistrzostwa Polski Szkół Podstawowych w Szachach. Uzyskałem tam bardzo dobry wynik, otrzymując swoją pierwszą kategorię szachową. Grałem między innymi z późniejszym arcymistrzem, Robertem Kuczyńskim.

## **Dojrzewanie zawodowe**

Wszystko wskazywało raczej na zacięcie humanistyczne i nie zanosilo się na to, żeby moje życie zawodowe miało stać się tak mocno związane z budownictwem. Jak zatem do tego doszło? Otóż impulsem była przygoda w niewielkiej firmie budowlanej. Bardzo długo musiałem prosić właściciela, aby pozwolił mi u siebie popracować w wakacje. W końcu się zgodził. Nie dość, że bardzo spodobała mi się praca, to jeszcze na koniec otrzymałem od niego pozytywne referencje.

I to była chwila, w której postanowiłem kształcić się dalej w tym kierunku.

Nauka jednak nie wystarczała, chciałem zarabiać, edukację zakończyłem więc na technikum budowlanym. Dopiero kilka lat później rozpocząłem powstałe z inspiracji Lubelskiej Szkoły Filozoficznej studium kultury klasycznej (w trakcie pierwszego roku zajęcia odbywały się w Warszawie, na drugim roku natomiast w Lublinie), które wprowadziło mnie między innymi w zagadnienia związane z filozofią, teologią, etyką, pedagogiką i retoryką.

Pierwsze pieniądze zarobiłem w prywatnej warszawskiej firmie, zajmując się dość trudnymi pracami malarsko-dekarskimi na wysokościach. Wypłaty były kilkukrotnie wyższe od zarobków mojego taty. Choć praca nie była lekka, to bardzo dobrze wspominam tę szkołę życia.

Poza mną cała ekipa była zrekrutowana na wolskim „Gibalaku”, zamieszkiwanym wówczas przez kwiat warszawskiej chuliganerii. Choć nieco od nich odstawałem, to dość szybko docenili moją pracowitość, odwagę, siłę i życzliwe usposobienie. Zostałem zaakceptowany i spędzałem z nimi czas nie tylko w pracy, ale i poza nią. Nasze rozrywki miały dość hulawczy charakter. Nie brakowało dziewczyn, wojaży po dobrych restauracjach, czy hotelach a czasami też i poważnych bójek.

Wspominam ten okres dwojako. Z jednej strony większości tego, co robiłem wtedy, dziś bym już nie powtórzył. Z drugiej jednak to były niezapomniane i przydatne doświadczenia.

Zarabianie pokaźnych kwot robiło na mnie wrażenie, ale niestety kres temu położyło powołanie mnie do wojska. Służbę odbywałem w Nowym Dworze Mazowieckim. Wyrobiłem tam sobie pewną „renomę” ze względu na nietypowe dla żołnierzy zasadniczej służby wojskowej hobby. Podobnie, jak w szkole dość często brałem udział w konkursach szachowych, historycznych i literackich. Miałem przyjemność zdobywać na tym polu różne nagrody, na przykład mistrzostwo jednostki w szachach, II miejsce w konkursie literackim na szczeblu Warszawskiego Okręgu Wojskowego, który wbrew temu, co mogłaby sugerować nazwa, nie obejmował tylko Warszawy i okolic, lecz ponad połowę Polski. Ta moja pozytywna „rozpoznawalność” z czasów służby okazała się decydująca, kiedy po przejściu do cywila nie byłem już tak zachwycony zarobkami w sektorze prywatnym i aplikowałem na stanowisko kierownicze w Wojskowej Administracji Koszar w sąsiadującym z moją byłą jednostką Modlinie. Nie wspominałbym o tym, gdyby nie związana z tym przygoda.

Otóż w nowej pracy atmosfera była dobra, a ludzie bardzo otwarci i ciekawi, ale panował też okropny bałagan. Ja natomiast zarówno w domu, jak i w dotychczasowej pracy byłem

przyzwyczajony do porządku, gospodarności i kompletnie nie mogłem się odnaleźć w takim chaosie i marnotrawstwie. Współ z dwoma kolegami zaproponowaliśmy naszym przełożonym pewne modernizacje, a gdy zostały one odrzucone, postanowiliśmy założyć Wolne Związki Zawodowe Pracowników Cywilnych Wojska. To był koniec lat osiemdziesiątych i była to pierwsza tego typu inicjatywa w skali kraju. W tym momencie oczywiście żarty się skończyły. Wszyscy natychmiast zostaliśmy zwolnieni, a ja dodatkowo zostałem wyprowadzony poza teren jednostki przez Żandarmerię Wojskową i otrzymałem zakaz pobytu w Modlinie.

Sprawa była dość głośna<sup>3</sup>, a gdy informacja dotarła do gwardiana pobliskiego klasztoru Braci Mniejszych Kapucynów w Zakroczymiu, ojca Arkadiusza Cegiełki, zaproponował mi on przeczekanie tego trudnego momentu, oferując możliwość zamieszkania w tymże klasztorze. Spędziłem tam kilka miesięcy, a zaopiekowanie się mną pod względem formacji chrześcijańskiej przez ojca Ireneusza Naumowicza dało początek zupełnie nowym zmaganiom osobistym w przyszłości.

## **Pierwsza firma**

Mieszkając jeszcze w klasztorze, doczekałem się decyzji ministra Mieczysława Wilczka, która upraszczała możliwość zakładania własnej działalności. Skorzystałem z tego i w 1990 roku otworzyłem swoją pierwszą firmę.

Nie zapomnę rady – słów starszego i wiekiem i stażem inżyniera, który opowiadając o pożądanym modelu firm rzemieślniczych, przytoczył przypisywany żyjącemu w I w. p.n.e. Witruwiuszowi, autorowi między innymi „Dziesięciu ksiąg o architekturze” cytat:

*„Mistrz budowlany powinien być chętny do nauki, ani bowiem talent bez wiedzy, ani wiedza bez talentu nie mogą stworzyć doskonałego mistrza. Powinien opanować sztukę pisania, być dobrym rysownikiem, znać geometrię, mieć dużo wiadomości historycznych. Powinien studiować filozofię, znać muzykę i orzeczenia prawnicze.”*

Choć wymagania Witruwiusza stawiają poprzeczkę wysoko, wymuszając wszechstronną edukację i bardzo szeroki rozwój, to ja w swojej karierze zawodowej takich właśnie mistrzów spotkałem

---

<sup>3</sup>Moi współpracownicy, to Dariusz Grabowski i Adam Zieliński. Bardzo lojalni wobec mnie okazały się też osoby, nad którymi miałem bezpośredni nadzór. Nieocenione wsparcie w tej sprawie otrzymałem od mec Władysława Siły-Nowickiego, a dobrą radą służył mi też późniejszy minister rolnictwa, Janusz Byliński i znana posłanka, Jadwiga Zakrzewska.

i dużo im zawdzięczam. To dzięki nim zrealizowałem wiele bardzo ciekawych projektów, poznałem setki świetnych inwestorów, rzemieślników, inżynierów, architektów i handlowców. To dzięki nim doświadczyłem mnóstwo ludzkiej życzliwości, otrzymałem niezliczone referencje i polecenia. Sam oczywiście też bardzo dbałem o to, by nieustannie się dokształcać. Uczestniczyłem w wielu konferencjach, warsztatach, różnego rodzaju krajowych i międzynarodowych targach branżowych i raczej trudno było odmówić mi kompetencji zawodowych.

## **Brak wizji okazał się ślełą uliczką**

Choć pozornie wszystko szło dobrze, w tle po cichu rosły problemy, które na pierwszy rzut oka wcale nie były wtedy oczywiste.

Utworzyłem firmę, kompletnie nie zastanawiając się, jak ma ona funkcjonować, ile osób ma zatrudniać i jak ma wyglądać za rok, dwa, czy pięć. Wtedy jeszcze nie zdawałem sobie w ogóle sprawy z tego, że bycie dobrym specjalistą technicznym, a nawet managerem, to nie to samo, co bycie dobrym przedsiębiorcą<sup>4</sup>.

Pierwsze dwa lata mojej działalności były rewelacyjne pod względem wyników finansowych. Problemy zaczęły się w momencie rozkwitu firmy. Dobra opinia skutkowałą nawałem zleceń, a one wywołały trudności w zarządzaniu i koordynacji robót.

W jednym roku firma liczyła 20-25 osób, a w kolejnym ograniczała się już do jednej ekipy. I bynajmniej nie chodziło o brak płynności finansowej ani zleceń, przeciwnie! Chodziło raczej o rosnące we mnie poczucie zniechęcenia z powodu wykonywania jednego projektu absolutnie w sposób referencyjny, podczas gdy w drugim, czy trzecim nie dotrzymywałem terminu realizacji, albo jakość pracy była na nieakceptowanym przeze mnie poziomie. Kasa była dalej fajna, ale z samej pracy nie czerpałem już spontanicznej radości i satysfakcji.

Mimo wszystko otrzymywane zlecenia były coraz ciekawsze, a budowane przeze mnie domy coraz bardziej okazałe. I gdy wydawało mi się, że jestem już niezwykle blisko uporządkowania swojej firmy, nadania jej ram, wytyczenia jasnych celów oraz określenia strategii rozwoju biznesu, nieoczekiwanie i z przyczyn pozazawodowych doświadczyłem bankructwa.

---

<sup>4</sup>Też ten temat rozwijam szerzej w drugiej części publikacji oraz podczas szkoleń.

## Bankructwo

Nie stało się to nagle, ale z każdym miesiącem problemy się piętrzyły, a ja stawałem się coraz bardziej bezsilny. Zanim definitywnie się poddałem, trwało to jakieś 3-4 lata. Zostałem sam i bez dachu nad głową, a z niezłego Lincolna musiałem się przesiąść na Poloneza i komunikację miejską. Pierwsze lata po bankructwie były bardzo ciężkie. Byłem niefrasobliwy, zagubiony i nie potrafiłem się odnaleźć.

Moje codzienne zmagania przypominały śmiertelnie ranionego żołnierza, który jeszcze idzie, ale jest już martwy. Nie było nikogo, kto by mnie przez ten trudny okres przeprowadził, a rzekomo pomocne oferty z daleka zalatywały tak ogromną nieuczciwością i chęcią wykorzystania mojego kiepskiego położenia, że z perspektywy czasu nawet nie umiem sobie wyobrazić, abym sam wobec osoby będącej w takiej potrzebie mógł się zachować podobnie.

Tylko moje optymistyczne usposobienie i przywiązanie do Kościoła katolickiego pomogły mi nie tylko przetrwać ten okres, ale też wyjść z niego o wiele mocniejszym. Nie wchodząc w szczegóły, każdemu w trudnych sytuacjach chciałbym szczerze poradzić, aby jak najszybciej wyzbyć się pragnienia jakiegokolwiek zemsty i syndromu pokrzywdzonej ofiary, co mi rzeczywiście udało się osiągnąć.

To były najważniejsze i najtrudniejsze zmagania mojego dotychczasowego życia. Nie jest to miejsce na dawanie jeszcze bardziej osobistego świadectwa, niemniej kolejne wydarzenia krok po kroku

”

## Nie powiodło Ci się? – Tobie

- jesteś o tym przekonany - nie może się nie powieść.

To nie było niepowodzenie: **nabrałeś doświadczenia.** - Naprzód!

Św. Josemaría Escriva

sprawiły, że dojrzywałem jako człowiek, a także zbliżałem się do odkrycia i zrozumienia problemów nękających nasze branżowe środowisko.

## IV. O nas, budowlańcach

*Rzemiosło zaczyna się od odpowiedzialności, nie od narzędzi.*

Branża budowlana bywa oceniana surowo. Część tej opinii jest niesprawiedliwa, część - niestety - ma swoje źródło w rzeczywistości. Reputacja zawodu nie zależy wyłącznie od kompetencji technicznych. Zależy od kultury pracy, relacji i dotrzymywania słowa. Wracać do dobrych obyczajów oznacza wracać do szacunku - wobec klienta i wobec własnej pracy.

Tuż po bankructwie pracowałem przez pewien czas przy dużych, deweloperskich projektach. Wiele wtedy zrozumiałem i zobaczyłem aspekt, którego wcześniej, kiedy byłem „na swoim”, zupełnie nie dostrzegałem. Faktem jest, że wokół nas powstają coraz piękniejsze osiedla. Faktem niestety jest również to, że pracujący przy tych projektach ludzie są tam bardzo często sponiewierani i pracują w upokarzających warunkach. Odarci z godności, pozbawieni szacunku i traktowani gorzej, niż wielu z nas traktuje zwierzęta. O kwestiach typu ubezpieczenie, należna specjalistyczna odzież ochronna czy godziwe zaplecze socjalne nawet nie wspominam, o nich w takich miejscach można tylko pomarzyć.

Początek takiej sytuacji dał pewnie jakiś chytry i nieuczciwy deweloper, który w formie przymusu finansowego zlecił prace generalnemu wykonawcy, ucząc go przy okazji, na czym i na kim może sobie odbić nierówny podział zysków. Zresztą w tej spirali oszukiwał każdy, kto tylko miał ku temu okazję. Począwszy od wyrolowania przyszłych mieszkańców, zabierając im każdy możliwy skrawek ziemi mogący służyć za potencjalny plac zabaw, miejsce rekreacyjne czy ogród, a skończywszy na tych zwykłych, szeregowych pracownikach budowlanych.

Inny nieakceptowalny przykład? Właściwie na każdej dużej budowie kobiety i mężczyźni mają wspólne toalety. Jak one wyglądają i jaka ma w nich miejsce ciekawa „twórczość” poetycko-malarska, wie każdy z budowlańców.

Poruszałem ten temat po wielokroć, rozmawiając z osobami decyzyjnymi i pytając o to, dlaczego tak jest. Najczęściej padającą odpowiedzią było stwierdzenie, że „przecież każdy tak robi”.

Dlaczego jednak my, budowlańcy mamy być tacy, jak wszyscy? I dlaczego, skoro coś jest niewłaściwe i przeszkadza, należy to powielać, nie robiąc sobie nic ze szkodliwości takich decyzji?

Szacunek wobec kobiet jeszcze do niedawna obowiązywał w dawnej Polsce, dawnej Europie czy dawnej Ameryce: *Zapamiętaj sobie, ilekroć wchodzi do twego pokoju kobieta, zawsze wstań, chociaż byłbyś najbardziej zajęty. [...] W ten sposób płacisz dług wobec twojej rodzonej Matki, która ci usłużyła własną krwią i ciałem... Wstań i nie ociągaj się, pokonaj twą męską wyniosłość i władztwo... Wstań nawet wtedy, gdyby weszła najbiedniejsza z Magdalen... Wstań bez zwłoki* - pisał 8 grudnia 1955 roku w Komańczy bł. kardynał Stefan Wyszyński.

## **Jak nas widzą, tak nas piszą**

Oczywiście dobrze wiem, z jakimi przymiotnikami kojarzy się branża budowlana. Mówi się, i nie jest to opinia odosobniona, że jesteśmy alkoholikami, ignorantami, nałogowymi palaczami, brudasami, partaczami, nierobami, oszustami czy prostytutkami... Należy nam się?

No cóż, zaczęł może od siebie. Nie zawsze oczywiście byłem takim dumnym budowlańcem, nie wszystko wychodziło mi tak genialnie i nie raz ponabijałem sobie guzów. Być może pod moim adresem nie pojawiły się nigdy poważne oskarżenia, a na pewno nie powinny się one pojawić ze strony zatrudnionych przeze mnie pracowników i współpracowników, ale bezmyślnej rutyny, idących za nią fuszerek czy braku cierpliwości do trudnych klientów w mojej karierze nie zabrakło.

Zacząłem się jednak zastawiać, co przewartościować w sposobie myślenia, postępowaniu czy samokrytycznym postrzeganiu siebie, aby odmienić trend i przywrócić nam, budowlańcom szacunek. Jako branża budowlana byliśmy wyśmiewani wystarczająco długo. Choć w gruncie rzeczy wydaje mi się, że nie dotyczy to tylko nas i jest współcześnie powszechną praktyką wobec wielu innych zawodów. Co więcej, uważam i wiem, że choć nam, jako grupie zawodowej, ciężko w to uwierzyć, nie mamy zupełnie powodu do wstydu.

Wydaje się, że zawładnęło nami zobojętnienie na to, jaką opinię o nas mają inni. Nie jesteśmy już zainteresowani dociekaniem prawdy ani obroną naszej godności. Z pokorą przyjmujemy razy i nie dyskutujemy z tymi, którzy wieszają na nas przysłowiowe psy.

Czy zasłużyliśmy? Oczywiście, że nie! Będąc sprawiedliwym, należy przyznać, że pośród naszej braci, co oczywiste, nie brakuje osób, które na wszystkie obelgi solidnie sobie zapracowały. Na pewno też ta część „budowlańców” (cudzysłów nie jest tu przypadkowy!) pomogła wypracować

społeczne przyzwolenie dla dewaluacji naszego zawodu.

## **Nie ma dymu bez ognia. Gdzieś to wszystko ma początek**

Nie urwałem się z przysłowiowej choinki, znam przecież wszystkie te nasze „sztuczki” i wybiegi w relacjach z inwestorami. Pomijam temat fuszerek. Trudno byłoby mi je szczegółowo opisać, bo ten katalog budowlanej twórczości jest zbyt obszerny, jak na ramy tej publikacji. Spróbuję jednak pokrótce...

Punkt pierwszy to oszustwa polegające na zastosowaniu innych materiałów niż zostały ustalone. Tego rodzaju kombinatorstwo z powodzeniem można nazwać po imieniu: zwykłym, wyrachowanym złodziejstwem, bo jeśli kupujesz złoto i płacisz jak za złoto, to na wciskanie po cichu tombaku nie ma żadnego wytłumaczenia. Różnica, jaka może się pojawić pomiędzy dużą budową deweloperską a wykonawcą świadczącym drobne usługi, jest taka, że w pierwszym przypadku będzie to bezwstydne oszustwo, a w drugim raczej żałosna ignorancja.

Punkt drugi to cały repertuar wyssanych z palca obietnic składanych inwestorom przez wykonawców. Skończymy prace błyskawicznie, nasza wielka ekipa ma w szeregach wszystkich potrzebnych fachowców, jesteśmy tak świetni i rozchwytywani, a klienci „zabijają się” o nas nieustannie, lepiej łap pan prędko okazję, bo wolny termin w naszym napiętym grafiku to cud i absolutny przypadek! Wyczuwam takich „specjalistów” z daleka i już po paru minutach rozmowy wiem o tym człowieku więcej niż on sam o sobie...

”

W wypadku, gdy budowla mieszkalna ulegnie zawaleniu,

# **dopuszcza się skazanie**

architekta i głównego konstruktora

## **na śmierć.**

Kodeks Hammurabiego, XVIII w p.n.e.

kwalifikacjach technicznych, w których dostrzegam jednak inny potencjał. Tacy ludzie autentycznie chwytają się przysłowiowej brzytwy, najczęściej ze względów finansowych, podejmując się dość prostej, w powszechnym mniemaniu, pracy. Przypomina mi to nieco moje zachowanie tuż po bankructwie. Całe życie byłem managerem, a tu nagle trzeba było zarobić na chleb własnymi rękami. I to dosłownie. Robiłem to, starałem się, ale czasami było to okropnie nieudolne! Wracając, spotkałem na swojej drodze takich ludzi i w przypadku kilku z nich chyba udało mi się realnie pomóc, przekonując ich, że wprawdzie mają autentyczny talent, lecz nie do tego, czego próbowali się podjąć. Pchnięcie ich w kierunku naturalnych predyspozycji sprawiło, że na nowo uwierzyli w siebie.

Kolejna sprawa i punkt trzeci to pierwsza zaliczka i syndrom oszusta. Jak się przed nimi ustrzec? Nie jest to łatwe, ale trzeba próbować. Jak? Ustalając warunki, należy zapytać:

- O formę współpracy. Czy prowadzi pan działalność gospodarczą i wystawia faktury oraz udziela gwarancji?
- O firmę. O jak dawna istnieje? Czy może pochwalić się dobrą opinią? Jak duża jest firma? Czy zatrudnia sprawdzonych specjalistów lub współpracuje z takimi?
- O narzędzia. Czy ma potrzebny sprzęt i własny transport?

Zawodowe inspiracje czerpałem zarówno od wybitnych praktyków, rzemieślników, inżynierów, architektów, przedsiębiorców, jak i od znakomitych autorów w dziedzinie przywództwa i zarządzania - Michaela E. Gerbera, Eliyahu Goldratta czy Stephena Covey'a.

Ja sam zwykle odrzucam osoby, u których wyczuwam egoistyczne motywacje do pracy. Co przez to rozumiem? Popisywanie się i przechwalanie, pragnienie prestiżu zawodowego z próżności i stwarzanie pozorów.

Lepiej też nie wybierać kogoś ze względu na niską cenę i podejrzanie optymistyczny termin rozpoczęcia oraz wykonania pracy. Uważam, że w tym ostatnim przypadku inwestor kierujący się tylko tym niewiarygodnie brzmiącym terminem i ceną za wykonanie usługi, staje się współodpowiedzialny za to, co się dalej wydarzy. Często jest tak, że od samego początku obie strony nie mają najlepszych zamiarów...

Co te przykłady mogą oznaczać? Ano nic ponad to, że jak w każdej innej branży, w naszej również zdarzają się „czarne owce”, fachowcy z przypadku, którzy nigdy nie powinni chwycić narzędzi i ludzie nieuczciwi, których celem jest wzbogacenie się kosztem cudzej krzywdy.

To samo przecież może dotyczyć znanych mi „sztuczek” i oszustw, których dopuszczają się generalni wykonawcy i prywatni inwestorzy. Repertuar jest równie ciekawy, a wykonawstwo chyba stoi na jeszcze wyższym poziomie cynizmu, manipulacji i podstępów. A mimo wszystko, przecież tych uczciwych zleceniodawców jest o wiele więcej!

To jednak my sami, przymykając oko na kalumnie i niesprawiedliwe osądy, pozostając obojętni, przyczyniamy się do tego, aby trwało to nadal. A ja się na to nie zgadzam!

## Warto wracać do dobrych obyczajów

Nie zgadzam się, bo to my, budowlańcy, reprezentujemy dziś jeden z najstarszych zawodów świata. To my, branża budowlana, stoimy od zarania dziejów za polepszaniem jakości codziennego życia: potężne akwedukty, katedry, drogi, mosty, porty, piramidy, fortyfikacje, tunele, zapory wodne, pałace i zamki, drapacze chmur i stadiony. Wszystko to, co stanowi element rozwoju i postępu, to praca naszych znakomitych poprzedników. To my dziś budujemy i modernizujemy domy naszych klientów, czyniąc je bardziej komfortowymi miejscami do rozwoju, wychowywania ich dzieci, spotkań towarzyskich i bezpiecznym azylem, do którego powracają każdego dnia.

Powinniśmy być z tego dumni, a poczawszy od siebie, musimy znowu zacząć się szanować. Chrześcijaństwo i cywilizacja łacińska są co prawda dziś w odwrocie, ale to nie musi oznaczać, że mamy płynąć z lewicowo-liberalnym ściekiem. Potrzeba nam poważnej pracy nad sobą. Rozwój osobisty, zawodowy i społeczny, to nasz obowiązek. Nie stójmy w miejscu, spokojnie obserwując upadek własnej braci, pokażmy i udowodnijmy własną postawą, że mówiąc o nas źle, tkwią w błędzie!

Jeśli tego nie zrobimy i jeśli nasza branża w całej swej okazałości dalej będzie przyjmować darwinowskie reguły gry, to jak i kiedy możemy prowadzić rozważania o naszej godności i zyskać poczucie dumy z tego, że mamy długą i piękną tradycję zawodową oraz znamienitych poprzedników? Kto będzie chciał o tym pomyśleć, pracując w tak podłych warunkach?

”

Odurzają się pracą tak,  
że nie wiedzą, kim naprawdę są.

Aldous Huxley

Przyzwalając na nie, będziemy się godzić na taki stan rzeczy. A on będzie wciąż zbyt bolesny, aby przyznać się przed samym sobą, że ktoś nas w pracy tak dotkliwie poniewiera.

## **Nie rób drugiemu...**

Zastanawia mnie, jakby się czuli przyszli nabywcy mieszkań, widząc takie upodlenie ludzi, którzy im te mieszkania budowali..? Jak mogą mówić o sprawiedliwości politycy czy osoby duchowne, gdy za oknem krwiożerczy, jako żywo przypominający ten XIX-wieczny kapitalizm..? Jak potężna sprzeczność tkwi w deklarowanym przez Polaków przywiązaniu do Kościoła katolickiego, w zestawieniu z katechizmową wykładnią nauczania społecznego Kościoła dotyczącego ludzkiej pracy.

Przecież od chwili naszego stworzenia, każda osoba jest powołana „do czynienia sobie ziemi poddanej”. Oznacza to zachętę do doskonalenia stwórczego dzieła Boga. Nie chodzi o to, że Pan Bóg o czymś zapomniał i dał nam świat z niedorobionym partactwem. W Bożym zamyśle, pracując roztropnie i z miłością, powinniśmy Go naśladować i służyć ludziom tak, jak Bóg nam służy - by w ostateczności „na obraz Jego i podobieństwo”, ten proces stwarzania ukończyć. Praca więc nie jest żadną karą. I nigdy, przenigdy człowiek nie jest dla pracy, tylko praca jest dla człowieka!

Tymczasem co widzimy? Konsumpcyjne pożeranie świata, a nie „czynienie go sobie poddanym”, a my, budowlańcy – jeżeli moje doświadczenia nie są odosobnione, lecz powszechne – jesteśmy w nim przymuszeni nie do pracy twórczej, ale pracy dla wynagrodzenia, pracy z przyzwyczajenia, z niechęcią i z przymusu, bez innego celu i horyzontu niż praca sama w sobie, bo ten biedny, zmanipulowany pracownik z czasem po prostu uwierzy, że TYLKO do takiej pracy rzekomo przeznaczyło go życie...

Myślę, a nawet jestem (niestety) przekonany, że poniesiemy za to straszne konsekwencje. W kategoriach religijnych, to grzech wołający o pomstę do nieba... W kategoriach moralnych, to po ludzku smutne.

## **V. Nowy początek**

**Najważniejszym odkryciem nie był model firmy, lecz potrzeba środowiska.**

Z czasem zrozumiałem, że problem nie dotyczy jednej firmy. Dotyczy sposobu funkcjonowania całego środowiska. Indywidualne wysiłki są ważne, lecz bez

wspólnego punktu odniesienia pozostają kruche. Tak narodziła się idea przestrzeni, w której sposób pracy można rozwijać wspólnie - nie tylko indywidualnie.

Z biegiem czasu zrezygnowałem z jakiegokolwiek pracy w Polsce. Ktoś zaproponował mi pracę w Niemczech, potem w Austrii, Norwegii, Szwecji. To były niewielkie firmy, w których znowu poczułem wiatr w żaglach. Zacząłem być doceniany za swoje zdolności organizacyjne, umiejętność dochodzenia do kompromisów czy propozycje i uwagi dotyczące naprawy szwankującego systemu zarządzania w zatrudniających mnie firmach.

Materialnie też poczułem na nowo „grunt pod nogami”. To był sygnał, że warto już wracać.

## **Dramatyczne wybory w ciężkich czasach**

Wróciłem do Warszawy, a zajmując się nadzorami i koordynacją robót dla różnych firm, czy też samodzielnie odbierając domy i mieszkania dla indywidualnych klientów, wytrwale zmierzałem ku budowaniu na nowo swojego zawodowego prestiżu. Siłą rzeczy dążyłem również do tego, aby wszystko to, co nazywamy bagażem życiowych doświadczeń i co razem stanowi owoc moich wieloletnich przygotowań, przekuć w coraz jaśniej krystalizujący się w mojej głowie projekt biznesowo-społeczny.

Poznane firmy i pojedynczy rzemieślnicy byli w zdecydowanej większości profesjonalistami, ale czasy dla niewielkich firm rzemieślniczych są niestety bardzo trudne. W większości (rzekłbym wręcz, że wszystkie) borykają się z tymi samymi problemami organizacyjnymi, które dawniej pokonały mnie. Codzienny pośpiech, koordynacja, księgowość, różne zobowiązania, intensywne poszukiwanie kolejnego zlecenia czy wyspecjalizowanego podwykonawcy. Ponadto w Polsce niestety wszelkie dobra i usługi obwarowane są niezwykle wysokimi podatkami, na niewyobraźną skalę rośnie także zadłużenie Polaków. W takiej sytuacji usługi stają się coraz droższe, a nasi klienci w ogromnej większości biedniejsi. Powstaje więc nadwyżka dóbr i usług, ponieważ większość społeczeństwa nie może pozwolić sobie na ich zakup ze względu na ceny.

To powoduje morderczą konkurencję. Robiona pod takim przymusem wycena robót to zwykle zła wycena. A zła wycena, to problemy dla klienta i firmy. One z kolei przekładają się na kłopoty osobiste i rodzinne. Co w takiej sytuacji zwykle robimy? Podwijamy rękawy i nadludzkim wysiłkiem staramy się uratować to, co możemy. To zwykle jednak droga donikąd. Niedopuszczalna jest przecież sytuacja, gdy poprzez kilkunastogodzinny dzień pracy bez wolnej soboty (czasami także niedzieli) i bez urlopu, próbując ratować własną rodzinę, sami niepostrzeżenie stajemy się

niewolnikami, a w najlepszym razie najemnikami we własnej firmie. Bliscy wtedy nie mają Ciebie i Ty też raczej nie masz nikogo.

W pakiecie możliwości pozostaje jeszcze obniżenie jakości świadczonych usług, dopuszczanie się nieuczciwych praktyk wobec pracowników i współpracowników lub zawieszenie działalności. Każda z tych opcji to wybór dramatyczny...

”

Aby cokolwiek dobrze zrobić,  
dobrze aby osiągnąć właściwy efekt **należy**  
**kochać swoją pracę.**

Niezbędne są również  
**umiejętności techniczne.**

Antonio Gaudi

### **MB Concept - Fundacja Doskonalenia Umiejętności Osobistych, Zawodowych i Społecznych**

W „Duszy apostołstwa” ojciec J. B. Chautard pisał, że odkrycie swej własnej, unikalnej drogi, jest najważniejszym momentem całego istnienia. Odbywa się to zwykle stopniowo: zorza, brzask, pierwsze promienie słońca i w końcu ten tajemniczy impuls światła. To, co się w sercu takiej osoby zmienia, porównywał do krajobrazu: niby zawsze ten sam, ale jednocześnie tak różny przed wschodem i po zachodzie słońca.

Bardzo podobnie wypowiadał się też na ten temat św. Tomasz z Akwinu. Powtarzał, że jeżeli Pan Bóg wybiera sobie kogoś do czegoś, wyposaża go i doświadcza, by ten mógł sprostać wyznaczonemu zadaniu. Odnosząc to do siebie, jakby to, co dotychczas przeczuwałem i co

robiłem, albo ku czemu przez dziesięciolecia zmierzałem, przestało być dla mnie rodzajem prywatnej filozofii i przypadkowym działaniem.

Zdając sobie sprawę z tego, że problemy, o których pisałem, dostrzegałem o wiele jaśniej niż ogół mojej branży, postanowiłem zacząć się z tym mierzyć.

Pomimo że moja zdolność finansowa była cały czas niewielka, uznałem, że najkorzystniejszą formą mojej aktywności biznesowej i społecznej będzie fundacja z możliwością prowadzenia działalności gospodarczej, ewentualnie z opcją powołania przez nią w przyszłości odrębnej spółki.

I tak oto 12 września 2023 roku powstała MB Concept - Fundacja Doskonalenia Umiejętności Osobistych, Zawodowych i Społecznych. Jej najważniejsze cele zawarłem w tych punktach:

- Promocja wartości chrześcijańskich i patriotycznych oraz odpowiedzialności społecznej w biznesie,
- inspirowanie do osobistego rozwoju w duchu chrześcijańskiej koncepcji człowieka,
- tworzenie i wspieranie samopomocowych środowisk opartych na zaufaniu, współpracy solidarności,

Określiłem również podstawowe wartości, które wraz z powyższymi wytycznymi tworzą zbiór naszych zasad, celów i metod dążenia do nich.

## **Klub Gaudiego**

W myśl tych wartości, 2 października 2023 roku zainicjowałem powstanie Klubu Gaudiego. Przyświecała mi koncepcja integracji i zbudowania lojalnego, dojrzałego społecznie branżowego środowiska samopomocowego.

Jego istnienie ma być odpowiedzią na to, czego od lat brakuje w branży. Solidarna grupa, która w przeciwieństwie do przypadkowej sieci kontaktów, tworzy zgrane środowisko referencyjne oparte na wspólnych wartościach, praktyce i wzajemnym zaufaniu. W miejsce anonimowej przypadkowości za każdym nazwiskiem mają tu stać konkretne umiejętności oraz reputacja.

Wzajemne wsparcie, zaufanie i głębokie, szczerze więzi dają solidne podwaliny pod realizację ambitnych celów oraz zgodną pracę na rzecz wspólnego rozwoju.

## **Czerpiąc z potencjału wspólnej siły**

Jestem przekonany, że integracja wokół wspólnych wartości sprawi, że nikt już nie pozostanie sam

na sam z firmowymi problemami. Dzięki wzajemnemu szacunkowi i lojalności, w przypadku potrzeby wsparcia lub nadarżającej się okazji biznesowej, każdy z uczestników projektu może poczuć naszą wspólną, samopomocową siłę.

Poprzez działalność na rzecz wszechstronnego rozwoju osobistego i zawodowego, Klub Gaudiego wspiera swoich uczestników w budowaniu stabilnych i dochodowych firm. Realizujemy to zadanie poprzez różnego rodzaju kursy, warsztaty i działalność społeczno-kulturalną. Chcemy, aby z Klubu Gaudiego wywodzili się najlepsi liderzy niewielkich firm rodzinnych i mikroprzedsiębiorstw działających w obrębie branży budowlanej.

W Klubie Gaudiego wierzymy, że branża budowlana może i powinna działać inaczej. Pomimo zatrważającego fiskalizmu i morderczej, nieuczciwej konkurencji, nie godzimy się na obniżenie jakości usług ani na praktyki, które szkodzą tak klientom, jak i pracownikom oraz przedsiębiorcom. Uważamy, że godne warunki pracy są fundamentem zdrowego i produktywnego środowiska. Misją Klubu jest także wprowadzenie nowych standardów oraz etyki zawodowej do branży budowlanej, co realizujemy poprzez prowadzone inicjatywy. Środowisko naszego biznesu traktujemy holistycznie i patrzymy szeroko, widząc „większy obrazek”.

## **Integralne cele Klubu i Fundacji**

Budujemy środowisko, które zachęca do współpracy, wzajemnego wsparcia i nawiązywania silnych więzi międzyludzkich. Nasze działania mają na celu inspirowanie ludzi do podejmowania aktywności przynoszących korzyści nie tylko im samym, ale także ich otoczeniu. Fundacja MB Concept to przestrzeń, w której można wszechstronnie się rozwijać, zarówno na poziomie osobistym, zawodowym, jak i społecznym. Moralnym kompasem, są dla nas wartości chrześcijańskie i patriotyzm.

Zawodową inspiracją dla naszej klubowej działalności jest oczywiście postawa Antonio Gaudiego - genialnego architekta i gorliwego katolika, który w mistrzowski sposób łączył głęboką wiarę i troskę o drugiego człowieka z kreatywną pasją oraz profesjonalizmem. Patrząc na jego dokonania, w tym najśłynniejsze dzieło, Sagrada Familia, trudno oprzeć się wrażeniu, że budowle mistrza z Barcelony powstały za sprawą czegoś o wiele silniejszego niż tylko ludzkie ręce i intelekt...

*„Zrobił coś, co jest jednym z najważniejszych zadań dnia dzisiejszego: przewycięzył rozdźwięk*

*między świadomością ludzką a świadomością chrześcijańską, między istnieniem na tym świecie doczesnym a otwarciem na życie wieczne, między pięknem rzeczy a Bogiem jako Piękno.*” - to piękny fragment homilii wygłoszonej przez Benedykta XVI, podczas konsekracji świątyni Sagrada Familia.

Głęboka wiara Gaudiego objawiała się nie tylko poprzez twórcze i ascetyczne życie. Troszczył się także o ludzi prostych i ubogich. W pobliżu powstającej świątyni Sagrada Familia ufundował szkołę dla dzieci pracowników budowlanych i najbiedniejszych rodzin z okolicy. Papież Franciszek uznał heroiczną jego cnotę, co otwiera drogę do procesu beatyfikacyjnego i być może ogłoszenia go jako patrona naszej branży.

## VI. Firma jako sposób pracy

*Model firmy nie jest celem. Jest sposobem pracy.*

Firma wykonawcza nie jest zbiorem zleceń. Jest organizacją odpowiedzialności. Zrozumiałem, że kluczowe są:

- przejrzysty proces realizacji
- jasna komunikacja
- przewidywalność decyzji
- kultura pracy zespołu

Technologia zmienia narzędzia. Sposób pracy zmienia firmę.

Poza ogólną formacją, najważniejszym zadaniem, jakie postawiłem przed sobą i moimi współpracownikami, była próba budowy modelowego prototypu niewielkiej firmy remontowo-budowlanej. Takiej, która może działać również bez właściciela (nie tylko dzięki niemu!), jak działają wszystkie nowoczesne firmy, z McDonald's na czele. Firmy z jasno wypracowaną ideą i misją. Ideą, która stoi wyżej niż zadania zawodowe. Firmy z pozytywną koncepcją, która nigdy nie jest znudzona rutyną, a na co dzień jest gotowa służyć swoim klientom, tryskając przy tym dobrą energią. Firmy, w której wszyscy wiedzą, jak ma ona wyglądać, jak działa i dokąd zmierza.

Fascynacja tym tematem to bez wątpienia pokłosie mojego bankructwa. Analizując własne niepowodzenie, zdałem sobie sprawę, że tak naprawdę nic nie stoi na przeszkodzie, aby powstałe z myślą o międzynarodowych korporacjach, powtarzalne mechanizmy franczyzowe przenieść na grunt niewielkich firm rodzinnych. To odkrycie zrewolucjonizowało moje spojrzenie na to, co robiłem dotychczas.

## **Grupa Rzemieślnicza MARBRU Sp. z o.o.**

Myśli ewoluowały, a koncepcje dojrzewały wraz ze mną. I tak w myśl starej rzymskiej sentencji: słowa zachęcają, przykłady pociągają, z początkiem 2025 roku, przejąłem zarządzanie funkcjonującą od 8 grudnia 2020 roku spółką (powstałą zresztą z mojej inicjatywy).

Pomimo ogromnego doświadczenia, aby jeszcze lepiej zrozumieć charakter aktualnie oferowanych usług i realizowanych prac, spisuję codziennie wiele przemyśleń, uwag i spostrzeżeń. W ten sposób najlepiej mogłem poznać występujące w tej przestrzeni problemy. Z tego też powodu świadomie pełnię funkcję szefa, managera, zaopatrzeniowca, handlowca i pewnie jeszcze kilka innych, by każdego dnia dowiadywać się jeszcze więcej.

Okrywając wspólne standardy i zasady, mamy stworzyć przecież projekt, w którym premiowany jest profesjonalizm zawodowy, dyscyplina i wola - fundamenty każdej biznesowej i społecznej działalności.

Na kanwie wykonanej dotąd pracy, gotowych recept i przepisów, powstało już bardzo wiele. Dotychczas opracowane przeze mnie na podstawie wiedzy i tych doświadczeń instrukcje operacyjno-techniczne, to już niezłych rozmiarów podręcznik.

Pomimo że Grupa MARBRU jest niewielkim zespołem, już teraz rezultaty w wielu obszarach są zachwycające. Oczywiście nie jest to finisz, przeciwnie - to dopiero początek. Myślę, że kwestią nieodległego czasu jest, aby z garażowej fazy luźnej koncepcji zacząć działać, tworząc pierwowzór wymarzonej, unikalnej firmy.

Już dziś wyróżnia nas profesjonalne przygotowanie zawodowe, powtarzalność usług, nienaganny porządek, mistrzowska koordynacja prac i dotrzymywanie terminów. Pracownicy i współpracownicy Spółki coraz lepiej orientują się, co i jak robić, a ja, jako lider w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, doskonale wiem, dokąd zmierzam.

Na razie nie stawiam żadnych granic i ograniczeń w kwestii formatu oraz ekspansji tego projektu, aczkolwiek na horyzoncie są już kolejne krótkoterminowe plany. Przygotowuję się do tego, aby kolejnym etapem rozwoju Spółki było kontraktowanie generalnych remontów z elementami konstrukcyjno-wyburzeniowymi, a także budowa, rozbudowa i nadbudowa domów jednorodzinnych oraz niewielkich budynków wielorodzinnych, czyli wszystko to, co moja firma robiła przed bankructwem.

Kierunek nie jest przypadkowy. To bowiem segment robót, który znam doskonale. Wybierając go, mogę więc wyeliminować aspekt przypadkowości oraz zróżnicowane standardy i swobodne decyzje. W takim modelu wykluczenie sytuacji, w której każdy pracownik za każdym razem będzie robił coś inaczej, pracując „po swojemu”, podejmując własne decyzje i burząc przyjęty wspólnie porządek, nie powinno mi sprawić większych problemów.

## Praktyczne porady

Bez względu na to, czy zaczynamy budować firmę „od zera”, czy - tak jak w moim przypadku - naprawiamy istniejącą, musimy wiedzieć, dokąd chcemy dojść. Jak bowiem bez tej wiedzy można planować naszą drogę? Równie istotne jest, aby stawiać sobie odpowiednie cele. Nie mogą one odrywać nas od ziemi, lecz mają nauczyć po niej chodzić.

Zarówno cel podstawowy, jak i cele strategiczne, czyli dobranie najbardziej optymalnych środków i narzędzi pozwalających nam ów cel podstawowy zrealizować, muszą być realne. Nie popuszczajmy więc zbyt wiodzy fantazji, ale nie zadowalajmy się też okruchami.

Gdy już mamy jasno ustalone cele i drogę do nich prowadzącą, koniecznie należy określić wartości i zasady, które będą stanowić fundament firmy. Oczywiście jednym z najważniejszych celów przedsiębiorstwa jest zarabianie pieniędzy i każde działanie, które prowadzi do zarabiania, jest produktywnie, a te, które oddala - nieproduktywne. Powszechnie należy się tu zgodzić, że  $2 + 2 = 4$ , ale naciągając nieco jedną z myśli św. Josemaríi Escrivy, warto ten proces poszukiwania działań produktywnych i nieproduktywnych wykonywać z moralną prawością. Wtedy obowiązuje zupełnie inna ekonomia:  $\text{Bóg} + 2 + 2 = \text{zysk maksymalny!}$

Nie radzę też nikomu zaczynać działalności, jeżeli nie jest dobrze przemyślana strategia organizacyjna, strategia marketingowa i strategia zarządzania<sup>5</sup>, nie wspominając już o tak banalnych czynnościach, jak określenie podstawowych informacji dotyczących bieżącego funkcjonowania firmy. Mam tu na myśli choćby godziny pracy (powinno to także dotyczyć odbierania telefonów czy odpisywania na SMS-y, maile itp.), instrukcje dla pracowników i współpracowników dotyczącą standardów usługi czy będący zawsze pod ręką spis wszystkich użytecznych numerów telefonów i adresów e-mailowych. Warto też od samego początku

---

<sup>5</sup>Jak usprawnić swoją pracę korzystając ze sztucznej inteligencji? Jakie narzędzia cyfryzacji i digitalizacji mogłyby się znajdować w mojej firmie, itp. Zarówno w Grupie Rzemieśniczej MARBRU, jak i podczas warsztatów, przywiązuję do tego coraz większą wagę.

zabiegać o ujednoczenie barw firmowych.

Dobrą, a nieco zapomnianą praktyką jest, przynajmniej przez kilka pierwszych miesięcy oraz w sytuacjach kryzysowych, kwantyfikowanie. Chodzi mi o prowadzenie zapisów liczbowych i wszelkiego rodzaju wskaźników określających jak największą ilość codziennych szczegółów.

Wyciągajcie wnioski również z moich błędów, o których była mowa wcześniej. To wszystko zacznie stopniowo tworzyć filozofię firmy. Nieszanowanie przez kogokolwiek tych zasad równoznaczne jest z lekceważącym stosunkiem danej osoby/podwykonawcy do firmy, a także (może nawet przede wszystkim) do twórcy firmowej idei. Każdy pracownik/współpracownik musi być z tą filozofią dobrze zaznajomiony, by potem wykonywać swoje obowiązki najlepiej, jak potrafi. Jeżeli czegoś nie potrafi, powinien jak najszybciej się tego nauczyć. Jeśli natomiast nie chce się nauczyć, niestety, ale dla dobra całej firmy - musi odejść!

”

Piękno jest pragnieniem prawdy,  
pragnienia zaś uwodzą każdego; właśnie dlatego  
**sztuka** może być wartością uniwersalną.  
Inaczej jest z nauką, która wymaga od  
swoich wielbicieli **przygotowania**  
**intelektualnego.**

Antonio Gaudi

## Osobiste porady

Budowana przeze mnie w zgodzie z powyższymi wartościami firma nie miałaby szansy tak wyglądać, gdybym sam nie zmieniał się wraz z nią.

Stanie w miejscu to nawet nie stagnacja, to cofanie się. Jeśli w procesie rozwoju komuś się wydaje, że coś potrafi i wie wystarczająco dużo, ale zaprzestaje prób, aby dowiedzieć się więcej, to oznacza przegraną. Jeśli chcesz osiągnąć całociowy sukces, musisz się kompleksowo przygotować. Nie chodzi tylko o pracę, czy prowadzenie firmy, chodzi zwykle o całe nasze życie! Dlatego też nie wystarczą wyrwykowe zmiany nastawienia w obrębie świadczonych usług.

Pamiętam, jak dużego zawodu doznałem, spotykając kiedyś na swojej drodze bardzo majątnego i wpływowego biznesmena. Choć kreował się na przyzwoitego człowieka, to okazał się aroganckim, ordynarnym prostakiem skoncentrowanym tylko na liczeniu pieniędzy. W swojej firmie z tylnego siedzenia przymuszał kadrę kierowniczą do najgorszych łajdactw. To już nie tylko cyniczna pazerność, lecz morderstwo dokonane na ludzkich sumieniach.

Ten człowiek w swoim osobistym rozwoju poprzestał na nieokiełznej pasji pomnażania swojego majątku, pomijając zupełnie swoje człowieczeństwo i to, kim się stał. Bardzo dobrze wiedział, co należy robić, aby przeżyć życie jak najprzyjemniej, czerpiąc z niego pełnymi garściami i dostarczając sobie przyjemnych wrażeń. Równocześnie kompletnie nie zdawał sobie sprawy, po co istnieje i kim tak naprawdę jest. Bardzo dbał o swój powierzchowny wizerunek, szukając poklasku i podziwu pośród najbliższych. W tym samym czasie bezwzględnie niszczył każdego, kto odkrywał jego mroczne tajemnice. Nie życzę nikomu takich sukcesów i takiego życia...

*Gdy człowiek w sposób nieumiarkowany kocha bogactwa, on i one rosną razem, niczym drzewo wzrastające korzeniami w szczeliny skalne. Dla takiego człowieka śmierć jest bolesną szarpaniną, ponieważ ściśle identyfikuje się on z rzeczami materialnymi. Ma wszystko, dla czego żyje, i nic, dla czego miałby umrzeć. Wskutek tego przy śmierci staje się najędzniejszym, wyzutym ze wszystkiego żebrakiem na świecie, gdyż nie ma nic, co mógłby ze sobą zabrać. Odkrywa - za późno - że nie należał do siebie, lecz do rzeczy - bo bogactwo jest bezlitosnym panem -* abp Fulton Sheen

Na szczęście na swej drodze spotkałem również zupełne przeciwieństwo wspomnianego nieszczęśnika. Były to osoby równie bogate, ale równocześnie serdeczne, uczynne, operujące piękną polszczyzną, takie, od których emanowała życiowa mądrość, a przy wszystkich swych zaletach były skromne i urzekały swoim dostojeństwem. Przebywając z nimi, często też współpracując, nie sposób było nie marzyć o osiągnięciu takiego poziomu człowieczeństwa i takiej wolności oraz niezależności od współczesnej antykultury i hedonistycznego stylu życia.

## **Między sukcesem a człowieczeństwem**

Taka droga jest dostępna dla każdego, a wkraczamy na nią, gdy pomimo zaprogramowanej demoralizacji, zohydzenia i wypierania chrześcijańskiego obrazu człowieka, jako osoby stworzonej przez Boga, przyjmujemy to wiarą i rozumem, jako rzeczami oczywistymi.

To ten wybór zadecyduje o tym, ile dla nas będzie znaczyć nasza godność i godność współpracujących z nami osób. Czy będziemy opowiadać się za cywilizacją życia, czy też cywilizacją śmierci. Czy będziemy człowieka postrzegać, jako tę jedyną i niepowtarzalną osobę, czy wraz z dominującymi dzisiaj, ateistycznymi filozofiami, owego człowieka sprowadzimy do roli jednego ze zwierząt lub rzeczy ze wszystkimi tego praktycznymi konsekwencjami.

To fundament i dopiero w oparciu o niego można świadomie dokonywać wszelkich wyborów: osobistych, biznesowych, politycznych i innych. Bez wspólnych wartości oraz zasad zarówno w rodzinie, jak i w państwie, czy naszej firmie, stajemy się zbiorowiskiem obcych sobie jednostek.

Niezręcznie jest mi wkraczać w ten temat. Nie jestem przecież naukowcem, psychologiem, ani tym bardziej kapłanem. To moja pasja i lubię toczyć na ten temat dyskusje, ale zwykle staram się to robić w konwencji, która zakłada budowanie wypowiedzi na podstawie własnego doświadczenia i przeżycia omawianej sytuacji na własnej skórze.

Taka też jest moja żelazna zasada, którą polecam każdemu w relacjach biznesowo-zawodowych: nigdy nie inicjować rozmów związanych z moralnością, dogmatami wiary, czy polityką. Nawet jeżeli ktoś pierwszy poruszy taką tematykę, warto zachować dystans i pozostać stonowanym. Siła naszych argumentów będzie zupełnie inna, jeżeli w pierwszej kolejności wzorowo wywiążemy się ze swych zawodowych zobowiązań wobec tej osoby. Jeżeli w tych relacjach będziemy się kierować nienagannym porządkiem, pogodą ducha, optymizmem, lojalnością oraz wielkodusznością, za naszymi argumentami pójdzie wielka siła, którą stanowi przykład dany własną postawą.

## **O czym decyduje charakter**

Aby móc zaświadczyć o czymś własnym życiem, niezbędne jest również wypracowanie stałego zestawu norm etycznych. Sama wiara chrześcijańska, choćby wsparta nawet największymi ideałami i nie wiem, jak doniosłymi wartościami, nie wystarczy, by cieszyć się zawodowym prestiżem i godnością w oczach społeczeństwa.

Owszem, warto wyzbyć się wszystkich „lęków wysokości” i celować w najwyższe szczyty, bo bez śmiałych marzeń trudno jest żyć. Jednak prowadzenie firmy, nawet w postaci najmniejszego biznesu, to konieczność pieczołowitego dbania o dziesiątki, setki małych detali zawodowych, prawnych, ekonomicznych i organizacyjnych.

Dopiero sukcesywnie nabywana cnota sprawiedliwości będzie nas pchać ku uczciwemu wywiązywaniu się ze swych obowiązków; to nieugięte męstwo pozwoli przetrwać zdarzające się w życiu i pracy problemy oraz pokonać przeszkody. Pozbawieni cnoty roztropności nie nabędziemy kompetencji moralnych do dobrego zarządzania rodziną, czy koordynacją realizacji usługi, a bez wstrzemięźliwości nigdy nie będziemy zdolni, aby skoncentrować się na tym, co istotne w pracy, odrzucając to, co peryferyjne.

Te cztery cnoty główne wymienić potrafi raczej każdy, ale przydatnych nam sprawności jest o wiele, wiele więcej. Studiując uważnie specjalistyczną literaturę i zaliczając kolejne kursy oraz warsztaty zacząłem patrzeć na moje zawodowe sukcesy i doświadczoną klęskę z zupełnie innej perspektywy. Szeroko otwierałem oczy, zgłębiając tajemnice powołania zawodowego, zarządzania własnym życiem, a dopiero potem stawania się chrześcijańskim liderem biznesu i społecznym przywódcą.

## **Polecane warsztaty i rekolekcje**

Narażiłbym się na śmieszność, gdybym zechciał nawet wspomnieć o tym, co mi się udało osiągnąć, ale z przekonaniem chcę zarekomendować kilka miejsc, w których otrzymamy możliwie najlepsze wsparcie w tych zmaganiach.

Niezwykle ciekawa działalność prowadzona jest chociażby w założonym bez mała tysiąc lat temu tyńskim klasztorze. Do tego powszechnie znanego benedyktyńskiego opactwa zjeżdżają osoby z całej Polski, aby przebywając w klasztornej ciszy, a jednocześnie w otoczeniu tak wielkiego dziedzictwa historii i kultury, odnaleźć siebie, spotkać się z drugim człowiekiem i ostatecznie z samym Bogiem.

Tematy warsztatów są przeróżne i każdy może wyszukać coś dla siebie. Do tej pory, osobiście uczestniczyłem w „Warsztatach zarządzania i przywództwa w oparciu o Regułę św. Benedykta” (zwykle w pierwszym roku są to dwa kilkudniowe spotkania, a w kolejnym roku - jedno kilkudniowe), „Rekolekcjach z Norwidem” oraz „Podróży do siebie”. Jestem pod wrażeniem jakości

usług! Wzorowy kontakt i bardzo profesjonalna, dbająca o każdy szczegół, obsługa.

Dodam, że do Tyńca zaprowadziła mnie ciekawość ze względu na św. Benedykta. Zanim jednak zwróciłem uwagę na nieprawdopodobne zdolności Benedykta w odniesieniu do zarządzania jakością i wiedzą, czy zastosowania w praktyce przywództwa służebnego oraz sytuacyjnego, urzekła mnie jego strategia, która pozwoliła odzyskać chrześcijański blask upadłej moralnie i politycznie na przełomie V i VI wieku Europie. Myślę, że dziś jesteśmy w podobnej, a być może w jeszcze bardziej dramatycznej sytuacji.

Polecam też kilka miejsc typowo rekolekcyjnych. Jako pierwsze wymienilibym chyba zamknięte rekolekcje w ośrodku formacyjnym Opus Dei, „Dworek”. To miejsce nie ma jeszcze takiej historii, jak Tyniec, ale reprezentuje co najmniej taką samą jakość. Warto też pomyśleć o kilkustopniowych Rekolekcjach Ignacjańskich. Są one prowadzone w co najmniej kilkunastu ośrodkach na terenie całej Polski.

I na koniec jeszcze jedno, dla mnie niezwykle ważne miejsce, to Sanktuarium Matki Bożej w Gietrzwałdzie. Podobnie jak do Tyńca, zaglądam tam kilka razy w roku, gdzie zatrzymuję się w jednym z dwóch domów pielgrzyma.

## **VII. Czytaj, by godnie żyć**

*Rozwój zawodowy zaczyna się od rozwoju człowieka.*

Widziałem, że kompetencje techniczne nie wystarczają. Potrzebna jest formacja. Literatura, refleksja, tradycja - to nie były dodatki do pracy. Były jej fundamentem. Człowiek w pracy nie jest zasobem. Jest osobą.

### **Moja droga z literaturą u boku**

Lista propozycji formacyjnych lektur, które stanowiły dla mnie niezwykle wsparcie i w dużym stopniu mnie kształtowały, jest o wiele bardziej obszerna od polecanych warsztatów i rekolekcji. Swego czasu dorobiłem się całkiem pokażnej biblioteki, która liczyła przeszło pięć tysięcy pozycji. Na czytaniu spędziłem sporą część życia, a niektóre książki mają u mnie specjalne miejsce i z pełnym przekonaniem polecam je gorąco wszystkim, którzy od literatury oczekują „czegoś więcej”.

We wcześniejszych fragmentach pojawiały się osobiste wątki, ale wiele z nich (choćby te dotyczące

życia wewnętrznego) jest tak osobistych, że nie mogłem ich z oczywistych powodów rozwijać. Wskazane przeze mnie lektury w nieco zawoalowany sposób uchylają nieco rąbek tej tajemnicy.

To subiektywny wybór lektur, będący jednocześnie świadomą wskazówką co do wartości i zasad, które uznaję za fundament trwałych relacji, firm i wspólnot. Jest on również owocem mojej rosnącej dojrzałości i wewnętrznej przemiany, w efekcie których na siebie i świat patrzę dziś zupełnie inaczej niż kiedyś.

## Formacja zawodowa

Ograniczam się do naprawde niezbędnych pozycji w naszej zawodowej bibliotece:

- „**Poradnik majstra budowy**” – praca zbiorowa pod redakcją Janusza Panasa,
- „**Podręcznik projektowania architektoniczno-budowlanego**” autorstwa niemieckiego architekta prof. Ernsta Neuferta. Oczywiście w miarę możliwości nowe wydanie, bo pierwsze jest z 1936 roku i jak się nie mylę, do dziś tych wydań było 41.

Do tego warto – a dla generalnych wykonawców i osób z nadzoru budowlanego to obowiązek – zaopatrzyć się w **aktualne i ujednolicone przepisy i normy budowlane**. Mam tu na myśli Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie (Dz. U. z 5015 r. poz. 1422 i późn. zm.) i do tego konkretne normy, np.:

- PN-EN 13187:2001 - właściwości cieplne budynków,
- PN-EN 13187 - badania termowizyjne itp.

Do tej podstawy warto mieć także w zasięgu ręki podstawowe akty prawne regulujące codzienne zasady współżycia społecznego i biznesowego, kiedy polecana przeze mnie, polubowna komunikacja zawodzi:

- Kodeks Cywilny,
- Kodeks postępowania cywilnego,
- Kodeks Handlowy,
- Kodeks spółek handlowych.

Zakładając, że przerobiliśmy już powyższą fachową literaturę i idziemy do naszych klientów, inwestorów, pracowników czy współpracowników, warto wiedzieć o czymś takim, jak „**Kompedium Nauki Społecznej Kościoła**”. W sposób syntetyczny, a jednocześnie wyczerpujący, przedstawia istotę społecznej doktryny Kościoła katolickiego, czyli poglądy na temat moralnego

i religijnego aspektu życia codziennego, oparte na chrześcijańskiej koncepcji człowieka. Z tego zbioru szczególnie polecam adhortację „**Christifideles laici**” i encyklikę społeczną papieża Jana Pawła II, „**Laborem exercens**”.

Kolejny ważny dokument, opublikowany przez Papieską Radę „Iustitia et Pax”, to „**Powołanie lidera biznesu**”. Jest on pokłosiem seminarium, na którym chrześcijańscy przedsiębiorcy we współpracy z Radą, opracowali swoisty przewodnik etyki dla biznesmenów. Będąc przy nauczaniu społecznym Kościoła, zachęcam także do przeczytania „**Ducha pracy ludzkiej**” bł. Stefana kard Wyszyńskiego.

Jeśli chodzi o **zarządzanie i przywództwo** mam zdecydowanie trzech faworytów:

- Michael E. Gerber,
- Eliyahu Goldratt,
- Stephen Covey.

Każdy z nich napisał tyle książek i występował na tylu konferencjach, że nie sposób byłoby je tu przytoczyć. Zaproponuję więc tylko te, po których osobiście czułem, że w moim myśleniu i postrzeganiu zawodowych obowiązków następuje jakiś przełom.

**Twórczość Stephena Coveya** jest mi stosunkowo najmniej znana. Zainteresowałem się nim dlatego, że często powoływał się na niego dr Ryszard Kołodziej – znany i ceniony w wielu środowiskach konsultant i trener zarządzania. Nawet tak skromna znajomość tego autora pozwala mi polecić niewątpliwie światowy bestseller „7 nawyków skutecznego działania”.

**Niezwykłe wrażenie zrobił na mnie już przed wieloma laty Eliyahu Goldratt**, izraelski fizyk, który zastosował metody nauk ścisłych do rozwiązywania problemów ekonomicznych przedsiębiorstw. Jego powieść biznesowa „**CEL I: Doskonałość w produkcji**” dała początek **Teorii Ograniczeń – pierwszej naukowej teorii zarządzania skoncentrowanej na ciągłym podnoszeniu efektywności przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie wąskimi ograniczeniami. Prowadźcie jakikolwiek interes? Proszę, kupcie ją sobie.**

Kolejną pozycję polecił mi znany w Polsce ze swych licznych inicjatyw społeczno-biznesowych Maciej Gnyszka. Jest to „**Mit przedsiębiorczości**” **Michaela E. Gerbera**. Podaję to polecenie dalej, a szczególnie kieruję je do każdego, kto prowadzi niewielką firmę lub ma taki zamiar.

Kolejna książka została mi подарowana w 1993 roku po bardzo ciekawym posiedzeniu Sejmowej

Komisji Przestrzennej, Budowlanej i Mieszkaniowej przez pośła Stanisława Węglowskiego. „Umiejętność rządzenia i rozkazywania” o. Jacka Woronieckiego. Książkę co prawda przeczytałem od razu, ale nie zrobiła na mnie większego wrażenia. Sięgnąłem do niej jednak po raz kolejny po bankructwie i dopiero wtedy zrozumiałem, ile straciłem...

„Zarządzanie, przywództwo a duchowość” to natomiast jeden z rezultatów konferencji zorganizowanej w Opactwie Tynieckim w lipcu 2018 roku. Zaprezentowane w tym zbiorze artykuły są podsumowaniem lub rozwinięciem wygłoszonych referatów. Wystąpienia genialne, czyta się je z zapartym tchem.

Na koniec zostawiłem książkę, której w domu mam zawsze kilka egzemplarzy, a w samochodzie przynajmniej jedną. Niemal od zawsze szukałem w swojej pracy czegoś więcej. Czego? Nie mogłem do końca tego zrozumieć, nazwać. Tak było w zasadzie aż do czasu, gdy w ręce wpadła mi pozycja autorstwa Javiera Lopeza, „Pracuj solidnie, twórz z miłością”. Autor opisuje wkład, jaki w chrześcijańskie rozumowanie pracy wniósł św. Josemaría. Jak nasza wiara zmienia podejście do pracy i jak można zamienić codzienne zajęcie w nieustanną modlitwę i dzieło sztuki.

## **Kształcenie charakteru**

O wartościach, jakie wnoszą w życie książki, można napisać bardzo dużo. Tak samo wiele można wymienić korzyści płynących z czytania. Poniższe pozycje, traktują o człowieku, rozwoju, kształtowaniu charakteru i osobowości. Tym samym chciałbym polecić te książki każdemu, kto od literatury oczekuje „więcej”.

„ABC młodego kulturysty” Mariana Glinki oraz „Tajemnice 64 pól” Romualda Freya i Stefana Witkowskiego. Książki te polecam przede wszystkim z nostalgii. Pierwsza to poradnik, który przeczytałem w wieku kilkunastu lat. Druga była dla mnie również jedną z najważniejszych pomocy teoretycznych, gdy przygotowywałem się do uczestnictwa w Mistrzostwach Polski Szkół Podstawowych. Obie ukształtowały we mnie zdrowe, rekreacyjne podejście do sportu.

„Kształcenie charakteru”. Kolejną pozycją, którą chciałbym polecić, jest napisana przez wielkiego pedagoga polskiego i wychowawcę, o. Mariana Pirożyńskiego książka „Kształcenie charakteru”. Choć adresatem książki jest młodzież, to jeśli ktoś jeszcze nie miał okazji jej czytać, a chciałby rozpocząć swoją przygodę z taką tematyką, to bez względu na wiek można po nią śmiało sięgnąć. Czytamy tu między innymi o tym, dlaczego wychowanie i samowychowanie są bezwzględnie

konieczne w kształtowaniu charakteru. Mamy sposobność porozmyślać o budowaniu postawy moralnej, która wytycza nam kierunek działań niezależny od okoliczności i oparty o nas samych. O charakterze zresztą czytamy znacznie więcej. Dowiadujemy się, w jaki sposób przywiązanie do poczucia obowiązku wpływa na kształtowanie naszych charakterów i co charaktery tworzy. Sądzę, że każdemu z nas, bez względu na moment na osi życia, przyda się chwila refleksji nad sobą i tym, co kreuje i definiuje naszą osobowość.

„**Etyka, dramat życia moralnego**”. Pozostając przy tematyce własnego rozwoju, w mojej ocenie lekturą obowiązkową jest „Etyka, dramat życia moralnego” prof. Piotra Jaroszyńskiego. Książka, która pomaga zdobyć kontrolę nad samym sobą. Jeśli poświęcimy książce wystarczająco dużo uwagi i nie tylko ją przeczytamy, ale włożymy nieco trudu, aby szczerze te treści przeanalizować i przyswoić, nauczymy się rozróżniać i tworzyć jasną hierarchię dóbr materialnych (dobro przyjemne, dobro użytkowe, dobro godziwe) i duchowych, cnót oraz wad, będziemy sprawniejsi w rozróżnianiu tego, co dobre i co złe. Łatwiej będzie nam obrać właściwą drogę i na zawsze posiadziemy podstawowe punkty orientacji moralnej, które w każdej sytuacji pozwolą nam się odnaleźć na ideowym bezdrożu z dominującym dziś „róbta, co chceta”.

„**Kultura słowa. Podstawy retoryki klasycznej**”. Pozostając przy prof. Jaroszyńskim, można jeszcze polecić co najmniej kilka jego książek, szczególnie miejsce na mojej półce zajmuje jednak ta napisana wraz z jego tatą, Czesławem Jaroszyńskim: „Kultura słowa. Podstawy retoryki klasycznej”. Choć odbiega nieco od tytułowego tematu, to obowiązkowa lektura dla każdego, kto pragnie wprawnie władać słowem, prawidłowo się wysławiać i dobrze pisać.

„**Reguła życia**”. Bardzo ciekawą współczesną, propozycją pracy nad sobą, jest „Reguła życia” dra Ryszarda Kołodzieja. Autor krok po kroku prowadzi nas do odkrycia osobistego powołania i umiejętnego zarządzania własnym życiem. Sam z pewnością jest tego przykładem, a dzięki sprawnej umiejętności zarządzania sobą, kapitalnie tę wiedzę przekazuje. Przekonałem się o tym, uczestnicząc w prowadzonych przez niego warsztatach poświęconych tym zagadnieniom. Książka pozwala zyskać poczucie sprawczości, samostanowienia i pełnej kontroli nad samym sobą. Wykorzystując tysiąc pięćset letnie benedyktyńskie doświadczenie, autor prowadzi nas do celu, którym jest stworzenie własnej reguły życia. Reguły, która opiera się na tym, co kochamy, w co wierzymy, a wprowadzając ideowy ład i poczucie zgodności ze sobą, daje nam poczucie równowagi oraz wewnętrzny spokój. W czasach, w których wokół zdecydowanie nie brakuje nam

chaosu i zamętu, dobrze jest ukształtować siebie w sposób, który zapewni harmonię, poczucie celu i stabilną wiarę w siebie samego.

„**Kim jest człowiek**”, „**Człowiek jako osoba**”. Dopełnieniem tej tematyki powinno być, odszukanie prawdy na temat tego, kim jest człowiek, a także wiedzy o jego królestwie. Dokąd zmierzamy? Skąd lub od kogo pochodzimy? Po co i dla kogo żyjemy? To ważne i trudne pytania. Rozważania na ten temat zawiera skromna w rozmiarach broszura „Kim jest człowiek” oraz nieco rozszerzone myśli w pozycji „Człowiek jako osoba”. Oba tytuły są autorstwa jednego z najwybitniejszych, polskich myślicieli, ojca Mieczysława Alberta Krąpca.

Kolejne trzy pozycje niekoniecznie kwalifikują się do tej kategorii, ale stwierdziłem, że warto o nich wspomnieć:

- **„Kobieta: Jej zadanie według natury i łaski”** to kluczowa praca Edyty Stein (św. Teresy Benedykty od Krzyża), w której ukazuje ona idealny, twórczy rozwój kobiety, harmonizujący jej naturalne z łaską Bożą.
- **„Ojciec – strażnik rodziny” Jamesa B. Stensona** to niezbędnik dla każdego faceta marzącego o byciu dobrym ojcem i szczęśliwej rodzinie.
- **„Opcja Benedykta” Roda Drehera** wzbudziła niesamowitą dyskusję w Ameryce. Kapitulujący przed „duchem czasu” współczesny Kościół i towarzysząca temu masowa apostazja jest dla autora duchowym odpowiednikiem potopu. Dreher proponuje budowanie niewielkich i samowystarczalnych „własnych arek” (niezależnych wspólnot), na których pokładzie zapewnimy sobie bezpieczeństwo i ocalimy wiarę.

## **Formacja chrześcijańska**

Zaczynam po kolei - od fundamentów. Biblia, katechizm i kompendium nauczania społecznego Kościoła. Jeśli chodzi o Biblię, to z całym przekonaniem polecam zapoczątkowaną w latach 70. na Uniwersytecie Nawarry w Hiszpanii „**Biblię Nawarską**”. Zawiera wyjaśnienia ojców Kościoła, soborów powszechnych, papieży i świętych. To jedyna Biblia z tak obszernym komentarzem obejmującym 2 tysiące lat historii. Dzięki tytanicznej pracy tamtejszego Uniwersytetu, również osoby niezajmujące się zawodowo teologią, czy niebędące nawet chrześcijanami, mogą wejść ze zrozumieniem w świat Bożego Objawienia i Tradycji.

Do tych dwóch propozycji koniecznie musi być coś leższego. Jako pierwszą poleciłbym książkę

św. Tomasza z Akwinu, „**Wykład pacierza**”. Jest to zbiór rekolekcji wygłoszonych dla mieszkańców Neapolu pod koniec życia Akwinaty. Dla mnie była to wielka przygoda intelektualna, która uporządkowała na zawsze wiele osobistych problemów religijnych. Druga lektura, to „**Ofiara ołtarza**” Federico Suáreza. Autor w przystępny sposób wprowadza nas w misterium mszy św. Rozważając teksty mszalne, uczy dostrzegać i odkrywać głębię i piękno liturgii oraz wskazuje praktyczne sposoby dobrego uczestnictwa w Najświętszej Ofierze.

Kolejne propozycje wyszły spod pióra **naszego znakomitego pisarza, Jana Dobraczyńskiego**. Polecam całą jego twórczość, a obowiązkowo „Listy Nikodema” i „Cień Ojca”.

„**Listy Nikodema**” to przepiękne studium ludzkiej natury przeplatane historią życia Jezusa, Jego Matki i uczniów. Wszystko opisane przez rabina Nikodema, członka Sanhedrynu, człowieka wątpiącego, bojaźliwego i przygniecionego cierpieniem, którego życie po spotkaniu ze Zbawicielem nie było już takie samo. Kolejne jego listy krok po kroku pokazują stopniową przemianę duchową. Polecam osobom wierzącym i niewierzącym, życiowym optymistom i przeżywającym trudne chwile w swoim życiu.

„Cień Ojca” to słynna powieść o codziennym dniu św. Józefa. Ukazuje jego odwagę, zaufanie, miłość i pracowitość. Za to czcimy go jako człowieka niezwykle sprawiedliwego, wiernego sługę Bożego, wzór ojcostwa i rzemieślnika oddanego swojej pracy. Książką tą zachwycił się sam papież Franciszek, rekomendując lekturę w liście apostolskim Patris Corde. Gdyby nie ona, nigdy bym chyba nie miał takiego nabożeństwa do tego Świętego Ojca. Być może podzielę się kiedyś swoim zachwytem nad tym, gdy rozmyślam, jak zarządzał on swoim maleńkim warsztatem w Nazarecie... Warto też polecić niezwykle ciekawą literaturę autorstwa żydowskiego rabina Rzymu, Eugenio Zoli.

„**Nazarejczyk**”. Studiując i wykładając Stary Testament, dochodzi do wniosku, że Jezus z Nazaretu, to był właśnie oczekiwany przez Żydów Mesjasz. Znany powszechnie na całym świecie wybitny biblista, swoją książkę wydał jeszcze, pełniąc funkcję rabina, a jego nawrócenie wraz z całą rodziną nastąpiło kilka lat później, w 1944 roku. Wydarzenie to wywołało prawdziwy szok wśród społeczności żydowskiej.

Kolejną pozycją, która mnie swego czasu urzekła i nic nie straciła ze swej aktualności, to pozycja Scotta i Kimberly Hahn: „**W domu najlepiej. Nasza droga do Kościoła katolickiego**”. Jest to historia małżeństwa bardzo dobrze wykształconych protestantów, którzy po latach studiów odkryli, że to

Kościół katolicki jest tym założonym przez Jezusa i że to on przechowuje depozyt wiary. Początkowo wrogo nastawieni do Kościoła, z czasem, w miarę coraz bardziej pogłębionych studiów, zaczęli odkrywać swoją tytułową „drogę do domu”. Z niejakim zdziwieniem stwierdzili, iż spora część katolików tak naprawdę nie ma pojęcia o swojej wierze. Książkę czyta się jak dobrą literaturę sensacyjną. Suma summarum, obydwójce przyjęli Chrzest Święty. Przyznając, że czytając po raz drugi tę książkę, jak nigdy dotąd zdałem sobie sprawę, że - parafrazując św. Cypriana - „nie można mieć Boga za Boga, nie mając Kościoła za Matki”.

Tą ostatnią pozycją w zasadzie można zakończyć polecane lektury o znaczeniu fundamentalnym dla formacji katolickiej. Niestety zdaje się, że dla przeważającej większości wiernych na tym kończy się poznawanie swojej wiary. Szkoda, bo na dobrą sprawę nasza „przygoda”, a przede wszystkim osobowa relacja z Panem Bogiem i Jego przyjaciółmi, dopiero powinna się zaczynać.

Tu rozpoczyna się poszukiwanie Boga i pokładanie w Nim nadziei, a poznając Go, coraz bardziej się zakochujemy i za tą Miłością podążamy. Jedną z pierwszych moich książek o tej tematyce było: **„Zagrożenia duchowe”** prof. Macieja Giertycha. Jeśli dobrze pamiętam, były to poddane nieznacznej korekcie felietony, jakie pisał pod koniec lat 80. dla „Rycerza Niepokalanej”.

Kolejną będzie kapitalne dwuczęściowe wprowadzenie do ascetyki, napisane dość przystępnym językiem przez kapłana z Prałatury Opus Dei, Juana Louisa Lordy, **„Być chrześcijaninem”**. Jeżeli ktoś w naszej religii szuka czegoś więcej niż „paciorka”, jest to absolutnie lektura obowiązkowa.

Dalej mogłyby być **„Opowieści pielgrzyma”** napisane w drugiej połowie XIX wieku przez rosyjskiego misha, Arsenija Trojepolskiego. Wyjątkowe dzieło chrześcijańskiej duchowości, przedstawiające drogę do odkrycia i praktyki tzw. modlitwy nieustannej (in. modlitwa Jezusowa lub modlitwa serca). Tytułowy pielgrzym wyrusza w drogę w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: „czym jest modlitwa”? Podczas wędrówki nie tylko nauczył się modlitwy, ale zaczął też żyć zgodnie z wolą Bożą. Forma przedstawiona w opowieści jest szczególnie popularna w tradycji prawosławnej, ale oczywiście znają ją i praktykują także katolicy. Wielka w tym zasługa Benedyktynów z Tyńca, którzy obecnie realizują wielki projekt wydawniczy, przekładając na język polski teksty największych mistrzów duchowych z okresu od IV do XV wieku. Tytuł tego przekładu, to **„Filokalia”**, z greki - umiłowanie piękna.

Dla równowagi, już bardzo krótko o dorobku z zakresu duchowości chrześcijaństwa zachodniego:

- o Jean-Baptiste Chautard „**Życie wewnętrzne duszą apostołstwa**” - gdy czytałem tę książkę, tematyka była już mi znana, ale po przeczytaniu fragmentu mówiącego, że „aktywność chrześcijańska to może być przeklęte zajęcie”, zupełnie inaczej spojrzałem na swoje byłe publiczne zaangażowanie,
- Reginald Garrigou-Lagrange „**Trzy okresy w życiu wewnętrznym**”, ale także skrócona wersja, którą szczególnie polecam, czyli „**Trzy nawrócenia**”,
- Święty Jan od Krzyża „**Dzieła**”, św. Teresa z Avili „**Twierdza wewnętrzna**” - to absolutne arcydzieła. Koniecznie należy zapoznać się ze wstępem i objaśnieniem, jak należy czytać te książki. Wydaje mi się, że dobrze by było wpierw też coś sobie poczytać o tych wielkich mistrzach życia duchowego.

Warto zapoznać się także z lekturą o poważnych chorobach duszy. Osobiście bardzo sobie cenię:

- F. Francisco Carvajala „**Lenistwo duchowe**” - niezwykle cenne jest też jego ósmiotomowe dzieło służące jako pomoc do porannego rozmyślenia, „**Rozmowy z Bogiem**”,
- J. Charlesa Naulta „**Demon południa: Acedia - podstępna choroba duszy**”.

Do tak ciężkiej choroby prowadzi zwykle nasza letniość i wydaje mi się, że drugim takim ważnym czynnikiem jest wiara we własne siły, i w oparciu tylko o to zaangażowanie chęć bycia chodzącym ideałem. To tak nie działa. Zachęcam do lektury „**Wady świętych**” ks. Jesusa Urteagi oraz „**Sztuki korzystania z własnych błędów**”, Josepha Tissota.

## Historia i posłannictwo Polski

Znajomość historii pozwala widzieć więcej, sięgać dalej i patrzeć bardziej świadomie. Pomaga nam zrozumieć przeszłość, uczyć się na błędach i wyciągać wnioski. Kształtuje poczucie narodowej tożsamości i sprawia, że w sposób głębszy i pełen refleksji postrzegamy otaczającą nas rzeczywistość oraz wydarzenia, które nas, jako naród, dotyczą. Natomiast fałszywa narracja historyczna, to najprostsza droga do fałszywej polityki...

Pierwsza pozycja znalazła się tu ze względu na osobiste wspomnienia. „**Przez stulecia. Opowiadania z historii Polski**” Stanisława Aleksandraka i Mariana Wadeckiego to podarowana mi w piątej klasie szkoły podstawowej przez brata Henryka książka, która rozpoczęła moją literacką przygodę z historią. Zbiór zawiera ponad 100 opowiadań, które są „wyjętymi” fragmentami ze znanych powieści znakomitych autorów: J.I. Kraszewski, K. Bunsch, H. Sienkiewicz, J. Porazińska, K. Konarski, K. Przerwa-Tetmajer, J. Ch. Pasek, W. St. Reymont, J. Iwaszkiewicz i wielu innych.

Choć o doborze autorów można dyskutować, można się nawet spierać w kwestii pomijania niektórych istotnych wydarzeń, to mimo wszystko pozycja jest naładowana potężną esencją klasyki powieści historycznej. Z pełną odpowiedzialnością mogę stwierdzić, że po kilkukrotnym przeczytaniu niektórych jej fragmentów na zawsze połąkłem bakcyła polskości.

„**Polska Piastów, Polska Jagiellonów**”, „**Anarchia polska**”. Kolejnym przełomem w postrzeganiu historii Polski za sprawą literatury były zdobyte przeze mnie w połowie lat 80. eseje historyczne Pawła Jasienicy „Polska Piastów, Polska Jagiellonów” oraz „Anarchia polska”.

„**Tragizm losów polskich**”. Książka Jędrzeja Giertycha „Tragizm losów polskich” wywarła na mnie silny impakt. Choć sam autor w przedmowie pisze „[...] mimo że traktuję o historii, nie jest publikacją naukową: jest to książka, należąca do dziedziny publicystyki politycznej”, to zrobiła na mnie ogromne wrażenie i skłoniła do dalszych poszukiwań. Pod jej wpływem powróciłem do bardziej uważnej lektury, o której niżej.

„**Historia Polski**” część I i II. Książki tego samego autora, Jędrzeja Giertycha, opowiada o polskim narodzie, jego dziejach, pochodzeniu i rozwoju. Przypomina, co naród polski osiągnął i jak wiele miał po drodze do pokonania przeszkód. Budujące poczucie tożsamości i przynależności nie tylko w sposób angażujący i ciekawy opowiadają o naszych losach, ale także skłoniły mnie do twórczości Romana Dmowskiego.

„**Myśl nowoczesnego Polaka**”. Pora na Romana Dmowskiego, i bez wątplenia jego arcydzieło polskiej myśli politycznej. Choć książka została napisana 120 lat temu, wciąż pozostaje aktualna, a w czasach światowego chaosu wydaje się bardzo pożądaną lekturą. Żal, że jeden z najważniejszych ojców naszej niepodległości, był tak zaciekle zwalczany przez Józefa Piłsudskiego i jego popleczników. Niektóre jego ówczesne diagnozy społeczne i narodowościowe są już dziś nie do zaakceptowania, lecz jego myśl dotycząca Ukrainy, jest jak najbardziej aktualna i wydaje się brzmieć złowieszczo i proroczo: A gdy Ukraina oderwie się od Rosji i zostanie niezawisłym państwem, to szybko stanie się zbiegowiskiem aferzystów całego świata, którym dziś bardzo ciasno jest we własnych krajach, kapitalistów i poszukiwaczy kapitału, organizatorów przemysłu, techników i kupców, spekulantów i intrygantów, rzezimieszków i organizatorów wszelkiego gatunku prostytucji: Niemcom, Francuzom, Belgom, Włochom, Anglikom i Amerykanom pośpieszyliby z pomocą miejscowi lub pobliscy Rosjanie, Polacy, Ormianie, Grecy, wreszcie najliczniejsi i najważniejsi ze wszystkich Żydzi. Zebrałyby się tu cała swoista Liga Narodów...

W ciekawy sposób zaprezentowane są mało znane wątki historyczne, które w znaczący sposób przyczyniły się do odzyskania przez Polskę niepodległości.

**„Jak Polacy budowali Rosję”** Mariusza Świdra jest pozycją, która jednych wprowadzi w zachwyt (może czasami w zdumienie), a drugich, szczególnie współczesnych rusofobów, w poważne zakłopotanie. Okazuje się bowiem, że nasze relacje biznesowe z Rosją były swego czasu na najwyższym poziomie, a my, za naszą pracowitość i zaradność, cieszyliśmy się nieklamany podziwem rosyjskich elit. Komu to przeszkadzało?

**„Pozostaje to tajemnicą i tragedią historii, że naród gotów do wielkiego heroicznego wysiłku, uzdolniony, waleczny, ujmujący powtarza zastarzałe błędy w każdym prawie przejawie swoich rządów.(...) Naród najdzielniejszy spośród dzielnych, prowadzony przez najpodlejszych wśród podłych.”** - Winston Churchill o Polakach

**„Idea polskości”, „Duchowa misja Polski”, „Rozważania o narodzie”**. Pozostając w tym duchu, polecam również pozycje ks. Czesława Bartnika **„Idea polskości”, „Duchową misję Polski”** Wincentego Łaszewskiego oraz broszurkę ojca Mieczysława Alberta Krąpca **„Rozważania o narodzie”**.

**„O wielkości cywilizacji”, „O ład w historii”, „O sprawach ekonomicznych”**. Na koniec jeszcze kilka słów o twórczości najwybitniejszego polskiego historiozofa, Feliksa Konecznego, którą absolutnie polecam. Jego dorobek publicystyczny i naukowy jest ogromny. Myślę, że przygodę z nim warto rozpocząć od najważniejszych pozycji: **„O wielkości cywilizacji”, „O ład w historii”** i **„O sprawach ekonomicznych”**. Koneczny w naszej cywilizacji łaćńskiej zauważył zdolność do pracy organicznej, samoorganizacji, samonaprawiania oraz działań oddolnych - wspólnoty lokalne, spółdzielnie, kasy pożyczkowe i im podobne. Dzięki temu w cywilizacji łaćńskiej możliwe jest ograniczenie roli państwa do niezbędnego minimum (choć dziś niestety ta cywilizacja, jak widać, jest w totalnym odwrocie!). Cywilizacji łaćńskiej zawdzięczamy również personalistyczne podejście do człowieka, czyli pojmowanie go jako osobę, podmiot wolny i rozumny.

Powyższa lista poleceń nie wyczerpuje oczywiście ciekawych pozycji, po które warto sięgnąć, chcąc lepiej nas - Polaków rozumieć.

## VIII. Polska! Polska! – ale jaka?

Żyjemy w czasach wymagających odpowiedzialności - nie tylko zawodowej, lecz także obywatelskiej. Praca nie istnieje w próżni. Jest częścią większej wspólnoty i kultury. To, jak pracujemy, jest wyrazem tego, kim jesteśmy. Rzetelność, szacunek i odpowiedzialność mają wymiar szerszy niż kontrakt.

Nie chodzi o hasła. Chodzi o codzienne decyzje.

### „Obyś żył w ciekawych czasach”..

To powiedzenie coraz częściej wraca w rozmowach o współczesności, dlatego chcę odnieść się i ja do tego, jak postrzegam obecną sytuację społeczną i gospodarczą. Jednocześnie pragnę jasno podkreślić, że działalność Klubu Gaudiego nie jest projektem politycznym ani próbą powrotu do jakiegokolwiek aktywności partyjnej.

Owszem, jestem głęboko przywiązany do Polski i jej historii. Dostrzegam zarówno ogrom pracy wykonanej przez ostatnie dekady, jak i obszary wymagające większej odpowiedzialności i długofalowego myślenia.

Wychowałem się w PRL-u, chodziłem do szkoły w PRL-u w której tak często można było zastać pielęgniarkę i lekarza, a moje dorastanie również w okresie PRL-u – mimo wszystkich absurdów tamtych czasów – wspominam z nostalgią. Do zwolenników dawnego systemu bynajmniej nie należałem, przeciwnie. Już jako kilkunastoletni chłopiec, w lutym 1982 roku, wspólnie ze swoimi trzema najbliższymi kolegami<sup>6</sup> w akcie protestu przeciwko trwającemu w Polsce stanowi wojennemu wymalowałem ogromny napis na ścianie mojej byłej szkoły:

**Precz z juntą wojskową!**

**Nie słuchajcie fałszywej propagandy PZPR.**

**I tak zwyciężymy!**

Angażowałem się w działania opozycyjne wobec systemu PRL. Nie zabrakło mnie chyba na żadnej większej manifestacji Solidarności ze wszystkimi ich atrybutami: patriotyczne uniesienie, ZOMO, gaz, zatrzymania. Był to czas silnych emocji, manifestacji i doświadczeń, które ukształtowały moje

---

<sup>6</sup>Był to Janek i Czarek Piątkowscy oraz Krzysiek Iwiński, a poza naszymi rodzinami poinformowaliśmy też o tej „akcji” przewodniczącego wiejskiej Solidarności w naszej miejscowości, pana Sławomira Kalińskiego. Ciekawostka – w trakcie pisania pobrudziłem sobie spodnie i buty farbą, a po powrocie do domu w panice je spaliłem. A były to kupione za pieniądze z wakacyjnej pracy wranglery i salamandry... Wpadłem bowiem w małą panikę, bo mieliśmy tak dużego pecha, że ów napis przypadkowo odkrył przejeżdżający tamtędy taksówkarz i jednocześnie funkcjonariusz ORMO. Zrobiła się od razu niezła zadyma.

poczucie odpowiedzialności. W odniesieniu jednak do tej aktywności, z perspektywy lat widzę, że oceny historyczne bywają uproszczone, a rzeczywistość jest bardziej złożona niż podziały na „dobrych” i „złych”.

Historia też pokazuje, że trwałe zmiany nie dokonują się wyłącznie poprzez wielkie deklaracje, lecz poprzez konsekwentną pracę – gospodarczą, społeczną i formacyjną. W tym kontekście proroczy okazał się niepokój Prymasa Tysiąclecia: *By naszej wielkiej nadziei i szansy, Solidarności, nie opanowali ludzie mogący wyrządzić więcej szkód niż pożytku...*

## **Czas narodowej próby**

Nie sposób nie zauważyć, że wiele decyzji podejmowanych dziś przez nasze państwo osłabia jego podmiotowość. Na arenie międzynarodowej bywa, że występujemy już bardziej jako wykonawcy cudzych strategii niż jako państwo prowadzące własną politykę. Jednocześnie pozorny wzrost dobrobytu ma swoją cenę – gospodarczą, społeczną i cywilizacyjną.

Coraz częściej próbujemy przykrywać nasze słabości emocjonalną, agresywną rusofobią. Tak, wiem – trwa wojna na Ukrainie. Ale wiem też, że na każdej wojnie pierwszą ofiarą jest prawda. Trudno mi zrozumieć sytuację, w której w Rosji widzi się wyłącznie agresora, ignorując argumenty dotyczące przyczyn konfliktu. Papież Franciszek nazwał jedną z nich wprost: „szczekaniem NATO u bram Rosji”. Równocześnie coraz mniej mówi się o gospodarczym i moralnym kryzysie przywództwa Zachodu.

Nie jest jednak moją ambicją rozstrzyganie sporów geopolitycznych. Nie wierzę też w polityczny radykalizm ani potępianie kogokolwiek. Wierzę w budowanie środowisk. Dlatego zamiast wielkich deklaracji bardziej interesuje mnie pytanie: jak budować środowiska oparte na zaufaniu, profesjonalizmie i współpracy.

## **Patriotyczne inspiracje**

Polska historia daje tu znakomite przykłady. Nawet niewielka inicjatywa – jeśli zostanie doprowadzona do końca – może mieć ogromne znaczenie. Może być przykładem patriotyzmu zakorzenionego w pracy, w odpowiedzialności i w chrześcijańskim rozumieniu wspólnoty.

Tak właśnie w czasach brutalnej germanizacji bronili się Wielkopolanie. Nie budowali swojej przyszłości na romantycznych gestach. Nie planowali oporu na rok czy dwa. Planowali go na pokolenia. Nie tracili energii na wielką, jałową politykę ani na powstania skazane z góry na

porażkę. Postawili na przedsiębiorczość spółdzielczość i wspólnotę.

Budowali firmy.

Zakładali spółdzielnie.

Tworzyli kasy pożyczkowe.

Organizowali wspólnoty.

Zmieniając codzienność - zmieniali przyszłość.

To właśnie ta cicha, konsekwentna praca była fundamentem ich patriotyzmu i gospodarczej siły. Jednym z symboli tej pracy, była poznańska Spółka Akcyjna BAZAR. Może ona po dziś dzień stanowić wzorzec pracy organicznej i umiejętnego łączenia potrzeb ogólnogospodarczych z troską o rodzimą kulturę, lokalny handel, przemysł, rolnictwo czy szerzenie edukacji poprzez rozwój oświaty.

Osiągnęli oni nie tylko olbrzymi sukces biznesowy, ale też w niełatwych warunkach szalejącej germanizacji stali się symbolem przetrwania gospodarczego Polaków. Poprzez swoje aktywne działania nie tylko zapewnili sobie i swoim bliskim bezpieczeństwo materialne, ale mając się w rezultacie czym dzielić, wspierali polską kulturę i liczne inicjatywy patriotyczno-gospodarcze. Takich inicjatyw były setki. Należy wspomnieć choćby takich gigantów czynu, jak ks. Piotr Wawrzyniak, czy ks. Wacław Bliziński, który z Liskowa, upadającej wioski, stworzył rozwinięty ośrodek polskiej oświaty, stanowiący regionalny i ogólnopolski wzór spółdzielczości.

I setki takie inicjatyw potrzebujemy dzisiaj. Dlatego powstał Klub Gaudiego.

Nie po to, by prowadzić spory ideologiczne.

Nie po to, by budować kolejną organizację.

Po to, by budować środowisko rzemieślników, wykonawców, właścicieli małych firm i przedsiębiorców. Środowisko, w którym profesjonalizm, odpowiedzialność i wzajemne zaufanie są czymś oczywistym. Środowiska opartego na standardzie pracy. Środowiska, w którym dobrzy wykonawcy nie są samotnymi wyspami. Środowiska, w którym jakość pracy staje się wspólnym językiem.

Rozwój Fundacji i Klubu Gaudiego jest właśnie próbą takiej pracy.

Spokojnej.

Długofalowej.

Tak rozumiem sens Klubu Gaudiego. Mała inicjatywa. Ale prowadzona konsekwentnie. Bo ostatecznie to nie politycy decydują o jakości naszej rzeczywistości. W ogromnej mierze decydują o niej ludzie, którzy codziennie budują, remontują, produkują, prowadzą warsztaty, sklepy i firmy.

To tu zaczyna się siła państwa: w warsztatach, firmach i na budowach...

## **IX. Zakończenie**

*Klub nie jest odpowiedzią. Jest przestrzenią budowania odpowiedzi.*

Ta publikacja nie jest podsumowaniem. Jest etapem drogi. Znalazły się w niej refleksje dotyczące pracy, doświadczeń życiowych oraz pytań, które towarzyszyły mi w kolejnych etapach rozwoju. Pojawiły się także wątki bardzo osobiste, momentami dotyczące wiary i spraw publicznych, ponieważ bez nich nie sposób zrozumieć decyzji, które doprowadziły do powstania Fundacji oraz Klubu.

Z perspektywy czasu widzę, że wiele z tych doświadczeń było koniecznych, aby lepiej zrozumieć problemy branży wykonawczej oraz potrzebę budowania środowiska opartego na standardzie pracy. Dziś coraz mocniej koncentruję się na działaniu wspólnotowym - tworzeniu przestrzeni, w której dobrzy wykonawcy nie działają w pojedynkę, a jakość pracy staje się wspólnym językiem.

Rozwój Fundacji oraz Klubu Gaudiego jest próbą takiej właśnie pracy: spokojnej, długofalowej i nastawionej na profesjonalną służbę środowisku rzemiosła i małych firm budowlanych.

Jeśli jakość pracy nie ma zależeć od przypadku, potrzebujemy środowiska. Jeśli rzemiosło ma pozostać zawodem zaufania, potrzebujemy wspólnego języka pracy.

To my, budowlancy, decydujemy o tym, jak będzie wyglądał nasz zawód.

\*\*\*

Jeśli odnajdujesz w tej publikacji fragment własnego doświadczenia - nie jesteś w tym sam. Klub Gaudiego powstał jako próba stworzenia środowiska, w którym dobrzy wykonawcy mogą rozwijać sposób pracy, a nie tylko zakres zleceń. Miejsca, w którym standard pracy staje się

wspólny, a reputacja ma realną wartość.

To nie jest organizacja sprzedażowa ani katalog firm. To środowisko rozmowy, rozwoju i praktycznego wdrażania standardów w pracy wykonawczej. Klub Gaudiego, to środowisko rzemiosła rozwijające standard pracy wykonawczej.

Budujemy miejsce, w którym jakość pracy nie zależy od przypadku, a dobrzy wykonawcy nie działają w pojedynkę.

Jeżeli czujesz, że to jest kierunek bliski Twojej drodze - zapraszam do kontaktu.

**klubgaudiego.pl**

Ta publikacja jest zapisem drogi - pracy wykonywanej w branży,  
doświadczeń prowadzenia firmy oraz pytań,  
które pojawiają się wtedy, gdy rzemiosło przestaje być tylko zawodem,  
a zaczyna być odpowiedzialnością.

To nie jest poradnik biznesowy ani opis gotowych rozwiązań.  
To próba nazwania problemów, z którymi mierzy się wielu wykonawców:  
samotności w prowadzeniu firmy, braku wspólnego  
standardu oraz trudności w budowaniu pracy opartej na zaufaniu.  
Publikacja pokazuje, że rozwój rzemiosła nie zaczyna się od technologii,  
lecz od sposobu myślenia o pracy  
- o relacjach, odpowiedzialności i jakości, która powstaje w czasie.  
„To my, budowlańcy” jest zaproszeniem do refleksji,  
ale także do dalszej drogi - budowania środowiska, w którym jakość pracy  
nie zależy od przypadku.

**Autor jest inicjatorem Klubu Gaudiego**  
- środowiska rozwijającego standard pracy wykonawczej.