

## Poukładać siebie, Polskę i świat na nowo



ANDRZEJ HALESIAK

ekspert ds. gospodarczych

Przed wybuchem epidemii coraz bardziej powszechne było przekonanie, że z tym światem coś jest nie tak, że potrzebne są wielowymiarowe i głębokie zmiany. Mimo to dziś, chroniąc się przed wirusem i żyjąc w czasowym zawieszeniu, wielu z nas wyraża pragnienie, by móc jak najszybciej do tego „starego” świata powrócić. Wszak powrót do „normalności” – nawet jeśli niespokojnej, pulsującej, często frustrującej – zawsze koi. Może jednak warto wykorzystać czas, w którym się znajdujemy na to, by zastanowić się nad tym jak na co dzień żyjemy, co tak naprawdę oznacza nasza „normalność”? Na początek wystarczą proste pytania: dlaczego myślę, tak jak myślę, dlaczego robię to, co robię. Wraz z refleksją nad „normalnością” powinna się pojawić chęć zmian. To olbrzymi potencjał do wykorzystania – możemy stać się kreatorami nowej rzeczywistości wokół nas, a suma naszych indywidualnych zmian uczyni Polskę i świat innymi, lepszymi.

Pomimo licznych i wybrzmiewających od lat ostrzeżeń przed ryzykiem pandemii wirus całkowicie nas zaskoczył. Zaskoczył globalne społeczeństwo, ale także nas, Polaków – kilka tygodni beztroško przyglądaliśmy się, jak epidemia rozwija się w Chinach, potem już bliżej nas, we Włoszech. Dopiero 4 marca – gdy odnotowano u nas pierwszy przypadek choroby – zostaliśmy gwałtownie wybudzeni z letargu.

Letarg to generalna przypadłość naszych czasów. Widać to było chociażby po kryzysie 2008 r. – powinien nam on uświadomić potrzebę głębokich zmian, a tymczasem skończył się „odkopywaniem puszek do przodu”, odsuwaniem problemów na bliżej nieokreśloną przyszłość. I nie był to moim zdaniem wyraz złej woli, a raczej czegoś, co dobrze uchwycił prof. P. Czapliński, pisząc w eseju „Krańce wyobraźni” takie oto słowa: *Jesteśmy na krańcach wyobraźni. Nie wyznacza ich zwykły kres aktualnego modelu rozwoju, lecz granica możliwości wymyślenia dalszego ciągu historii.*

Aby przekroczyć „krańce wyobraźni”, rozwiązać narosłe przez dziesięciolecia problemy, musimy w pierw uświadomić sobie, że jesteśmy dziś jak malarz, który odrzucił ze swej palety połowę dostępnych kolorów. W efekcie jego obrazy są w stanie wyrażać tylko część rzeczywistości. Gdy to odkryjemy, mamy szansę na zmianę rządzących naszym życiem i zachowaniem paradygmatów. Wraz z tym zaczną wyłaniać się nowe rozwiązania i nowe instytucje. Pojawią się nowi liderzy. Jak do tego punktu dojść? Warto zacząć od diagnozy.

## Ja – zniewolone i nieświadome

Na poziomie jednostki niewielu z nas żyje dziś w sposób świadomy, dba o równowagę sfery materialnej i duchowej. Przez to nie realizujemy swoich życiowych misji i celów, a świat wraz z tym staje się gorszy. Ta indywidualna misja i cel wychodzi daleko poza robienie kariery, kupno mieszkania czy wymianę samochodu. Co więcej, jeśli te ostatnie osiągamy za wszelką cenę, kosztem innych (współpracowników, członków rodzin, przyjaciół itd.), to zagregowany bilans materialny i niematerialny tych działań jest ujemny.

“ Na poziomie jednostki niewielu z nas żyje dziś w sposób świadomy, dba o równowagę sfery materialnej i duchowej. Przez to nie realizujemy swoich życiowych misji i celów, a świat wraz z tym staje się gorszy.

Niestety w praktyce rzadko kiedy dokonujemy takich zagregowanych bilansów, nie mamy jednostki, której moglibyśmy do tego celu użyć. Z materia jest łatwo – możemy różne jej formy wyrazić w pieniądzu. Aspektów niematerialnych w ten sposób wyrazić się nie da. Jak ująć w nich bowiem np. to, co traci się nie mając czasu dla swoich dzieci, ani też późniejszych konsekwencji tego braku odciskających swoje piętno w ich psychice i życiu? Miarami sfery duchowej są wewnętrzny spokój, radość i spełnienie. Tymczasem w dzisiejszym świecie nagminnie negujemy ich istnienie – skoro bowiem nikt z nas ich nie doświadcza (a jeśli już to jedynie jako krótkotrwałe, ulotne doznanie), to widocznie ten świat taki po prostu jest i trzeba dostosować się do zasad, które narzuca. Spokój, radość i spełnienie traktujemy jedynie jako ułudy i koncentrujemy się na tym, co wydaje się być znacznie bardziej konkretne, na dobrach materialnych.

W tym miejscu nieodparcie narzuca się pytanie o to, skąd takie właśnie ukształtowanie naszego systemu wartości, naszego postrzegania świata? Szczególnie u nas, w kraju, w którym około 90% dorosłych deklaruje wiarę w Boga, w którym w trakcie dorastania tak często słyszy się, że ważne jest nie tylko by mieć, ale także by być. Powodów jest oczywiście kilka. W tym miejscu warto wspomnieć o dwóch.

Pierwszym z nich jest brak kontroli nad podświadomością. Na różnych etapach naszego życia – szczególnie w dzieciństwie – wgrywane są w nią różnego rodzaju „programy”. Gdy się ich nie kontroluje podejmują one za nas decyzje. Wydaje nam się, że są to nasze decyzje, ale w praktyce nasze nie są. Nie są nasze ze względu na ich pochodzenie. Duża część z nich związana jest z traumatycznymi przeżyciami z naszego życia, z sytuacjami, w których doświadczyliśmy braku miłości. By sobie z nimi poradzić – szczególnie jako dzieci – wykształciliśmy mechanizmy (programy) obronne, wzorce zachowań, które miały nas chronić przed złem. Ich częstym motywem przewodnim jest wyparcie, ucieczka, oziębłość czy gniew, zestaw miernych doradców, gdy chce się podejmować dojrzałe decyzje ukierunkowane na spełnienie i na to by „być”. Innym istotnym źródłem programów jest otaczający nas świat – to wszelkiego rodzaju wzorce zaczerpnięte z domu, środowiska, w którym dorastaliśmy czy wreszcie z mediów. Szczególnie te ostatnie są nośnikami silnie promaterialistycznych treści.

Konsekwencją „zaprogramowania” jest to, że człowiek współczesny żyje w ułudzie – to co jest prawdziwie jego (co wypływa z jego wnętrza) zostaje zagłuszone, a za swoje pragnienia przejmuje on to, czego oczekuje od niego świat. To mechanizm, który nas wyniszcza i sprawia, że tak niewielu jest dziś prawdziwie spełnionych – trudno jest być spełnionym realizując w życiu nie swoją misję i nie swoje cele!

“ **Człowiek współczesny żyje w ułudzie – to co jest prawdziwie jego (co wypływa z jego wnętrza) zostaje zagłuszone, a za swoje pragnienia przejmuje on to, czego oczekuje od niego świat.**

Druga istotna kwestia związana jest z brakiem wewnętrznej integracji, z postrzeganiem spraw ciała i ducha jako rozłącznych. Z reguły mamy zakodowane w głowach, że sfera materialna i niematerialna stoją ze sobą w konflikcie. Wyraża się to w błędnym przekonaniu, że bycie uduchowionym oznacza bycie biednym, że jest to wybór albo-albo. To nieprawda. Wynikające ze świadomego, zintegrowanego życia „bycie we właściwym miejscu”, realizowanie tego, do czego zostało się stworzonym, przekłada się także na sukces materialny. Różnica polega na tym, że osoba dbającą o sferę ducha nie jest do dóbr materialnych przywiązana, nie one determinują jakość jej życia (poczucie szczęścia i spełnienia) i równie dobrze poradziłaby sobie, gdyby tych dóbr zabrakło.

Innym aspektem pozornego konfliktu pomiędzy sferą ducha i materialną jest kwestia tego i przyszłego życia. Wielu z nas nosi w sobie błędne przekonanie, że życie „na tym świecie” jest ze swej natury złe i ma materialny charakter, a dopiero „życie po śmierci” ma stanowić swego rodzaju duchowe wynagrodzenie. Tymczasem wyznawana powszechnie w naszym kraju Ewangelia mówi wprost o budowaniu Królestwa Bożego na Ziemi! Wszystkie obietnice związane z Niebem są obietnicami dotyczącymi także życia tu i teraz!

Powszechny dziś brak wewnętrznego uporządkowania, równowagi pomiędzy być i mieć, wewnętrznego spokoju sprawia, że często dochodzą w nas do głosu pierwotne instynkty i zachowania – te, bazujące na sile. Bezmyślne bieganie z maczugą ujawnia się dziś w „nowoczesny” sposób, chociażby w formie ulicznej agresji, gdy skryci za przyciemnionymi szybami luksusowych samochodów możemy dać upust swojemu ego, czując się przy tym bezkarni.

Na drugim krańcu plasują się z kolei ci, którzy nie radzą sobie z życiem do tego stopnia, że wybierają śmierć – według statystyk Światowej Organizacji Zdrowia każdego roku na świecie 800-900 tys. osób popełnia samobójstwo. Na każdy przypadek śmierci przypada jeszcze 20 innych prób, które się nie powiodły. W Polsce sytuacja wygląda źle – wskaźnik samobójstw wynosi 16 na 100 tys. mieszkańców, podczas gdy europejska średnia to niespełna 14, a światowa niespełna 11. Mężczyźni w Polsce popełniają samobójstwa prawie najczęściej w Europie (24 samobójstwa na 100 tys.). Polska jest też jednym z niechlubnych liderów w Europie jeśli chodzi o liczbę skutecznych prób samobójczych u dzieci i młodzieży. W grupie wiekowej 13-18 latków tylko na przestrzeni ostatnich 6 lat liczba prób samobójczych wzrosła 2,5-krotnie!

## Rodzina – powszechny brak miłości

To, jak funkcjonujemy jako jednostki ma oczywiście przemożny wpływ na stan i obraz naszych rodzin. Chcielibyśmy prawdziwie kochać naszych bliskich, ale w rzeczywistości rzadko nam się to udaje – dom często okazuje się w praktyce miejscem odreagowywania frustracji związanych z pracą oraz lęków, które są nieodłącznymi towarzyszami naszego współczesnego życia.

“ To, jak funkcjonujemy jako jednostki ma przemożny wpływ na stan i obraz naszych rodzin – dom często okazuje się w praktyce miejscem odreagowywania frustracji związanych z pracą oraz lęków, które są nieodłącznymi towarzyszami naszego współczesnego życia.

Najgorsze wydarza się jednak w innym wymiarze – w kwestii wychowania dzieci. O tym, jak powinno ono wyglądać nie mamy pojęcia. Nie uczy się tego nigdzie. Trochę więc wzorujemy się na własnych doświadczeniach (z tego jak traktowali nas nasi rodzice), trochę tu i ówdzie podglądamy (w telewizji), a często po prostu improwizujemy. W efekcie jesteśmy zupełnie nieświadomi tego, że sposób odbioru świata przez dzieci jest zupełnie inny niż dorosłych, że znacznie większą rolę odgrywają w nim obrazy i emocje, że dzieci odbierają słowne przekazy wprost, bez wnikańia w podteksty czy „zaszyte” treści. To sprawia, że bardzo często ranimy nasze dzieci, zupełnie nie będąc tego świadomi (np. jeśli w zdenerwowaniu mówimy dziecku, że jest głupie, to staje się to częścią jego prawdy o sobie, będzie kształtował jego postawę w późniejszym życiu). W ten

sposób chcąc nie chcąc stajemy się kolejnymi ogniwami „łańcucha trudnych relacji” – nieprzepracowane traumy naszych dziadków (choćby te z czasów wojny) w tej czy w innej formie przeniesione zostały na naszych rodziców. Ci z kolei przeniesli je na nas, a my przenosimy je na kolejne pokolenie. W doskonały wręcz sposób proces ten ukazuje książka „Gnój”, na podstawie której powstał film „Pręgi”.

Nasze decyzje o rodzicielstwie rzadko kiedy są w pełni świadome – dzieci są nierzadko dla swoich rodziców formą ubezpieczenia na starość, zaspokojeniem oczekiwań rodziny, swego rodzaju spełnieniem. Nie obdarzamy dzieci prawdziwą miłością – sami mając jej deficyt nie jesteśmy w stanie dzielić się nią z najbliższymi. Często wydaje nam się, że kochamy, jeśli zapewniamy naszym dzieciom najnowsze gadżety, rajskie wakacje, opiekunkę itd. Nie rozumiemy, że to tylko „wypełniacze”, że na prawdziwą miłość składają się tak naprawdę dwa elementy: bezwarunkowa afirmacja (oddanie) i dbanie o dobry, wszechstronny rozwój. Tego ostatniego nie zapewnia bynajmniej opłacanie tzw. „dobrej szkoły” – w Polsce nie ma dobrych szkół! System edukacji jest tragiczny, co jest winą nas samych – nie rozumiejąc, na czym polega prawdziwy rozwój akceptujemy wywodzący się z XIX wieku model „właczania wiedzy” (a nie uczenia), a na dodatek pozostajemy biernymi świadkami jego postępującej w ostatnich latach degradacji. By ją dostrzec wystarczy spojrzeć na dzisiejszą pozycję ekonomiczno-społeczną nauczycieli.

Gdy spojrzysz na odklamany obraz naszych relacji przestają dziwić statystyki mówiące o tym, że co roku w Polsce ok. 100 tys. osób uznawanych jest przez policję jako ofiary przemocy w rodzinie. A to tylko wierzchołek góry lodowej, bo w polskich warunkach sięganie po pomoc zewnętrzną to rzadkość. Co roku odnotowywanych jest także 60-70 tys. rozwodów. Za „niezgodnością charakterów” – najczęstszą oficjalną przyczyną rozpadu małżeństw – kryje z reguły nieumiejętność porażenia sobie z samym sobą. W tej sytuacji rozwód to dziś często forma ucieczki. Ucieczki, która z reguły prowadzi w kolejny nieudany związek, bo przy braku wewnętrznej dojrzałości i duchowej pracy nad sobą powiela się te same schematy i błędy.

## **Spółeczeństwo – krzycz i rozpychaj się łokciami**

Dzisiejszy model społeczeństwa determinowany jest przez kwestie związane z pracą. Nie powinno to aż tak dziwić – w końcu osoby dorosłe spędzają w niej z reguły nie mniej niż 1/3 doby (a uwzględniając dojazdy jeszcze więcej). Nie czas pracy jest jednak największym problemem. Jest nim fakt, że większość ludzi nie robi tego, co chciałaby w swoim życiu robić.

Z jednej strony wynika to ze struktury podaży miejsc pracy – przez lata nasze społeczeństwo było „nadmiernie wykształcone” w stosunku do stanowisk, jakie kreowała gospodarka. W efekcie wiele osób z wyższym wykształceniem lądowało na przysłowiowej „kasie” w dyskoncie. Drugim, znacznie bardziej istotnym, powodem jest przypadkowość miejsca, do którego trafiamy. Wychowanie i edukacja nie pomagają nam w rozeznaniu i odkrywaniu tego, do czego zostaliśmy stworzeni. Co gorsza, powszechne dziś „zaszufladkowanie” sprawia, że rynek pracy rzadko kiedy stwarza dziś tzw. drugą szansę.



Ze względu na rozbieżność pomiędzy tym, co chcielibyśmy, a tym co faktycznie robimy praca traktowana jest głównie jako źródło zarabiania pieniędzy. Tymczasem rola pracy jest znacznie szersza – powinna stanowić kluczową część indywidualnej i społecznej tożsamości każdej dorosłej osoby. Praca powinna służyć szerszemu celowi – wspierać to, kim się jest. Praca ma olbrzymi wpływ na to, w jakim zakresie nasze aspiracje i nasz potencjał są wykorzystywane. Przekłada się ona na funkcjonowanie człowieka we wszystkich pozostałych sferach, w tym w szczególności w rodzinie. Badania dla krajów najlepiej rozwiniętych potwierdzają, że jeśli znikają dobre miejsca pracy (tzw. klasy średniej), to rodzi to wiele patologii, takich jak rozpad rodzin, uzależnienia, przestępczość, rosnące poparcie dla populizmu i autorytaryzmu.

“ **Praca powinna stanowić kluczową część indywidualnej i społecznej tożsamości każdej dorosłej osoby. Powinna ona służyć szerszemu celowi – wspierać to, kim się jest.**

Nasza frustracja z pracy to nie tylko pochodna „niedopasowania”, ale także tego jak funkcjonują firmy. Wszystko, co się w nich dzieje jest pochodną powszechnie akceptowanego paradygmatu maksymalizacji zysków. Wszystkie inne aspekty – w tym traktowanie pracowników – jest mu podporządkowane. Państwo, które powinno pełnić rolę arbitra i dbać o równowagę, w warunkach globalnej gospodarki, często odpuszcza firmom, postrzeganym jako źródło pracy, inwestycji i podatków.

Generalną zasadą organizacji społeczeństw jest dziś narzucanie rozwiązań przez tych, którzy najgłośniej krzyczą i najmocniej rozpychają się łokciami. Narastaniu gniewu i agresji coraz powszechniej towarzyszy dehumanizacja – międzynarodowe badania (np. B. Brown opisane w „Z odwagą w nieznanie”) pokazują, że przy odpowiedniej manipulacji jesteśmy bardzo podatni na praktyki mające na celu pozbawienie określonych grup cech człowieczeństwa. Dehumanizacja w pierwszej kolejności przenika do sfery języka, a w dzisiejszych czasach główną platformą jej propagowania są media. Jak pokazuje historia od dehumanizacji wiedzie już prosta droga do skrajnych form nacjonalizmu.

Nie byłoby narastania wielu negatywnych zjawisk, gdyby nie inne zjawisko – powszechnej bierności i przyzwolenia. Powoduje ono, że nawet niewielkie grupy przy wykorzystaniu socjotechniki są w stanie terroryzować całe społeczeństwo. W niedawnych badaniach<sup>1</sup> 85% dorosłych Polaków wyraziło przekonanie, że konflikt polityczny ma negatywny wpływ na społeczne zaufanie i stanowi barierę naszego rozwoju. I co z tym robimy? Nic. Zamiast tego wciąż karmimy się ułudą, że żyjemy w zdrowym, demokratycznym ustroju, a dysfunkcyjny system polityczny, który mamy jest wyrazem czasów. Wolimy to niż przyznanie, że staliśmy się przedmiotem powszechnej manipulacji.

<sup>1</sup> Badanie Kondycji Gospodarstw Domowych, SGH (IV kw. 2019)

Nie ma już dziś w zasadzie nikogo, kto starałby się trzeźwo i krytycznie patrzeć na system społeczny, w którym żyjemy. Kiedyś ważną rolę w tym względzie odgrywali młodzi ludzie. Dziś jednak nawet oni dość szybko orientują się, że w ich (materialnym) interesie leży pokorne dostosowanie.

## Świat „po wirusie” – normalna nienormalność?

Wybuch epidemii sprawił, że na jakiś czas zawieszono nasze rutynowe działania, zostaliśmy wyrwani z utartych schematów. Wielu wyraża marzenie „by wreszcie wróciła normalność”. Może jednak warto wykorzystać czas gdy świat się zatrzymał na to, by postawić sobie pytanie, czy rzeczywiście takiej „normalności-nienormalności” chcemy? Jeśli nie, świat „po” możemy zaprojektować inaczej. Tym bardziej, że już przed wybuchem epidemii przypominał on stan „tuż przed zagotowaniem się wody” – widać już było pierwsze bąbelki zwiastujące proces wrzenia.

By świat na nowo poukładać trzeba odnieść się do pierwotnych nierównowag. Zorientowany materialistycznie świat prowadzi do dominacji materii nad duchem („mieć” nad „być”). Za tym podąża nadmierna dominacja „ja” nad „my”, „dziś” (obecnego pokolenia) nad „przyszłością” (tego co pozostawimy przyszłym pokoleniom) i „kapitału” nad „pracą”. To właśnie te pierwotne nierównowagi przejawiają się w formie nadmiernego konsumeryzmu, postępującej degradacji środowiska (w tym zanikania w zastraszającym tempie różnego rodzaju gatunków roślin i zwierząt), rekordowego poziomu zadłużenia, narastającej koncentracji dochodów i majątku, dysfunkcji mechanizmów rządzenia, itd.

By skorygować pierwotne nierównowagi nie wystarczą retusze i korekty. Potrzebna jest zmiana paradygmatów, które leżą u podstaw funkcjonowania jednostek i społeczeństw. Za tym muszą iść nowe rozwiązania instytucjonalne. Praktycznie we wszystkich obszarach: form obywatelskiej partycypacji i kontroli, relacji pomiędzy państwem i biznesem, pozycji i roli firm, relacji pomiędzy kapitałem i pracą, instytucji rynku pracy, modelu edukacji i nauki, itd.

**“ Zorientowany materialistycznie świat prowadzi do dominacji materii nad duchem, „ja” nad „my”, „dziś” nad „przyszłością” i „kapitału” nad „pracą”. By skorygować te nierównowagi nie wystarczą retusze i korekty. Potrzebna jest zmiana paradygmatów, które leżą u podstaw funkcjonowania jednostek i społeczeństw.**

Te nowe paradygmaty trzeba nie tylko zdefiniować, ale także przekonać do nich większość. Potrzeba więc ludzi światłych – cały proces musi przebiegać pod dyktando nowych liderów. Ludzi wewnętrznie zintegrowanych, patrzących na świat w sposób dogłębny i całościowy. Ludzi, którzy

nie mają potrzeby dominowania nad innymi. Ludzi stawiających na współpracę, a nie nieustanną rywalizację. Rozumiejących czasy, w jakich żyjemy i w oparciu o to zrozumienie będących w stanie wykreować wizję przyszłości atrakcyjną dla społeczeństwa jako całości, ale także dla każdego z osobna (by każdy mógł się stać częścią czegoś wielkiego i pozytywnego). Ludzi, którzy będą wyczekiwaną odpowiedzią na narastający powszechnie lęk i zagubienie.

Wraz z pojawieniem się wirusa świat wielu z nas – często z dnia na dzień – się zawalił. Co więcej, wiele w nadchodzących miesiącach pewnie się jeszcze wydarzy, trudno jest cokolwiek przewidywać. Może jednak nie ma takiej potrzeby? Przewidywanie jest dla tych, którzy wierzą, że moc sprawcza pozostaje poza ich zasięgiem, w rękach kogoś innego. Paradoksalnie w obecnej sytuacji tkwi olbrzymia szansa; by się zatrzymać, spojrzeć na swoje życie, zastanowić się dlaczego myślę to co myślę i robię to co robię. A potem zamiast przewidywać zacznijmy nasz świat „po wirusie” świadomie... tworzyć. Bądźmy wizjonerami i kreatorami. Poukładajmy świat na nowo, ten mały (wokół każdego z nas) i ten globalny.

“ **Paradoksalnie w obecnej sytuacji tkwi olbrzymia szansa; by się zatrzymać, spojrzeć na swoje życie, zastanowić się dlaczego myślę to co myślę i robię to co robię. A potem zamiast przewidywać zacznijmy nasz świat „po wirusie” świadomie... tworzyć.**

Jak? Wszystko jest kwestią naszych pojedynczych, z pozoru nic nie znaczących decyzji i wyborów. Gdy otworzymy się na wszystkie wymiary człowieczeństwa, zacniemy wybierać inaczej, zacniemy wybierać „nowe”. Może dojdziemy do wniosku, że chcemy zmienić miejsce zamieszkania, że chcemy zmienić to jak i gdzie pracujemy, że chcemy... Te wszystkie pojedyncze decyzje sprawią, że napiszemy tym samym alternatywną, zarówno w wymiarze osobistym jak i zbiorowym, historię. Konstruktywną i optymistyczną!



# O autorze



**ANDRZEJ HALESIAK**

ekspert ds. gospodarczych

**Andrzej Halesiak** jest ekspertem ds. gospodarczych. Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego. Był dyrektorem w Biurze Analiz Makroekonomicznych Banku Pekao S.A. Wiele lat spędził w consultingu (McKinsey & Company). Karierę zawodową rozpoczął w administracji publicznej (Ministerstwo Finansów). Absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej (Executive MBA). Autor licznych opracowań, raportów i artykułów poświęconych makroekonomii i rynkom finansowym. Prowadzi bloga dedykowanego zagadnieniom gospodarczym ([www.andrzejhalesiak.pl](http://www.andrzejhalesiak.pl)).

## Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

