



III

# Międzynarodowe Forum Uniwersalnego Kierowania

Organizacje  
Nowej Epoki

Sztuka  
kierowania  
przyszłością

Energie  
Życia

Łódź, 15-19.02.2012



# Program:



15.02.2012

**Konferencja Naukowo-biznesowa**  
Organizacje Nowej Epoki



16.02.2012



17.02.2012

**Zimowa Akademia Uniwersalnego Kierowania**  
Sztuka Kierowania Przyszłością



18.02.2012



19.02.2012

**Seminarium Warsztatowe**  
Energie Życia

*Mamy tylko jedną Ziemię, a jej przyszłość zależy od każdego na pozór niewielkiego ludzkiego działania, zależy od każdego z nas.*

*Florian Plit*

Polska Akademia Uniwersalnego Kierowania serdecznie zaprasza do uczestnictwa w III Międzynarodowym Forum Uniwersalnego Kierowania, które odbędzie się w dniach 15 - 19 lutego 2012 roku w Centrum Rozwoju Systemowego w Łodzi przy ul. Nowej 20. Forum obejmuje poniższe spotkania:

**Konferencja naukowo-biznesowa „Organizacje Nowej Epoki”**

**Zimowa sesja Akademii „Sztuka kierowania przyszłością”**

**Seminarium warsztatowe „Energie Życia”**

Nasze Stowarzyszenie zajmuje się od lat m.in. badaniami organizacji przyszłości w kontekście kreatywnych, społecznie odpowiedzialnych i samorządnych środowisk pracy i działalności ludzkiej oraz cyklicznie organizuje tematycznie związane Fora Międzynarodowe.

Największe wyzwanie naukowe sprowadza się do pogłębienia naszego pojmowania życia i możliwości, jakie ono przed nami otwiera. Obecnie stanęliśmy w obliczu konieczności przyjęcia odpowiedzialności za wpływ, jaki mamy na nieprzerwaną ewolucję naszej planety. Z nadzieją zwracamy wzrok w stronę tych ludzi, organizacji i środowisk, które opierając się o uniwersalne prawa starają się kreować potrzeby społeczności, w których działają.

Forum realizuje cele perspektywiczne obejmujące m.in. popularyzację uniwersalnej, interdyscyplinarnej syntezy nauk i jej znaczenia dla nowych kierunków badań nad rozwojem przedsiębiorczości, filozofii, biznesu i gospodarki, edukacji, psychologii, promocji zdrowia, a ogólnie życia.

Zaproszeni goście i prelegenci z w/w dziedzin podzielą się z Państwem wiedzą i doświadczeniem.

Gościem specjalnym będzie profesor Witalij Poliakov, autor uniwersalnej teorii i metodologii oraz licznych prac naukowych i książek. Gwarantujemy doskonałą, twórczą atmosferę, a szczegółowe informacje dotyczące imprez znajdą Państwo na stronie [www.mfuk.eu](http://www.mfuk.eu)

Zarząd Stowarzyszenia



15.02.2012

# Konferencja Naukowo-biznesowa Organizacje Nowej Epoki

*Organizacja przyszłości zajmuje się odkrywaniem przyczyny wywołującej poszukiwany przez nią skutek. Najpierw rozkłada świat na elementy i analizuje wielostronne i wielopoziomowe relacje, aby następnie zsyntezować je i systemowo wyjaśnić rzeczywistość.*

*Wiesław Grudzewski*

Konferencja naukowo-biznesowa „Organizacje Nowej Epoki” otwiera cykl spotkań w ramach III Międzynarodowego Forum Uniwersalnego Kierowania. Jej problematyka poświęcona jest głównie zagadnieniom związanym z praktycznym zastosowaniem metod uniwersalnego kierowania w zarządzaniu organizacjami. Coraz większa złożoność procesów w środowisku wymaga znacznie bardziej subtelnych form integracji i zarządzania. Przemiana rozgrywa się za sprawą przedsiębiorczych obywateli znajdujących różne nowatorskie rozwiązania. Umożliwiają one pojawienie się nowych, dotąd trudnych do urzeczywistnienia form zarządzania, jak i nowych form samorządności. Należy zadać sobie pytanie jakim będzie przedsiębiorstwo jutra, dlaczego na przekór powszechnym teoriom to nie przedsiębiorstwa biznesowe, a społeczne wyznaczają trendy przyszłości?

Odbudowa ludzkich praw, a zwłaszcza prawa wyboru drogi rozwoju będzie wymagała eliminowania instytucji o niskiej odpowiedzialności społecznej, nastawionych wyłącznie na zysk.

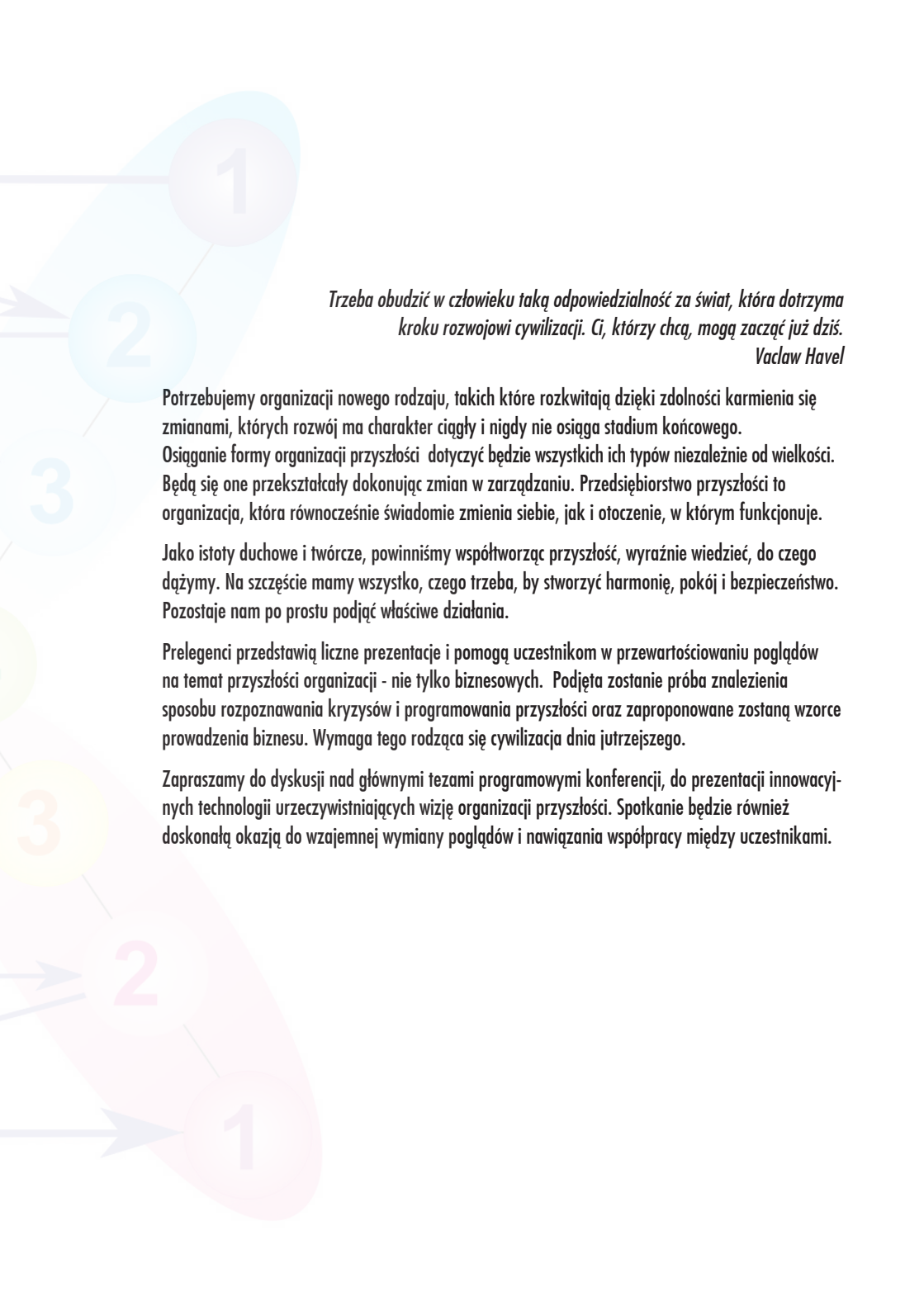
Jednym z wyzwań naszych czasów jest umiejętne wspieranie procesów samoorganizacji, typowych dla małych przedsiębiorstw działających na dużą skalę. Mało kto zwraca uwagę na to, że teoria rynku, zgodnie z tezą Adama Smitha zakłada, iż przedsiębiorstwa powinny być własnością osób, które w nich pracują i żyją w związanych z nimi społecznościach. Osoby te stają się wówczas rzeczywistymi udziałowcami, właścicielami miejsc pracy. Laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, profesor Elinor Ostrom dowodzi, że wspólną własnością jest znacznie łatwiej zarządzać niż w tradycyjnym modelu. Przedsiębiorstwo inteligentne przeciwdziała stagnacji, tworzy klimat sprzyjający twórczemu rozwijaniu przedsiębiorczości wewnętrznej (intrapreneurship), która oznacza rozpoczynanie i rozwijanie nowych zamierzeń wewnątrz strukturalnych ram istniejącej organizacji.

*Przyszłość należy do tych, którzy przygotowują się do niej dziś*  
*Malcolm X*

Nasza terażniejszość kojarzy się niestety z czczeniem dóbr materialnych i nastawieniem globalnych korporacji na zysk. Alarmująco wzrasta konsumpcja zasobów nieodnawialnych. Spotykamy się także z coraz większymi ograniczeniami praw obywatelskich. Widać wyraźne podporządkowanie prawie wszystkiego światu ekonomicznej zdominowanej przez najbogatszych. Ciągła walka kapitalizmu z komunizmem, w otoczeniu niepokojących zmian klimatycznych i klęsk żywiołowych, które przyspieszają z powodu postępującego niszczenia natury dla ludzkich korzyści. To smutny obraz naszej rzeczywistości. Zreformujemy nasze wartości i naszą cywilizację. Taka reforma jest możliwa tylko w chwili głębokiego kryzysu. Możemy zmienić i scalić na nowo nas samych do cywilizacji uczciwej, humanitarnej i rozsądnie traktującej środowisko. Powinniśmy starać się dostrzegać w każdym to, co najlepsze, a nie szukać tego, co najgorsze.

Aby sprostać wyzwaniom, zarządzający przedsiębiorstwami powinni obserwować zmiany w gospodarce, rozumieć istotę zachodzących w niej procesów oraz trafnie przewidywać, w jakim kierunku będą one ewoluowały, po to aby tę wiedzę wykorzystać w procesie podejmowania decyzji. Inteligentne przedsiębiorstwo przewiduje przyszłość i w odpowiedni sposób przygotowuje się do niej. Przewidując przyszłe drogi rozwoju wie co robić, gdy pojawiają się nowe okoliczności. Wykorzystując zaawansowane metody poszukiwania związków i relacji pomiędzy nimi wnioskuje o prawdopodobnym rozwoju przyszłych zdarzeń.

Przedsiębiorstwa przyszłości działają niekonwencjonalnie. Potrzebne są zatem nowe przepisy i regulacje prawne dające im dużą swobodę w przestrzeni ich działania, nie będące gorsetem je ograniczającym. Konieczne jest stałe upraszczanie przepisów prawa (szczególnie finansowego oraz podatkowego) tak aby przewidywały one różnorodność rozwiązań i form organizacyjnych nowych organizacji.



*Trzeba obudzić w człowieku taką odpowiedzialność za świat, która dotrzyma kroku rozwojowi cywilizacji. Ci, którzy chcą, mogą zacząć już dziś.*  
*Vaclav Havel*

Potrzebujemy organizacji nowego rodzaju, takich które rozkwitają dzięki zdolności karmienia się zmianami, których rozwój ma charakter ciągły i nigdy nie osiąga stadium końcowego. Osiąganie formy organizacji przyszłości dotyczyć będzie wszystkich ich typów niezależnie od wielkości. Będą się one przekształcały dokonując zmian w zarządzaniu. Przedsiębiorstwo przyszłości to organizacja, która równocześnie świadomie zmienia siebie, jak i otoczenie, w którym funkcjonuje.

Jako istoty duchowe i twórcze, powinniśmy współtworząc przyszłość, wyraźnie wiedzieć, do czego dążymy. Na szczęście mamy wszystko, czego trzeba, by stworzyć harmonię, pokój i bezpieczeństwo. Pozostaje nam po prostu podjąć właściwe działania.

Prelegenci przedstawią liczne prezentacje i pomogą uczestnikom w przewartościowaniu poglądów na temat przyszłości organizacji - nie tylko biznesowych. Podjęta zostanie próba znalezienia sposobu rozpoznawania kryzysów i programowania przyszłości oraz zaproponowane zostaną wzorce prowadzenia biznesu. Wymaga tego rodząca się cywilizacja dnia jutrzejszego.

Zapraszamy do dyskusji nad głównymi тезami programowymi konferencji, do prezentacji innowacyjnych technologii urzeczywistniających wizję organizacji przyszłości. Spotkanie będzie również doskonałą okazją do wzajemnej wymiany poglądów i nawiązania współpracy między uczestnikami.



16.02.2012



17.02.2012

# Zimowa Akademia Uniwersalnego Kierowania

## Sztuka Kierowania

### Przyszłością

*(...) musi nastąpić zasadnicza zmiana sposobu myślenia. Człowiek jest częścią tego, co nazywamy „wszechświatem”, częścią ograniczoną w przestrzeni i czasie. Odbiera siebie, swoje myśli i uczucia, jako coś oddzielnego od reszty - coś w rodzaju złudzenia optycznego własnej świadomości. To złudzenie jest dla nas swego rodzaju więzieniem, ponieważ ogranicza nas do własnych pragnień i uczu do bardzo niewielu najbliższych osób. Powinniśmy wyrwać się z tego więzienia poprzez rozszerzenie kręgu współodczuwania i objęcie nim wszystkich żywych stworzeń i natury - w całej jej doskonałości.*

*Albert Einstein*

Sesja Zimowej Akademii Uniwersalnego Kierowania organizowana jest w kolejnych dniach III Międzynarodowego Forum jako następne z cyklu spotkań skierowanych do właścicieli firm, menedżerów różnych organizacji oraz specjalistów pragnących poszerzać wiedzę w celu efektywniejszego stawania się generalistami. Dziś oczekuje się od managementu zmiany dotychczasowego spojrzenia na sposób prowadzenia działalności. Współczesną gospodarkę światową cechują dynamiczne zmiany otoczenia gospodarczego. Skutki tego spowolnienia, które rozpoczęło się w drugiej połowie 2008 roku przeniosły się na lata następne, co wywołuje atmosferę niepewności jutra.

Społeczne aspekty przedsiębiorczości coraz częściej przejawiają się w prognozach dotyczących przyszłości gospodarki. Wielu strategów gospodarczych zaczyna przygotowywać organizacje do nadchodzących zmian. Działania firm rozszerzają się daleko poza czynności czysto wytwórcze. Rodzi się nowa cywilizacja niosąca ze sobą nowy styl życia i relacji, zmiany w sposobie pracy, nowy kształt życia gospodarczego, a przede wszystkim - nową świadomość.

*Nawet najlepsza teraźniejszość marzy o lepszej przyszłości.*  
*Władysław Grzeszczyk*

Tradycyjne rozwiązania w zakresie zarządzania przestają się sprawdzać, a praca i życie wymaga nieustannej akceptacji zmian i świadomości celu do którego zmierzamy. Społecznie odpowiedzialne organizacje nie będą definiowane w kategoriach ich finansowych ograniczeń, ich struktury własności, asortymentu oferowanych wyrobów lub ich struktur organizacyjnych, ale w kategoriach ich roli w społeczeństwie. Organizacje przyszłości będą osiągać wyniki społeczne, a nie tylko przynosić zyski. Naszym zadaniem jest wsparcie firm w zakresie przeciwdziałania destabilizacji w otoczeniu tak aby uzyskiwały nie tylko ponadprzeciętne zyski materialne ale również na pozostałych sześciu poziomach dostarczały interesariuszom wartości dodanej.

Wśród menedżerów coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że o wartości przedsiębiorstwa decydują już nie tylko zapisy w bilansach. Powoduje to coraz większą decentralizację zarządzania oraz kooperację, poszukiwanie niezbędnych kompetencji w ramach różnorodnych sieci. Coraz częściej duże firmy zaczynają funkcjonować w taki sposób jak małe. Następuje „uspolecznianie” produktów, a przedsiębiorstwa i organizacje przyszłości, równocześnie świadomie przekształcają zarówno siebie, jak i otoczenie, w którym funkcjonują.

Ważnym ogniwem łączącym wiele elementów organizacji jest kapitał relacyjny. Dotyczy on relacji w sieci interesariuszy, ich zadowolenia z firmy oraz lojalności wobec niej. Obejmuje także wiedzę o kanałach przepływu energii - relacjach. Należy szanować sieć swoich partnerów i dostawców, stawiając przed nimi coraz to nowe wyzwania i pomagając im w ciągłym doskonaleniu. Trzeba traktować ich jako rozszerzenie firmy, wyznaczać im ambitne cele i mobilizować równocześnie do stałego wzrostu i rozwoju,.



*(...) kimkolwiek jesteś, cokolwiek robisz, jeśli naprawdę z całych sił o czymś marzysz, znaczy to, że owo marzenie zrodziło się w duszy Wszechświata, a spełnienie tego marzenia to Twoja misja na Ziemi (...)*

*autor nieznanym*

Tworzenie organizacji inteligentnej wymaga zmiany sposobu myślenia wszystkich pracowników, zarówno tych w zarządach jak i tych na niższych szczeblach organizacji - ze skoncentrowanego na wykonywaniu indywidualnych zadań na szeroką współpracę w sieci, współpracę z pozostałymi interesariuszami. Promując nowoczesne metody zarządzania zmieniamy postawy przedsiębiorstw zapewniając unikalne narzędzia do określenia celów za pomocą siedmiu inteligencji niezbędnych do pracy indywidualnej jak i zespołowej. Zaprezentujemy nowoczesne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi także w zakresie nowatorskich metod poszukiwania współpracowników.

Odpowiedzią na te wyzwania jest niniejsza sesja ukazująca nowy sposób doskonalenia organizacji biznesowych. Opiera się on o syntezę wiedzy wdrażaną w obrębie wspólnej grupy interesów, sieci interesariuszy o poszerzonej odpowiedzialności społecznej, która zdobywa nowe doświadczenia w pracy zespołowej.

Zaproszeni trenerzy i wykładowcy, posiadający wieloletnie doświadczenie w stosowaniu teorii i metod interdyscyplinarnej syntezy nauk w różnych sferach działalności, uzasadnią sens inwestowania w tego typu innowacje procesów biznesowych firm.



18.02.2012



19.02.2012

## Seminarium Warsztatowe

# Energie Życia

NADSYSTEM

*Jeden dolar zainwestowany w program promocji zdrowia przynosi pracodawcom, a w rezultacie społeczeństwu trzy do sześciu dolarów oszczędności w ciągu dwóch, trzech lat.  
Raport Staying@Work 2005/2006*

Dwudniowe Seminarium warsztatowe „Energia życia” zamyka cykl spotkań organizowanych w ramach III Międzynarodowego Forum Uniwersalnego Kierowania. To przełom w zwiększaniu efektywności działania liderów poprzez naukę, jak wpływać pozytywnie na rozwój innych. Gwarantujemy także narzędzia pozwalające na harmonijne przeprowadzanie przez zmianę.

Nadchodzące transformacje postawią najwyższe wymagania przed każdym, kto będzie претендовал do miana lidera – niezbędna jest zmiana modelu przywództwa. To przywódcy doprowadzają do zmian i sami rozumieją ich ciągłość. Jednym z elementarnych obowiązków liderów będzie świadomość celów wyższych systemów i dbałość o ich realizację. Wyzwania, jakie dziś społeczeństwo stawia przed współczesnymi liderami wybiegają daleko poza ich kompetencje profesjonalne. Autentycznych liderów charakteryzuje równowaga między wszystkimi obszarami ich życia. Należy do nich sfera zawodowa, życie rodzinne, dbałość o zdrowie, dbałość o relacje z przyjaciółmi i społecznościami, w których żyją a także rozwój własnej osobowości i duchowości. Pomoże to w postępowaniu we wszystkich tych obszarach w podobny, zintegrowany sposób. Właśnie tak szeroko powinien widzieć lider przyszłości.

Nowoczesne zarządzanie to dużo więcej niż tylko stosowanie odpowiednich narzędzi ekonomicznych – dziś wymaga ono również znajomości stanu ludzkich serc i umysłów. Dano nam możliwość wyboru. Od nas zależy, czy będziemy myśleć nie tylko głową, ale i sercem. Żyjąc w ciągłym pośpiechu, znacznie częściej poświęcamy uwagę otoczeniu, niż własnemu wnętrzu, stanowiącemu podstawę lepszego zrozumienia siebie i otaczającego świata. Ludzie żyjący świadomie są wolni wewnętrznie, zaś wolność pozwala im wykraczać daleko poza ramy ograniczeń. Podczas seminarium poszerzamy wiedzę z zakresu metod zarządzania zespołem, zagrzewamy do wysiłku zespołowego i przygotowujemy do zwiększenia efektywności współpracy.

Problematyka warsztatów obejmuje prezentację, m.in. uniwersalnego modelu zdrowego stylu życia, metod zachowania zdrowia i piękna relacji międzyludzkich.

PODSYSTEM  
warunki życia

*(...) co dzień postrzegam, jak młódź cierpi na tem,  
że nie ma szkół uczących żyć z ludźmi i światem.*

*Adam Mickiewicz*

W trakcie warsztatów zostanie zaprezentowany kompleks energetyczno-ruchowych ćwiczeń oraz programy, które wskażą uczestnikom nowe sposoby wpływu na ich rozwój i życie oraz wspomogą osiąganie harmonii. Ćwiczenia stanowią syntezę różnego rodzaju praktycznych technik znanych w historii światowej kultury, a powstały w wyniku potrzeby dążenia ludzi do rozszerzenia świadomości poprzez stymulowanie przepływu energii w ich organizmie. Istotą ćwiczeń jest wykształcenie umiejętności tworzenia harmonijnych relacji pomiędzy człowiekiem, a otaczającym go światem oraz osiągnięcie pełni życia i odkrycie w sobie nowych zdolności i możliwości, tak bardzo dziś nam potrzebnych.

Seminarium rozpoczyna naukę odkrywania przyczyn prowadzących do zachorowań i negatywnych sytuacji życiowych, jak również metod wyjścia z nich. Poczucie przepływu energii w organizmie człowieka i otaczającym go świecie pozwoli uzyskać poprawę zdrowia, odporność na stress, a także pozbyć się blokad.

Wszyscy jesteśmy częścią sieci uniwersalnej energii - o czym mówi jednolita teoria pola Einsteina. Era Wodnika symbolizuje wylewanie z naczynia energii altruizmu i braterstwa, dających życie wolności, świadomości i harmonii na naszej planecie.

Być może głębsze znaczenie roku 2012 tkwi właśnie w tym, że zaczynamy sobie zdawać sprawę, iż wiedza starożytnych jest nie tylko naszą przeszłością, ale i przyszłością. Starożytni uczeni konstruowali kalendarze, którym żadne późniejsze nie były w stanie dorównać, bowiem zawierały głęboko ukryty psychologiczny potencjał uzdrawiający.

Człowiek zbudowany jest z czterech żywiołów:

ognia – np. elektryczne impulsy mózgu, wymiana ciepła w organizmie,  
ziemi – np. elementy i mikroelementy, z których składa się ciało,  
powietrza – np. oddech, procesy wymiany i utleniania,  
wody – np. płyny i ich równowaga.

*Wysyłaj w świat promienie dobra, aby w przyszłości mogły ogrzać i ciebie.*

*Małgorzata Ciok*

*Powiększając liczbę ludzi świadomych swojej roli współtwórców przyszłości tworzymy coraz większą ich grupę, promieniejącą miłością i medytującą, która sprawi, że ludzkość przeżyje!*

*Janusz Chojnacki*

Autorski kompleks ćwiczeń pomaga zrównoważyć te siły przyrody, nauczyć się emanacji wewnętrznej energii i stać się bardziej czułym na potrzeby otaczającego nas świata.

W ćwiczeniach wykorzystano efekt zgodności ruchów z przepływem strumieni energetycznych, prowadzących do harmonizacji przestrzeni działalności człowieka. Zapewnia to równowagę przepływu energii w kanałach energetycznych (meridianach) oraz centrach energetycznych (czakrach), na wszystkich poziomach świadomości i sferach życia człowieka.

W 2012 roku ważne jest abyśmy rozumieli, że nie jesteśmy tylko produktem sił pozostających poza naszym wpływem, ale możemy zmieniać otaczający nas świat.

Wraz ze wspólną świadomością powinny nastąpić zmiany zachowań. Jako istoty duchowe i twórcze, powinniśmy współtworzyć przyszłość, wyraźnie wiedzieć, do czego dążymy. Każdy powinien być odpowiedzialny za oczyszczenie swojego dawnego życia i podjęcie nowego. Życie skłania nas do rozwoju. Ważne jest, by poznać siebie i odkryć prawdziwe znaczenie życia, stać się świadomym reżyserem przyszłości. Możemy uzdrowić przeszłość, przez przebaczenie, planować i współtworzyć własną przyszłość poprzez dobre intencje i aktywność, równocześnie ucząc się, jak żyć teraz.

Poprzez podkreślenie znaczenia idei integracji żywności, zaproszeni specjaliści włączą się w proces kształcenia liderów, a także instruktorów zdrowego stylu życia. Seminarium może również pomóc w poznaniu technik zarządzania promocją zdrowia.

# Miejsce spotkań

Centrum Rozwoju Systemowego  
Polskiej Akademii Uniwersalnego kierowania



**Konferencja Naukowo-biznesowa  
„Organizacje Nowej Epoki”**

**Sesja Zimowej Akademii  
„Sztuka Kierowania Przyszłością”**

**Seminarium Warsztatowe  
„Energie Życia”**

**Centrum Rozwoju Systemowego**

90 – 031 Łódź, ul. Nowa 20

**GPS 51°45' 56,4" N 19°28'57,6" E**

Tel. do koordynatorów imprezy:

+48 42 671-88-28, +48 42 671 88 93

+48 503 165 117, +48 502 155 172







2041

LASKOMEX





## Jedność celów i integracja

Stowarzyszenie Polska Akademia Uniwersalnego Kierowania utworzono w 2005 roku jako organizację społeczną, której celem jest popularyzowanie i rozwój uniwersalnego kierowania, rozumianego szeroko, jako zarządzanie na wielu poziomach funkcjonowania systemów. Takim systemem jest człowiek lub rodzina, zespół, przedsiębiorstwo, organizacja itd.

Celem naszego stowarzyszenia jest promowanie współdziałania samorządów terytorialnych, produkcyjnych, (gospodarczych) i społecznych, promowanie współpracy organizacji pozarządowych z biznesowymi, wspieranie społecznej aktywności i odpowiedzialności obywateli oraz konsolidacja ludzi zainteresowanych rozwojem interdyscyplinarnej syntezy nauk.

Tematyka naszych prac obejmuje także strategiczne kierowanie oraz planowanie bezkryzysowej działalności organizacji, systemy nauczania w różnych organizacjach, efektywne kierowanie personelem, kulturę organizacyjną, etykę oraz wiele innych.

Stowarzyszenie opiera swoją działalność na współpracy z różnymi organizacjami i przedsiębiorstwami, zapewniając im m.in. teoretyczne podstawy działalności. Współpraca ta zapewnia możliwość wykorzystania dorobku teoretycznego w ramach praktycznych wdrożeń w kraju oraz na arenie międzynarodowej. Wymiana programów, tworzenie docelowych grup projektowych, wsparcie doradcze, organizacja przedsięwzięć oświatowych i naukowych to niepełna lista wspólnych działań.

Akademia prowadzi wszechstronne działania ukierunkowane na tworzenie kreatywnego środowiska przedsiębiorczości. Dużo uwagi poświęcamy projektowaniu i tworzeniu produktów pomagających poprawić jakość życia i wesprzeć rozwój różnorodnych systemów. Produkty te to przede wszystkim szkolenia, edukacyjne programy komputerowe, podręczniki i prezentacje zapewniające ukierunkowany rozwój użytkownika, wzbogacające jego doświadczenie oraz integrację ze środowiskiem.