



THINKTANK<sup>■</sup>

10|15|25

**POLSKA**  
**TRANSFORMACJA**  
OD NIEPEWNOŚCI  
DO SUKCESU

POLISH TRANSFORMATION  
FROM SUSPENSE TO SUCCESS



[www.mttp.pl/25](http://www.mttp.pl/25)



„Żyjemy w kraju wolnym i demokratycznym, w gospodarce, która rozwijała się nawet w okresie globalnego kryzysu. Mamy gwarancje bezpieczeństwa, będąc członkiem NATO. Mamy szansę na rozwój, będąc w europejskiej rodzinie. Na tych fundamentach musimy zbudować dziś wysoką jakość codziennego działania, by ponownie wykorzystać otwierające się przed Polską możliwości” / “Our country is free and democratic, and its economy grows even in times of global crisis. We have security guarantees as a NATO member. We have a chance for growth in the European family. On these foundations, we need to build a high culture of daily action to make full use of the new opportunities Poland is facing”



# POLSKA 1989 TU ZACZEŁA SIĘ WOLNOŚĆ

Poland in 1989 – freedom began here

---

PAWEŁ RABIEJ

Transformacje polityczna i gospodarcza regionu rozpoczęły się od Okrągłego Stołu w Polsce. Polskie zmiany udały się tak dobrze dzięki doświadczeniu Solidarności oraz dobremu przygotowaniu elit opozycyjnych do przejęcia władzy i zarządzania zmianą. / The political and economic transformation of the entire region began with the Round Table Talks in Poland. The transformations were so successful in Poland because of the experience Poles had gained in the Solidarity movement and the ability of opposition elites to take power and manage change.



Polska dobrze zagospodarowała odzyskaną 25 lat temu wolność. Stało się tak głównie dlatego, że od razu jednoznacznie postawiła na powrót do Europy, a liderzy podejmowali decyzje, łącząc odwagę z ostrożnością i rozważą. Poland has put the liberty it regained 25 years ago to good advantage. This has been possible largely because the country immediately opted for the road to EU membership, and its leaders' decisions combined courage with caution.

Z historii zwykle zapamiętujemy obrazy dramatyczne i symboliczne. Dlatego z ostatnich dwóch dekad utkwiły nam w pamięci zdjęcia płonących wież WTC, fotografie globalnych przywódców z przełomowych szczytów oraz reporterskie sceny z konfliktów zbrojnych. Dużo trudniej jest dostrzec gęsty splot okoliczności, które doprowadziły do tych wydarzeń, i opisać ich sens.

Podobnie jest z historią polskiej transformacji. Z roku 1989 my, Polacy, przypominamy sobie być może okrągły stół – mebel, przy którym odbyły się negocjacje między rządem a opozycją, i plakat z wyborów 4 czerwca. Z 1999 – podpisanie traktatu o członkostwie w NATO, a z 2004 – moment, gdy polska flaga łopocze na maszcie obok flag państw członkowskich Unii Europejskiej. Z zakamarków pamięci wydobywamy też obrazy bardziej prywatne, dotyczące życia codziennego, wyglądu sklepów, ulic, miast; obrazy pustych półek, które zapelniają się produktami, żywiłowy handel na ulicach we wczesnych latach 90., radość z tego, że Polska staje się coraz bardziej „zachodnia”. To dość, aby się cieszyć z rezultatów zmiany. Nie wystarczy jednak, by je zrozumieć.

Analiza procesów, dzięki którym polska transformacja zakończyła się sukcesem, jest jednak dużo ciekawsza od zanurzania się we wspomnieniach. Pozwala bowiem odpowiedzieć na pytanie, jak w ciągu zaledwie pokolenia Polska przekształciła się z kraju, którego przyszłości nikt nie był pewien,

It is the dramatic or symbolic moments of history that we most often recall. Therefore, of the past two decades, what we remember best are images of the burning World Trade Centre, pictures of world leaders at important summits and photo-journalists' reports from armed conflicts. It is much harder to notice the thick tangle of circumstances that leads to such events and to relate their meaning.

It is similar with the history of Poland's transformation. Of the year 1989 we, Poles, remember perhaps the Round Table – the piece of furniture at which negotiations took place between the government and the opposition – and the election posters of June 4. Of 1999, we remember the signing of the membership treaty with NATO, and of 2004, the moment when Poland's flag flapped on the mast beside the EU flag. We can also retrieve more private images from our memory: pictures of daily life, the look of shops, streets, the city, of empty shelves filling with goods, the elemental street trade of the early 1990s, the joy that Poland was becoming ever more 'western.' That's enough to make a person happy with the outcome of the changes. Yet, it is not enough to understand them.

Analysing the processes that made Poland's transformations successful is much more interesting than immersing oneself in memories, however. It makes it possible to answer the question of how, in the course of scarcely a generation, Poland was transformed from a country of uncertain future

w kraj stabilny i przewidywalny, współtworzący Europę. Co było źródłem polskiego sukcesu – jakie czynniki, działania i koncepcje spowodowały, że zmiany przyniosły w miarę dobre efekty?

## Zamknięty rozdział przemian

Pytania te są ważne z kilku powodów – chociażby dlatego, że mogą pomóc wyznaczyć granice transformacji (a wydaje się, że jej finalnym akordem było wejście Polski do Unii Europejskiej, które zamknęło procesy przekształceń ustroju i gospodarki oraz poszukiwania miejsca Polski w świecie globalnych współzależności). Co zaś ważniejsze, mogą prowadzić do wniosków przydatnych dla kolejnych pokoleń liderów, którzy niebawem staną przed koniecznością wprowadzania zmian.

Z punktu widzenia zarządzania okres transformacji polskich instytucji był bezprecedensowym poligonem doświadczalnym, areną zmian na wielką skalę, w której szlify zdobywali liderzy administracji publicznej i przedsiębiorcy. Rzadko zdarza się zmiana w takiej skali. Jej bohaterowie doświadczali spektakularnych sukcesów i potężnych niepowodzeń, podejmowali udane decyzje i ponosili fatalne porażki. Sposób, w jaki realizowali zmiany i określali ich kierunek, budowali koalicje i utrwalali ich zdobycze, może być interesujący dla każdego, kto zajmuje się zmianą społeczną czy zarządzaniem ludźmi.

Ze wspomnień uczestników i świadków polskiej transformacji, a także wielu analiz, które już podsumowywały ten okres, wynika, że dla powodzenia reform w Polsce kluczowe znaczenie miało 11 czynników. To one są najczęściej przytaczane jako przyczyny sukcesu, siły napędowe przemian.

### 1. DIALOG RZĄDU Z OPOZYCJĄ

Początek zmian w Polsce i Europie Środkowej był możliwy dzięki relacjom i tradycji kontaktów między rządem a opozycją. Znając się, obie strony mogły porozumieć się co do priorytetów. Zakończony 5 kwietnia 1989 r. **Okrągły Stół pokazał, że możliwy jest kompromis, i otwierał pole do dalszych reform. Wprowadził również do obiegu publicznego elity opozycyjne.** Okrągły Stół zapoczątkował dialog elit z obu stron barykady i stworzył koalicję na rzecz zmian. Dał też sygnał, że z przemian nikt nie zostanie



średniej unijnej wynosił polski PKB per capita (mierzony parytetem siły nabywczej) w 2012 r. – w 2003 r. było to 49 proc. średniej unijnej. / Poland's per capita GDP (PPP) as percentage of the EU average in 2012 – it was 49 per cent of the EU average in 2003

into a stable and predictable democracy, participating in building the European Union. What was the source of Poland's success – what factors, activities and concepts caused the changes to produce such good results?

## The closed chapter of transformation

These questions are important for several reasons – if only because they can help designate the limits of transformation (and it would seem that its final note was Poland's entry to the European Union, which closed the process of systemic and economic transformation and of Poland's efforts to find its place in the world of global interdependence). More importantly, it could lead to conclusions that will be useful to succeeding generations of leaders, who will before long face the necessity of introducing new changes.

From the viewpoint of transformation management, Polish institutions were an unprecedented testing ground, an arena for large-scale change, where the leaders of public administration and enterprise polished their skills. Change on such a scale rarely happens. Its heroes experienced spectacular successes and serious setbacks; they made successful decisions and had terrible failures. The manner in which they implemented and directed changes, built coalitions, and preserved their achievements, should be interesting for everyone who studies social change or people management.

On the basis of the memories of participants and witnesses of Poland's transformation, as well as of the many analyses that have already summarised the period, it appears that 11 factors were crucial for the success of reforms in Poland. These are the elements most often mentioned as the driving forces of change.





Tyle firm rejestrowanych jest w Polsce  
co godzinę. / The number of companies  
registered every hour in Poland

Źródło: Konfederacja Lewiatan / Source: Lewiatan Confederation

wykluczony, co zmniejszało opór. Znaczenie konieczności zawierania kompromisów i pozyskiwania starych elit dla nowych celów dobitnie pokazują wydarzenia arabskiej wiosny, ale też sytuacja na Ukrainie.

## 2. DOBRE PRZYGOTOWANIE ELIT OPOZYCJI DO PRZEJĘCIA WŁADZY

Zerwanie porozumień Okrągłego Stołu po 4 czerwca, gdy okazało się, że wybory były *de facto* zwycięstwem opozycji, pozwoliło powołać pierwszy niekomunistyczny rząd. **Czynnikami sukcesu okazały się przygotowanie solidarnościowej elity do rządzenia oraz jej liczebność.** Nie była to „krótka ławka”. Do władzy doszła spora, ambitna, rywalizująca ze sobą grupa osób, o rozległych znajomościach w Polsce i na świecie. Elity te dobrze odnalazły się we władzy, a szczególną rolę odegrali Lech Wałęsa, Tadeusz Mazowiecki i Leszek Balcerowicz.

## 3. SZYBKA, RADYKALNA I SKUTECZNA REFORMA GOSPODARKI

Plan Balcerowicza został wdrożony w rekordowym tempie 111 dni, tworząc podwaliny pod stabilny wolny rynek. **Przeprowadzona szybko i skutecznie „terapia szokowa” była kluczowym czynnikiem sukcesu transformacji** – była szybsza i bardziej zdecydowana niż w krajach sąsiednich, mniejsze były też jej koszty społeczne. Dobrym pomysłem było powierzenie najtrudniejszych zmian w gospodarce niepolitycznemu ekspertowi, którego osobiste cechy – wizerunek i upór – gwarantowały powodzenie zmian.

## 1. DIALOGUE BETWEEN THE GOVERNMENT AND THE OPPOSITION

The beginning of change in Poland and Central Europe was possible thanks to the relations and tradition of contacts between the government and the opposition. Knowing each other, both sides were able to agree over priorities. **The Round Table, which ended on April 5 1989, showed that agreement was possible and opened the way for further reform. It also brought the opposition elite into the political sphere.** The Round Table initiated a dialogue between elites on either side of the barricades and created a coalition for change. It also signalled that no-one would be excluded from the changes, which reduced resistance to them. The importance of compromise and of winning over the old elite to new aims is perfectly illustrated by the events of the Arab Spring, as well as by the situation in Ukraine.

## 2. THE OPPOSITION ELITE'S PREPAREDNESS FOR POWER

The breaking off of the Round Table agreements after June 4, when it emerged that the elections were a *de facto* victory for the opposition, permitted the emergence of the first non-communist government. **One element of success turned out to be the number of the Solidarity people who were prepared to govern; it wasn't a short list.** A large group of ambitious people, rivals, with extensive knowledge of Poland and the world, came to power. Special roles were played by Lech Wałęsa, Tadeusz Mazowiecki and Leszek Balcerowicz.

## 3. RAPID, RADICAL, AND EFFECTIVE REFORM OF THE ECONOMY

The Balcerowicz Plan was introduced at the record-breaking of 111 days, creating the foundations for a stable free market. **'Shock therapy', which was quickly and effectively introduced, was a key factor in the success of the transformation** – it was implemented more rapidly and more decisively than in neighbouring countries and its social costs were lower. It was a good idea to entrust the most difficult changes in the economy to a non-political expert whose personal qualities – vision and tenacity – guaranteed the success of the changes.

#### 4. MASOWA EKSPLOZJA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Wielu ekspertów i polityków spodziewało się bierności i kłopotów z przestawieniem się ludzi z socjalizmu na rynek. **Zniesienie barier gospodarczych spowodowało, że ludzie wzięli sprawy w swoje ręce – i odrodziła się przedsiębiorczość.** Zaczęły powstawać firmy, rozkwitły handel, produkcja i usługi. W latach 1989–1991 liczba małych firm wzrosła z 572 tys. do 1,5 mln. Do działania pchnęły Polaków aspiracje i chęć lepszego życia. Ogromną rolę odegrał większy niż w innych krajach bloku wschodniego udział sektora prywatnego w systemie realnego socjalizmu. Powszechna przedsiębiorczość stała się kołem zamachowym rozwoju przez pierwsze kilkanaście lat zmian.

#### 5. STWORZENIE SILNYCH INSTYTUCJI RYNKU I PAŃSTWA

Przy akceptacji najważniejszych sił politycznych dla wolnego rynku kolejne rządy starały się „nie psuć” gospodarki, zachowując też wstrzemięźliwość w zmienianiu instytucji państwa. **Kluczowe znaczenie miało stworzenie niezależnych instytucji rynku finansowego i kapitałowego:** banku centralnego z Radą Polityki Pieniężnej, Giełdy Papierów Wartościowych, prywatnego sektora bankowego funkcjonującego pod silnym nadzorem. Mniej udane były reformy instytucjonalne w państwie, ale przyjęcie w 1997 r. nowej konstytucji i okrzepnięcie instytucji także zadziało stabilizująco.

#### 6. ROZWÓJ SAMORZĄDNOŚCI I DECENTRALIZACJA

Jednym z elementów transformacji w 1989 r. była decentralizacja państwa i reforma samorządowa. Przeprowadzane w ekspresowym tempie na przełomie lat 1989–1990 zmiany objęły większość obszarów funkcjonowania państwa. Oddanie spraw ludzi w ich ręce uruchomiło energię oddolną. **Samorządność zmieniła lokalne społeczności w całym kraju, zwiększając komfort życia i poczucie partycypacji we władzy.**

#### 4. THE MASSIVE BURST OF ENTREPRENEURSHIP

Many experts and politicians expected passivity and difficulties in weaning people from socialism to the market economy. **The lifting of economic barriers caused people to take matters into their own hands – and entrepreneurship was reborn.** People began to establish companies; trade, production and services flourished. In the years 1989–1991, the number of small businesses grew from 572 thousand to 1.5 million. Poles were pushed onwards by their aspirations and desire for a better life. An enormous role was played by the private sector, which had had a larger part in the communist system in Poland than it did in other countries of the Eastern Bloc. The general spirit of enterprise became the driving force of development for the first dozen years of the transformation.

#### 5. CREATION OF STRONG AND INDEPENDENT MARKET AND GOVERNMENT INSTITUTIONS

Given the acceptance of the free market by the most important political forces, succeeding governments tried not to ‘spoil’ the economy, and behaved with restraint in changing state institutions as well. **The creation of independent financial and capital institutions was crucial:** the central bank with the Monetary Policy Council, the Stock Exchange, and a private banking sector functioning under strong supervision. Institutional reform of the state was less successful, but the adoption of a new constitution in 1997 and the establishment of institutions also had a stabilising effect.

#### 6. THE DEVELOPMENT OF LOCAL GOVERNMENT AND DECENTRALISATION

One of the elements of the transformation in 1989 was the decentralisation of the state and the reform of local government. The changes, introduced at blistering pace at the end of 1989 and beginning of 1990, encompassed the majority of areas of the

## 7. OTWARCIE NA INWESTORÓW ZAGRANICZNYCH

Polska od razu otworzyła się na inwestycje zagraniczne, zachęcając do udziału w prywatyzacji i inwestycji *greenfield*. **Przyciąganie BIZ wymagało dobrych regulacji, rozwiązań i klimatu sprzyjającego inwestycjom, co podnosiło jakość rynku i instytucji państwa, nakazywało też dbać o reputację za granicą.** Obecność inwestorów zwiększała konkurencję na rynku i poziom zarządzania, stała się także źródłem know-how. Dzięki otwarciu na inwestycje Polska ma dziś m.in. jeden z najbardziej innowacyjnych na świecie sektorów bankowych.

## 8. KONSEKWENCJA W DĄŻENIU DO ZAPEWNIENIA TRWAŁEGO BEZPIECZEŃSTWA

Czynnikiem stabilizującym sytuację w kraju była mądra i konsekwentna polityka zagraniczna. Mając świadomość swojego położenia, w tym trudnego sąsiedztwa z Rosją, **rząd Polski realizował klarowną wizję zwiększania bezpieczeństwa kraju w ramach integracji ze światem zachodnim, m.in. poprzez wejście do NATO, UE oraz budowę dobrych relacji z Niemcami.** Nie do przecenienia była też determinacja do jak najszybszego, traktatowego uregulowania stosunków ze wszystkimi sąsiadami, dzięki czemu w sytuacji pogarszającej się koniunktury międzynarodowej Polski nie obciąża balast nierozwiązanych sporów.



miejsce zajęła Polska w rankingu atrakcyjności inwestycyjnej Europy Środkowo-Wschodniej Ernst & Young / Poland's place in Ernst & Young's ranking of most attractive investment locations in Central Eastern Europe

Zródło: 2013 European Attractiveness Survey, Ernst and Young /  
Source: 2013 European Attractiveness Survey, Ernst and Young

state's functioning. Placing matters in the hands of the people set grass-roots energy in motion. **Self-government changed local communities throughout the country, increasing ease of living and the feeling of participation in governance.**

## 7. OPENNESS TO FOREIGN INVESTORS

Poland opened itself at once to foreign investment, encouraging foreign investors to participate in privatisation and greenfield investments. **Attracting FDI required good regulations, good solutions and a good investment climate, thus raising the quality of the market and state institutions; it also required concern for Poland's reputation abroad.** The presence of investors increased competition in the market and in management; it also became a source of know-how. Thanks to its openness to investments, Poland today has one of the most innovative banking sectors in the world.

## 8. CONSISTENCY IN STRIVING TO ENSURE LASTING SECURITY

Another factor stabilising the country's situation was a wise and consistent foreign policy. Aware of Poland's situation, including its difficult location in the vicinity of Russia, **Poland's government had a clear vision of increasing the country's security through integration with the Western world, including through joining NATO and the EU, and the construction of good relations with Germany.** The determination to regulate relations with all Poland's neighbours as rapidly as possible by treaties should also not be underestimated; thanks to this, in a situation of worsening international conditions, Poland is not burdened by the ballast of unresolved disputes.

## 9. INTEGRATION WITH THE EUROPEAN UNION

The great plan of integrating with the EU – a civilisational choice – **increased Poland's security and prestige, ensured its developmental leap thanks to the opening of new sales and labour markets, enlarged companies' horizons, and led to the**



## 9. INTEGRACJA

### Z UNIĄ EUROPEJSKĄ

Wielki projekt integracji z UE – mający charakter wyboru cywilizacyjnego – **zwiększył polskie bezpieczeństwo i prestiż, zapewnił skok rozwojowy dzięki otwarciu nowych rynków zbytu i pracy, poszerzenie horyzontu działania firm i modernizację gospodarki oraz infrastruktury.** Harmonizacja prawa krajowego z prawem unijnym poprawiła jego jakość i stabilność. Członkostwo otworzyło również Polsce możliwości współtworzenia europejskiej polityki. Po 10 latach w UE widać, że Polska potrafiła dobrze wykorzystać członkostwo pod prawie każdym względem.

## 10. „KRĄŻENIE ELIT” I CZĘSTA

### WYMIANA EKIP RZĄDZĄCYCH

**Stabilności reform sprzyjały częste zmiany rządów oraz krążenie elit.** Według EBOiR w początkowym okresie transformacji silna konkurencja polityczna zapobiegła powstaniu systemu oligarchicznego, który tworzył się np. w krajach o słabych instytucjach. Rozdrobnione i słabe partie nie były w stanie wywrócić ustaleń z „wielkiego początku” w 1989 r. – konsensusu wokół budowania gospodarki wolnorynkowej i członkostwa w UE. Wieleś punktów widzenia poprawiała za to jakość rozwiązań.

## 11. WYKORZYSTANIE

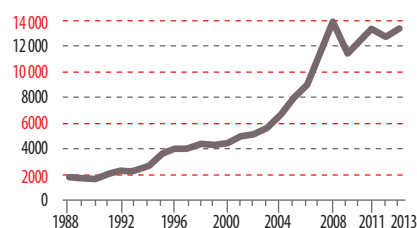
### PREMII TECHNOLOGICZNEJ

Istotnym, a niedocenianym czynnikiem sukcesu było także wykorzystanie zmian technologicznych. **Polska transformacja trafiła na czas gwałtownego rozwoju technologii ICT, który zaczął globalnie zmieniać warunki działania firm w latach 90. XX w.** Polskie firmy mogły skorzystać z nowych rozwiązań technologicznych, przeskakując całą epokę i wdrażając technologie już wtedy, gdy pojawiały się one w najnowocześniejszych krajach świata, konkurując w tym względzie z najbardziej zaawansowanymi firmami.

Aby trafnie ocenić skutki polskiej transformacji, warto jednak zadać także inne pytanie: na ile była ona wynikiem pracy Polaków, a na ile okoliczności zewnętrznych? Czy Polska zawdzięcza skutki zmiany swojej dobrej strategii, czy raczej szczęściu? Czy są one zasługą wysokiej kompetencji liderów i elit, czy też dziełem przypadku?

## Wzrost PKB per capita w latach 1988–2013 (w dol.)

Growth in GDP per capita in 1988-2013 (in USD)



Źródło: MFW 2014 / Source: IMF 2014

**modernisation of the economy and of infrastructure.** The harmonisation of domestic law with EU law improved the quality and stability of the former. Membership also made it possible for Poland to participate in creating EU policy. After 10 years in the EU, it can be seen that Poland was able to take advantage of membership in almost every regard.

## 10. ‘THE TURNOVER OF ELITES’ AND FREQUENT CHANGES IN THE RULING TEAM

**The stability of the reforms was helped by frequent changes of government and the turnover of elites.** According to the European Bank of Reconstruction and Development, at the beginning of the period of transformation strong political competition prevented the emergence of the kind of oligarchic systems that have formed in countries with weaker institutions. Poland’s small, weak parties were in no condition to overcome the decisions of the ‘great beginning’ in 1989 – the consensus around building a free market economy and membership in the EU. The multiplicity of viewpoints improved the quality of the solutions adopted.

## 11. USE OF THE TECHNOLOGICAL BONUS

Another essential, if underappreciated, factor in Poland’s success was its use of changes in technology. **Poland’s transformation coincided with the dramatic development of ICT, which began, all over the world, to change the conditions in which companies operated.** Polish enterprises took advantage of the new technological solutions to skip over a whole era and introduce technology as it was appearing in the most modernised countries of the world, competing in this respect with the most advanced companies.

Jak się wydaje, polskie elity miały wolę zmian i pewne wyobrażenie ich kierunku, a także otwartość, by je wprowadzać. Wzorce płynęły jednak z Zachodu. To Zachód spowodował, że 10 krajów regionu, wybierając gospodarkę wolnorynkową i członkostwo w strukturach europejskich, zmierzało podobną drogą.

Sfera rozwiązań koniecznych do wprowadzenia była więc jasno określona. Choć polska polityka nie wytworzyła wielkich wizji, bo przede wszystkim koncentrowała się na sobie, to trzeba przyznać, że zadanie „modernizacji adaptacyjnej” wykonała dobrze. Polska zmiana była umiejętnie zarządzana, zwłaszcza w latach 1989–1990 i w momencie negocjacji z Unią Europejską w okresie 1998–2003. Liderzy polityki i gospodarki poszli „drogą środka”, nie nadmiernie ambitną, ale też nie ryzykowną, bo łączącą odwagę z rozwagą.

Dziś, gdy zasadnicza transformacja już się skończyła, a Polska jest klasyfikowana jako *high-income economy*, trzeba zadać kolejne ważne pytanie: czy Polacy potrafią myśleć? Sytuacja, w jakiej się znaleźliśmy, wymaga bowiem wyznaczenia swojego miejsca w świecie – określenia, jaką Polska chce być, w czym się specjalizować, jaką rolę odgrywać w Unii Europejskiej. Czy Polacy będą w stanie wymyśleć i dookreślić swoją przyszłość? Czy też raczej będą dryfować na falach teraźniejszości i zmierzać tam, dokąd popchnie ich los?

Przyszłość uzależniona jest przede wszystkim od jakości myślenia o nadchodzących wyzwaniach. Te zaś są olbrzymie. Tak duże, że być może dziś, 25 lat po transformacji, Polsce znowu potrzebny jest Okrągły Stół, czyli rozmowa na temat celów i sposobów ich realizacji oraz konsensus wokół kierunków rozwoju. Historyczny mebel ciągle istnieje – może warto z niego ponownie skorzystać. ■

In order to aptly appraise the effects of Poland's transformation, however, it is worth asking other questions: how much was it the result of Poles' work, and how much of external circumstances? Does Poland owe the outcome of the changes to its own good strategy or rather to good luck? Was it due to the high competence of its leaders and elites, or an accidental result?

It seems that Poland's elite had the will to change Poland, a certain vision of the direction change should take and also the openness to lead that change. The models came, however, from the West. It was the West that caused the ten countries of the region to follow a similar path after having chosen free market economies and EU membership.

The changes that had to be introduced were thus clearly designated. Although Polish politics did not produce a great vision, because it was concentrated primarily on itself, it must be admitted that it performed the task of 'adaptive modernisation' well. Poland's transformation was ably managed, particularly in the years 1989-1990 and in the moment of negotiations with the EU in the period 1998-2003. Poland's political and economic leaders took the 'middle road': not too ambitious, but also not too risky, balancing courage with caution.

Today, when the transformation is over and Poland is classified as a high-income economy, a few more questions need to be asked: can Poles think? The situation in which we find ourselves after all requires designating our place in the world – setting forth what we want Poland to be like, what it should specialise in, what role it should play in the EU. Are Poles capable of thinking the matter through and defining their future? Or will we rather drift on the waves of the present and head wherever fate pushes us? The future depends above all on the quality of our thinking about the challenges ahead. They are enormous. So huge that perhaps today, 25 years after the transformation, Poland is again in need of a Round Table, i.e. talks on the subject of aims and means, as well as a consensus on directions for development. The historic piece of furniture still exists, and maybe it should be put to use. ■