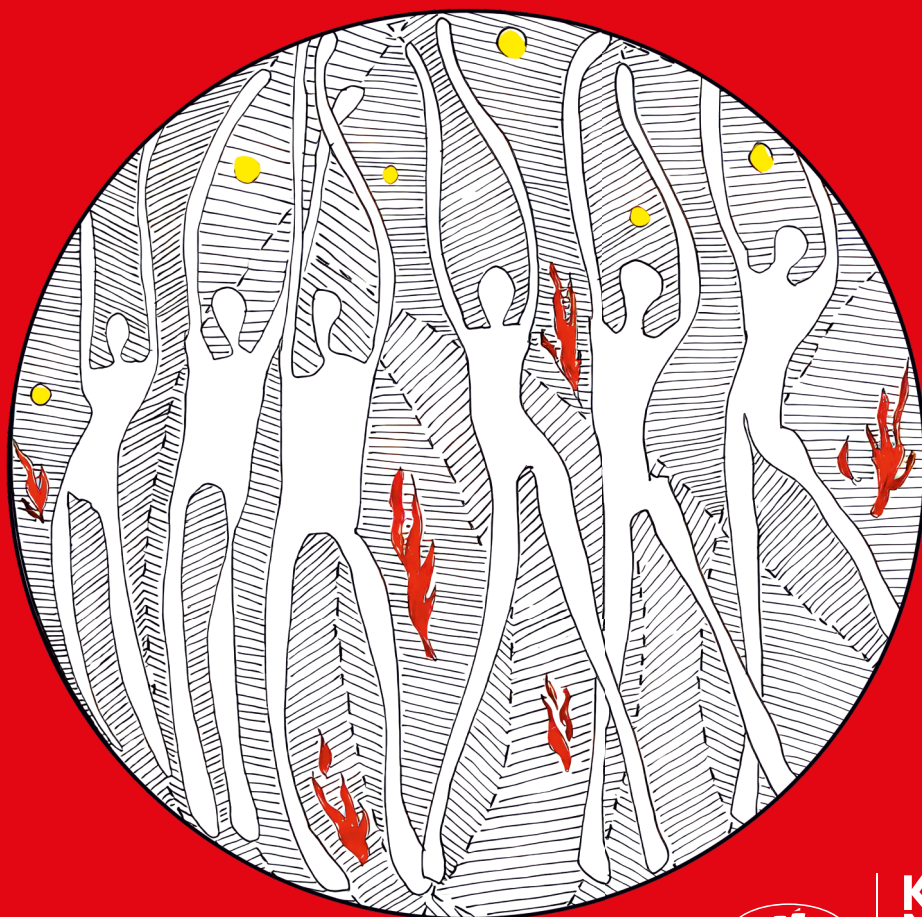


Andrzej K. Koźmiński

REWOLUCJA ZWINNYCH

Zapiski z przyszłości



**KOZ
MIN
SKI**
UNIVERSITY

REWOLUCJA ZWINNYCH



Ta książka jest cegiełką wspierającą Fundację Koźmińskich (KRS: 0000217541), która od 20 lat finansuje rozwój młodych talentów. Ze stypendiów skorzystało już ponad 450 osób. Fundacja jest Organizacją Pożytku Publicznego uprawnioną do otrzymania 1,5% podatku, działa bezkosztowo, a wszystkie wpłaty darczyńców zasilają fundusz stypendialny.

Sugerowana wpłata od czytelników: 50 PLN

Nr konta: 14 2130 0004 2001 0673 5369 0001
Wpłat można dokonywać przy pomocy płatności PayU
(przelew lub BLIK) – QR kod do wpłat



Pamięci mego Mistrza Profesora Aleksego Wakara

Andrzej K. Koźmiński

REWOLUCJA ZWINNYCH

Zapiski z przyszłości

Redakcja: Ewa Barlik
Korekta: Elżbieta Lipińska
Ilustracje: Daria Andrews
Projekt okładki: Tatiana Burchuladze-Sobczyńska
Skład i łamanie: Kamila Puzynkiewicz
Zdjęcia na okładce: archiwa prywatne

© Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego
Pewne prawa zastrzeżone.

Tekst niniejszej publikacji jest dostępny na licencji
Creative Commons – Uznanie autorstwa 4.0 Polska,
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Warszawa 2024
Wydanie I

ISBN: 978-83-66502-16-1
DOI: 10.7206/978-83-66502-16-1

Akademia Leona Koźmińskiego
ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa
www.kozminski.edu.pl

Spis treści

Przedmowa. Moje trzy grosze względnie uporządkowane	7
Czy przyszłość nie interesuje nikogo?	13
Stulecie hybrydowych konfliktów	19
Czy nadal jedna Europa i jeden świat?	27
Europa pomiędzy emocjami a racjonalnością	33
Świat dzielony na nowo	41
Gospodarka wojenna	47
Globalizacja wojny	53
Parada zwycięstwa	59
Krew, pot i łzy?	65
Strategiczna autonomia Unii Europejskiej: mrzonka czy konieczność?	71
Czwarta fala globalizacji	77
Iluzje, kłamstwa i rzeczywistość, czyli wyobraźnia ekonomiczna	83
Bunt mas	89
Pożegnanie z mądrością	95
Nowy pragmatyzm kontra nowy nacjonalizm	101
Zmierzch strategii	107
Polskie bariery	113
Praworządność a rozwój	119
Emocjonalnie nieinteligentni	127

Zwinność, czyli reakcja na szanse i zagrożenia	133
Gry technologiczne	139
Czas dziwnej stagflacji	147
Co sądzą Polacy o gospodarce w kryzysie	153
Nowy interwencjonizm	159
Innowacje, innowacje	163
Dzień po	167
Polsce potrzeba kultury start-upu	173
Przywództwo w czasach zarazy	183
Przywództwo skoncentrowane czy rozproszone	193
Uczelnie chcą kształcić elity	199
Rektor finansista	205
Mistrzowie, urzędnicy i przedsiębiorcy	211
Przywódcy są kozłami ofiarnymi	217
Uczelnie na zakręcie	227
Czerwony turban	233

Przedmowa.

Moje trzy grosze względnie uporządkowane

Andrzej K. Koźmiński jest jednym z nielicznych polskich naukowców społecznych, którzy nie tylko nie obawiają się złożoności, ale też czują się z nią, jak mawiają Anglosasi, *at home*. Oznacza to, że umie współistnieć z nieredukowalną rzeczywistością społeczną, że tak się wyrażę (podążając za metaforą), na zasadach wzajemnego poszanowania. Nic w tym dziwnego – to właśnie Andrzej Koźmiński zainicjował w Polsce podejście cybernetyczne i systemowe w naukach społecznych. Będąc systemowcem, nie tylko w naukach organizacji i zarządzania, ale też w swych praktykach organizatorskich od 1972 roku intensywnie tworzył środowisko, zapraszał do rozmów, inspirował i prowokował do myślenia w kategoriach złożonych i niebanalnych bytów i całości raczej niż części. Wszak, jak powiadał Arystoteles, całość to więcej niż suma części.

Systemy społeczne, takie jak organizacje, społeczności czy całe wielkie porządki społeczne, są całościami, których części pozostają ze sobą w ciągłych dynamicznych relacjach. Funkcjonują zawsze w otoczeniu, od którego zależy ich przetrwanie. Z otoczenia pobierają potrzebne do działania zasoby i przekazują na zewnątrz efekty swojej działalności, które mogą być korzystne – dobra, usługi – albo szkodliwe – odpady,

zanieczyszczenia. Wszystko to dzieje się na wielu poziomach, w wielu obszarach jednocześnie, zarówno w procesach rozpadu, czyli entropii, jak i – w przypadku systemów żywych – w procesach odnowy, regeneracji, czyli negentropii. Systemy społeczne, w tym organizacje, wymagają więc spojrzenia kompleksowego, w szerszym kontekście.

Jednoznaczność, dogmatyzm, fundamentalizm i dzielenie włosa na czworo są całkowicie obce takiemu podejściu, co może sprawiać pewien kłopot części osób zorientowanych poznawczo raczej analitycznie niż syntetycznie. Wszak nie da się w ten sposób jednoznacznie ustalić ciągów przyczynowo-skutkowych ani sformułować ogólnie obowiązujących teorii. Jednak podejście systemowe stroni zarówno od jednych, jak i od drugich nie z powodu jakiejś nieumiejętności czy braku możliwości, lecz z powodu, który bliski współpracownik i częsty współautor Andrzeja K. Koźmińskiego – Andrzej Zawisłak, zawarł w eleganckim systemowym aforyzmie: „Nie ma nic bardziej szkodliwego niż proste rozwiązania złożonych problemów”. Sztuka polega na tym, by nie przestawać poszukiwać rozwiązań – i nie poprzestawać na generowaniu rozwiązań uproszczonych. Wyjątki i marginesy są w takim podejściu do świata zaletą, a nawet prawdziwą wartością. Zdolność do funkcjonowania w świecie wyjątków i wieloznaczności francuski biolog, współczesny systemowiec, Olivier Hamant określa mianem *robustesse*, czyli krzepkości.

W publikacji, którą Czytelniczka lub Czytelnik trzyma właśnie w dłoni albo czyta z ekranu komputera, Andrzej K. Koźmiński proponuje kolejną systemową, syntetyczną zdolność – zwinność. Systemowa zwinność to umiejętność orientacji w dynamicznej złożoności. W 1989 roku, w książce „Zarys teorii równowagi organizacyjnej” napisanej wspólnie z Krzysztofem Obłójem, Koźmiński przedstawił teorię równowagi dynamicznej organizacji. Zwinność to właśnie umiejętność radzenia sobie w takim dynamicznym, żywym świecie społecznym, nie na zasadzie redukcji czy „ogarniania” tej złożoności, by uczynić ją bardziej podatną na zarządzanie, ale też nie dryfowania czy surfowania na jej falach dla wyłącznie własnych celów i korzyści. Podejście zwinne polega na aktywnym współistnieniu, może właśnie byciu *at home* z dynamiczną złożonością.

Generał Charles de Gaulle mówił o wielkim znaczeniu wrażliwości na słabe sygnały. Zwinność mieści w sobie taką umiejętność, a dodatkowo to, co znane jest jako myślenie systemowe. Myślenie systemowe polega na całościowym podejściu do przedmiotu rozważań, braniu pod uwagę związków między elementami i ich miejscem w większej całości. Na problemy patrzy się w powiązaniu z innymi problemami, przygląda się ich historii, spekuluje nad możliwymi wariantami przyszłości. Lubi się myśleć o przyszłości w kategoriach otwartości, nie determinacji. Myślenie systemowe wyklucza pełną determinację, rozumie, że zmiana przebiega przez jakiś czas ewolucyjnie, a potem skokowo, przez bifurkację, czyli wygenerowanie załączków całkiem nowych systemów. Wszelkie żywe systemy widzi jako fragmenty czegoś większego, mającego określoną historię i rozwijającego się w czasie, ale też jako lokalne i specyficzne, wręcz unikalne – każdy z nich ma swoje specyficzne, cechy dające rozpoznawalność i żywą, a więc dynamiczną tożsamość. Ostatnio podejście systemowe przeżywa w świecie renesans, co odnosi się do tekstów klasycznych, ale też przyczynia się do rozwoju nowych szkół myślenia – w filozofii, naukach społecznych, ścisłych i ekonomicznych.

Dlaczego podejście systemowe ma nie tylko ciekawą przeszłość, ale i intrygującą przyszłość, zobaczą Czytelniczki i Czytelnicy w trakcie czytania tej książki – moja przedmowa ich w tym nie wyręczy, bo cokolwiek bym napisała, będzie uproszczeniem elektryzującej złożoności myśli i propozycji. Nie zgadzam się ze wszystkimi, a nawet bardzo często się nie zgadzam – ale nie o to chodzi w myśleniu systemowym, żeby się ze wszystkim zgadzać. Wręcz przeciwnie – chodzi o to by, honorując ich złożoność, obracać myśli, zderzać je ze sobą, przeprowadzać eksperymenty myślowe – w sposób względnie uporządkowany, jak przed laty z wirtuozerią uczyli Andrzej K. Koźmiński i Andrzej Zawislak w swojej wymianie myśli: „O organizacji: Dwugłos względnie uporządkowany”. Takie myślenie jest w stanie sprostać wyzwaniom współczesności, coraz częściej bombardującej nas *wicked problems* – złośliwymi problemami – i formułującej „beznadziejnie trudne pytania” co do przyszłości. Czy istnieje alternatywa dla łatania dziur w odpowiedzi na takie pytania? Ileż można dziury łątać, w końcu pojawia się moment, gdy łatanie powoduje

już tylko dalsze rozdzieranie (z wyjątkiem *sashiko*, japońskiej sztuki naprawiania ubrań). Czy możliwe jest zaradzenie zjawisku ślepoty na przyszłość, która jest skutkiem nieradzenia sobie z coraz pilniejszymi problemami? Koźmiński i Zawislak ostrzegali przed tą pokusą podczas swoich wykładów, gdy byłam studentką na Wydziale Organizacji i Zarządzania UW w latach 80. XX wieku. To częsta zarządcza pułapka, gdy w odpowiedzi na problemy generowane są kolejne problemy i w którymś momencie zaczyna to pogarszać sytuację, która od początku była problematyczna. Obecnie zdarzają się stratedzy poczytujący sobie za cnotę swoją ślepotę na przyszłość. Dzięki niej sami nie widzą problemów. Oczywiście jest to jakieś rozwiązanie, bo przynajmniej oni czują się ze sobą dobrze, ale rozwiązanie wybitnie mało inteligentne emocjonalnie i społecznie. Co pewnie w niczym stosującym je nie przeszkadza – inteligencja sztuczna jest przez nich obecnie wyżej ceniona niż emocjonalna czy społeczna. A szkoda, bo właśnie te ostatnie mogą być pomocne w stawianiu czoła hybrydowym konfliktom, pozwalają bowiem widzieć pozornie nieprzystawalne przeciwieństwa w dynamicznym kontekście, nie pozwalając, by emocje brały górę. Społeczeństwo wojenne oparte na władzy autorytarnej, ciągły stan wojny i permanentna destabilizacja to efekt próby prostego rozwiązania złożonych problemów. Jest to próba pozornie skuteczna, lecz bardzo groźna. Choćby ten argument powinien przemówić za ponownym docenieniem systemowej: emocjonalnej i społecznej, inteligencji.

Zwinność jest podejściem do myślenia, do rozwiązywania problemów, do zarządzania. Jest nieliniowa, nieprosta w odbiorze. Książka nie tylko pomyślana, ale i uporządkowana jest zgodnie z logiką zwinności – na najbardziej powierzchownym poziomie jest kolekcją krótkich tekstów popularyzatorskich autorstwa Andrzeja Koźmińskiego, pochodzących z ostatnich kilku lat. Ale te teksty zostały ułożone zgodnie z pewnym porządkiem, który nie jest chronologiczny ani liniowy. Jest tematyczny, z tym że wymaga od osoby czytającej własnego zdania na poruszane tematy. Czytelnikom i Czytelnikom nieposiadającym własnego zdania raczej nie polecam wgłębiania się w tę książkę. Trzeba umieć się zgadzać albo nie zgadzać z zawartymi w niej tekstami, by powstał efekt syner-

getyczny, który – jak niewidoczny porządek tekstu – prowadzi nie tyle przez lekturę tego, co tekst mówi, ile przez wewnętrzną przestrzeń myśli i poglądów na różne aktualne tematy Czytelniczki i Czytelnika. To tekst pozostający w aktywnym dialogu z osobą czytającą.

I na koniec wiersz jednego z moich ulubionych współczesnych szwedzkich poetów, Görana Greidera. Wiersz ten jest propozycją antidotum na sformułowany w ostatnim rozdziale problem czerwonego turbanu.

*To najprostsze z marzeń:
żeby ludzie usiedli razem po to,
by porozmawiać spokojnie o tym, w czym
nie mogą się zgodzić ze sobą.
Żeby spostrzegli nową przestrzeń
wznoszącą się nad nimi,
usłyszeli dźwięk porcelany, gdy filiżankę kawy
odstawia się na spodek,
żeby zamilkli na chwilę,
w zamyśleniu spojrzeli
na swoje bardzo krótkie życie¹.*

Monika Kostera

¹ Göran Greider, „Marzenie”, tłum. Monika Kostera.



*Coraz szybciej kręcąca się karuzela stanowisk prezesów,
członków zarządów i rad nadzorczych wyklucza
jakąkolwiek długofalową i obliczoną na przyszłość strategię.*

Czy przyszłość nie interesuje nikogo?

Jak uważał wielki XX-wieczny filozof Karl Popper, „przyszłość jest obiektywnie otwarta”, może się więc rozwijać według wielu różnych scenariuszy. Dziś piszą je najczęściej aktywiści. Obraz jutra kreślą w czarnych barwach albo odwrotnie, promują różne wersje „światlanej przyszłości”. Na opinię publiczną i ośrodki władzy próbują wpływać nastolatki ostrzegające przed katastrofą klimatyczną, technologiczni guru wskazujący na zagrożenia i szanse, jakie niesie ze sobą rozwój sztucznej inteligencji, uczeni ekonomiści prezentujący rozwierające się nożyce nierówności dochodowych i ich negatywne konsekwencje czy epidemiolodzy ze swoimi wizjami pandemii.

Jednak aktywiści nie mają zbyt wielu sukcesów. Wszystkie te głosy, a nawet wielkie kampanie, spotykają się jedynie z pomrukami zrozumienia i akceptacji ze strony różnych decydentów, ale biznes i polityka funkcjonują w zwykłym, dotychczasowym trybie. Pod wpływem aktywistów nie następują żadne radykalne zmiany w strategii gospodarczej i polityce państw.

Dyktat cykli wyborczych

Charakterystyczna jest wypowiedź premiera Australii, który po spłonieciu obszaru równego mniej więcej połowie terytorium Polski stwierdził,

że środowisko środowiskiem, ale biznes węglowy jest wart ponad 50 miliardów dolarów i nie da się zrezygnować z wykorzystywania tego surowca. Takich przykładów można znaleźć tysiące. Czyżby zawsze decydował doraźny interes, a przyszłość tak naprawdę nie interesowała nikogo?

Laureat Nobla w dziedzinie ekonomii Robert Aumann, klasyk teorii gier, sformułował genialną w swojej prostocie maksymę *incentives explain all* (bodźce wyjaśniają wszystko). Jak odnosi się to kryterium do najważniejszych grup kształtujących przyszłość?

Zacznijmy od polityków. W społeczeństwach demokratycznych ich podstawowym celem jest pozyskanie i utrzymanie poparcia społecznego. To warunek realizacji jakichkolwiek programów. Jak wynika z badań ekonomistów z Akademii Leona Koźmińskiego nad wskaźnikiem zrównoważonego rozwoju (BDI) w 22 europejskich krajach OECD, do wzrostu poparcia prowadzi wzrost konsumpcji indywidualnej. Natomiast spadek poparcia występuje wówczas, gdy poziom usług społecznych – ochrony zdrowia, oświaty, bezpieczeństwa itp. – obniża się do poziomu tolerancji ukształtowanego historycznym doświadczeniem. Z tych dwóch przesłanek rodzi się wygrywająca strategia rządzących. Ma ona przerażająco krótką perspektywę cyklu wyborczego i polega na doraźnym podkreśnianiu koniunktury (konsumpcji) i łataniu usług publicznych, by uniknąć niezadowolenia. Nie pozostawia to w zasadzie żadnych wolnych zasobów dla poważniejszych inwestycji w przyszłość – musiałyby być one prowadzone kosztem bieżącego zadowolenia, a więc i poparcia. Takie ryzyko podejmuje się jedynie pod przymusem sytuacji kryzysowych i ze świadomością możliwości utraty władzy. Ilustrują to przykłady ekipy kanclerza Gerharda Schroedera, który reformami lat 2003–2005 położył podwaliny pod niemiecki sukces gospodarczy początków XXI wieku, oraz hiszpańskich rządów premierów Zapatera i Rajoya, którzy z powodzeniem przesterowali gospodarkę po wielkim kryzysie 2008 roku. Polityków Francji i Włoch nie stać było na podobną odwagę.

Polityka łatania dziur

Przykładem takiej niemożności inwestowania w przyszłość, wynikającej z narzuconych reguł gry politycznej, jest reforma ochrony zdrowia

w Polsce. Przedsięwzięcie to musiałoby być obliczone na wiele lat, nawet na dekady, biorąc pod uwagę cykl kształcenia najbardziej wykwalifikowanych kadr lekarskich. Trzeba by ponieść znaczne nakłady kosztem bieżącej konsumpcji (poprzez rosnące podatki) lub innych działów usług społecznych (np. bezpieczeństwa), z naruszeniem wielu interesów grupowych, zanim – nie całkiem pewne – pozytywne efekty pojawiłyby się po długich latach. Z punktu widzenia aktualnie rządzących byłby to fatalny interes.

Ochrona zdrowia jest obszarem szczególnie wrażliwym społecznie. Konieczne rozwiązania oparte na współfinansowaniu niektórych procedur z pieniędzy publicznych i prywatnych, racjonalizacji nakładów oraz na współdziałaniu podmiotów publicznych i prywatnych w ramach jednego systemu są trudne do przyjęcia. Tak się faktycznie powoli dzieje, ale „na dziko” i nietransparentnie, co stwarza rozległe możliwości pasożytnictwa.

Wszystko odbywa się pod płaszczykiem publicznie głoszonego mitu, że każdemu należy się darmowa opieka zdrowotna na najwyższym poziomie. Wobec wykładniczo rosnących kosztów technologii medycznych mit ten brzmi coraz bardziej absurdalnie, bo żadnej gospodarki nie stać na jego realizację. Jednak otwarte zakwestionowanie tego dogmatu równa się politycznemu samobójstwu. Żadne pragmatyczne zmiany zorientowane na przyszłość nie mogą więc zostać wdrożone w tym obszarze. Trwa natomiast coraz kosztowniejsze i coraz mniej skuteczne łatanie dziur.

Ślepotą na przyszłość

Środowiskiem, od którego można by oczekiwać zorientowania na przyszłość i długofalowych działań, są wielkie państwowe lub kontrolowane przez rząd firmy surowcowe, infrastrukturalne, finansowe, technologiczne oraz inne o kluczowym znaczeniu dla gospodarki i społeczeństwa. Niestety, przeszkadza w tym uzależnienie od bieżącej polityki i stylu jej uprawiania.

Spółki państwowe, w których skutecznie działają „chińskie mury” oddzielające zarządy od polityków, mogą funkcjonować sprawnie, być konkurencyjne w skali globalnej, a zarazem realizować cele społeczne wyznaczone na dziesięciolecia. Takim pozytywnym przykładem jest

słynny Norweski Państwowy Fundusz Emerytalny zarządzający aktywami wartości ok. 1 biliona dolarów pochodzącymi z eksploatacji ropy naftowej i gazu. Znamienne jest to, że fundusz z myślą o przyszłości stopniowo wycofuje się z rentownych dziś inwestycji w nieodnawialne źródła energii i przedsięwzięcia budzące wątpliwości etyczne.

Negatywnym przykładem bezpośredniego związku polityki i zarządzania jest polski sektor paliwowo-energetyczny zdominowany przez spółki państwowe. Jest rzeczą oczywistą, że potrzebuje on przede wszystkim rozłożonego na wiele lat, ale realnego programu dekarbonizacji. Coraz szybciej kręcąca się karuzela stanowisk prezesów, członków zarządów i rad nadzorczych wyklucza jakąkolwiek długofalową i obliczoną na przyszłość strategię. Dominuje doraźna wola przetrwania na posadzie. Te tendencje wzmacnia niechęć i brak zaufania do bezpartyjnych fachowców oraz międzynarodowych zespołów eksperckich i politycznych, np. tych formułujących długookresowe polityki Unii Europejskiej. Dodatkowe kotwice blokujące nastawienie na przyszłość to uzależnienie od związków zawodowych realizujących także, a niekiedy przede wszystkim, interesy swoich elit kierowniczych.

Ślepotą na przyszłość dotyczy wielu innych ważnych sektorów polskiego życia społecznego i gospodarczego: wymiaru sprawiedliwości (dodatkowo skrępowanego konfliktem politycznym), gospodarki wodnej czy przemysłu obronnego.

Są jednak i pozytywne przykłady – choćby budowa sieci autostrad i dróg szybkiego ruchu. Warto się zastanowić, skąd się biorą takie różnice podejścia w poszczególnych obszarach. Nasuwa się hipoteza, że im bardziej politycznie wrażliwa jest dana dziedzina albo – innymi słowy – w im większym stopniu jest ona polem politycznej konfrontacji, tym mniejsze są szanse na merytorycznie podbudowane zorientowanie na przyszłość.

Można uzupełnić tę hipotezę o kwestię poziomu wiedzy fachowej niezbędnej do zarządzania danym obszarem. Im jest on wyższy, tym mniejsza szansa na dewastującą polityczną ingerencję. Pozytywną rolę może też odegrać niekiedy żmudnie negocjowane porozumienie wszystkich zainteresowanych stron. Wiele wskazuje jednak na to, że polityka staje się coraz bardziej inwazyjna, a konfrontacja obejmuje kolejne sfery ży-

cia, wnosząc do nich irracjonalne emocje i przebogate instrumentarium medialnej manipulacji.

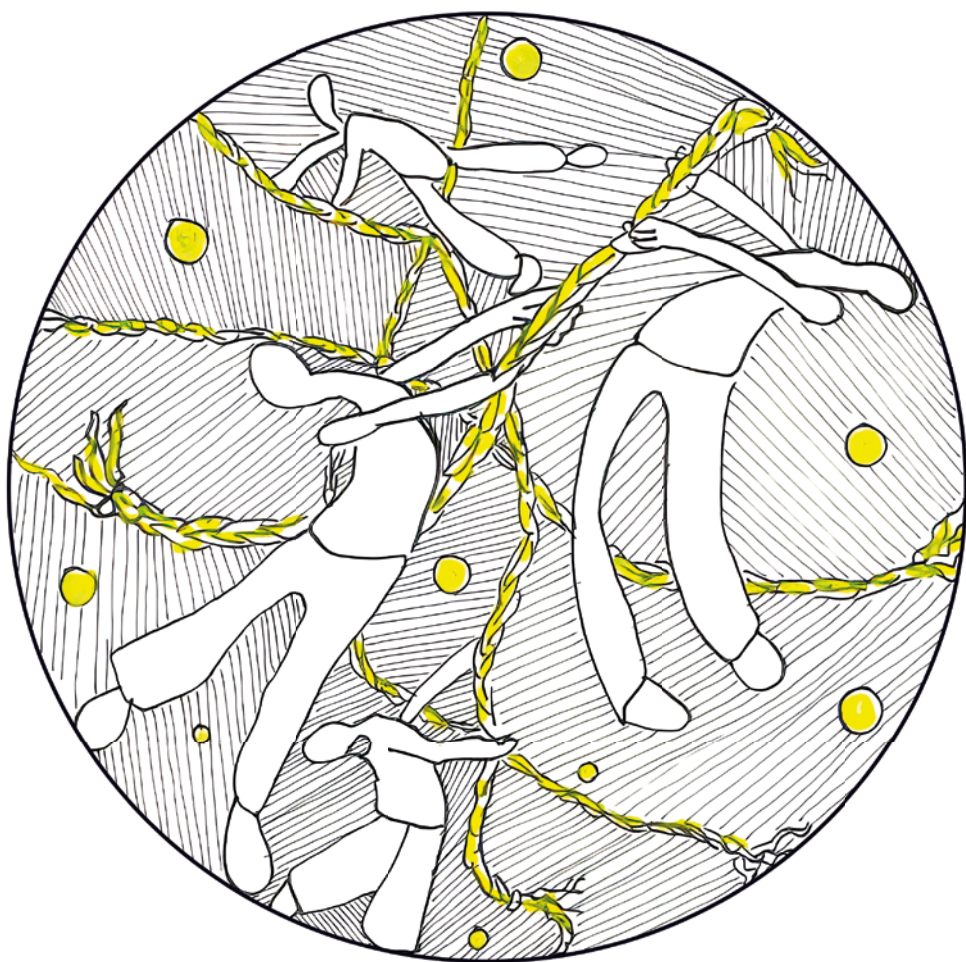
Wiecej miejsca dla innowacji

Mogłoby się wydawać, że w gospodarce rynkowej ostatnim bastionem zorientowanej na przyszłość racjonalności są korporacje zarządzane przez zawodowych menedżerów. Takiemu nastawieniu nie sprzyja jednak system oceny i wynagradzania oparty na wynikach finansowych osiąganych w wymiarze rocznym, a niekiedy nawet kwartalnym. Szczególnie agresywne są systemy wynagradzania menedżerów akcjami. To wręcz zachęta do spekulacji przy wykorzystaniu informacji zastrzeżonych (*insider trading*).

Z tego punktu widzenia optymalne zachowanie menedżerów polega na dążeniu za wszelką cenę do pozycji monopolistycznej lub zbliżonego do niej „wąskiego oligopolu” i maksymalne wykorzystanie jej w krótkim horyzoncie czasowym. To dlatego innowacje rodzą się przede wszystkim w start-upach i małych firmach prywatnych zarządzanych przez właścicieli. Następnie są zaś przejmowane przez wielkie koncerny i wprzęgane w ich krótkookresowe koncepcje biznesu jako sposób na przechwytywanie wartości realizowanej doraźnie tu i teraz. W szybko zmieniającym się świecie nacechowanym uogólnioną niepewnością długofalowe strategie to już pieśń przeszłości.

Całe dotychczasowe rozumowanie prowadzi do wniosku, że jedyną liczącą się grupą bezwarunkowo zainteresowaną przyszłością są przedsiębiorcy innowatorzy, zwłaszcza w obszarze zaawansowanych technologii i przemysłów kreatywnych. Nigdzie nie udało im się stworzyć adekwatnej reprezentacji politycznej. A mogłaby ona stanowić swego rodzaju barierę dla populizmu, który odbiera kontakt z przyszłością kolejnym obszarom życia, przez co czyni je strefami zagrożenia dla następnych pokoleń. Tym samym troska o przyszłość i trwałe wartości staje się elitarną konkurencją zastrzeżoną dla wizjonerów biznesu.

Tekst ukazał się 6 marca 2020 roku w „Dzienniku Gazecie Prawnej”,
Magazyn DGP, pod tytułem: *Kogo obchodzi lepsze jutro*



Dziś świat jest gęsty (wszystko łączy się ze wszystkim) i dlatego zmierza do równowagi dynamicznej, zmiennej i wieloscenariuszowej. Nikt już nie dąży do zdobycia wszystkiego i unicestwienia przeciwnika. Sukcesem jest przeciągnięcie liny trochę bardziej na swoją stronę.

Stulecie hybrydowych konfliktów

Jestem przywiązany do opinii wielkiego filozofa Karla Poppera, że „niezależnie od tego, że nie znamy przyszłości, przyszłość nie jest określona, jest obiektywnie otwarta” i bardzo wiele różnych scenariuszy może się wydarzyć.

Jeżeli cokolwiek można uznać za pewne, to to, że najważniejsze konflikty targające współczesnym światem będą się nadal rozgrywać w ciągu nadchodzącego stulecia. Określam te konflikty jako hybrydowe. Oznacza to, że podobnie jak wojny hybrydowe przebiegają one równolegle na różnych płaszczyznach przy użyciu różnych środków i mogą prowadzić różnymi ścieżkami do bardzo różnych efektów. Te efekty nie mają jednak charakteru konkluzywnych rozstrzygnięć. To swego rodzaju przeciąganie liny, które nigdy się nie kończy. Inspiracją do takiego pojmowania przyszłości jest ogólna teoria systemów. Zakłada ona, że warunkiem przetrwania i rozwoju jakiegokolwiek systemu jest zachowanie pewnego poziomu równowagi między sprzecznymi siłami. Jeżeli równowaga zostanie zakłócona, czyli jedna z sił uzyska bezwzględną przewagę, wówczas wkraczamy w obszar nieprzewidywalnych scenariuszy.

Wyróżniam osiem już dziś obserwowalnych najważniejszych konfliktów, które ukształtują najbliższe stulecie:

1. Racjonalność kontra emocje w zbiorowym ludzkim działaniu.
2. Środowisko naturalne kontra środowisko sztuczne, świadomie i nieświadomie tworzone przez człowieka.
3. Globalizacja kontra lokalność.
4. Technologia kontra społeczeństwo.
5. Demokracja kontra autorytaryzm.
6. Rynek kontra państwo.
7. Bogaci kontra biedni.
8. Konflikty geopolityczne.

Poniżej postaram się je pokrótce omówić, przedstawiając w zarysie możliwe scenariusze ich wpływu.

Bogaci i racjonalni

Badania, jakie prowadziliśmy w ALK nad 22 europejskimi krajami OECD w latach 1999–2017, wskazują ponad wszelką wątpliwość, że polityka gospodarcza i społeczna w rozwiniętych demokracjach staje się coraz bardziej emocjonalna. Zbiorowe ludzkie emocje: nadzieje, lęki, oczekiwania, stają się elementami gry o władzę i przekładają się na realizowane przez rządy polityki. W państwach racjonalnych (jak np. Austria, Niemcy, Francja, kraje skandynawskie) oczekiwania społeczne nie wykraczają poza granice racjonalności. W krajach emocjonalnych (np. Grecja, Włochy, Portugalia, Hiszpania, Węgry czy Zjednoczone Królestwo) nadmierne aspiracje prowadzą do zbyt ambitnych polityk, nadmiernego zadłużenia i kryzysów. W badanym okresie szereg krajów (np. Włochy, Hiszpania, Słowacja) przesunęło się w stronę polityk emocjonalnych. Tej tendencji nie można jednak z pewnością okrzyknąć megatrendem na nadchodzące stulecie. Grupa krajów racjonalnych pozostaje bowiem względnie stabilnym „klubem rozsądnych i bogatych”. Co więcej, takie wyzwania, jak pandemia, kryzysy klimatyczne itp., wymuszają zapewne zwrot w kierunku racjona-

lizmu. Konflikt między racjonalizmem a emocjami pozostanie jednak z nami na trwałe.

Ratowanie planety

Ogromna większość kompetentnych badaczy zgadza się z opinią, że narastający poziom ekonomicznej, technicznej i biologicznej aktywności człowieka stanowi poważne zagrożenie dla planety. Grozi to nieodwracalnymi zmianami, które czynią naturalne środowisko człowieka (klimat, zasoby wody i zasoby biologiczne) coraz mniej przyjaznym i coraz trudniejszym do życia. W najwyżej rozwiniętych krajach, które zarówno w przeszłości, jak i obecnie produkują najwięcej zanieczyszczeń, nie ma powszechnej zgody na rezygnację z osiągniętego poziomu życia, konsumpcji i zysków w imię ratowania planety przed nadchodzącą katastrofą. Równocześnie kraje biedniejsze, które wchodzą na ścieżkę rozwoju, nie chcą i nie mogą stosować droższych technologii bardziej przyjaznych środowisku, bo to opóźniłoby ich pogoń za wymarzonym bogatym światem. Jest to ogromne pole dla narastających konfliktów międzynarodowych i wewnętrznych i nie rysuje się żadna koalicja ponad partykularyzmami zdolna wymusić radykalnie ostrzejsze normy ochrony środowiska naturalnego.

Pragmatyzm biznesu

Nie ma wątpliwości, że zwycięski do niedawna pochód globalizacji uległ w ostatnich latach spowolnieniu, a być może nawet odwróceniu, np. poprzez skrócenie łańcuchów dostaw i geograficzną koncentrację dostawców wokół odbiorców finalnych. Składa się na to szereg przyczyn. Po pierwsze coraz popularniejsze ideologie „nowego nacjonalizmu” (zawarte w takich sloganach, jak „America First”) prowadzą do praktyk protekcyjnych, które wywołują inne praktyki protekcyjnych na zasadzie odwetu. Po drugie technologia i logistyka pozwalają minimalizować koszty bez szukania odległych krajów o tańszej sile roboczej. Po trzecie wreszcie konflikty, katastrofy natu-

ralne, pandemie itp. silniej uderzają w rozciągnięte łańcuchy dostaw. Równocześnie jednak globalny rynek jest czynnikiem o kolosalnej sile rażenia, ujednolicając popyt i jego wahania, promując globalne marki i globalne firmy panujące nad całymi sektorami światowej gospodarki, zwłaszcza w dziedzinie nowych technologii. Ten globalny rynek opiera się na globalnej nauce i technice, których nie da się zawłaszczyć przez jakiekolwiek państwo, nawet tak potężne jak USA. Globalizacja niesie olbrzymie strumienie pieniądza, zdolne zgruchotać wszelkie tamy. Nadchodzące stulecie będzie więc niekończącą się próbą sił między globalizacją a deglobalizacją.

To nie będzie stulecie Europy. Losy Starego Kontynentu wpiszą się zapewne w hybrydowy konflikt pomiędzy globalizacją a lokalnością, pomiędzy partykularyzmem a wspólnotą, integracją a dezintegracją. Nie sądzę, by któraś z tych tendencji uzyskała przygniatającą przewagę nad drugą. Nie mam natomiast wątpliwości, że Europa będzie znaczyć tym więcej i zapewni swym obywatelom tym lepszą jakość życia, im dalej posunie się na drodze integracji, im większe sukcesy przyniosą takie inicjatywy, jak Zielony Ład czy wielki Plan Odbudowy po pandemii 2020 roku. Punktem zwrotnym mogłoby być uwspólnotowanie europejskich finansów. Mimo rosnącego znaczenia Europejskiego Banku Centralnego jednak taki obrót spraw w kierunku federalizacji Europy wydaje się mało prawdopodobny. Nie można go jednak wykluczyć, jeśli pojawią się nowe zagrożenia. Czeką nas kontynuacja przeciągania liny pomiędzy zwolennikami i przeciwnikami dalszej integracji.

Rozwój *Big Data*

Technologie cyfrowe dominują nad naszym życiem i w coraz większym stopniu określają nasz model cywilizacyjny: nie tylko sposób komunikowania się, ale także myślenia, horyzonty intelektualne, sposób spędzania wolnego czasu, korzystania z zasobów wiedzy i dóbr kultury. To jest „miękka rewolucja” przychodząca wraz ze zmianami pokoleniowymi. Właśnie teraz wkracza ona w decydującą fazę. Zmienia się bowiem struktura władzy na wielu płaszczyznach. Globalna gospodarka sta-

je się coraz bardziej uzależniona od kilku technologicznych gigantów, zdolnych narzucać światu swoje modele biznesowe, a co za tym idzie – wzorce cywilizacyjne. Nie podlegają one żadnej skutecznej kontroli. Technologia *Big Data* daje olbrzymią przewagę podmiotom zdolnym do pozyskiwania, przetwarzania, magazynowania i wykorzystywania olbrzymich ilości danych. Ta przewaga ujawnia się nie tylko z biznesie, ale także m.in. w polityce, w administracji, w medycynie i w konfliktach zbrojnych. Sztuczna inteligencja okazuje się coraz bardziej zdolna nie tylko do wspierania, ale także zastępowania człowieka zarówno w obszarze analityki, jak i decyzji. Ten skoncentrowany wybuch rozwoju technologii, który obserwujemy obecnie, jest swego rodzaju szokiem porównywalnym do wprowadzenia maszyny parowej. Ludzkie społeczności będą musiały wypracować sposoby amortyzacji tego szoku. Zadecduje jakość systemu edukacji i prowadzonych badań naukowych. Będą wygrani i przegrani.

To właśnie technologia zdolna jest sprawić, że demokratyczne systemy polityczne mogą stać się bardziej autorytarne, a systemy autorytarne bardziej demokratyczne. Z jednej strony powstają możliwości niemal totalnej inwigilacji olbrzymich rzesz ludzkich. W Chinach już teraz stosowane są systemy ocen czy ratingu obywateli, ale doskonale można sobie wyobrazić zastosowanie technologii do oceny np. zdolności kredytowej, możliwości posiadania i wychowywania dzieci czy też wykonywania określonych zawodów i zajmowania określonych stanowisk. Totalitarna kontrola jest w zasięgu ręki. Z drugiej strony niezwykle trudne staje się kontrolowanie dostępu ludzi do informacji, możliwości porozumiewania się i współdziałania wielkich rzesz ludzkich, np. w porywach buntu czy obywatelskiego nieposłuszeństwa, spontanicznego sprzeciwu czy poparcia w jakiejś konkretnej sprawie. Można się więc spodziewać bardzo różnych scenariuszy politycznych: zarówno przechodzenia z demokracji do autorytaryzmu, jak i odwrotnie. W najbliższej perspektywie niestety wygląda na to, że to rozwiązania autorytarne zyskują więcej przestrzeni. Sprzyjają temu takie zagrożenia, jak terroryzm, epidemie i zapewne w nieco dalszej przyszłości także katastrofy ekologiczne.

Mieszanka własności

To stulecie z pewnością nie przyniesie też rozwiązania niekończącego się sporu ekonomistów o rolę państwa i rynku w gospodarce. Koniec zeszłego wieku przyniósł widoczny triumf doktryny liberalnej i wolnego rynku. Państwo nie zostało jednak nigdy i nigdzie całkowicie wyeliminowane z gospodarki i stopniowo umacniało się w roli potężnego regulatora kompensującego niedoskonałości działania rynku oraz dostarczyciela usług publicznych o tak kluczowym znaczeniu, jak edukacja, ochrona zdrowia, szeroko pojmowane bezpieczeństwo i wiele innych. Politycy chętnie powiększają też domenę własności państwowej. Podnosi to stawkę w grze, osładza owoce zwycięstwa i daje realną władzę, pozwala realizować ambitne zamierzenia i programy. W wielu krajach wyborcy lubią własność państwową jako pracodawcę, kontrahenta, promotora innowacji. Ale to są kosztowne podarunki, bo najczęściej własność państwowa jest nieefektywna i dlatego niemal nikomu nie przychodzi już do głowy likwidacja mechanizmu rynkowego. Mieszanka państwa i rynku z pewnością pozostanie.

Rynek pracy

Odwieczne konflikty: pracownik – pracodawca i bogaci – biedni, także nabierają dziś hybrydowego, niejednoznacznego, płynnego charakteru, który utrzymają przez najbliższe stulecie. Przede wszystkim zmieniają się charakterystyki rynku pracy. Następuje polaryzacja ofert. Z jednej strony są to wysoko płatne i niezwykle atrakcyjne w kategoriach osobistego rozwoju miejsca pracy dla osób realizujących precyzyjnie określone oczekiwania zarówno w obszarze wysokich technologii i ich zastosowań, jak i innych rosnących i bogatych rynków, takich jak medialny, wiedzy, rozrywki, luksusowych dóbr i usług itp. Można ich skrótowo określić mianem technokratów. Z drugiej strony pojawiają się oferty dla prekariuszy: „ludzi zastępowalnych” (*disposable people*), niedysponujących żadnymi niezwykłymi cechami. Obejmują one bardzo szeroki wachlarz wszelkiego rodzaju usług (w tym osobistych), prac pomocni-

czych, wykonawczych w różnych sektorach (także np. w edukacji, nauce czy w mediach). Są to zajęcia słabo wynagradzane, o niskim poziomie bezpieczeństwa i świadczeń dodatkowych, mimo że i one będą wymagały wyższych kwalifikacji. Zarówno technokraci, jak i prekariusze są „wolnymi najmitami” niezwiązanymi na stałe z żadną organizacją ani krajem. Rynek pracy staje się bowiem globalny, także dzięki możliwościom pracy zdalnej (np. *call centers* czy analityka medyczna), ale przede wszystkim dzięki migracjom wielkich rzesz w poszukiwaniu lepszego życia. I trudno wyobrazić sobie bariery zdolne zatrzymać ten napór zdesperowanych ludzi.

W rezultacie cena „pracy zastępowalnej” będzie kształtowała się na niskim poziomie w skali globalnej, a wynagrodzenia „specjalistów” będą szybko rosły także w wyniku globalnej konkurencji. Tak daleko posunięte rozwarstwienie wzbudzi napięcia, które będą musiały być redukowane zarówno w skali poszczególnych krajów, jak i ponadnarodowej. W krajach bogatych można te napięcia łagodzić poprzez wprowadzanie rozwiązań typu dochodu gwarantowanego oraz wspieranie procesów kształcenia i podnoszenia kwalifikacji. W krajach biednych jedyną nadzieją pozostanie podwykonawstwo na rzecz globalnych sieci i migracje oraz narastająca stopniowo rodzima przedsiębiorczość. Warto zwrócić uwagę na fakt, że globalizacja rynku pracy zapewniająca stały dopływ chętnych do pełnienia ról „pracowników zastępowalnych” utrudni, jeśli nie wręcz uniemożliwi, odtworzenie klasy średniej: ludzi o średnich kwalifikacjach i dochodach. Zapowiada się stulecie technokratów i prekariuszy.

Przeciąganie liny

Wielkie konflikty geopolityczne i militarne próby sił przebiegają dziś w szczególnych warunkach. W poprzednich wiekach świat był luźniejszy i możliwe były lokalne radykalne rozstrzygnięcia konfliktów i sprzeczności (jak np. wojny kolonialne). Dziś świat jest gęsty (wszystko łączy się wszystkim) i dlatego zmierza do równowagi dynamicznej, zmiennej i wieloscenariuszowej. Nikt już nie dąży do zdobycia wszystkiego i unice-

stwienia przeciwnika. Sukcesem jest przeciągnięcie liny trochę bardziej na swoją stronę. Totalitarne i utopijne ideologie umarły, może z wyjątkiem radykalnego islamu, który skazany jest na porażkę, podobnie jak pomniejsze ideologicznie radykalne projekty. Najlepszym przykładem pragmatycznego podejścia jest chińska Inicjatywa Pasa i Szlaku. Nie zakłada ona skłaniania innych krajów do przyjmowania chińskiego modelu, lecz jedynie do obustronnie korzystnej współpracy, z której Chiny zgarniają korzyści dyrygenta całego przedsięwzięcia. Stany Zjednoczone i Chiny konfrontują się w niewielkim stopniu, obniżając stopień wzajemnego uzależnienia. Konflikty regionalne, takie jak np. Izraela ze światem arabskim czy Rosji ze światem postsowieckim, dokonują się przy współudziale „reszty świata”, co wyklucza skrajnie radykalne rozwiązania. Możliwe są jedynie okresowe zmiany proporcji sił.

Październik 2020

Tekst ukazał się w „Rzeczpospolitej” z 10 października 2020 roku,

„Plus Minus”

Czy nadal jedna Europa i jeden świat?

W 2000 roku byłem organizatorem dorocznej Konferencji EFMD (European Foundation for Management Development), która po raz pierwszy odbywała się za dawną żelazną kurtyną, w Warszawie. Jako najbardziej oczywiste motto tego wydarzenia wybraliśmy *One Europe One World*. Zostało ono wówczas dobrze, choć bez emocji, przyjęte jako coś naturalnego.

Był to czas nadziei związanych z integracją europejską i przygotowań do wielkiego rozszerzenia UE na wschód. Niektórzy podążali za „europejskim marzeniem”, że na targanym morderczymi konfliktami Starym Kontynencie powstanie quasi-federacja zdolna do konkurencji z wielkimi tego świata oraz do zapewnienia swoim obywatelom trwałego pokoju, bezpieczeństwa i dobrobytu. Jako przedstawiciel pokolenia „dzieci wojny” należałem do tej grupy entuzjastów. Rosło też przekonanie o konieczności i możliwościach globalnej koordynacji w takich kluczowych sprawach, jak prawa człowieka i obywatela, działanie rynków finansowych, walka z nędzą i chorobami czy ochrona środowiska naturalnego.

Dzisiaj nasze ówczesne przesłanie brzmi jak ponury żart. W najlepszym przypadku można je uznać za naiwne. To boli. Trzeba jednak zrozumieć, co się stało, dlaczego i jakie mogą być tego konsekwencje.

Co już się dzieje

Zestawmy znane fakty. W polityce gospodarczej coraz powszechniejszy staje się protekcjonizm. Nawet w Unii Europejskiej wznoszone są nowe bariery swobodnego przepływu dóbr, usług, kapitału i pracy. Dwa mocarstwa dominujące w gospodarce światowej, Chiny i USA, angażują się w klasyczną wojnę celną rodem z lat 30. XX wieku. Globalne łańcuchy dostaw, kooperacji i *outsourcingu* ulegają skróceniu. Zasada optymalizacji kosztów zastępowana jest rozróżnieniem swój – obcy.

W przestrzeni publicznej wielu krajów promocja wartości wspólnotowych ustępuje miejsca coraz bardziej agresywnej nacjonalistycznej retoryce typu „America First”. Nierzadko towarzyszy jej wywoływanie złych duchów przeszłości, czego skrajnym przykładem jest podobizna kanclerz Merkel w esesmańskim mundurze na okładkach greckich czasopism.

Maleje znaczenie ciał i porozumień ponadnarodowych od UNESCO i WHO poczynając, a na Porozumieniu Paryskim czy nawet NATO kończąc. Negują je i osłabiają mocarstwa, małe i średnie kraje, jak Polska, kontestująca porozumienia klimatyczne. W UE nie udaje się koordynacja systemów fiskalnych, próby emisji euroobligacji, czyli uwspólnotowienia finansów. Na płaszczyźnie międzynarodowej wspólnoty coraz częściej przegrywają z partykularyzmami w wymiarze politycznym i ekonomicznym.

Efekt wirusa

Wszystkie te zjawiska pojawiały się z różną intensywnością w różnych obszarach na wiele lat przed COVID-19. Pandemia je wzmocniła i zdecydowała o tym, że widać coraz wyraźniejszą przewagę tendencji dezintegracyjnych nad integracyjnymi. Szczególnie spektakularne są radykalne ograniczenia swobody podróżowania i technologiczna inwigilacja. Jeden świat sprzed 20 lat dzieli się i rozpada na antagonistyczne, coraz odleglejsze części.

Systemy autorytarne, które lepiej radzą sobie z pandemią, szybko znajdują naśladowców. Demokracja jest zagrożona. Politycy nie będą

chcieli oddać kontroli raz zdobytej dzięki pandemii i technologii, nawet w krajach o wielkich demokratycznych tradycjach.

Emocje rządzą

Czemu zawdzięczamy ten rozpad naszego wymarzonego „jednego świata”? W odpowiedzi trzeba odwołać się do pojęcia zbiorowej racjonalności w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym. Jest ona stopniowo zastępowana emocjami. Trudno jest wyobrazić sobie coś bardziej irracjonalnego niż brexit, budowa muru między USA a Meksykiem czy też likwidacja najstarszej i najlepszej na świecie uczelni kształcącej administrację publiczną École Nationale d'Administration (ENA) we Francji. Są to posunięcia, które w oczywisty sposób szkodzą całemu społeczeństwu, a nawet tym politykom, którzy o nich decydują. Są jednak podejmowane, ponieważ zaspokajają emocjonalne potrzeby i aspiracje większości opinii publicznej.

Prowadzone w Akademii Leona Koźmińskiego badania nad polityką społeczno-gospodarczą 22 europejskich państw członkowskich OECD wskazują, że w latach 1999–2017 wzrosła liczba krajów, które określić można jako emocjonalne zależne, czyli takie, w których sytuacja społeczno-ekonomiczna w każdym kolejnym roku wynika bezpośrednio z oczekiwań społecznych wyrażonych w roku poprzedzającym decyzje polityczne. Równocześnie rośnie uzależnienie tych państw od międzynarodowych uwarunkowań ekonomicznych. Kraje emocjonalne zależne charakteryzują się niską stopą inwestycji i wysokim udziałem konsumpcji w PKB. To oznacza, że rządzący kupują poparcie wyborców, grając na ich emocjach – zwłaszcza tych negatywnych: strachu, nienawiści, chciwości, zawiści, uprzedzeniach i kompleksach. W epoce postprawdy, postpolityki i mediów społecznościowych takie działania są wyjątkowo łatwe.

W 2011 roku jedynym krajem emocjonalnym zależnym była Grecja. W 2014 dołączyły do niej Włochy, Portugalia i Hiszpania, a w 2017 Irlandia i Słowacja. Można przypuszczać, że po pandemii ta grupa się powiększy. Jest rzeczą znamionną, że licząc wskaźniki za cały okres

1999–2017, Polska pozostaje w grupie krajów racjonalnych, nieulegających populistycznym emocjom, choć silnie zależnych od międzynarodowej koniunktury. Można jednak przypuszczać, że po uwzględnieniu danych z ostatnich lat nasz kraj przesunie się w kierunku grupy państw emocjonalnych.

Nieludzkie zjawisko władzy

Zdobywanie i utrzymywanie władzy przez rozbudzanie niezdrowych irracjonalnych emocji, a następnie schlebianie wyborcom ze szkodą dla zrównoważonego rozwoju budzi zgrozę u człowieka wychowanego w duchu racjonalizmu. Zaczynam dziś lepiej rozumieć słowa Oriany Fallaci ze wstępu do zbioru wywiadów ze światowymi przywódcami drugiej połowy ubiegłego wieku: „Niezależnie od tego, czy należy ona do despotycznego władcy, czy wybranego prezydenta, generała mordercy czy kochanego przywódcy, ja sama postrzegam władzę jako zjawisko ohydne i niehumanitarne”.

Jak to możliwe w wykształconych, zamożnych i demokratycznych społeczeństwach XXI wieku? Odpowiedź znajduję w analizie zmian struktury społecznej ery postindustrialnej. Do niedawna ostoją stabilności, rozwoju i postępu społeczeństw Zachodu była klasa średnia: mały i średni biznes, urzędnicy, handlowcy, księgowi, pracownicy biurowi, personel pomocniczy, rzemieślnicy i wykwalifikowani robotnicy, ogólnie osoby o średnich kwalifikacjach uzyskujące średnie dochody. Te średnie dochody i rozwinięty system kredytu pozwalały na wygodne życie na przedmieściach, kształcenie dzieci, a pod koniec życia komfortowe emerytury i zwiedzanie świata.

Klasa średnia pozostawała pod przemożnym wpływem mediów głównego nurtu i sterujących nimi elit, które – niezależnie od politycznego zabarwienia – nie serwowały swoim klientom oczywistych kłamstw, nierealistycznych oczekiwań i absurdalnych teorii. Trzymały się bowiem granic aktualnego stanu wiedzy i racjonalnego myślenia. Efektem były w przeważającej mierze racjonalne zachowania w życiu i w polityce. To one doprowadziły do integracji Europy i świata, do poszukiwania wspólnych, wynegocjowanych i uzgodnionych rozwiązań problemów globalnych.

Ofiary postępu

Ten sielankowy świat zaczął ulegać stopniowej erozji od przełomu lat 80. i 90. pod wpływem trzech nasilających się tendencji:

- bezpośredniej konkurencji z równie dobrze wykształconymi i wyposażonymi, ale znacznie tańszymi pracownikami z całego świata, nawet z egzotycznych rynków otwartych w ramach globalizacji;
- rozwoju technologicznego prowadzącego do automatyzacji procesów i eliminacji lub degradacji starych zawodów;
- masowej migracji, czyli napływu z zagranicy ambitnych, przedsiębiorczych i coraz lepiej wykształconych przybyszów z powodzeniem konkurujących z miejscowymi.

Kryzys finansowy rozpoczęty w 2008 roku przyspieszył te procesy m.in. odbierając klasie średniej część nagromadzonych oszczędności. Oliwy do ognia dołało coraz powszechniejsze zastosowanie systemów sztucznej inteligencji i wchodzenie na rynek globalny gigantycznych firm pochodzących głównie z Chin i Indii.

Załamują się podstawy bytu, prestiżu i świadomości klas średnich zachodniego świata. Elity i ich media utraciły wiarygodność, ustępując pola „buszującym w sieci” sprzedawcom złych emocji, kłamstw i przesądów. Są wśród nich gracze polityczni z powodzeniem sięgający po władzę, rozumianą tak, jak ją widziała Fallaci. Pesymista może przypuszczać, że pandemia z kolosalnym wzrostem znaczenia technologii informacyjnych, automatyzacji, robotyzacji i sztucznej inteligencji oraz nieuchronną pauperyzacją wynikającą z zamrożenia gospodarek ostatecznie zakończy proces rozpadu klas średnich i ich racjonalnego „jednego świata”.

Jednak *happy end*?

Można jednak wyobrazić sobie i bardziej optymistyczny scenariusz. Po pierwsze technologia może sprzyjać współpracy w skali globalnej. Platformy, na których opiera się współczesny biznes i w coraz większym

stopniu życie społeczne i kulturalne, służą współpracy w sieciach, wymianie informacji, dalszemu ujednolicaniu stylów życia, zasobów użytkowanych informacji. Po drugie twarda walka z pandemią i recesją będzie musiała się odbywać według racjonalnych reguł, dyskredytując tym samym różnego rodzaju obłąkane ideologie. Po trzecie wreszcie ekonomiczne korzyści z globalizacji staną się w warunkach postpandemicznej recesji bardziej oczywiste, dyskredytując zarazem szalone pomysły autarkii czy ekonomicznej suwerenności rodem z lat 30. XX wieku. Można więc mieć nadzieję, że na bazie nowej technologicznej globalizacji wyłoni się nowa klasa średnia, która stanie się ostoją nowej racjonalności i nowej integracji naszego świata.

Prawdopodobnie oba te scenariusze: pesymistyczny i optymistyczny, będą realizowane równocześnie, choć w różnych miejscach i czasie.

„Rzeczpospolita” z 6 maja 2020 roku

Europa pomiędzy emocjami a racjonalnością

Wiele wskazuje na to, że można oczekiwać swoistego pęknięcia Europy na kraje racjonalne i emocjonalne. Te ostatnie charakteryzują się niskim poziomem inwestycji i wysokimi aspiracjami konsumpcyjnymi, za których zaspokojenie płacą coraz większym uzależnieniem od międzynarodowych rynków finansowych, zasilanych w znacznej mierze przez kraje racjonalne i niezależne. Polska nie jest jedynym państwem, który przesuwa się w kierunku grupy zależnych krajów emocjonalnych.

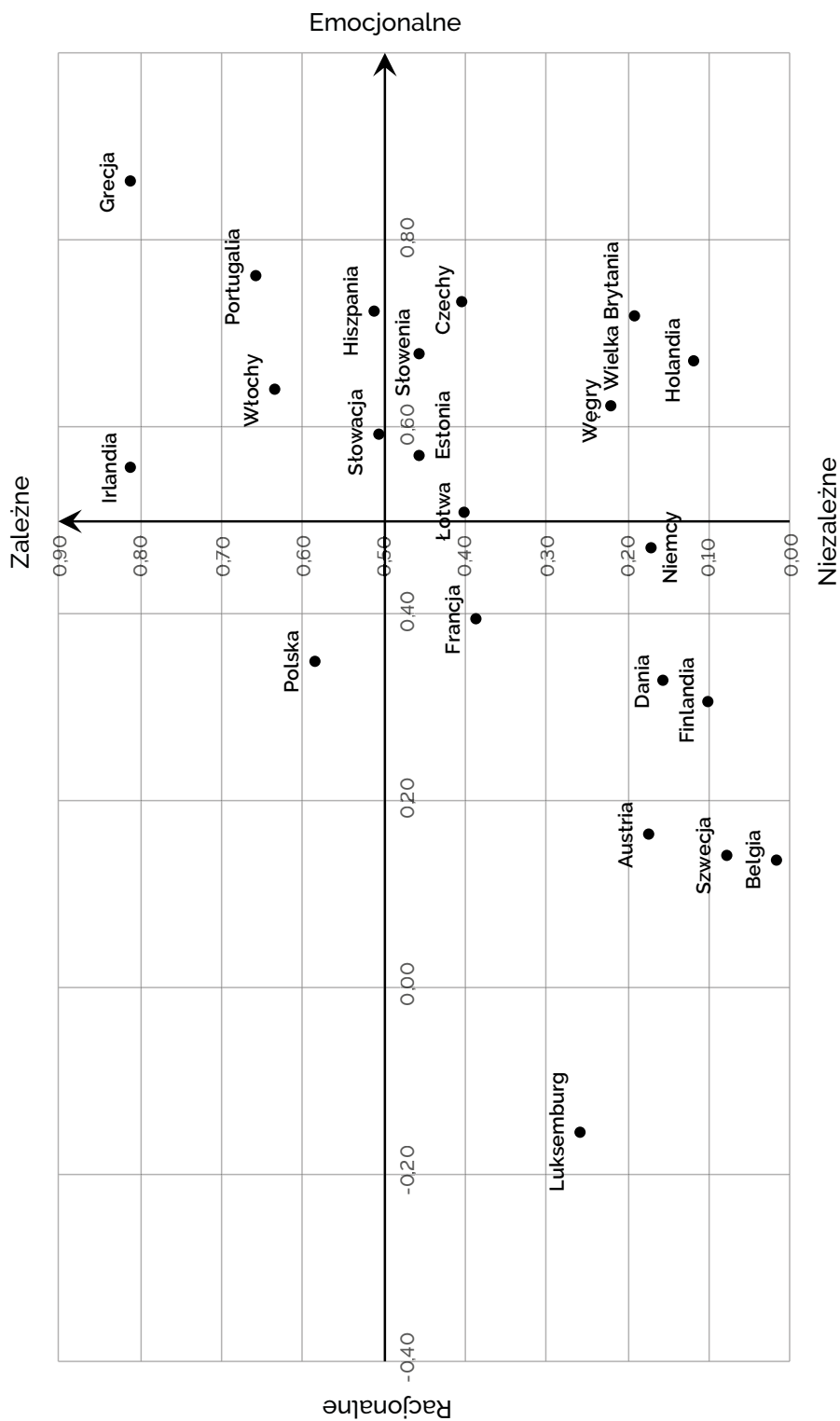
W poszukiwaniu miernika, który pozwoliłby określić jakość funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego, ale także wyjaśniał jego dynamikę, w drodze interdyscyplinarnej socjologiczno-ekonomicznej analizy w Akademii Leona Koźmińskiego stworzyliśmy 45-składnikowy Indeks Zrównoważonego Rozwoju (BDI). Zarówno ekonomiści, jak i socjologowie w pojedynkę są dziś bezbronni wobec dynamiki pędzącego świata, a wskaźnik BDI wpisuje się w powszechny trend *beyond GDP* (więcej niż PKB). Różni się jednak zasadniczo od innych wskaźników ekonomicznego „dobrostanu”, takich jak np. *Better Life Index* stosowany przez OECD, *Human Development Index* opracowany przez UNDP czy *World Happiness Index* przygotowany przez Sustainable Development Solutions Network.

Gospodarka i społeczeństwo

Najważniejsze cechy wyróżniające BDI to pokazanie gospodarek narodowych w międzynarodowym otoczeniu ekonomicznym (np. inwestycje zagraniczne, eksport, import, oprocentowanie obligacji rządowych na międzynarodowym rynku). Dodajemy do tego obraz wewnętrznych mechanizmów funkcjonowania gospodarki (PKB i jego dynamika, wskaźnik inflacji, konsumpcja prywatna, stopa akumulacji, produkcja energii elektrycznej), bieżące warunki społeczne (dietetność, śmiertelność niemowląt, wydatki na zdrowie, współczynniki Giniego: przestępczość, zaufanie do rządu), a także społeczne oczekiwania na przyszłość (dotyczące np. ogólnych warunków życia, sytuacji gospodarczej, rynku pracy, zatrudnienia, aktywności biznesowej).

Wszystkie składowe indeksu pochodzą z oficjalnych badań i statystyk (Eurostat) i mają jednakową wagę, czyli pokazują na równych prawach ludzkie oczekiwania i subiektywne odczucia, oraz twarde, ekonomiczne parametry, które współokreślają fazy cyklu koniunkturalnego. Dynamika ich zmian traktowana łącznie pozwala na określenie poziomu równowagi funkcjonalnej systemu i jego sterowalności, czyli podatności na impulsy wynikające z polityki rządów.

Przy wykorzystaniu BDI przeanalizowaliśmy systemy 22 krajów OECD. Uporządkowaliśmy je na dwóch osiach: zależności sytuacji ekonomicznej od uwarunkowań zewnętrznych w poprzednim roku (oś niezależności) i korelacji między oczekiwaniami społecznymi w poprzednim roku a bieżącą sytuacją ekonomiczną. Skrzyżowanie tych dwóch skalowanych osi pozwoliło na wyodrębnienie czterech grup krajów w różnym stopniu niezależnych i racjonalnych, niezależnych emocjonalnych, zależnych racjonalnych i zależnych emocjonalnych w latach objętych naszym badaniem, czyli 1999–2017.



Cztery typy państw (BDI 1999–2017)

Niezależne racjonalne

Najwyższy wskaźnik BDI umiarkowanie zmieniający się w badanym okresie mają kraje niezależne racjonalne. Są one bogate i w stosunkowo mniejszym stopniu doświadczają wzrostu radykalizmu politycznego mierzonego wynikiem wyborczym radykalnych partii lewicowych i prawicowych, będącego obecnie udziałem całej Europy.

Są to kraje o dobrze rozwiniętej polityce społecznej, która chroni przed destabilizującym niezadowoleniem ludzi. Wiele z nich sytuuje się blisko osi oddzielającej kraje racjonalne od emocjonalnych, co oznacza rozsądną wrażliwość na oczekiwania społeczne. Wahania równowagi wynikają z aspiracji społeczeństw, co mogłoby dobrze rokować dla reform, takich jak podjęte w Niemczech w latach 1999–2004. Działania te bywają jednak blokowane zarówno z prawej jak i z lewej strony sceny politycznej, jak np. od szeregu lat we Francji.

Niezależne emocjonalne

Kraje te charakteryzują się z jednej strony wrażliwością, a nawet nadwrażliwością na społeczne oczekiwania opinii publicznej, a z drugiej niemal obsesyjnym przywiązaniem do niezależności i możliwości samodzielnego kształtowania własnych polityk, często wbrew dominującym w świecie trendom. Ekstremalnym przykładem takiej polityki jest brexit, nie mniej charakterystycznym – holenderska polityka w sprawach dostępu do narkotyków czy eutanazji. W skład tej grupy wchodzi zarówno kraje bogate (Holandia, UK), jak i biedniejsze, w tym kilka postkomunistycznych. Ich reakcje na kryzys 2008 roku były zróżnicowane: od skrajnie „twardych” na Łotwie do skrajnie „miękkich” w Holandii, w zależności od stanu świadomości społecznej i dostępnych środków.

Zależne emocjonalne

Samo pojęcie kraju zależnego i emocjonalnego zakłada z jednej strony wysoki poziom uzależnienia od światowej koniunktury, dopływu kapita-

łu, importu technologii, eksportu i importu, a z drugiej nadwrażliwość na społeczne oczekiwania i nastroje wewnątrz kraju. Kraje te charakteryzują się niskim udziałem inwestycji i wysokim stopniem konsumpcji w PKB. Szczególnie wyraźnie widać to na przykładzie Grecji.

Irlandia, gdzie inwestuje kapitał zagraniczny, jest wyjątkiem. Są to gospodarki „słabe”, które silniej od innych odczuły kryzys 2008 roku i dłużej z niego wychodziły. Są też bardziej skłonne do politycznego radykalizmu, co dodatkowo utrudnia procesy sanacji gospodarki napędzanej nierealistycznymi oczekiwaniami społecznymi.

W przypadku Grecji podwójne uzależnienie od kapitału zagranicznego i społecznych emocji doprowadziło do katastrofalnej terapii, której efektem jest „potrójne 25 proc.” – 25 proc. recesji od 2010 roku, 25 proc. bezrobocia i 25 proc. populacji żyje poniżej granicy ubóstwa. Grecja ma niewyobrażalnie duży i niespłacalny dług w wysokości ponad 360 miliardów dolarów. W Irlandii podobne podwójne uzależnienie doprowadziło do stosunkowo szybkiego wyjścia z kryzysu. Różnica tkwi w atrakcyjności danego kraju dla określonego typu inwestycji oraz w poziomie politycznego radykalizmu i treści dominującej retoryki politycznej.

Zależne racjonalne

Jedynym zidentyfikowanym przez nas krajem zależnym racjonalnym w latach 1999–2017 była Polska. Teza o wysokim poziomie uzależnienia od uwarunkowań zewnętrznych nie budzi wątpliwości. Szczególnie silne i trudne do podniesienia są kotwice uzależnienia finansowego od kapitału zagranicznego, technologicznego od importowanej techniki i handlowego od rynku europejskiego, a zwłaszcza niemieckiego. Równocześnie niemal przez cały ten okres stosunkowo niższy był poziom uzależnienia polityki gospodarczej od oczekiwań społecznych. Pozostawała ona pod przemożnym wpływem ekonomicznej racjonalności, pozwalając na racjonalne z punktu widzenia rozwoju gospodarczego wykorzystanie uzależnień od świata zewnętrznego.

Efektem był bezprecedensowy rozwój gospodarczy i postęp cywilizacyjny, który jednak dokonał się kosztem niezaspokojonych oczekiwań

społecznych, a te stanowią najbardziej dynamiczny element składowy BDI. Nastąpiła zatem zmiana polityczna, która zaowocowała wynikiem wyborczym z 2015 roku powtórzonym w 2019.

Zasadnicza reorientacja obecnej polityki polega na nadaniu jej bardziej emocjonalnego charakteru, czyli silniejszego uzależnienia od oczekiwań społecznych. Innymi słowy Polska przesuwa się w kierunku grupy zależnych krajów emocjonalnych.

Dynamika przemian

	2011	2014	2017
Zależne emocjonalne	Grecja	Grecja Włochy Portugalia Hiszpania	Irlandia Grecja Portugalia Włochy Hiszpania Republika Słowacka
Zależne racjonalne	Irlandia Polska	Irlandia Polska	Polska
Niezależne emocjonalne	Estonia Republika Słowacka Republika Czeska Łotwa Włochy Słowenia Holandia Portugalia Dania Hiszpania Wielka Brytania Węgry	Estonia Republika Słowacka Słowenia Republika Czeska Łotwa Wielka Brytania Holandia Dania Węgry	Estonia Słowenia Łotwa Republika Czeska Węgry Wielka Brytania Holandia
Niezależne racjonalne	Austria Francja Szwecja Luksemburg Belgia Finlandia Niemcy	Francja Austria Finlandia Szwecja Luksemburg Belgia Niemcy	Francja Luksemburg Austria Niemcy Dania Finlandia Szwecja Belgia

Emocjonalne i niezależne kraje przesuwają się w kierunku większej zależności od uwarunkowań międzynarodowych. Są bowiem „ulubionym” rynkiem zbytu i miejscem lokowania kapitału pochodzącego z krajów racjonalnych, dopóki poziom ryzyka nie przekroczy akceptowalnego progu. Taka jest cena, którą płacą Włochy, Portugalia czy Hiszpania za swoje „lekkomyślne” zachowania ekonomiczne niewspółmierne do realnego potencjału.

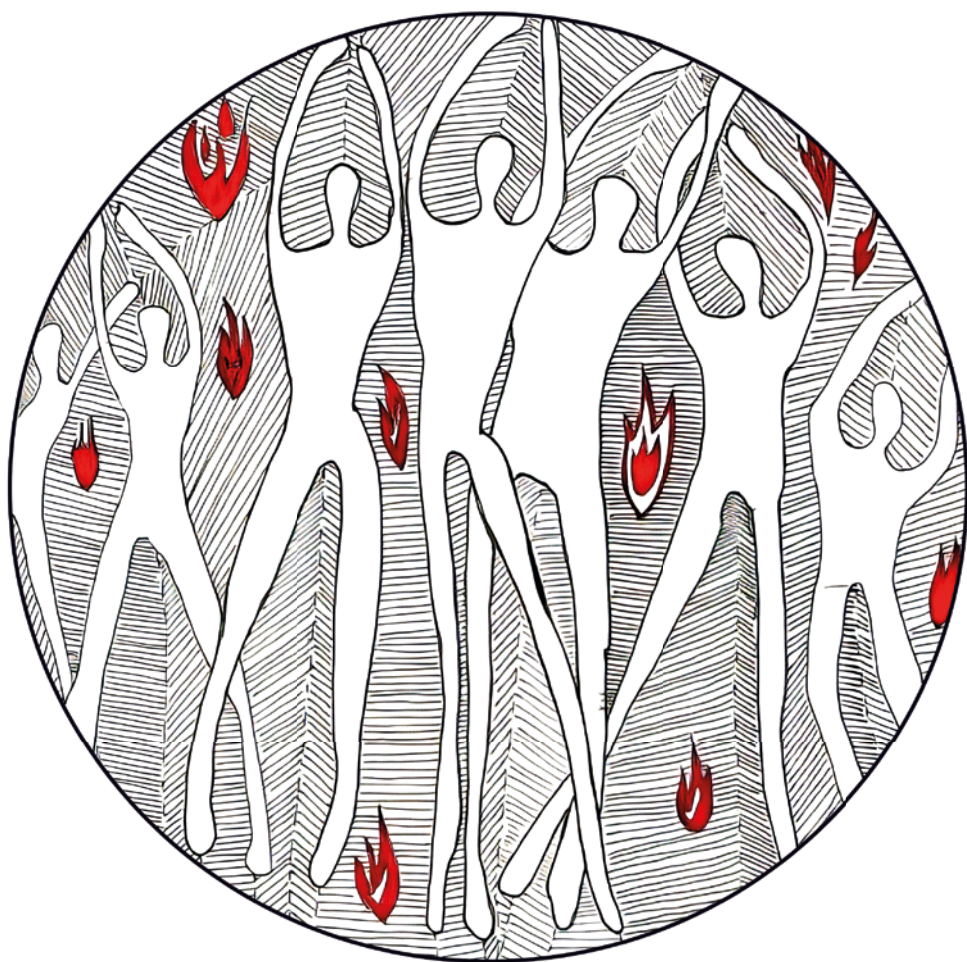
Najszybciej rosnącą kategorią okazała się grupa państw emocjonalnych zależnych, do której w 2011 roku zaliczaliśmy wyłącznie Grecję, a która w 2017 roku obejmowała już sześć krajów: Irlandię, Grecję, Portugalię, Włochy, Hiszpanię i Słowację. Wiele wskazuje na to, że Polska wkrótce do nich dołączy. Ciekawy jest przypadek Irlandii, która po przezwyciężeniu kryzysu zdecydowała się na większą „wrażliwość społeczną”, czyli emocjonalność.

Największą stabilnością charakteryzuje się grupa najbogatszych i najbardziej „rozważnych”, niezależnych racjonalnych krajów, która w badanym okresie powiększyła się tylko o Danię.

Czy taka sytuacja, w której bogata, racjonalna Europa finansuje emocjonalne społeczeństwa o rosnących aspiracjach, jest do utrzymania na dłuższą metę?

„Rzeczpospolita” z 19 grudnia 2019 roku

Autorzy są pracownikami naukowymi Akademii Leona Koźmińskiego.



*Świat pełen jest rozruchów, zamachów, partyzantki
i otwartych konfliktów zbrojnych, morderczych
bez względu na to, czy nazywa się je wojnami, czy nie.
Każdy z tych żarzących się punktów na mapie świata
może przekształcić się w niszczycielski pożar.*

Świat dzielony na nowo

Hasło „One Europe One World” brzmi dzisiaj jak ponury żart. Dlaczego? Co się stało w ciągu minionego ćwierćwiecza?

Jest wiele dowodów na to, że globalizacja nadal ma się całkiem dobrze. Wystarczy przejść się do któregoś supermarketu, śledzić globalny megasukces Taylor Swift, Microsoftu, Amazona czy Google’a, względnie światowe efekty chwilowego załamania się giełdy tokijskiej w sierpniu 2024 roku. Coraz więcej słychać jednak pomruków nadciągającej burzy deglobalizacji.

Klimat nie dla ludzi

Demografia szaleje w skali świata. Z jednej strony niektóre bogate społeczeństwa (np. Korei Południowej czy Włoch) tracą zastępowalność pokoleń i skazują się na wymarcie. Z drugiej miliony, a może nawet dziesiątki milionów zdesperowanych migrantów dosłownie szturmują granice bogatej Europy i Ameryki. Świat dzieli się murami, które powstają na granicach. Kolejne fale szturmujących granice pozostawiają po sobie tysiące ofiar. Ci, którym udaje się przedrzeć do lepszego świata, rozpoczynają ryzykowną wędrówkę na jego peryferiach i dołączają do rosnących tam populacji niezadowolonych i zbuntowanych. Na przedmieściach coraz częściej płoną samochody, panoszy się strach, dochodzi do rozruchów,

jak np. w Wielkiej Brytanii w sierpniu 2024 roku po ataku nożownika z Southport. Po obu stronach murów narastają złe emocje.

Wbrew naszym nadziejom sprzed ćwierć wieku kryzys klimatyczny nadszedł szybciej i z większą siłą. Coraz częściej słyszymy o miejscach na ziemi, które nie mogą być zamieszkiwane przez ludzi. Nie ułatwia to rozwiązywania problemów migracji. Trwa gwałtowny spór między „biednymi” a „bogatymi” o to, kto ma ponosić koszty łagodzenia skutków kryzysu klimatycznego i zapobiegania jego narastaniu. Europejska awantura wokół Zielonego Ładu jest tego najlepszym przykładem. W rezultacie demokratyczni politycy rezygnują z proekologicznych ambicji. Niektórzy, jak Trump, próbują nawet na to łapać poparcie. Czy jedynie autorytarny reżim chiński stać na bardziej ambitny program przeciwdziałania ekologicznej katastrofie?

Nacjonalizmy

W ostatnich latach jedną z dominant nastrojów społecznych w wielu krajach Europy i w USA stał się nowy nacjonalizm. Tym się różni od po prostu nacjonalizmu, że nie jest precyzyjnie skierowany przeciwko jakiejś konkretnej nacji czy grupie etnicznej, ale w ogóle przeciwko „obcym”. Niekiedy mają oni jakieś konkretne desygnaty, jak Niemcy u Kaczyńskiego, Amerykanie u Rosjan lub Soros u Węgrów, ale to ma drugorzędne, jedynie symboliczne znaczenie. Chodzi o podkreślenie wyjątkowości własnego narodu, o wywołanie poczucia krzywdy doznanej od „obcych”, o nawoływanie do wstania z kolan i o walkę. To wezwanie do walki budzi skojarzenie z tytułem pewnej zeszlowiecznej książki: „Mein Kampf”.

Zdumiewa fakt, że niemal identycznymi kalkami retorycznymi posługują się w celu zdobycia i utrzymania poparcia tak oddaleni od siebie geograficznie i kulturowo przywódcy, jak Trump, Le Pen, Orban, Salvini czy Kaczyński. Przed siedmioma laty opublikowaliśmy z profesorem Grzegorzem W. Kołodką książkę „Nowy pragmatyzm kontra nowy nacjonalizm”, w której poddaliśmy analizie zderzenie tych dwóch filozofii społecznych. Niestety, w ciągu tych minionych lat to

nowy nacjonalizm uczynił większe, a w każdym razie bardziej spektakularne postępy.

Zagrożone szlaki

Peter Zeihan w książce pod dramatycznym tytułem „Koniec świata” zwraca uwagę, że zagrożone są najważniejsze szlaki transportowe i węzły logistyczne współczesnego świata. To dlatego kilkunastokrotnie wzrosły ceny frachtu na trasie Europa i USA – Daleki Wschód, zwłaszcza Chiny (czyli fabryka świata). Spada terminowość i pewność dostaw. W rezultacie zmienia się geografia ekonomiczna świata. Poszukiwani są nowi partnerzy biznesowi, dostawcy i kooperanci położeni bliżej, w spokojnych, zaprzyjaźnionych, bardziej dostępnych krajach.

Nie sposób nie dostrzec w tym szansy dla Polski i dla innych krajów Europy Środkowej jako zaplecza zaopatrzeniowego i kooperacyjnego przemysłu niemieckiego i Europy Zachodniej. Ekonomicznie świat dzieli się na nowo. Na pewno będzie drożej, co oznacza trwale utrzymywanie się inflacji na poziomie wyższym od zakładanego przez banki centralne. Czy oznacza to „koniec świata” i „upadek globalizacji”, jak chce Zeihan? Jeszcze nie, ale na ekonomiczny i społeczno-polityczny scenariusz nakłada się scenariusz militarny.

Nowy ład

Idea Pax Americana straciła aktualność. Świat pełen jest rozruchów, zamachów, partyzantki i otwartych konfliktów zbrojnych, morderczych bez względu na to, czy nazywa się je wojnami, czy nie. W tej chwili naszą uwagę przykuwa Ukraina i Bliski Wschód. Oba konflikty mają potencjał rozszerzenia się na znacznie większe obszary globu i nawet użycia broni nuklearnej. Równocześnie trwają w Afryce postkolonialne wojny o surowce i kontrolę nad szlakami komunikacyjnymi. Narasta napięcie na Kaukazie, wokół Tajwanu, Morza Południowochińskiego i w wielu innych miejscach globu. Każdy z tych żarzących się punktów na mapie świata może przekształcić się w niszczycielski pożar.

Od 2008 roku (gdy nastąpił atak na Gruzję) Rosja toczy swoją totalną wojnę z Zachodem. Przybiera ona postać pełnoskalowych masowych operacji wojskowych, jak w Ukrainie, z liczbą ofiar po obu stronach zbliżającą się do miliona, ale także podejmowanych na całym świecie, a zwłaszcza w Europie, operacji sabotażu, rozruchów, zamachów, szpiegostwa itp. Można być pewnym, że działania te będą kontynuowane w tej lub innej postaci bez względu na to, co i z kim Rosja podpisze.

Przy ogniu nowego i starego nacjonalizmu Rosja wysmażyła bowiem taką doktrynę wojenną, która zakłada odbudowę imperium w granicach z 1990 roku i międzynarodowe uznanie dawnych krajów demokracji ludowej: Czech, Słowacji, Węgier, Rumunii, Bułgarii, państw bałtyckich, a nawet Polski, za sferę jej bezwarunkowej dominacji. Przede wszystkim jednak chodzi o powszechne uznanie Rosji za jedno z trzech supermocarstw panujących nad światem. Taka wizja „Rosyjskiego Ładu” została przedstawiona w kuriozalnym dokumencie dostarczonym Zachodowi bezpośrednio przed rozpoczęciem wojny w Ukrainie w 2022 roku. Spełnienie takich warunków trudno sobie nawet wyobrazić. Oznacza to bowiem cywilizacyjny regres o wymiarze około półtora stulecia. Ponadto gospodarka rosyjska i przegniłe struktury państwa nie są w stanie unieść takiego ciężaru dawnego imperium. A Rosjanie zamierzają walczyć do zwycięstwa, co oznacza, że „chcą prowadzić wojnę po to, by prowadzić wojnę”. Dlatego przedstawione zostały na tryb wojenny zarówno gospodarka, jak i społeczeństwo rosyjskie. Zapewne Putin uznał taki permanentny stan wojny za warunek przetrwania swojego reżimu.

Nieobecny hegemon

Zgodnie z logiką Pax Americana Stany Zjednoczone powinny użyć swojej potęgi militarnej, ekonomicznej i politycznej w celu zażegnania konfliktów zbrojnych i hybrydowych zagrażających globalizacji. Stany Zjednoczone od dziesiątków lat wydają na armię więcej niż wszyscy potencjalni przeciwnicy i sojusznicy razem wzięci. Efektem jest jedyna w świecie siła zbrojna zdolna do prowadzenia działań w skali globalnej. Mimo to w raporcie opublikowanym 29 lipca 2024 roku specjalna ponad-

partyjna komisja Kongresu stwierdziła, że US Army nie jest jeszcze gotowa na konwencjonalną „wielką wojnę”, zwłaszcza na kilku teatrach. To oznacza ewentualną potrzebę, a może nawet konieczność podparcia się bronią nuklearną. W ślad za tym dokumentem prezydent Biden podpisał w sierpniu tego roku tajną dyrektywę w sprawie użycia takiej broni. Aby uniknąć najgorszego scenariusza, konieczne są dalsze olbrzymie wydatki wojskowe, które trzeba będzie sfinansować oszczędnościami i nowymi podatkami. Nic dziwnego, że w okresie wyborczym obie partie nie wspominają o tym raporcie. Ma on jednak odbicie na globalnej arenie. Peter Zeihan nazywa Amerykę „niechętnym lub nieobecny hegemonem”, który unika bezpośredniego militarnego zaangażowania.

Z dużą dozą prawdopodobieństwa można przyjąć, że bez względu na to, kto wygra wybory w 2024 roku, nowa linia polityki amerykańskiej zostanie utrzymana. Oznacza to nasilenie procesów deglobalizacyjnych. To, co nastąpi, można porównać do ruchów płyt tektonicznych prowadzących do nowego ukształtowania terenu. Pojawiają się nowi gracze otwarcie zmierzający do pozycji mocarstw regionalnych, jak np. Chiny, Indie, Turcja czy Iran. Już teraz widać pęknięcie płyty euroazjatyckiej zdominowanej dotąd przez Rosję. Wobec jej osłabienia cała olbrzymia Syberia ciąży ku Chinom. Analityczne rozpoznanie tych geostrategicznych zmian ma podstawowe znaczenie dla bezpieczeństwa mniejszych graczy, takich jak Polska. W 1939 roku Polska została zmiażdżona przez poruszające się płyty tektoniczne m.in. dlatego, że nie wzięto pod uwagę możliwości ataku z dwóch stron.

Kłopoty Europy

Prawdopodobne jest pęknięcie płyty euroatlantyckiej, bo o ile Europa koniecznie potrzebuje Ameryki, to Ameryka Europy – już niekoniecznie. Ameryka stała się eksporterem netto nośników energii i bez trudu pozyskuje sama wszystkie potrzebne jej surowce. Znikomy potencjał militarny Europy oznacza przerzucenie na USA większości kosztów jej obrony. I mimo wojny w Ukrainie to się zmienia bardzo powoli, co wynika w jakiejś mierze ze stagnacji ekonomicznej, w którą popadły Niemcy, Wielka Brytania czy Włochy, kryzysu demograficznego i migracyjnego.

Stany Zjednoczone nie muszą się na razie martwić o zastępowalność pokoleń i znajdują się na ścieżce szybkiego wzrostu ekonomicznego. Jest szansa, że także „biedna Ameryka” wyrośnie z ubóstwa. Dzięki temu, że niemal wszystkie najlepsze uniwersytety i ośrodki badawcze na świecie są amerykańskie, USA pozostają niekwestionowanym liderem technologicznym, zwłaszcza w dziedzinie AI. Wystarczy wspomnieć, że cztery amerykańskie firmy: Microsoft, Meta, Amazon i Google, tylko w 2024 roku wydają na badania nad sztuczną inteligencją 100 miliardów dolarów. Oznacza to, że Ameryka technologicznie „odjeżdża” Europie. Czy nam się to podoba czy nie, to Ameryka stała się najsilniejszym ośrodkiem kulturotwórczym świata: mekką kultury masowej, ale także „wysokiej”. Biorąc pod uwagę olbrzymie zasoby taniej siły roboczej, jakimi dysponuje Meksyk, i wolnej przestrzeni w Kanadzie, wielu „neoizolacjonistów” przekonuje, że zachodnia półkula wystarczy aż nadto na „amerykańskie podwórko”.

Jeżeli scenariusz stopniowego wycofywania się USA z Europy, a zwłaszcza z NATO, będzie się realizował, to wówczas my, Europejczycy, stanimy oko w oko z nieuniknioną agresją rosyjską. Staniemy, ale nie wszyscy w jednakowym stopniu i nie jednakowo świadomie. Najbardziej ryzykowny dla Europy scenariusz to, po pierwsze, wygrana Kamali Harris i oddech ulgi po stronie europejskich elit: „Ameryka nas obroni, nie musimy się zbroić”, a po drugie zamrożenie konfliktu zbrojnego w Ukrainie i kolejny oddech ulgi w Europie Zachodniej: „Nie musimy już finansować Ukrainy i Europy Wschodniej, wracamy do interesów z Rosją”.

Stwarza to śmiertelne zagrożenie dla Ukrainy i dla krajów wschodniej flanki NATO, w tym dla Polski. Czy pod nieobecność „hegemonia” zdołają one wspólnie i dostatecznie szybko odpowiedzieć na zagrożenie, niezależnie od nastawienia reszty Europy? Pewne jest jedynie to, że żaden z tych krajów sam nie ma szans.

„Rzeczpospolita” z 3 września 2024 roku

Gospodarka wojenna

Gospodarka Unii Europejskiej dysponuje potencjałem, który oceniany jest jako dziesięciokrotnie większy niż gospodarka Federacji Rosyjskiej. Zdumiewa więc fakt, że UE nie zdołała wywiązać się z obietnicy dostarczenia Ukrainie 1 miliona sztuk amunicji artyleryjskiej w ciągu roku. W tymże 2023 roku, według zachodnich analityków wojskowych, Rosja sama wyprodukowała 2 miliony pocisków, wspomagając się importem z Chin i Korei Północnej.

Rosja jest w stanie utrzymywać przez dłuższy czas masowe zastosowanie rakiet, dronów i lotnictwa na skalę niespotykaną dotąd w konfliktach zbrojnych. Utracony sprzęt zastępowany jest coraz częściej nowym, w którym są znajdowane nowoczesne podzespoły zachodniej (także amerykańskiej) produkcji. Wszystko to odbywa się w sytuacji znacznych strat w ludziach i sprzęcie, ponoszonych przez Rosję na polach bitew, zablokowania części rosyjskich aktywów za granicą, coraz bardziej dotkliwych sankcji i embarga na import technologii, surowych sankcji, które dotyczą ważnych dla gospodarki rosyjskiej firm i konkretnych osób. Choćby ze względu na rolę Rosji w światowym obrocie kluczowymi surowcami trudno jest wyobrazić sobie dalsze radykalne zaostrzenie ograniczeń nakładanych na Rosję przez społeczność międzynarodową.

Powrót centralnego planisty

Wygląda na to, że gospodarka rosyjska została już niemal w całości przestawiona na tryb działania gospodarki wojennej. Dobrze jest uświadomić sobie, co to dokładnie oznacza. Państwo i jego aparat przyznają sobie całkowitą władzę nad przedsiębiorstwami – także prywatnymi – w formie centralnego planowania. Umożliwia to radykalne przekształcenie funkcji i celu przedsiębiorstw. W warunkach gospodarki socjalistycznej cele ekonomiczne (masa i stopa zysku, opanowanie nowych rynków, technologii i produktów itp.) zostają zastąpione wielkością produkcji precyzyjnie określonych rodzajów uzbrojenia i dóbr potrzebnych armii. Koszt finansowy i ludzki uzyskania takiego efektu traci na znaczeniu.

W krajach o gospodarce rynkowej jest to możliwe dzięki korzystnym zamówieniom rządowym, a w gospodarkach komunistycznych dzięki przymusowi administracyjnemu i wręcz terrorowi.

Rachunek bezpośredni

Rachunek ekonomiczny, czyli mechanizm rozdziału dostępnych surowców, siły roboczej, energii, dewiz na import itp., staje się bezpośredni, czyli ujmowany bezpośrednio w jednostkach fizycznych: tonach cementu, stali czy paliwa. Nikt nie liczy kosztów, ceny służą wyłącznie jako pasywna jednostka obrachunkowa i nie są kryterium wyboru. Podstawowym narzędziem jest ujmowana w formie matrycy tablica przepływów międzygałęziowych (*input-output*), która pozwala stwierdzić, czy zasoby wystarczają na pokrycie zapotrzebowania. Tutaj obowiązują priorytety: jeżeli braknie zasobów dla produkcji najważniejszych rodzajów uzbrojenia, zabiera się je z innych zastosowań, zwłaszcza z konsumpcji. Wykonanie planów priorytetowej produkcji uzbrojenia było nakazem bezwzględnie egzekwowanym w czasach Stalina, z karą śmierci włącznie. Przypomina się II wojna światowa, kiedy radzieccy żołnierze jedli amerykańskie konserwy, jeździli amerykańskimi samochodami, przykrywali się amerykańskimi kocami i leczyli amerykańskim sprzętem i lekarstwami, ale

broń była głównie radziecka, bo w reżimie gospodarki wojennej głodujący kraj wytwarzał jej dostatecznie dużo.

Na radziecką modłę

Tak pokrótce scharakteryzowany system określany był mianem nakazowo-rozdzielczego. To określenie kojarzy się z tzw. gospodarką socjalistyczną w ogóle. I słusznie, bo przez znaczną część swojej historii gospodarka socjalistyczna (a zwłaszcza radziecka) była gospodarką wojenną zapewniającą bezwzględny priorytet produkcji uzbrojenia przygotowywanego z myślą o kolejnych konfliktach globalnych i lokalnych. Zasadnicze zręby takiej gospodarki zostały stworzone na początku lat 30. ubiegłego stulecia, gdy Stalin przygotowywał się do globalnego konfliktu, który miał mu umożliwić podporządkowanie sobie całej Europy i urządzenie jej na radziecką modłę. W zdegenerowanej formie przetrwały one niemal do końca systemu socjalistycznego na przełomie lat 80. i 90.

Nie był to jednak pomysł całkowicie oryginalny. Był inspirowany gospodarką wojenną cesarskich Niemiec okresu I wojny światowej, rozbudowaną przez Hitlera w czasie II wojny. Podczas II wojny rozwiązania nakazowo-rozdzielcze stosowali też Amerykanie i Brytyjczycy w celu maksymalizacji produkcji zbrojeniowej i koncentracji zasobów na celach militarnych. Dotyczyło to więc także zamożnych, rynkowych demokracji. Suwerenność konsumentów podlegała czasowym ograniczeniom. Na przykład w czasie II wojny światowej zaprzestano w USA produkcji samochodów przeznaczonych na rynek cywilny, a w Wielkiej Brytanii racjonowanie żywności było utrzymywane jeszcze przez kilka lat po wojnie. W procesach tworzenia amerykańskiej gospodarki wojennej w czasie II wojny światowej ekspertem był znakomity rosyjski ekonomista, laureat Nobla, Wassily Leontief, który rozpoczął swoją karierę, uczestnicząc w budowie radzieckiego systemu planowania opartego na modelach *input-output*. Efektem był sukces militarny o wymiarze globalnym. Tak, to amerykańska gospodarka wojenna wygrała II wojnę światową.

Zbrojenia i demokracja

Stany Zjednoczone, które przeznaczają na zbrojenia niemal 40 proc. ogólnoswiatowych nakładów na ten cel, do dziś zachowały pewne elementy gospodarki wojennej. Wyraża się to w zdecydowanych interwencjach państwa w sytuacjach, gdy zagrożona jest amerykańska przewaga technologiczna w sektorach ważnych dla obronności. Przykładem może być zmuszenie Forda do rezygnacji z gigantycznego projektu budowy fabryki samochodów ciężarowych dla ZSRR w latach 70. XX wieku, a współcześnie całokształt relacji z Rosją i Chinami czy gigantyczny fundusz ustanowiony przez Inflation Reduction Act (IRA) dedykowany finansowemu wsparciu najnowocześniejszych gałęzi przemysłu. Stany Zjednoczone, które wydają na obronę więcej niż wszyscy ich rywale łącznie, utrzymują elementy gospodarki wojennej w stanie gotowości. W warunkach działania globalnego rynku i własności prywatnej są one swoistymi inkubatorami innowacji technologicznych. Gospodarka cywilna i wojenna napędzają się wzajemnie. W rezultacie w wolnym świecie jedynie USA zdolne są gospodarczo sprostać wyzwaniom militarnym o skali globalnej. Osłabienie amerykańskiego przywództwa oznacza dla tego świata realne zagrożenie.

Zbrojenia i reżim

W gospodarce typu radzieckiego gospodarka wojenna stosowana przez dekady wysysała zasoby i kierowała je w ogromnej większości na cele militarne kosztem niskiego poziomu życia obywateli, niezmiennie zmuszanych do posłuszeństwa represjami i agresywną propagandą, ale często skutecznie próbujących oszukać system.

Ograniczenie zasobów, a jednocześnie kolosalne marnotrawstwo, redukcja innowacji do całkowicie izolowanego sektora wojskowego i „półzamknięta” gospodarka prowadziły do wygaszania wzrostu i ostatecznie do zastoju. Nie bez racji mówiono o „breżniewowskiej stagnacji” w ZSRR. Towarzyszyło temu narastające poczucie niemożności spełnienia leninowskiej misji podboju świata i zapewnienia społeczeństwu

minimum poziomu życia, którego oczekiwało. Tak więc paradoksalnie w Rosji gospodarka wojenna najpierw umożliwiła zwycięstwo w wielkiej wojnie ojczyźnianej, a potem przez dziesiątki lat doprowadziła kraj do zacołania, ruiny i rozpadu.

Tryb wojenny

Kłeska w początkowym okresie wojny z Ukrainą, bezprecedensowa pomoc wojskowa i finansowa udzielona Ukrainie oraz dotkliwe sankcje nałożone przez Zachód na Rosję zmusiły agresora do poszukiwania nowych-starych rozwiązań, które w przeszłości pozwoliły przetrwać śmiertelne zagrożenie i wygrać wielką wojnę. W Rosji dokonuje się właśnie przestawienie na tryb funkcjonowania gospodarki wojennej. Jest to możliwe, ponieważ jest to gospodarka niemal całkowicie zdominowana przez wielkie przedsiębiorstwa zarówno państwowe, jak i prywatne (także z udziałem kapitału zagranicznego), które jednakowo zgodziły się na poddanie przemożnej woli państwa. Centralne planowanie jest więc możliwe w praktyce.

Ograniczenia w relacjach finansowych z zagranicą zostały z jednej strony wprowadzone przez zachodnie sankcje, a z drugiej przez bank centralny i władze Rosji, nakazujące m.in. wymianę na ruble wpływów z eksportu. Zasoby dewizowe rosnące dzięki sprzedaży surowców mogą więc być w znacznym stopniu przeznaczane na nielegalny i legalny import tych komponentów uzbrojenia, których Rosja nie wytwarza, względnie na zakup amunicji, dronów czy rakiet od takich sojuszników, jak Chiny, Korea Północna czy Iran. Społeczeństwo podporządkowuje się reżimowi gospodarki wojennej zarówno dzięki masowym i dotkliwym represjom, jak i zakorzenionym od pokoleń wzorcom kulturowym. Zwiększająca się ostatnio intensywność działań zaczepnych podejmowanych w Ukrainie świadczy o tym, że rosyjska gospodarka wojenna dopiero się rozkręca. Można śmiało założyć, że dzięki przestawieniu na tryb wojenny w średnim okresie kilku najbliższych lat potencjał militarny Rosji będzie rósł, a nie spadał, jak spodziewali się jeszcze niedawno zachodni analitycy wojskowi. Coraz mniej prawdopodobne wydaje się

przestawienie gospodarki z powrotem na tryb w pełni pokojowy. Ten potencjał będzie musiał być wykorzystany na kolejnych polach bitew o odbudowę „wielkiego imperium”, jak coraz częściej nazywają swój kraj „rosyjscy patrioci”.

Siła Europy?

Obecna sytuacja polityczna w USA i w Europie nakazuje zadać pytanie, czy deklaracje wsparcia dla Ukrainy „tak długo, jak to będzie konieczne” pozostają nadal w mocy. Przy założeniu pozytywnej odpowiedzi nie ulega wątpliwości, że Europa będzie musiała wziąć na swoje barki większą niż dotąd część tego ciężaru. Dla USA zasadniczym teatrem konfrontacji staje się rywalizacja z Chinami, drugorzędnym zaś Bliski Wschód. A według ekspertów cała logistyka i system dowodzenia amerykańskiej armii uszyte są na miarę: jeden teatr główny i jeden drugorzędny. Dla Ukrainy zostaje coraz mniej zasobów.

W tym kontekście fundamentalnego znaczenia nabiera pytanie o zdolność Europy do wprowadzenia na poziomie NATO elementów gospodarki wojennej, np. w postaci centralnego planowania produkcji uzbrojenia, normalizacji jego typów, wspólnego gospodarowania rzadkimi zasobami. Jeśli się to nie uda, dziesięciokrotna przewaga potencjału ekonomicznego Europy nie zostanie wykorzystana w konfrontacji z Rosją.

„Rzeczpospolita” z 6 lutego 2024 roku

Globalizacja wojny

Po upadku Związku Radzieckiego nastąpiła epoka globalizacji i Pax Americana. Większości świata przyniosła ona postęp cywilizacyjny i szczególnie cenną przewidywalność przyszłych wydarzeń. Rosja została sprowadzona do roli podrzędnego, regionalnego mocarstwa, choć i przed nią otworzyła się droga cywilizacyjnego postępu. Tę sytuację postanowił zmienić Putin, żądając dla Rosji większego znaczenia, wpływu i swoście rozumianego bezpieczeństwa na drodze odtworzenia imperium, jako uznanej strefy wpływów i dominacji. Zapowiedział to w 2007 roku w słynnym przemówieniu na Konferencji Bezpieczeństwa w Monachium i zaczął realizować w 2008 roku, atakując Gruzję. Tak bez fanfar rozpoczęła się trzecia wojna światowa. Jej wypowiedzenie przeszło niemal niezauważone, być może ze względu na to, że oczekiwania Putina zabrzmiały archaicznie. Prezydent Kaczyński był jednym z bardzo niewielu polityków Zachodu, którzy zorientowali się w znaczeniu tego wielkiego zwrotu w sytuacji geopolitycznej świata.

Pułkownik Messner

Od tego czasu Rosja konsekwentnie realizuje doktrynę wojenną, która ma długą i nieprostą historię. Za jej twórcę uważany jest pułkownik Eugeniusz Edwardowicz Messner, jeden najwybitniejszych oficerów sztabowych rosyjskiej armii carskiej, a następnie białej armii w okresie

wojny domowej 1917–1921, bliski współpracownik jej dowódców: generałów Denikina i Wrangla. W czasie II wojny światowej był współtwórcą rosyjskich sił zbrojnych walczących po stronie Hitlera. Po wojnie udało mu się zbiec do Argentyny. Dał się poznać jako teoretyk wojny. Publikował wyłącznie po rosyjsku i Rosji dedykował swoje koncepcje. Zmarł w Buenos Aires w 1974 roku. Zostawił po sobie bogaty dorobek publicystyczny i teoretyczny publikowany w malutkich rosyjskojęzycznych emigracyjnych wydawnictwach i czasopismach. Messner nie został zapomniany. Ponad 30 lat po jego śmierci ukazał się w Moskwie w sporym nakładzie obszerny zbiór jego prac wydany przez Rosyjski Uniwersytet Wojskowy. Zawarte tam analizy cieszą się dużą popularnością wśród rosyjskiej elity wojskowej i politycznej. Za główne osiągnięcie Messnera uważa się jego koncepcję światowej wojny rozruchowej (po rosyjsku *miatieżwajna*), opublikowaną w Argentynie w latach 70. Wydaje się, że doktryna Messnera najpełniej odzwierciedla współczesną rosyjską filozofię wojny.

Doktryna wojny rozruchowej

Wojna dotyczy globalnych interesów wielkich mocarstw: porządku świata i podziału wpływów. Istotą wojny rozruchowej jest oddziaływanie psychologiczne na wroga poprzez jak najpełniejsze wykorzystanie lokalnych konfliktów, buntów, zamieszek, separatyzmów, spontanicznych ruchów sprzeciwu, ekologicznych itp. Korzystnym podglebiem wojny rozruchowej są wszelkiego rodzaju nierówności oraz konflikty polityczne i społeczne, a nawet międzygeneracyjne. Umiejętne wzniecanie konfliktów przez propagandę o dowolnym zabarwieniu politycznym i wspieranie jednych ich uczestników przeciwko innym umożliwia realizację celów wojskowych (np. osłabianie morale czy ograniczanie wydatków na obronę) i budowanie lepszej pozycji negocjacyjnej bez pełnoskalowego użycia sił zbrojnych. Jest to gra między koalicjami rozgrywana na globalnej szachownicy. Uczestniczą w niej nie tylko państwa, ale także ruchy i ugrupowania nazywane przez Messnera partyzanckimi, takie jak Hamas, ETA, IRA czy Al-Kaida. Ta gra wymaga perfekcyjnej koordyna-

cji dyplomacji (tradycyjnie mocnej strony Rosji), propagandy, operacji wywiadu, działań pod przykrywką, mistyfikacji, tworzenia sieci powiązań politycznych, biznesowych, finansowych, a nawet intelektualnych podsycających konflikty. Ważną rolę odgrywa polityka surowcowa i handlowa. Jeden z tekstów Messnera nosi tytuł „Ropa naftowa jako broń”.

Pax Americana

Wszystkie te środki były z mniejszym lub większym powodzeniem stosowane zarówno przez imperium carów, jak i przez Związek Radziecki. Ale to rozwój sieci, a ostatnio sztucznej inteligencji oraz olbrzymie strumienie gotówki ze sprzedaży surowców dodały im skrzydeł w XXI wieku. Trudno ocenić, jaki jest zakres i jaka skuteczność rosyjskiej wojny rozruchowej. Pewne jest jedynie to, że ona trwa i co jakiś czas wypływa na powierzchnię debaty publicznej przy takich okazjach, jak wybory prezydenckie czy parlamentarne w USA i w innych ważnych krajach lub nagle wybuchy separatyzmów (np. Katalonia). Cały czas chodzi o osłabienie koalicji zmierzającej do utrzymania Pax Americana. Zgodnie z logiką doktryny Messnera zachodnie wsparcie dla ruchów dysydenckich i „kolorowych rewolucji” na terenie dawnego imperium radzieckiego uważane jest za akt agresji, który wymaga odpowiedniej reakcji. I tak spirala wojny rozruchowej się nakręca. Większość procesów wykorzystywanych w tej walce ma głębokie naturalne przyczyny, niezależne od woli agresora. On je jedynie umiejętnie podsyci i wykorzystuje.

Sabotaż i terror

Charakterystyczna jest rola regularnych sił zbrojnych w wojnie rozruchowej. Polega ona m.in. na tworzeniu stałego zagrożenia ruchami wojsk przy granicach przeciwnika, na operacjach sabotażu i dywersji oraz na precyzyjnie zaplanowanych krótkich, chirurgicznych uderzeniach w słabe punkty wrogiej koalicji, z unikaniem pełnoskalowej konfrontacji z mocarstwem stojącym na jej czele. Takie działania muszą być prowadzone z pełną bezwzględnością w celu sterroryzowania społec-

czeństw. Aby groźba była w pełni wiarygodna, musi za nią przemawiać historia kilku takich udanych interwencji, włączając w to, jak można wnioskować z lektury prac rosyjskiego stratega, demonstrację zdolności do taktycznego uderzenia nuklearnego.

Zarówno konflikt z Gruzją oraz interwencja w Syrii i kilku krajach afrykańskich, jak i zajęcie Donbasu, a przede wszystkim Krymu w 2014 roku można uznać za sukcesy Rosji w wojnie rozruchowej. Napaści na Ukrainę w 2022 roku Messner by nie pochwalił ze względu na błędne rozpoznanie morale, psychiki i potencjału przeciwnika, słabe przygotowanie, nieprofesjonalną realizację, a przede wszystkim brak sukcesu po ponad dwóch latach ciężkich walk i poniesieniu olbrzymich strat w ludziach i sprzęcie. Czy oznacza to perspektywę odejścia od „doktryny Messnera”? Wręcz przeciwnie: Rosja wyznaje zasadę „więcej tego samego” i uczy się na błędach. Po pierwsze dlatego, że poczucie zagrożenia wzrosło, a nie zmalało na skutek rozszerzenia NATO o Szwecję i Finlandię i niespodziewanie mocnej konsolidacji Zachodu. Po drugie dlatego, że żadnej innej doktryny wojennej nie ma wobec bezsensu bezpośredniej konfrontacji z USA. Po trzecie wreszcie dlatego, że w różnych punktach świata pojawiają się nowe konflikty, takie jak napad Hamasu na Izrael, wojna domowa w Syrii czy rosnące napięcie wokół Tajwanu, Armenii, Azerbejdżanu i w Naddniestrzu.

Spółeczeństwo wojenne

Globalizacja wojny postępuje. Trudno jest wyobrazić sobie odwrócenie tego procesu, a działa on na korzyść Rosji i na pewno nie bez jej udziału. Istotne znaczenie ma także fakt, że wojna umożliwia obecnej elicie i jej szefowi Putinowi utrzymanie się przy władzy. Zgodnie ze wskazówkami Messnera zostało bowiem stworzone w Rosji „wojenne społeczeństwo” oparte na scentralizowanej autorytarnej władzy zdolnej do koordynacji rozlicznych operacji składających się na ogólnoswiatową wojnę rozruchową i obciążone kosztem tych operacji. Samo społeczeństwo rosyjskie jest sterroryzowane, a zatem bierne, wszelki opór jest bezwzględnie i bezlitośnie karany zgodnie z ponurą wizją teoretyka,

który wyrósł z praktyki ponoć najokrutniejszej wojny XX wieku: wojny domowej w Rosji. Rysuje się więc perspektywa długiej światowej wojny rozruchowej autorytarnego imperium i jego sojuszników ze wspólnotą demokratycznych państw korzystających z dobrodziejstw globalizacji i Pax Americana. Ta wojna z pewnością przyniesie wiele niespodzianek geopolitycznych i militarnych, ale także ekonomicznych.

Zagrożenie dla globalizacji

Pierwszą ofiarą stopniowo rozkręcającej się wojny pada światowa sieć połączeń transportowych i globalna logistyka. Pojawiają się piraci i chwilowe blokady, ataki nieokreślonych grup na wielkie statki, sabotaże linii przesyłowych, ropociągów, połączeń telekomunikacyjnych. W wyniku antycypacji takich zakłóceń ceny frachtu rosną błyskawicznie, brak jest pełnej gwarancji terminów i jakości dostaw. Silne i duże gospodarki budują sieci dostawców i kooperantów w bliższym sąsiedztwie, w krajach zaprzyjaźnionych. Podstawowym kryterium staje się pewność realizacji zamówień i zaspokojenia własnych potrzeb. Tak powstają bloki i koalicje. Równocześnie najbiedniejsi, dotychczas włączeni do globalnej sieci, tracą zamówienia i możliwości wykorzystania swego jedyne go atutu: taniej siły roboczej. Tracą też stworzone przez Pax Americana możliwości stopniowego awansu i bogacenia się. Stwarza to zagrożenie wyspowymi katastrofami humanitarnymi i wyzwalanymi przez nie kolejnymi falami buntów, zamieszek i migracji, czyli paliwa dla wojny rozruchowej.

Rosną koszty

Zmieniają się reguły globalnego handlu. Kluczowe surowce (np. metale ziem rzadkich, uran, kobalt), energia i surowce energetyczne, specjalistyczne maszyny i urządzenia, żywność i najwyższe technologie przestają być przedmiotem swobodnego obrotu na globalnym rynku. Najlepiej świadczą o tym chińsko-amerykańskie relacje handlowe czy sankcje nałożone na Rosję po napaści na Ukrainę i w ogóle coraz silniej wkraczający na globalne rynki reżim politycznie motywowanych sankcji.

Postępująca deglobalizacja musi wpłynąć negatywnie na efektywność gospodarowania w skali globu, na poziom życia społeczeństw i na możliwości działania rządów. Zakłócenia równowagi ekonomicznej pociągają z kolei za sobą zakłócenia równowagi politycznej i społecznej, czyli, w terminologii Messnera, narastanie rozruchów. Rosnące nieuchronnie wydatki rządów na badania, rozwój, edukację, zbrojenia, bezpieczeństwo wewnętrzne i ekologiczne oraz usługi publiczne przeciwdziałające skutkom różnic dochodowych mogą osiągnąć trudny do przewidzenia poziom. Te wydatki będą finansowane długiem, pod warunkiem odbudowania efektywności gospodarowania w oparciu o najnowsze technologie. Krajom, które nie zdołają spełnić tego warunku, zagraża status państw upadłych.

Przed Europą stoi szczególne wyzwanie. Wojna, która zaczęła się niemal niepostrzeżenie w 2008 roku, to gra dla wielkich i silnych, zdolnych zaspokoić wszystkie własne potrzeby i zbudować odpowiedni potencjał obrony i ataku. Jeżeli Europa pozostanie grupą skłóconych państweczek, z których każde ma „trochę” broni, żołnierzy, żywności, surowców, technologii, to wojna rozruchowa będzie wykruszać je jedno po drugim. Skuteczna konfrontacja systemu demokratycznego z tyranią jest możliwa tylko pod warunkiem perfekcyjnej koordynacji różnych podmiotów. Siłą Europy jest równowaga między jednolitością a różnorodnością. W tej chwili jedność i koordynacja nabierają podstawowego znaczenia.

„Rzeczpospolita” z 12 marca 2024 roku

Parada zwycięstwa

Tradycja nakazuje po zwycięskiej wojnie urządzić paradę zwycięstwa, aby zademonstrować miarę sukcesu zwycięzców i klęskę przegranych. Takie parady odbywały się w Europie zarówno po I, jak i po II wojnie światowej. Dzisiaj, kiedy Europa dopiero zaczyna zdawać sobie sprawę z ponownego uwikłania w konflikty zbrojne, warto zastanowić się nad perspektywami ich zwycięskiego zakończenia.

Najbardziej widocznym i najsilniej odczuwalnym konfliktem jest tocząca się na pełną skalę wojna w Ukrainie. Mimo zapewnień, że to „nie nasza wojna”, „nas tam nie ma”, „tylko pomagamy” itp., Europa jest pełnym jej uczestnikiem obok USA, jako główny sojusznik i sponsor, zaplecze logistyczne, dostawca uzbrojenia. Rosja postrzega wojnę ukraińską jako domową i czuje się zagrożona ingerencją z zewnątrz.

Wojna Rosji z Europą

Unia Europejska jest postrzegana przez Rosję jako wróg, przeciw któremu toczy hybrydową (lub rozruchową) wojnę od szeregu lat. Wyraża się ona w działaniach agentów wpływu usytuowanych od dawna w strukturach politycznych, państwowych i wojskowych krajów UE oraz wspieranych i finansowanych przez Rosję radykalnych ruchów wszelkiej ideologicznej maści, ostatnio głównie prawicowych. Istotne znaczenie ma także wojna psychologiczna i propagandowa prowadzona na najróżniej-

szych platformach i forach przy użyciu najnowszych technologii. Celem Rosji jest osłabienie poziomu integracji Europy i ostatecznie jej rozpad jako organizmu ponadnarodowego zdolnego do skutecznego przeciwstawienia się rosyjskiemu imperializmowi. Największym rosyjskim sukcesem był niewątpliwie brexit.

Europa nie zdążyła jak dotąd przygotować adekwatnej odpowiedzi instytucjonalnej, prawnej, strategicznej i potencjału intelektualnego na te działania. W niemałej części można to opóźnienie przypisać rosyjskim agentom wpływu, indywidualnym (politycy, publicyści, działacze itp.) i zbiorowym (ruchy społeczne i partie polityczne).

Warunkowi sojusznicy

Europa (UE) jest najważniejszym obszarem cywilizacji Zachodu opartej na gospodarce rynkowej i prywatnej własności oraz państwie prawa i liberalnej demokracji. To świat globalizacji w wymiarze ekonomicznym oraz Pax Americana w wymiarze strategicznym i militarnym. Rosja postrzega ten układ jako zagrożenie dla siebie. Przeciwno takiemu porządkowi świata wielokrotnie wypowiadali się i wypowiadają autorytarni przywódcy Rosji, Chin czy Iranu, a nawet Turcji, będącej członkiem NATO. Punktem zwrotnym konfrontacji było znane przemówienie Władimira Putina na Konferencji Bezpieczeństwa w Monachium w 2007 roku. Wkrótce potem Rosja napadła na Gruzję i można przyjąć, że w ten sposób zaczęła się wojna Rosji z całym wolnym światem i jego cywilizacją. W tej wojnie Rosja może liczyć na okazjonalne (choć nie bezwarunkowe) wsparcie innych autorytarnych reżimów. Celem jest osłabienie dominacji USA i tworzenie multipolarnego świata złożonego z bloków państw wokół regionalnych mocarstw, dzielących między siebie strefy wpływów i płynące z nich korzyści. Chiny, najważniejszy sojusznik Rosji, nie chcą dopuścić ani do jej klęski, ani do jej decydujących zwycięstw. Trudna sytuacja Rosji stwarza bowiem korzystne warunki dla utrwalenia jej pozycji jako podporządkowanego partnera Chin, co ułatwia im tanią eksploatację bogactw naturalnych tego sojusznika. Widać to wyraźnie przy oka-

zji toczącego się sporu o finansowanie budowy gazociągu łączącego Rosję z Chinami.

Byle nie z Ameryką

Kluczowym czynnikiem w relacjach Rosji z jej warunkowymi sojusznikami jest miażdżąca przewaga militarna i ekonomiczna USA nad pozostałymi graczami. Nikt właściwie nie bierze pod uwagę wejścia w otwarty konflikt z Ameryką. Czytałem niedawno opinię, że zdolności operacyjne US Navy przekraczają stukrotnie zdolności operacyjne wszystkich marynarek wojennych świata.

Wojna z Zachodem toczona jest więc jako wojna hybrydowa według doktryny rosyjskiego teoretyka wojny Messnera. Jest to z jednej strony intensywna agresja informacyjna, propagandowa i polityczna, z drugiej lokalne konflikty zbrojne typu partyzanckiego, jak np. atak Hamasu na Izrael czy skoordynowane akty terroru, dywersji i sabotażu, m.in. w cyberprzestrzeni, z trzeciej strony – lokalne regularne wojny, takie jak ukraińska czy koreańska, z czwartej wreszcie – wojna ekonomiczna zmierzająca do uszczuplenia zasobów przeciwnika (sabotaże łańcuchów dostaw, sankcje, blokady, gry celne itp.). Do tego repertuaru wojny hybrydowej nie wpisałem zastosowania taktycznej broni nuklearnej. Zakładam, że taki scenariusz, o trudnym do przewidzenia przebiegu, nie zmieści się w rachunkach ryzyka prowadzonych przez strony konfliktów.

Permanentny stan wojny

Współczesne wojny prowadzone są bez zbędnych ceregieli znanych z poprzednich epok. Nikt ich formalnie nie wypowiada i nikt nie oczekuje aktów kapitulacji, brak też przestrzeni na parady zwycięstwa. Faktem jest, że jedynie Putin przygotowywał w stylu rosyjskim wielką paradę zwycięstwa w zdobytym Kijowie. Galowe mundury słynnych gwardyjskich dywizji pancernych: Tamańskiej i Kantemirowskiej, spłonęły jednak w setkach zniszczonych pojazdów wojskowych i czołgów. Po ponad dwóch latach wojny stało się oczywiste, że pokonanie i unicestwienie

Ukrainy wspieranej przez USA, UE i NATO przekracza siły dzisiejszej Rosji, nawet jeżeli zostanie usprawniony system dowodzenia armią. Jedyną nadzieją dla Rosji jest wycofanie wsparcia zachodnich sojuszników Ukrainy, na co się nie zanoszono. Utrzymanie Rosji w stanie militarnego ugrzęźnięcia w Ukrainie jest korzystne dla USA w sytuacji konfrontacji z Chinami, a okrucieństwo rosyjskich działań wobec ludności cywilnej w Ukrainie wystraszyło znaczną część Europejczyków, którzy nabrali słusznego przekonania, że po pokonaniu tego kraju Rosja się nie zatrzyma i ruszy na nich.

Rosja weszła w tryb nakazowo-rozdzielczej gospodarki wojennej, znanej z czasów Związku Radzieckiego. Takiej maszyny nie da się szybko zatrzymać i przestawić na tryb pokojowy. Jest skazana na wojnę w najbliższych latach. Mimo dysproporcji potencjału ekonomicznego Zachodu i Rosji gospodarka wojenna pozwoli jej utrzymać *status quo* w średnim okresie (kilku lat). Załamanie może nastąpić w wyniku narastającego zacofania technologicznego lub buntu w armii, podobnego do tego, który miał miejsce w 1917 roku, i nieuniknionego rozpadu państwa. W jednej ze swoich wypowiedzi prezydent Joe Biden zauważył, że Putin walczy o utrzymanie jedności swego kraju. Jest to prawidłowe rozpoznanie. W imperium rosyjskim (zwanym przecież więzieniem narodów) tkwią silne tendencje separatystyczne, które ujawniły się zarówno w okresie wojny domowej 1917–1921, jak i po upadku ZSRR. Historia klęsk i zwycięstw imperium dowodzi, że ze względu na wielkość terytorium i potencjał militarne unicestwienie Rosji jest praktycznie niemożliwe tak długo, jak długo pozostaje ona państwem unitarnym. Krytycznym czasem próby był bunt Prigożyna i wojsk najemnych Grupy Wagnera, ale ten udało się Putinowi ugasić. I udaje mu się zachować jednolitość państwa.

Najsilniejsza armia

Przez dwa i pół roku pełnowymiarowej wojny Ukraina stała się dominującą w regionie potęgą militarną i tak już zapewne zostanie, nie bez wpływu na układ sił w Europie. Sukcesy odniesione przez Ukrainę w pierwszym roku wojny stały się chwilową przesłanką błędnych prze-

konań, a raczej złudzeń, że możliwe będzie pokonanie agresora w niedługim czasie i odzyskanie wszystkich zagarniętych terytoriów. Dziś już wiadomo, że nie jest to możliwe bez pełnego i bezpośredniego zaangażowania sojuszników w operacje bojowe na terenie Ukrainy. Wiadomo też, że sojusznicy nie biorą takiej możliwości pod uwagę w obawie przed kolejną wojną światową, która zwiększyłaby prawdopodobieństwo użycia broni jądrowej. Można nawet odnieść wrażenie, że pomoc wojskowa dla Ukrainy dozowana jest w taki sposób, by nie tworzyć złudzeń możliwości pełnego zwycięstwa, chronić ją wszakże przed klęską.

Dwie Ukrainy?

Obie strony konfliktu zbrojnego nie mogą go ani wygrać, ani przegrać, zatem prędzej czy później nieuniknione jest jego zamrożenie, podobnie jak kiedyś zawieszenie broni między Koreą Północną a Południową czy między Tajwanem a Chinami. To zamrożenie określi na długie lata militarną, gospodarczą, polityczną i społeczną sytuację na wschodniej flance UE i NATO.

Na wypadek osłabienia Sojuszu Północnoatlantyckiego i stopniowego wycofywania się USA z Europy – ku uciesze Putina i zapewne z jego udziałem – można wyobrazić sobie silny sojusz militarny złożony z krajów bezpośrednio zagrożonych przez Rosję, zarówno należących do NATO, jak i pozostających poza nim: Polski, krajów nadbałtyckich (Litwa, Łotwa, Estonia), Finlandii i Szwecji, Republiki Czeskiej, Mołdawii i Ukrainy. To „rozwiązanie zapasowe”. Przykład „małej Ententy”, sojuszu obronnego utworzonego w latach 30. ubiegłego wieku przez Czechosłowację, Rumunię i Jugosławię, nie wróży wielkiego sukcesu bez udziału dominującego gracza.

Destabilizacja

Globalna wojna Rosji i jej okazjonalnych sojuszników z Zachodem określi przyszłość Europy. Jednym z celów strategicznych agresora jest odciągnięcie USA od teatru ukraińskiego. Wiadomo bowiem, że US Army

zdolna jest logistycznie i strategicznie kontrolować dwa teatry wojenne: jeden zasadniczy i jeden drugorzędny. Dlatego napad Hamasu na Izrael jest dla Rosji błogosławieństwem. Gaza koncentruje na sobie uwagę Ameryki ze względu na jej polityczne i humanitarne znaczenie, a jako podstawowe wyzwanie postrzegana jest konfrontacja z Chinami. Ukraina schodzi wówczas na dalszy plan, dając Rosji nieco oddechu i nieco większe szanse na odsunięcie nieuniknionej klęski i podbicie ceny, jaką zapłaci Zachód.

Po zakończonych z dość korzystnym dla Rosji wynikiem wyborach do PE dalsza destabilizacja zachodniej części kontynentu może być realizowana przez walczące ze sobą na śmierć i życie skrajnie prawicowe i lewicowo-humanitarne partie i ruchy polityczne posługujące się argumentem migracji na wschodzie i na południu kontynentu. Stosunkowo łatwe wydaje się podsycanie konfliktu z Moskwy. Radykalizm obu ścierających się stron sieje emocje i chaos, służąc rozbijaniu jednolitych polityk europejskich, których Rosja mogłaby się obawiać. Zgodnie z rosyjską doktryną Europa wchodzi w czas niepewności: buntów, rozruchów, konfliktów i militaryzacji. Dla Rosji jest to skuteczny i dość tani sposób prowadzenia wojny hybrydowej: Marine Le Pen czy Matteo Salvini kosztują mniej niż nowoczesny czołg, nie mówiąc już o myśliwcu.

„Rzeczpospolita” z 20 czerwca 2024 roku

Krew, pot i łzy?

W obliczu agresji Hitlera skierowanej przeciwko całemu wolnemu światu Winston Churchill obiecał współobywatelom krew, pot i łzy. I słowa dotrzymał w perspektywie niemal dekady. Jeszcze w pierwszych latach powojennych było w Anglii biednie, chłodno i trudno, mimo że nie została tak zniszczona jak kontynentalna Europa, gdzie było jeszcze biedniej i jeszcze trudniej. W obliczu agresji Putina, skierowanej ponownie przeciwko wolnemu światu, rządzący krajami, które świeżo wyszły z pandemii i spowodowanego przez nią kryzysu ekonomiczno-społecznego, obiecują obywatelom same pieszczoty.

Zapowiadają zwiększenie bezpieczeństwa poprzez intensywne zbrojenia, wyższe wynagrodzenia i emerytury, lepszą opiekę zdrowotną i socjalną, dbałość o środowisko naturalne poprzez zieloną transformację, rozwiązanie problemu mieszkaniowego i wiele innych atrakcji. Trudno to pojąć prostemu profesorowi nauk ekonomicznych, ale próbuję.

Zadłużone państwa

Cudownym panaceum, które ma zapewnić wszystkie te dobrodziejstwa w sytuacji najtrudniejszej od czasów II wojny światowej i pod wieloma względami podobnej, mają być pieniądze. Rzeczywiście, pieniędzy nie brakuje, bo się je łatwo pożycza. Rządy i firmy zadłużają się w szaleńczym tempie. Świat nigdy nie był tak zadłużony. Średnia zadłużenia państwa

do PKB w UE to ok. 100 proc. Stany Zjednoczone osiągnęły już wskaźnik 140 proc. Ogólna kwota światowego długu wzrosła z 83 trylionów dolarów w 2000 roku do 295 trylionów w 2021. W porównaniu z globalnym PKB dług podniósł się z 230 proc. w 2000 roku do 320 proc. w przededniu pandemii i do 355 proc. w 2021 roku. Długi mają jednak to do siebie, że trzeba je spłacać. Do niedawna poziom stóp procentowych był tak niski, że wręcz zachęcał do zadłużania się. Nawet wówczas trudno było jednak całkowicie go lekceważyć. Na przykład w 2021 roku koszt globalny obsługi zadłużenia wynosił 12 proc. PKB, a w związku z powszechnymi podwyżkami stóp procentowych będzie nieuchronnie rósł. Ocenia się, że w 2022 roku wyniesie 15 proc. PKB, a do 2026 roku wzrośnie do ok. 20 proc. Wobec tak wielu społecznych aspiracji i poczynionych obietnic trudno będzie jednak oprzeć się pokusie dalszego zadłużania.

Rosnący koszt pieniądza

Świat dotknięty jest nadmiarem oszczędności (*savings glut*) i różne fundusze mogą być źródłem finansowania rosnących wydatków. *Sovereign wealth funds*, fundusze gromadzone na czarną godzinę lub rozwój przez kraje surowcowe, takie jak Norwegia, Rosja, Arabia Saudyjska czy Zjednoczone Emiraty Arabskie, liczą wiele trylionów dolarów, banki pękają w szwach od nagromadzonych oszczędności, które pozostały po „tarczach” antycovidowych, tworzonych i adresowanych na łapu-capu przez spanikowane rządy, lub w wyniku powstrzymywania się od inwestycji i gromadzenia rezerw związanych z pandemią oraz załamaniem się rynków. Jest więc komu i z czego pożyczać. Na świecie nie brakuje zamożnych, bogatych i bardzo bogatych posiadaczy kapitału. Koszt pieniądza będzie jednak rósł. Dla niektórych zadłużonych krajów perspektywy są dość przerażające, np. dla Argentyny koszt pieniądza w sektorze prywatnym może sięgnąć 35 proc.

Nikt nie potrafi wyliczyć „bezpiecznego” poziomu zadłużenia. Z pewnością jest on różny dla różnych krajów. Na przykład 140 proc. PKB nie przeraża w przypadku USA, czerpiących olbrzymie, trudne do określenia, korzyści z emisji pieniądza światowego. Ameryka ma szansę utrzy-

mać tę pozycję, bo dysponuje największym na świecie potencjałem innowacyjnym i kapitałem intelektualnym. Niepokój budzi zadłużenie krajów znajdujących się przez dłuższy czas w sytuacji ekonomicznej stagnacji (Włochy 133 proc. PKB) i słabszych gospodarek, takich jak Grecja (177 proc. PKB) czy Portugalia (129 proc. PKB). Na tym tle zadłużenie Polski, które wynosi oficjalnie 46 proc. PKB, wygląda umiarkowanie, nawet jeśli się weźmie pod uwagę znaczną i rosnącą część długu publicznego ukrytego przed przeciętnym obywatelem w różnego rodzaju funduszach, który według przybliżonych ocen wynosi ponad 13 proc. PKB.

Atutem Polski jest utrzymujący się od wielu lat wysoki wzrost gospodarczy. Niepokoi oparcie go głównie na konsumpcji, a także niski i malejący poziom inwestycji prywatnych, niewielki potencjał innowacyjny oraz rosnące znaczenie pasożytniczych państwowych gigantów. Polska jest bardzo silnie uzależniona od uwarunkowań zewnętrznych, od gospodarki światowej, a szczególnie europejskiej i niemieckiej. W skali globalnej zadłużenie dopóty nie jest problemem, dopóki zdolności produkcyjne świata są w stanie zrównoważyć pojawiające się na rynkach strumienie pieniądza odpowiednimi strumieniami dóbr i usług, przy niskim lub umiarkowanym poziomie inflacji.

Odwrót od globalizacji

Pandemia uruchomiła pierwsze bariery elastycznego dostosowania podaży do popytu. Okresowe wyłączenia całych branż wyczerpały rezerwy i wydłużyły czas realizacji zamówień, globalne łańcuchy zaopatrzenia zaczęły się rwać i generować coraz wyższe koszty. Pojawiły się deficyty kontenerów, ceny frachtu z Chin (tzw. fabryki świata) do Europy wzrosły nawet kilkunastokrotnie. Zaczął się umiarkowany odwrót od globalizacji. W poszukiwaniu pewności dostaw nastąpił zwrot w kierunku mniej oddalonych dostawców, kooperantów, podwykonawców itp. Ruszyły związane z tym procesy inwestycyjne. Pod koniec 2021 roku okazało się, że kosztem wzrostu zadłużenia gospodarka światowa jest jednak antykrucha. Procesy dostosowawcze przyniosły efekty i perspektywy na lata 2022 i 2023 były niezłe.

W obliczu wojny

Napaść Rosji na Ukrainę radykalnie zmieniła sytuację. Podobnie jak pod koniec lat 30. ubiegłego wieku lokalne konflikty: Gruzja, Syria, Krym, przekształciły się w globalne starcie cywilizacji: zachodniej demokracji ze wschodnią satrapią. Można mieć nadzieję, że nie dojdzie do konfliktu zbrojnego na skalę globalną, ale wojna w Ukrainie zmieni porządek świata w wielu wymiarach:

- Po pierwsze na polu bitwy zdecyduje się, gdzie przebiegnie granica Europy. Wyznaczą ją (czy trwale?) Ukraina połączona szczególnymi więzami z Polską, kraje bałtyckie i Finlandia. W tej wojnie, podobnie jak w tej zeszłowiecznej, pieniądze przestają się liczyć, świadczą o tym decyzje prezydenta Bidena mierzone dziesiątkami miliardów dolarów przeznaczonych na ukraińską wojnę i dramatycznie rosnące zaangażowanie Rosji.
- Po drugie wojnie w Ukrainie towarzyszy coraz wyraźniejsza konfrontacja USA i Chin, wyznaczając tym samym coraz szerzej i głośniej ogłaszany koniec globalizacji. Współpraca wszystkich ze wszystkimi przestaje być możliwa, a to musi oznaczać wzrost cen i nieuniknione obniżenie dobrobytu w skali globalnej. Choć z pewnością nie będzie ono równomiernie rozłożone, na pewno będzie biedniej, zwłaszcza w krajach biedniejszych. Narastający kryzys żywnościowy jest tego najlepszym dowodem. Pojawiają się drastyczne ograniczenia obrotu surowcami (zwłaszcza energetycznymi) i technologią, które dotyczą wszystkich. Wkrótce jeszcze silniej dadzą o sobie znać w kategoriach poziomu życia.
- Po trzecie olbrzymie zasoby materialne, finansowe i ludzkie zostaną skierowane na obsługę konfliktów zbrojnych, ograniczając tym samym możliwości w innych dziedzinach.

Groźba stagflacji

Wszystko to razem oznacza, że antykruchość właśnie się skończyła. Z jednej strony spodziewany jest dalszy napływ gorącego pieniądza na

rynek, a z drugiej spadek wzrostu produkcji spowodowany wszystkimi wspomnianymi powyżej ograniczeniami podaży. Oznacza to scenariusz stagflacji: niski lub ujemny wzrost i wysoką inflację. Toczy się spór między specjalistami o to, czy będzie ona mniej lub bardziej dotkliwa i krótsza lub dłuższa w porównaniu ze stagflacją lat 70. XX wieku wywołaną szokiem naftowym i wojną wietnamską. Przeważa pogląd, że będzie płytsza, mniej dotkliwa i krótsza. Czas pokaże, nikt poważny nie neguje jednak tego scenariusza. Dlatego w jednym z artykułów opublikowanych przez „Financial Times” pada pytanie, jak kraje poradzą sobie ze stagflacyjnym scenariuszem, o którym nawet specjaliści dawno już zapomnieli. Odpowiedź jest banalnie prosta: różne kraje poradzą sobie różnie. I to jest miejsce na kilka refleksji *pro domo sua*.

Scenariusz walki ze stagflacją jest brutalny i bolesny. Polega z jednej strony na oszczędnościach budżetowych, a z drugiej na podnoszeniu stóp procentowych i odejściu od kreacji pieniądza przez banki centralne (np. w formie skupu obligacji). Te działania muszą być tym bardziej radykalne, im głębszy i mocniej zakorzeniony jest kryzys. Z taką sytuacją lepiej dają sobie radę kraje o wysokim poziomie kapitału intelektualnego i społecznego, który monetyzowany jest w formie innowacji nakręcających wzrost. Polska ma niewielkie zasoby tak rozumianego kapitału. Pewne nadzieje dają mnożące się, choć nierosnące dostatecznie szybko, start-upy.

Największym zagrożeniem jest niezwykle konfrontacyjna i zajadła walka polityczna prowadzona poprzez odwoływanie się do emocji i stosowanie populistycznych argumentów. Zarówno rządzący, jak i opozycja próbują pozyskać wyborców coraz hojniejszymi podarunkami: a to -nasta emerytura, a to -dzieńca procent podwyżki płac itp., itd. Ludzie nie zdają sobie sprawy, że to są zatrute prezenty, które za jakiś czas obrócą się przeciwko obdarowanym. Spirala cenowo-płacowa jest równie niebezpieczna dla gospodarstw domowych jak wir w rzece dla pływaka. Nadaże bowiem gwałtowności i przyspieszenia procesom stagflacyjnym.

Przywołuje to moje osobiste wspomnienie. W lecie 1989 roku, kiedy w Polsce „kończył się komunizm”, „Solidarność” zaproponowała indeksację płac wskaźnikiem inflacji. Protestowałem przeciw temu pomysło-

wi i na znak tego protestu nie odnowiłem swego członkostwa w NSZZ „Solidarność”. Nie wiem, kto teraz zaprotestuje, ale w przeciwieństwie do obietnicy Churchilla obietnice nadchodzącego „raju na ziemi” z pewnością dotzymane nie będą. Niestety, trudno wyobrazić sobie ugrupowanie, które odniosłoby sukces wyborczy na hasłach à la Churchill, ludzie lubią słuchać przyjemnych opowieści i gonią tych, którzy „psują koncert”. Są jednak takie zawody i role społeczne, którym etyka zawodowa to właśnie powinna nakazać. A może już nie ma?

„Rzeczpospolita” z 7 czerwca 2022 roku

Strategiczna autonomia Unii Europejskiej: mrzonka czy konieczność?

W ciągu ostatnich lat wiele czarnych łabędzi wylądowało na kontynencie europejskim. Wbrew twierdzeniom Francisa Fukuyamy historia wciąż trwa. Zarówno brexit, jak i kryzys finansowy z 2008 roku, pandemia COVID-19 czy rosyjskie agresje przeciwko Gruzji i Ukrainie i w końcu pełnowymiarowa wojna w Ukrainie – wszystkie te wydarzenia stanowiły spektakularne wyzwania dla Unii Europejskiej. Towarzyszyły im stopniowo rozwijające się procesy, takie jak wzrost nierówności, rozwój mediów społecznościowych i sztucznej inteligencji, kryzys klimatyczny, wzrost znaczenia i popularności tendencji autorytarnych. Wszystkie wymagają adekwatnej reakcji ze strony UE.

Doświadczenie ostatnich lat wskazuje, że reakcje były tym bardziej adekwatne i skuteczne, im silniej były zakorzenione w jednolitej autonomii strategicznej, określonej dla całej Unii na podstawie konsensusu lub choćby przyzwolenia państw członkowskich. Na przykład w okresie wojen bałkańskich, na wcześniejszym etapie integracji europejskiej, rozdrobniona pod wieloma względami Europa okazała się całkowicie bezradna i uzależniona od amerykańskiej interwencji zbrojnej. Ale już europejska wspólna reakcja na pandemię dowiodła, że strategiczna integracja Europy poczyniła postępy.

Wojna w Ukrainie, u samych bram Europy, wskazuje na to, że czeka nas ponownie proces „stawania się” Europy, jak po I i po II wojnie światowej. Sięgnąłem do dwóch opracowań historycznych przedstawiających te dwa wyjątkowe okresy: „Peacemakers” Margaret MacMillan, o konferencji pokojowej w Paryżu w 1919 roku, i pamiętników Deana Achesona, amerykańskiego podsekretarza i sekretarza stanu w czasie II wojny światowej i w kilku kluczowych latach po niej, do 1953 roku, pod zmiennym tytułem „Present at the Creation”.

W Paryżu w 1919 roku brakowało jednolitej myśli strategicznej dla Europy. Tragicznym skutkiem tego deficytu okazała się kolejna wojna światowa.

Okres po II wojnie światowej to okres budowania w Europie wspólnoty obronnej przed realnym zagrożeniem sowieckim. Ogromną rolę odegrało w tym procesie przywództwo amerykańskie. Efektem było i jest ponad 70 lat bezpieczeństwa i dobrobytu w Europie Zachodniej. Teraz Europa staje ponownie przed strategicznym wyzwaniem i ponownie znaczenie ma amerykańska obecność.

Stany Zjednoczone Europy

Z profesorskiego nawyku zacznę od próby definicji autonomii strategicznej. Proponuję, by rozumieć przez nią zdolność do generowania i wdrażania uzgodnionych w gronie 27 państw członkowskich długofalowych strategii działania UE jako całości i poszczególnych państw w którymś z ważnych obszarów, takich jak: ochrona środowiska, badania naukowe, edukacja, ochrona zdrowia czy finanse. Pojęcie strategii rozumiane jest, zgodnie z konwencją przyjętą w ramach nauk ekonomicznych i zarządzania, jako zespół długofalowych celów wraz z regułami i zasadami działania, kamieniami milowymi i budżetami. Zapewnia to pewien dobrowolnie przyjęty twardy kościec działania w konkretnych obszarach, daje pewną autonomię i niezbędną szybkość reakcji w stosunku do fluktuacji politycznych w krajach członkowskich oraz zmian szeroko rozumianego otoczenia, obejmującego m.in. polityki i działania takich globalnych podmiotów, jak USA, Chiny czy ciągle jeszcze

Rosja. Tak rozumiana strategia musi się jednak nieuchronnie opierać na dokładnie wynegocjowanej akceptacji ze strony państw członkowskich. Warto podkreślić, że chodzi o konkretne „częstkowe” obszary. Całościowa strategia dla ponadpaństwowego tworu jest trudna do pomyslenia, bez względu na to, jak dobrze brzmi w niejednych uszach hasło „Stany Zjednoczone Europy”.

Dodatkową trudność stanowi uogólniona niepewność otoczenia: geopolitycznego, militarnego, społecznego, technologicznego, ekonomicznego i finansowego. Dotyczy ona kluczowych uwarunkowań – pozycji euro jako światowej waluty, wyniku wojny w Ukrainie, pozycjonowania Chin wobec USA i Rosji czy roli sztucznej inteligencji w procesach ekonomicznych i społecznych. Ta niepewność wymusza ciągłą analizę strategii i dostosowywanie ich do zmieniających się warunków. Zatem muszą to być strategie otwarte, co stawia wielkie wymagania pod adresem zaplecza analitycznego UE i krajów członkowskich oraz wymaga wysokiej kultury negocjacji. W jednych sprawach, jak np. zwalczanie pandemii czy współpraca naukowa, a nawet uwspólnotowienie długu, przychodzi to łatwiej, w innych, jak praworządność czy polityka fiskalna, zdecydowanie trudniej, na granicy niemożliwości. Dlatego europejskie strategie nigdy nie są w stu procentach kompletne, w stu procentach stabilne i w stu procentach koherentne. Inaczej być nie może w gronie 27 państw o odmiennych tradycjach, kulturach i interesach. Nie ulega jednak wątpliwości, że im bardziej spójna i konsekwentnie realizowana jest strategia w jakimś konkretnym obszarze, tym bardziej skuteczna i korzystna jest dla całej wspólnoty.

Strategiczna integracja

W tym kontekście warto zastanowić się nad odpowiedziami na dwa fundamentalne pytania:

- Czy strategiczna integracja Europy jest dziś bardziej pilna i potrzebna niż do niedawna? I jeżeli tak, to dlaczego?
- Co sprzyja autonomii strategicznej, a co ją hamuje?

W powszechnym odczuciu potrzeba strategicznej integracji UE stała się pilniejsza po rozpoczęciu przez Rosję zbrojnej inwazji na Ukrainę i po ujawnieniu związanej z nią serii zbrodni wojennych i zbrodni przeciwko ludzkości. Zgodnie z enuncjacjami ważnych funkcjonariuszy państwa rosyjskiego ich kraj toczy wojnę z Europą, z zachodnią cywilizacją, liberalną demokracją i zachodnim modelem życia. W związku z tym Europa przestała być bezpiecznym miejscem na ziemi. Wśród 27 państw uświadomienie tej prawdy jest zróżnicowane, ale niewątpliwie postępuje wraz z potęgowaniem się rosyjskiej agresji. Przez cały okres zimnej wojny i bezpośrednio po niej Europa czuła się bezpieczna pod amerykańskim parasolem i dzięki niemu korzystała ze swoistej dywidendy bezpieczeństwa.

W 2022 roku Stany Zjednoczone wróciły do roli lidera wolnego świata. Dzięki reaktywowanej współpracy transatlantyckiej rosyjska agresja została powstrzymana. Narastająca konfrontacja USA z Chinami nieuchronnie odwraca jednak uwagę Amerykanów od Europy. Europa sama musi przygotować się do obrony. Patrząc na różnicę potencjału UE i Rosji, można powiedzieć, że wydaje się to łatwym zadaniem. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że w ciągu dziesięcioleci projekt armii europejskiej nie wyszedł z etapu luźnych rozważań i nieśmiałych eksperymentów, trzeba zauważyć, że pojawia się wielki znak zapytania.

Wraz z potęgowaniem się agresji w rosyjskiej narracji i działaniach zbrojnych Europa jako całość musi być strategicznie przygotowana. Czas nagli. Wydaje się, że Stany Zjednoczone sprzyjają stworzeniu silnego sojuszu państw położonych w polu bezpośredniego rażenia Rosji. Są to kraje żywotnie zainteresowane skutecznym powstrzymaniem Rosji i mogą dysponować odpowiednim potencjałem militarnym pod warunkiem, że nowoczesne uzbrojenie zapewnią Stany Zjednoczone i Europa Zachodnia, postępując zgodnie z maksymą Ericha Marii Remarque'a, że „wszystko, co można kupić za pieniądze, jest tanie”. Tak dziś postępuje Zachód w stosunku do Ukrainy. To wymaga skonstruowania odpowiedniej autonomicznej architektury Europy, dysponującej największą koncentracją siły militarnej na wschodniej flance. Taki układ jest w strategicznym interesie wszystkich państw członkowskich, choć nie-

koniecznie w pełnej zgodzie z ich bieżącą polityką. I to jest kolejne wielkie pole do negocjacji. Trzeba bowiem także pamiętać o emocjach, takich jak „antyamerykanizm” wielu europejskich elit, archaiczne, rodem z XIX wieku, pojmowanie patriotyzmu i suwerenności narodowej czy wreszcie oszczędność na granicy skąpstwa, podniesiona do roli cnoty kardynalnej.

Autonomia strategiczna

Czysto ekonomiczne względy też wskazują na konieczność strategicznego uporządkowania spraw europejskich. Era globalizacji, jaka ukształtowała się na przełomie wieków, dobiega końca. Ze względów bezpieczeństwa skróceniu i uproszczeniu ulegają łańcuchy dostaw. Światowe rynki surowców, technologii i kapitału coraz wyraźniej dzielą się na obszary wyodrębnione zgodnie z logiką sojuszy. *Outsourcing* przekształca się we *from friends sourcing*. Zmienia się struktura kosztów produkcji i dystrybucji, coraz większą rolę odgrywają względy ochrony środowiska, społeczne i humanitarne z jednej strony, a polityczne i militarne z drugiej. Aby sprostać tak ustrukturyzowanej konkurencji, Europa jako całość musi uzyskać i utrzymać pewien poziom strategicznej autonomii i jednolitości polityki handlowej, m.in. poprzez reżimy sankcji i wspólną politykę przemysłową. Dotychczasowa historia Wspólnoty stwarza po temu korzystne przesłanki, oczywiście pod warunkiem, że dobrze wynegocjowane procesy integracyjne będą kontynuowane. Kluczowe znaczenie ma istotne podniesienie budżetu przeznaczonego na realizację wspólnych, unijnych strategii.

U podstaw procesów poszerzania strategicznej autonomii Europy leżą więc dwa powiązane ze sobą motywy: narastający stopniowo strach przed rosyjskim zagrożeniem, obejmującym całą Europę, i konieczność nadążania za zmianami ekonomicznymi i technologicznymi współczesnego świata, stawienia czoła wyzwaniom i uzyskania pozycji lidera tam, gdzie to możliwe – np. poprzez projekt PDI (Public Digital Infrastructure). Należy wszakże też pamiętać o inherentnych słabościach przedsięwzięć publicznych, które to słabości w Europie dość czę-

sto dają znać o sobie. Oba te motywy – strach i ambicja – działają ostatnio ze zwiększoną siłą. Mogłoby to wskazywać, że wkrótce należy się spodziewać przyspieszenia procesów integracji europejskiej.

Populizm i nowy nacjonalizm

Procesy integracji strategicznej napotykają jednak silny opór. Jest on ideologicznie i politycznie motywowany przez populizm i nowy nacjonalizm. W ciągu ostatniego dziesięciolecia zyskiwały one niemałe poparcie w wielu krajach europejskich. Ich wielkim triumfem był brexit, który przynosi mieszkańcom Wielkiej Brytanii swoje gorzkie owoce. To może wpływać na opinię publiczną w innych krajach. Populiści i neonacjoniści, samodzielnie lub w koalicjach, w kilku krajach doszli do władzy. Gdziekolwiek odbywają się spotkania europejskiej międzynarodówki nacjonalistycznej. Brak im na razie siły przebicia wystarczającej do zahamowania procesów strategicznej integracji UE, ale korzystając z ciągle aktualnego prawa weta, mogą je opóźniać. W rezultacie takie ideologiczne sprawy, jak praworządność czy prawa człowieka, grzęzną w europejskich procedurach. Można jednak mieć nadzieję, że wyjątkowa kombinacja moskiewskiego kija (może nawet knuta) i brukselskiej marchewki popchnie przynajmniej niektóre sprawy do przodu i zakres strategicznej autonomii UE będzie się poszerzał.

Odpowiedzi na pytanie, do jakiego stopnia posunie się strategiczna autonomia UE, może dziś udzielić jedynie wysoko kwalifikowana wróżka, a nie skromny profesor. Wynika to zapewne stąd, że brakuje debaty na ten temat, prowadzonej w gronach decyzyjnych reprezentujących odmienne poglądy, łącznie z uznawanymi za skrajne. Katalog spraw w różnym stopniu rozwiązywalnych i nierozwiązywalnych byłby cennym efektem takiej inicjatywy, chociaż z pewnością ulegałby zmianom wraz z upływem czasu i biegiem wydarzeń.

Tekst ukazał się 7 maja 2023 roku we „Wszystko co Najważniejsze”
pod tytułem: *Czeka nas ponownie proces „stawania się Europy”*

Czwarta fala globalizacji

Globalizacja nie jest kwestią wyboru, podobnie jak rozwój technologii. Trzeba się do niej dostosować.

Kolejne fale globalizacji towarzyszyły ludzkości od zarania dziejów. Lokalne rynki i ośrodki produkcji łączyły się w większe całości dzięki coraz tańszemu i sprawniejszemu transportowi. Wraz z towarami przemieszczali się ludzie, informacje, idee, religie, ideologie, wiedza i umiejętności. Powstawał swoisty stop akceptowany i promowany przez jednych, kontestowany i zwalczany przez innych. Towarzyszyła temu polityczna konsolidacja i dominacja krajów lub koalicji i gospodarek produjących w kolejnych epokach.

Pierwsza fala globalizacji wiązała się z rozwojem transportu morskiego i coraz dalszymi podróżami morskimi od starożytności po XVIII wiek. Kształtowały się globalne rynki płodów rolnych, kruszców szlachetnych, surowców oraz prostych wyrobów, takich jak tekstylia. Tej pierwszej globalizacji Pierwsza Rzeczpospolita zawdzięcza okres prosperity oparty na eksporcie zboża i surowców rolnych oraz imporcie dóbr luksusowych.

Druga fala to zakończony I wojną światową okres dominacji uprzemysłowionej Północy nad Południem, zapewniającym rynki zbytu i surowce.

Tania siła robocza

Trzecia fala globalizacji to okres „delokalizacji” przemysłu z krajów bogatych do biednych, dysponujących taną siłą roboczą. Stała się ona możliwa dzięki burzliwemu rozwojowi nie tylko transportu, ale też transferu kapitału, technologii, wiedzy, umiejętności oraz obiegu i obróbki informacji. Tutaj, po 1989 roku, ponownie pojawia się Polska (obok m.in. Chin, Korei, Tajlandii i Turcji) jako jeden z 11 krajów „wygranych”, które gwałtownie zwiększyły eksport swojego przemysłu (np. części samochodowych) na rynki krajów najbogatszych.

Tej fali globalizacji towarzyszy przepływ ludzi z krajów biedniejszych do bogatszych, co w tych drugich odbiło się niekorzystnie na sytuacji nisko i średnio kwalifikowanych rodzimych pracowników, przyzwyczajonych do stosunkowo wysokiego standardu życia. Powoduje to coraz gwałtowniejsze protesty z powodzeniem wykorzystywane politycznie przez przedstawicieli nowego nacjonalizmu.

Zważywszy na ekonomiczny bilans naszego 27-lecia po 1989 roku, Polska powinna być ostatnia w kolejce do takich protestów. Jeżeli nie jest, to znaczy, że przeważyły negatywne odczucia związane z nierównym podziałem owoców wzrostu.

Trzecia fala globalizacji osiągnęła już swoje apogeum i ustępuje miejsca czwartej. Jest ona konsekwencją obecnej fazy rozwoju rynków, technologii i zarządzania. Rynek stał się globalny, a produkty lokalne zostały sprowadzone do kategorii folkloru. Oznacza to jednolitość norm, standardów i wymogów, globalny zasięg kanałów dystrybucji i mechanizmów cenotwórczych oraz instrumentów promocji i reklamy.

Dyktatura norm i technologii

Róże z Nigerii i Ekwadoru trafiają poprzez Rotterdam do całej Europy i przez podobne węzły dystrybucji do Ameryki Północnej i Azji. Róże z ogródka pozostają na własny użytek. „Globalne róże” są hodowane, transportowane i magazynowane przy zastosowaniu ściśle określonych zaawansowanych technologii. Te technologie muszą stosować wszyscy

producenci uczestniczący w globalnym rynku, bo dyktatura technologiczna nie dopuszcza odstępstw ani wyjątków.

Współczesna technologia oparta na automatyce, robotyce i sztucznej inteligencji ma jednak szereg cech szczególnych, o których trzeba pamiętać, określając swój stosunek do tej ostatniej fali globalizacji. Technologia jest wdrażana dla poprawy konkurencyjności firm i nie generuje nisko i średnio kwalifikowanych oraz nisko i średnio płatnych miejsc pracy. Przeciwnie, eliminuje je bezlitośnie. Stwarza natomiast olbrzymie szanse samorealizacji, awansów i wysokich (niekiedy niebotycznie) zarobków dla osób wysoko kwalifikowanych, utalentowanych, przebojowych, aktywnych. Podstawowego znaczenia nabiera jakość pracy, a nie jej ilość.

Spotyka się prognozy, że do końca tego wieku 100 proc. zatrudnionych w krajach rozwiniętych będzie musiało legitymować się jakąś formą wyższego wykształcenia, a ponadto regularnie korzystać z różnych form dodatkowego kształcenia. Wyobraźmy sobie skutki spodziewanego już w najbliższych latach zastąpienia kierowców ciężarówek przez pojazdy autonomiczne czy eliminacji pracowników kas w supermarketach. Przy czym nie ma dobrej odpowiedzi na pytanie, jak zagospodarować te osoby „eliminowane” z rynku. W rozwiązaniu problemu kluczowa musi być rola państwa jako regulatora.

Współczesna technologia jest modularna i doskonale mobilna. Procesy tworzenia wartości mogą być realizowane w najróżniejszych konfiguracjach organizacyjnych i terytorialnych. Zarządzanie tymi procesami polega na wyodrębnieniu modułów realizowanych przy wykorzystaniu konkretnych konfiguracji zasobów (ludzkich, materialnych, technologicznych, wiedzy), na posadowieniu każdego z modułów w optymalnym dla niego środowisku i na koordynacji procesu, czyli na zarządzaniu łańcuchem wartości. Optymalne lokalizacje poszczególnych ogniw łańcuchów dostaw wybiera się na podstawie złożonych zestawów kryteriów, wśród których koszty odgrywają już mniej istotną rolę. Decydujące znaczenie ma jakość zasobów i ich dostosowanie do specyfiki konkretnego modułu. Chodzi o kapitał intelektualny: zdolność do twórczego podejścia do realizowanych zadań, opanowanie szybko roz-

wijającej się technologii, sprawność koordynacji i zarządzania projektami. Ostatecznie decyduje więc jakość zasobów ludzkich.

Firma jako superorganizator

Ogniwa łańcucha dostaw nie są nigdzie osadzone na stałe. Jego organizator (w praktyce międzynarodowa firma) oczekuje najwyższej możliwej stopy zwrotu swoich inwestycji i nieustannie poszukuje coraz lepszych „gniazd” dla realizacji poszczególnych modułów swojego procesu.

Wyobraźmy sobie producenta zabawek, który nic nie posiada i niczego nie produkuje, a dominuje na globalnym rynku i osiąga olbrzymie zyski. Z myślą o następnym sezonie (święta Bożego Narodzenia, Nowy Rok) zleca badanie kluczowych rynków (Ameryka Północna, Azja, Europa) wyspecjalizowanym firmom, które określą cechy i typy zabawek najbardziej poszukiwanych. Następnie czołowe firmy wzornicze (włoskie, skandynawskie, japońskie) otrzymują zlecenie na zaprojektowanie konkretnych modeli, a niemieckie firmy inżynierskie na przygotowanie technologii produkcji, która zostanie zlecona do Chin. Z odpowiednim wyprzedzeniem w stosunku do świąt dostawy spłyną do Hong-Kongu i Singapuru, gdzie będą pakowane i wysyłane do wielkich sieci handlowych na wszystkich kontynentach. Sieci zajmują się promocją, reklamą i sprzedażą. Taka firma nie prowadzi nawet własnej księgowości, zlecając ją wyspecjalizowanej firmie zewnętrznej. Ten model biznesowy staje się coraz bardziej powszechny w kolejnych przemysłach, a także w usługach.

Globalizacja od zawsze spotykała się z oporem, niekiedy gwałtownym, prowadząc do rewolucji, kontrrewolucji i wojen. Aktualna lista krajów, w których ten opór przeważał, obejmuje m.in. Wenezuelę, Kubę, Koreę Północną, Zimbabwe i Iran. Historię odwracania się plecami do globalizacji mają za sobą wszystkie kraje byłego bloku socjalistycznego, Algieria, Argentyna, a nawet Francja w pierwszym, krótkim okresie rządów socjalisty Mitterranda. Wspólnym mianownikiem wszystkich tych prób jest głęboka zapaść cywilizacyjna, którą trudno odwrócić.

Strategia rozwoju

Antyglobalizm w postaci nowego nacjonalizmu zyskuje coraz większą popularność w najwyżej rozwiniętych krajach. Paliwem rozpalającym protest jest strach klasy średniej zagrożonej przez trzecią falę globalizacji i przekonanie o zdradzie elit, które nie ochroniły jej interesów. Jest to reakcja spóźniona.

Zamiast reagować nerwowo na gasnącą już trzecią falę globalizacji trzeba przygotować się do czwartej, która może okazać się bardziej bezwzględna dla „opóźnionych” aniżeli poprzednie. Recepta na sukces narodowej gospodarki wobec zmian zachodzących w gospodarce światowej jest prosta, choć w realizacji niełatwa. Trzeba stworzyć maksymalnie sprzyjające warunki dla „gniazdowania” możliwie najbardziej atrakcyjnych ogniw z łańcucha dostaw globalnych firm. Wszystkie wysiłki i środki muszą być skierowane na edukację i zdolność do tworzenia wiedzy. Równocześnie trzeba zadbać o rozwój własnych czempionów – firm o globalnych ambicjach. W warunkach gospodarki otwartej, z dominującym sektorem prywatnym, i przy ugruntowanych rządach prawa to najważniejszy i niemal jedyny filar jakiejkolwiek sensownej strategii rozwoju. Wszystko inne przyjdzie samo.

„Rzeczpospolita” z 8 maja 2017 roku



*Przeciętny zjadacz chleba nie jest w stanie wyrobić
sobie własnego zdania. Przestaje wierzyć statystykom,
ekspertyzom, prognozom, a nawet zwracać na nie uwagę.
Czemu i komu więc wierzy? Wszelkiego rodzaju wróżkom,
znachorom i cudotwórcom wypowiadającym się na temat
gospodarki.*

Iluzje, kłamstwa i rzeczywistość, czyli wyobraźnia ekonomiczna

Ludzie wierzą takim opiniom, które dobrze korespondują z ich własnymi emocjami, lękami, nadziejami i uprzedzeniami. Prawda nie ma tu żadnego znaczenia. Na przykład ci, którzy czują, że powodzi im się gorzej niż sąsiadom, skłonni są ignorować i podważać statystyki mówiące o wzroście gospodarczym.

Obserwujemy rozjeżdżanie się wyobrażeń o gospodarce ekspertów, zwłaszcza ekonomistów i pozostających pod ich wpływem polityków, oraz licznych grup „przeciętnych obywateli” i polityków umiejących odczytywać ich nastroje. Takie rozbieżności można badać empirycznie, posługując się pojęciem wyobraźni ekonomicznej, czyli sumą wyobrażeń, opinii, nadziei i lęków, które charakteryzują różne grupy społeczne w ich myśleniu o gospodarce. To swoiste okulary, za pomocą których ludzie dokonują oglądu i oceny sytuacji ekonomicznej kraju i swojej własnej oraz jej dynamiki. Te okulary często zniekształcają rzeczywistość. Statystyki, modele i teorie ekonomiczne oraz naukowe analizy i prognozy nie mają na nie wielkiego wpływu. Decydujące znaczenie mają emocje, lęki, nadzieje, uprzedzenia kształtujące się żywiołowo pod wpływem mediów, plotek, Internetu i najróżniejszych osobistych czy grupowych doświadczeń.

Wskaźnik ALK

Na samym początku 2015 roku wraz z profesorami Adamem Nogą i Krzysztofem Zagórskim oraz Katarzyną Piotrowską z Akademii Leona Koźmińskiego (ALK), podczas seminarium ekspertów, zorganizowanego przez Kancelarię Prezydenta przedstawiliśmy głowie państwa wyniki prowadzonych od 1999 roku badań wypracowanego w ALK syntetycznego wskaźnika zrównoważonego rozwoju (BDI). Jest on zbudowany z 45 indeksów mierzących zarówno ekonomiczne, jak i społeczne aspekty rozwoju. Okazało się, że mimo utrzymującego się pozytywnego tempa wzrostu PKB i wysokiego poziomu satysfakcji z własnej aktualnej sytuacji ludzie odczuwali silny niepokój o przyszłość i nie ufali rządzącym. Zwróciliśmy uwagę, że może to wpłynąć na wynik zbliżających się wyborów. Nasze ostrzeżenie zostało uznane za mało wiarygodne w obliczu dobrych wyników ekonomicznych.

Oczekiwania społeczne

Badania wyobraźni ekonomicznej prowadzone od wielu lat w ALK wskazują, że o ile w opinii społecznej trwale dominuje poparcie dla demokratycznego porządku politycznego, o tyle akceptacja kapitalizmu jako systemu gospodarowania nie jest aż tak wyraźna i jednoznaczna. Dominuje poparcie dla interwencjonizmu państwowego i własności państwowej w sektorach uważanych za kluczowe, takich jak banki, energetyka, transport, górnictwo. Nawet ponad 20 proc. badanych opowiada się za państwowym handlem detalicznym (!). Rozpowszechniona jest nieufność wobec kapitału zagranicznego. Niemal 55 proc. badanych postuluje, by rząd nie pozwalał zagranicznym koncernom na kupowanie polskich przedsiębiorstw, a jedynie 25 proc. jest odmiennego zadania. Ponad 90 proc. uważa, że rząd powinien tworzyć nowe miejsca pracy i aktywnie finansowo wspierać tworzenie nowych przedsiębiorstw.

Zbliżony jest poziom akceptacji dla dotowania produkcji rolnej, a nawet ponad 50 proc. badanych uważa, że rząd powinien wspierać upadające firmy prywatne. Powszechne jest oczekiwanie, że państwo zapewni

każdemu pracę, bezpłatną opiekę zdrowotną oraz edukację na wszystkich poziomach, łącznie z wyższym. Nie ma poparcia dla pomysłów współpłatności tych świadczeń. Na przykład ponad 75 proc. badanych sprzeciwia się temu, by pacjenci płacili choćby niewielką kwotę za wizytę u lekarza lub pobyt w szpitalu.

Jaki kapitalizm?

Niespójne są wyobrażenia o tym, w jaki sposób onnipotentne państwo, którego domagają się obywatele, ma finansować swoją działalność. Ponad 76 proc. badanych uważa, że osoby zamożniejsze powinny płacić wyższe podatki. Niemal 80 proc. zgadza się z opinią, że ciężiej pracującym należą się wyższe wynagrodzenia, ale z postulatem „wszystkim po równo” zgadza się tylko około 23 proc., podczas gdy niemal 64 proc. jest przeciw.

Polacy racjonalnie postrzegają jako prorozwojowe: inwestycje krajowego biznesu prywatnego, inwestycje zagraniczne, inwestycje państwa, nakłady na rozwój nauki i techniki oraz konkurencję między przedsiębiorstwami. Nie widać jednak w wyobraźni ekonomicznej żadnego pomostu, który pozwoliłby pogodzić tak określone wymogi rozwoju z wyraźnie i silnie postulowanym modelem państwa opiekuńczego i dominującą rolą własności państwowej oraz kontroli państwa nad gospodarką.

Podobnie jest na świecie. Ruchy „oburzonych”, *occupy* czy skrajnej prawicy żądają pełnego zatrudnienia, wcześniejszych emerytur, wyższych wynagrodzeń, protekcjonizmu i rosnących państwowych inwestycji. I mają coraz więcej zwolenników, mimo że nie wskazują żadnych realistycznych sposobów wypełnienia tych postulatów.

Jak czytać nastroje?

W gronach ekonomistów i zdominowanych przez nich polityków informacje o wyobraźni ekonomicznej społeczeństwa nie cieszą się szczególnym zainteresowaniem. Odczuliśmy to na własnej skórze. Najczęściej

zbywane są machnięciem ręki jako przesady, wyraz ciemnoty czy podległości populizmu. Niesłusznie, bo subiektywne ludzkie postrzeganie świata rządzi ludzkimi wyborami ekonomicznymi i politycznymi. Prowadzi w konsekwencji do strategicznych wyborów w skali państw i społeczeństw.

Ekonomistom trudno jest zaakceptować fakt, że ludzie nie są racjonalni i nie kierują się logiką, tylko emocjami. Nie daje się ich także szybko oświecić czy uświadomić. Dlaczego? Odpowiedzią na to pytanie jest kryzys autorytetów. Ludzie przestali wierzyć ekspertom, uczonym, specjalistom itp. Media, a zwłaszcza media społecznościowe, pełne są sensacyjnych informacji na temat korupcji wśród badaczy i ekspertów uzależnionych od firm i grup interesu finansujących badania. Także raporty i poważne opracowania biją na alarm, kontestując często sprzeczne ze sobą zalecenia ekspertów w takich obszarach, jak zdrowie, ochrona środowiska, wymiar sprawiedliwości czy wychowanie i edukacja. Nie zawsze można tu oddzielić pogoń za sensacją czy kolejną rozgrywkę od rzetelnej analizy. Nie sposób się w tym wszystkim zorientować, kiedy autorytety ekspertów, badaczy, uczonych leżą w gruzach.

Czy wierzyć ekonomistom?

Ekonomiści bywają atakowani szczególnie często za powiązania z polityką i biznesem, a zwłaszcza ze światem wielkich finansów. Każda ze zwalczających się stron politycznych sporów ma swoich „niezależnych ekonomistów” i ludzi mediów, którzy forsują dla niej korzystne rozwiązania, delegitymizując zarazem ekspertów strony przeciwnej. Wśród tego jazgotu przeciętny zjadacz chleba nie jest w stanie wyrobić sobie własnego zdania. Przestaje więc w ogóle wierzyć statystykom, eksperitom, prognozom, a nawet zwracać na nie uwagę. Czemu i komu więc wierzy? Wszelkiego rodzaju wróżkom, znachorom i cudotwórcom wypowiadającym się na temat gospodarki. Robią to tym chętniej, śmielej i bardziej masowo, im częściej spotykają takie właśnie w oczywisty sposób fałszywe stwierdzenia w mediach czy w cyberprzestrzeni. Ich auto-

rami mogą być zarówno politycy poszukujący poparcia, jak i (zwłaszcza w mediach społecznościowych) wszelkiego rodzaju maniacy i frustraci kompensujący osobiste niepowodzenia.

Polityka postprawdy

Jak stwierdza „The Economist” z września 2016 roku, nastała epoka „polityki postprawdy”, gdyż mozolnie ustalana prawda nie ma już żadnego znaczenia i politycy bez skrępowania głoszą to, co pozwala im zrealizować swoje cele i zapewnić poparcie. W sferze czystej polityki przynosi to najbardziej fantastyczne i absurdałne teorie spiskowe, takie jak np. wielokrotnie i z powagą powtarzane przez Donalda Trumpa oskarżenie prezydenta Obamy o to, że wraz z Hilary Clinton są założycielami „państwa islamskiego ISIS”, czy że atak na World Trade Center 11 września 2001 roku był spiskiem amerykańskiego establishmentu, a upadek komunizmu był dziełem komunistycznych służb specjalnych.

W sferze wyobraźni ekonomicznej pojawiają się również fantastyczne mity, jak np. ulubiona (i skuteczna, jak się okazało) teza zwolenników brexitu, że członkostwo Wielkiej Brytanii w Unii Europejskiej kosztuje ten kraj 350 milionów funtów tygodniowo i że ta kwota może zostać przeznaczona na Narodową Służbę Zdrowia, czy z uporem głoszone poglądy o deindustrializacji w krajach, gdzie udział przemysłu w PKB rośnie, o negatywnych skutkach wolnego handlu itp., itd.

Politycy zawsze kłamali, ale do niedawna próbowali ukrywać i maskować swoje kłamstwa. W sytuacji upadku autorytetów już nie muszą. Zawsze znajdują się jacyś eksperci, którzy uzasadnią dowolną tezę... Do polityków dołączają promotorzy różnego rodzaju grup interesu, branżowych lobby (np. przemysłu farmaceutycznego), związków zawodowych czy innych grup promujących np. obniżanie wieku emerytalnego. Oni także przestają się krępować jakimikolwiek rygorami prawdy czy rzetelności analizy. Głoszą i realizują to, co odpowiada ich zwolennikom. W warunkach nadmiaru informacji nie wygrywają te najśluszniesze opinie, tylko te najbardziej wyraziste i pociągające, najbardziej sexy.

Kryzys przywództwa

Pełna nieprawd i półprawd, zmitologizowana, niespójna i niestabilna wyobraźnia ekonomiczna leży u podstaw współczesnego kryzysu przywództwa. Przeprowadzone przeze mnie badanie grupy wybitnych polskich przywódców okresu transformacji wskazało na zjawisko ograniczonego przywództwa. Najważniejsze ograniczenia: polityczne, kulturowe, etyczne, emocjonalne, motywacyjne, wynikają ze stanu świadomości społecznej. Aby je przezwyciężyć i zrealizować swoją misję, przywództwo musi skutecznie zaapelować do ludzkich emocji, a następnie zrealizować zamierzone przedsięwzięcia. Kłopot polega na tym, że ci, którzy sprawnie grają na ludzkich emocjach, sami najczęściej im ulegają i nie mają technokratycznych umiejętności sprawnej realizacji koherentnych programów. Ci zaś, którzy posiadają takie technokratyczne umiejętności, okazują się bezradni wobec irracjonalnego żywiołu zbiorowej świadomości i podświadomości. Nie potrafią skutecznie odwołać się do emocji i uzyskać niezbędnego poparcia. Między innymi dlatego, że wyobraźni ekonomicznej nie traktują poważnie.

„Rzeczpospolita” z 5 października 2016 roku

Bunt mas

W czerwcowych (2024 r.) wyborach do PE zapowiada się sukces ugrupowań populistycznych w wielu ważnych krajach UE. Warto spojrzeć na to zjawisko w kontekście toczącej się hybrydowej wojny Zachodu z Rosją.

Jestem daleki od jedynie spiskowego wyjaśniania wydarzeń w krajach, które Rosja uznała za wrogie. Rosyjska doktryna wojenna i teoria wojny rozruchowej wskazują na rozruchy, bunty, strajki i ekstremalne ruchy polityczne jako instrumenty prowadzenia wojny. Finansowanie przez Rosję skrajnej prawicy w różnych krajach (np. we Francji, w Austrii, we Włoszech, a zwłaszcza w Wielkiej Brytanii w związku z referendum w sprawie brexitu) nie budzi najmniejszej wątpliwości. Rosja wykorzystuje wszystkie nadarzające się okazje, a zapewne niektóre tworzy poprzez agentów wpływu.

Sytuacja zmieniła się jeszcze bardziej na korzyść Rosji, gdy nie bez udziału jej służb bunt mas pojawił się w USA jako zwyczajny trumpizm. Otwarcie kwestionuje on zanurzone od pokoleń w sprawy europejskie stare elity i deklaruje zdjęcie z Europy amerykańskiej tarczy oraz likwidację NATO. Sprzyja temu rosnąca w ostatnich latach luka gospodarcza i technologiczna między USA a UE.

Zintegrowana Europa

W wymiarze geostrategicznym Europa bezwzględnie potrzebuje USA, ale USA Europy niespecjalnie. Otwiera to pole dla biznesowej retoryki Trumpa. W tej sytuacji, jak słusznie przekonuje prezydent Macron, Europa musi stać się mocarstwem, by przetrwać. Aby zaś stać się mocarstwem, musi zintegrować się znacznie silniej. Luźne stowarzyszenie wolnego handlu nie wytrzyma uderzeń rosyjskiego knuta. Niestety, potencjały suwerennych graczy wagi średniej grających na siebie nie sumują się do wagi ciężkiej. Powodem tej degeneracji sił jest kryzys przywództwa i wyrażający go konflikt elit i mas, który przybiera postać mniej lub bardziej otwartego buntu mas i populizmu jako odpowiedzi na ten bunt.

Populizm nie jest w Europie zjawiskiem nowym, poczynając od żądania ludu rzymskiego: chleba i igrzysk. Szczególne spustoszenia uczynił w XX wieku, rodząc dwa ludobójcze totalitaryzmy: faszyzm i komunizm, i dwa typy państwowej gospodarki, co ostatecznie doprowadziło do drugiej wielkiej wojny, dziesiątków milionów jej ofiar i zniszczenia kontynentu.

Korzenie populizmu

Europejscy intelektualiści dość wcześnie dostrzegli populistyczne zagrożenia. Hiszpański filozof José Ortega y Gasset już w 1929 roku dostrzegł wyłaniające się społeczeństwo masowej kultury, masowej polityki, masowej konsumpcji i masowej pracy, które opisał w książce „Bunt mas”. Powiązał to z radykalną zmianą stosunku społeczeństwa do rządzących mniejszości: do elit. „Masy zhardziały w stosunku do mniejszości, nie są im posłuszne, nie naśladują ich ani nie szanują, a raczej wprost przeciwnie, odsuwają je na bok i zajmują ich miejsce” – pisał.

Po wywołanej i prowadzonej przez nieudolne elity I wojnie światowej, bezmyślnej czteroletniej rzezi potulnych mas żołnierskich i najdotkliwszym w dziejach Europy kryzysie ekonomicznym przełomu lat 20. i 30., zbuntowane masy poszukały nowych proroków, którzy obiecywali powszechny dobrobyt i sprawiedliwość, panowanie dotychczas upo-

śledzonych i krzywdzonych, a przede wszystkim zaspokojenie pragnień odwetu i zemsty. Nowi prorocy dochodzili do władzy w drodze masowo popieranych zamachów stanu, jak we Włoszech, albo w drodze demokratycznych wyborów, jak w Niemczech. Ważną rolę w tych procesach odgrywała masowa, wulgarna propaganda, odwołująca się do nacjonalistycznych emocji i rewanżyzmu. Niektórzy intelektualiści przeszli na służbę populistów. Droga od triumfu populizmu do dyktatury i militarzacji społeczeństw była krótka.

Rola państwa

Mamy dziś w Europie do czynienia z narastającą falą populizmu, w odpowiedzi na nasilający się bunt niezadowolonych i roszczeniowych mas. Poparcie zyskują ugrupowania polityczne, które odwołują się do ludzkich aspiracji, frustracji, lęków i fobii, czyli do emocji. Opierają się na negowaniu ugruntowanej wiedzy. Twierdzą, że finansowane deficytem wydatki państwa można zwiększać bez ograniczeń, że cenami i stopami procentowymi, a także architekturą globalnych łańcuchów zaopatrzenia można swobodnie manipulować, kierując się kryteriami politycznymi, że polityczni nominaci mogą skutecznie zarządzać wielkimi firmami i że to państwo powinno „dla dobra ludu” dominować nad wyborami podmiotów gospodarczych, nawet konsumentów.

Nawet w krajach uważanych za wzorce liberalnej demokracji rośnie rola państwa w społeczeństwie i w gospodarce, gdzieniedzie przypominając znany z okresu międzywojennego narodowy socjalizm.

Mimo olbrzymiego postępu cywilizacyjnego, a może dzięki niemu, masy nie mądrzeją. Dzięki Internetowi i mediom społecznościowym rosną populacje antyszczepionkowców, antyekologów, a nawet płaskoziemców i zwolenników najbardziej fantastycznych teorii spiskowych. Myślą przewodnią takich przekonań jest bunt mas: opór przeciwko „tyrarii” elit, ekspertów, intelektualistów, liberalnych polityków. Rządzący, chcąc zyskać popularność wśród wyborców, muszą się wykazać niewiedzą i prostactwem. Pierwszy raz zetknąłem się z taką retoryką, kiedy prezydent Reagan wbrew oczywistej prawdzie pochwalił się w kampanii

wyborczej, że nie przeczytał żadnej książki. Później promotorzy brexitu Nigel Farage czy Boris Johnson posuwali się znacznie dalej.

W dwudziestoleciu międzywojennym „podręcznikiem” populistycznych dyktatorów była słynna książka Curzio Malapartego „Technika zamachu stanu”. To obecnie powinien być podręcznik „deprawacji prawa”, czyli przekształcenia państwa prawa w państwo mafijne poprzez przebudowę instytucji i obsadzanie ich wyłącznie „swoimi ludźmi”. Ten proces jest długotrwały, ale jak pokazuje przykład Polski, może zostać przerwany, jeżeli zostanie zachowana chociaż częściowa demokracja. Na Węgrzech jednak skończył się niemal pełnym powodzeniem.

Upokorzone mocarstwo

Dość rozpowszechniony jest pogląd, że II wojnę światową wywołało upokorzenie Niemiec. Patrząc ze stuletniej perspektywy, wielu historyków uważa, że w 1919 roku paryska konferencja kończąca I wojnę światową nie spełniła swego zadania, pozostawiając w Europie wiele punktów zapalnych. Po II wojnie światowej powstał pod przewodnictwem Ameryki trwały układ pokoju w Europie oparty na dynamicznej równowadze potencjałów, interesów i aspiracji. Pod amerykańskim parasolem militarnym rozwiązanie to zapewniło zachodniej części kontynentu 70 lat spokoju, prosperity i bezprecedensowego postępu cywilizacyjnego.

W tym samym czasie toczyła się zimna wojna: konfrontacja potencjałów militarnych NATO i Układu Warszawskiego. Związek Radziecki, przygnieciony kosztami wyścigu zbrojeń na przełomie lat 80. i 90., przegrał tę wojnę, rozpadł się na szereg niezależnych państw i utracił kontrolę nad dawnym obozem socjalistycznym. Dzięki temu kraje Europy Środkowej, w tym Polska, odzyskały niepodległość. Na placu boju po zimnej wojnie pozostał oszołomiony sukcesem Zachód, sfrustrowane i osłabione było supermocarstwo, w naturalny sposób przesiąknięte pragnieniem rewanzu, i szereg nowych, niedoświadczonych graczy po „radzieckiej szkole”, z wysoce zróżnicowanymi własnymi tradycjami i aspiracjami (np. roszczenia terytorialne Węgier) i rachunkami krzywd (np. Polska–Niemcy). W miarę upływu czasu konfiguracja geopolitycz-

na w Europie zaczynała przypominać sytuację po I wojnie światowej. Jediną różnicą, i to ogromnie znaczącą, jest jak dotąd NATO i dominująca rola USA, zapewniająca stabilność i bezpieczeństwo.

Sfrustrowane masy

Bunt mas pojawił się ponownie w Europie na początku drugiego dziesięciolecia XXI wieku, jakby w przeczuciu kończącej się prosperity. Wyraził się on w rosnącym znaczeniu, a nawet w przejmowaniu władzy przez skrajne ugrupowania populistyczne, najczęściej prawicowo-nacjonalistyczne. Ich retoryka jest bardzo podobna od Hiszpanii po Holandię i Szwecję oraz od Wielkiej Brytanii po Węgry, Chorwację i Polskę.

Badania równowagi społeczno-ekonomicznej, które prowadzimy w Akademii Leona Koźmińskiego w odniesieniu do 22 europejskich krajów OECD, wskazują, że wszędzie podstawowym czynnikiem zakłócającym równowagę są niespełnione oczekiwania i aspiracje i wynikające stąd poczucie krzywdy. To rodzi frustrację i poszukiwanie politycznego lewara, który zapewniłby zaspokojenie ambicji i marzeń, choćby całkowicie nierealnych, jak np. zapewnienie wszystkim obywatelom bezpłatnej opieki medycznej na najwyższym poziomie. Programy oparte na takich emocjach sprzyjają politycznemu sukcesowi w wyborach, ale utrudniają skuteczne zarządzanie państwem, gospodarką i społeczeństwem, bo nie da się spełniać nierealistycznych obietnic. Dopóki zachowane są podstawy demokracji, sprzyja to utracie władzy, dlatego niektóre rządy populistów ewoluują w kierunku dyktatury (np. Turcja, Egipt, Węgry).

Uderzają zasadnicze różnice przyczyn i uwarunkowań buntu mas w Europie lat 20. zeszłego wieku i we współczesnej. Hiperinflacja, nędza, bezrobocie i przygnębienie po wojnie kontrastują ze względnym spokojem, dobrobytem, praworządnością i demokracją współczesnej Europy. Jedinym punktem zbieżnym z sytuacją z poprzedniego wieku jest byłe mocarstwo, które pragnie rewanżu za przegraną wojnę i powrotu do dawnego statusu. Jak pisałem już w „Rzeczpospolitej” (z 12 marca 2024 r.), Rosja rozpoczęła swoją rozruchową globalną wojnę z Zachodem

od deklaracji Putina na konferencji w Monachium w 2007 roku i napaści na Gruzję w roku następnym. Mniej więcej w tym okresie zaczął nasilać się bunt mas na Zachodzie i wzrosła aktywność wyrażających go prawicowych partii zmierzających do rozmontowania UE, aby „ratować suwerenność”. Przypadek?

„Rzeczpospolita” z 29 maja 2024 roku

*Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga,
Krzysztof Zagórski, Sergey Druchin*

Pożegnanie z mądrością

W legendarnej serii PiW Biblioteka Myśli Współczesnej ze znakiem nieskończoności ukazało się drugie wydanie znanego eseju francuskiego filozofa Alaina Finkielkrauta „Porażka myślenia”. To właściwy czas na tę publikację, bo teraz szczególnie wyraźnie widać, jak odchodzimy od racjonalności ku emocjom w polityce gospodarczej i społecznej.

Finkielkraut zwraca uwagę, że podobnie jak w okresie międzywojennym uniwersalne wartości, takie jak prawda, rozum, postęp cywilizacyjny, pragmatyzm, są zastępowane przez wartości partykularne, przypisywane konkretnym zbiorowościom, najczęściej narodom z ich mitami założycielskimi, przesądami, uprzedzeniami, fobiami i ambicjami, czyli z całą ich emocjonalną nadbudową nad twardą strukturą realnych interesów. Emocje zaczynają dominować nad polityką, z czasem dotykają gospodarki, a nawet codziennego życia obywateli. Potwierdzają to prowadzone od kilkunastu lat w Akademii Leona Koźmińskiego badania nad wskaźnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego Balanced Development Index (BDI) dla 22 europejskich krajów członkowskich OECD, który już prezentowaliśmy na tych łamach. Dzisiaj skoncentrujemy się na zjawisku narastającej emocjonalności polityk społeczno-ekonomicznych.

Emocje rządzą

Z roku na rok zmniejsza się grupa krajów konsekwentnie realizujących długofalowe programy rozwoju społeczno-ekonomicznego, dostosowane do możliwości gospodarek w dłuższym okresie i długofalowych wyzwań, takich jak bezpieczeństwo energetyczne, ochrona środowiska naturalnego, bezpieczeństwo żywnościowe, postęp technologiczny, harmonia społeczna itp. Są to programy racjonalne, oparte na realistycznej ocenie rzeczywistości i najnowszych osiągnięciach nauki, wsparte odpowiednim poziomem inwestycji w kapitał intelektualny, społeczny i materialny. Najbardziej typowymi przedstawicielami tej grupy są „solidne i rozsądne” kraje skandynawskie, gdzie jakość życia, poziom wykształcenia oraz aktywności intelektualnej, obywatelskiej i artystycznej pozostają najwyższe. Znamienne jest, że tym wzorcem kierują się też posocjalistyczne kraje bałtyckie.

Przeciwieństwo tak rozumianej racjonalności stanowią kraje emocjonalne, które w poszukiwaniu poparcia dla rządzących w każdym następnym roku gorączkowo realizują oczekiwania swoich społeczeństw wyrażone w roku poprzednim. Słupki poparcia przesłaniają im cały horyzont, który w kategoriach czasu oddalony jest najwyżej o kilka lat czy miesięcy: do najbliższych wyborów. Na inwestycje i długofalowe, starannie przemyślane polityki pozostaje niewiele środków. Chodzi o emocjonalny dreszcz elektoratu. Na tym polega populizm. Efektem są niepewność, chaos i rosnące zadłużenie. Stanowią one podglebie kolejnych populistycznych obietnic i pośpiesznych, nieudolnych prób ich realizacji. Początkowo tę kategorię państw stanowiła grupa „lekkomyślnych” krajów południa Europy, określanym obraźliwym akronimem PIGS (Portugalia, Włochy, Grecja, Hiszpania). Później dołączały Holandia, Czechy, Węgry, a nawet Zjednoczone Królestwo i Niemcy, uważane dotąd za symbol rozsądku.

Politycy odwołują się do emocji, bo wyborcy nie chcą i często nie mogą oceniać merytorycznej wartości wyborczych programów. Technokratyczne wywody budzą zniecierpliwienie i podejrzliwość. W świecie YouTube’a, Twittera i skrótowych obrazków nie ma miejsca

na racjonalną argumentację. Nie jest więc pozbawione racji powiedzenie, że kto ma program, ten przegrywa wybory.

Emocje dają silne i szybkie efekty. Rozpalają je kryzysy i manipulacje. Uzasadniona jest więc hipoteza, że globalna lista krajów emocjonalnych jest długa i obejmuje wielu graczy wagi ciężkiej i najcięższej, takich jak USA, Rosja, Chiny, Turcja, Brazylia, Meksyk. W wielu krajach, które przez dłuższy czas utrzymują emocjonalny kurs i realizują populistyczne polityki, pojawia się tendencja do autorytaryzmu i autokracji. Kolejne sukcesy emocjonalnych polityk sprawiają, że liderzy nabierają poczucia wszechmocy i z powodzeniem eliminują z kręgów decyzyjnych osoby i grupy prezentujące inne opinie niż ich własne. Tylko posłuszni opływają w dostatki i zaszczyty.

Populiści u władzy

Nieproporcjonalnie wysoki, niekiedy wręcz dyktatorski, wpływ na politykę państwa uzyskują takie jednostki, jak Putin, Xi, Erdogan czy (w marzeniach) Trump. Z punktu widzenia choćby najbardziej skromnego „demokratycznego minimum” jest to krok wstecz nawet w porównaniu z poststalinowskimi reżimami komunistycznymi. Tam przynajmniej na poziomie kilkunastoosobowego biura politycznego partii toczyły się autentyczne debaty i spory, poszukiwano kompromisu. Putin, Xi, Erdogan, Bolsonaro czy Orban z nikim nie muszą i nie chcą się konsultować. Decyzje, niekiedy globalne i dramatyczne w skutkach, jak napaść Rosji na Ukrainę czy ewentualna agresja Chin na Tajwan, dyktatorzy podejmują na podstawie własnych, trudnych do zrozumienia obsesji, fobii i mitów przeszłości, takich jak Wielka Rosja, Państwo Środka, Imperium Otomańskie czy Wielkie Węgry i tym podobne majaki oderwane od współczesnej rzeczywistości. Każdy autokrata ma jakąś swoją obiektywnie śmieszną *idée fixe*. Ale z takich przesłanek mogą się rodzić strategiczne decyzje o charakterze wręcz samobójczym, przynoszące dramatyczne skutki. System nie ma przeciwko nim zabezpieczeń. Zostały rozmontowane w wieloletnim często procesie psucia prawa i obezwładniania demokracji, w propagandowej narracji w imię

jakichś wyższych celów, a faktycznie przeważnie w imię konkretnych, ciemnych interesów.

W 2017 roku, nakładem Wydawnictwa Prószyński, ukazała się napisana w formie dialogu książka Grzegorza Kołodki i Andrzeja Koźmińskiego pod wyprzedzającym swój czas tytułem „Nowy pragmatyzm kontra nowy nacjonalizm”. Autorzy pragnęli zainicjować poważną merytoryczną debatę na temat dwóch kierunków myślenia o gospodarce i państwie, inspirowanych pragmatycznym dążeniem do realizacji ogólnoludzkich wartości postępu cywilizacyjnego z jednej strony i nacjonalistycznymi emocjami z drugiej. Książka nie spotkała się z większym zainteresowaniem i niestety żadnej debaty nie wzbudziła, mimo że z każdym rokiem staje się coraz bardziej aktualna. Niezależnie od walorów tej akurat publikacji jest to jeden ze znaków czasu.

Patrioci kontra zdechlaki

Poza wąskimi i raczej zamkniętymi gronami fachowców, uczonych, ekspertów debata publiczna, jak pisze Finkelkraut, sprowadza się do konfrontacji nietolerancji i fanatyzmu z infantylizmem. Z jednej strony mamy więc emocjonalne wzburzenie „patriotów”, „wyznawców” i „ideowców”, a z drugiej strony „zdechlaków”, jak ich nazywa francuski filozof, karmionych rozwodnionymi treściami politycznej poprawności, humanizmu i wulgarnej ekonomii głównego nurtu. Zarówno jedni, jak i drudzy ignorują stany faktyczne i wszelką specjalistyczną wiedzę, opinie ekspertów i uczonych. W użyciu są klisze, stereotypy, *fake newsy*, legendy i mity, wykluczające etykiety, czyli najczęściej obelgi, a przede wszystkim skrótowe komunikaty rodem z Twittera i mnóstwo obrazków. Różnica między tymi dwoma plemionami polega tylko i aż na tym, że zdechlaki nie są niebezpiecznymi szaleńcami.

Powodzeniem cieszą się techniki informacyjne, technologiczne, finansowe, prawne, społeczne, psychologiczne pozwalające sprawniej, szybciej i taniej realizować kamienie milowe, które wyznaczają sobie ludzie i organizacje należące do któregoś z wrogich plemion. Obumiera jednak ogólna refleksja nad sensem i kierunkiem drógznaczonych tymi kamieniami milowymi.

Uśpiona mądrość

Nikogo nie interesuje wiedza ogólna. Zarówno w ekonomii, jak i w socjologii czy w nauce zarządzania wielka teoria śpi niemal od połowy zeszłego stulecia. Nikt już nie zadaje pytań fundamentalnych o przyczyny stanów rzeczy i ich dynamikę. Nikogo nie interesują odpowiedzi na takie pytania. Może dlatego zaskakują nas kolejne kryzysy, których nieprzewidywalność wynika z braku mądrości.

Mądrość to zdolność do właściwego wykorzystania istniejącej wiedzy w poprzek opłotków, między dyscyplinami naukowymi. Odkąd kariery naukowe robi się w silosach wąskich specjalizacji, uczeni nie potrafią identyfikować szaleństw w życiu społecznym, a przede wszystkim w wielkiej i największej polityce. Następuje więc pożegnanie z mądrością. Nie będzie ono zapewne tak słodko-gorzkie jak pożegnanie z bronią w słynnej powieści Hemingwaya, a może być wręcz tragiczne.

„Rzeczpospolita” z 24 października 2023 roku

Autorzy są pracownikami naukowymi Akademii Leona Koźmińskiego.



Uniwersalne wartości, takie jak prawda, rozum, postęp cywilizacyjny, pragmatyzm, są zastępowane przez wartości partykularne, przypisywane konkretnym zbiorowościom, najczęściej narodom z ich mitami założycielskimi, przesądami, uprzedzeniami, fobiami i ambicjami, czyli z całą ich emocjonalną nadbudową nad twardą strukturą realnych interesów. Emocje zaczynają dominować nad polityką, z czasem dotykają gospodarki, a nawet codziennego życia obywateli.

Nowy pragmatyzm kontra nowy nacjonalizm

W ostatnich latach prof. Grzegorz W. Kołodko proponuje w swoich licznych publikacjach naukowych i popularnych nowe podejście do nauki ekonomii i polityki gospodarczej określane mianem nowego pragmatyzmu. Na płaszczyźnie intelektualnej trudno mu wiele zarzucić, jednak w zetknięciu z coraz bardziej powszechną i zyskującą poparcie ideologią nowego nacjonalizmu profesor Kołodko – na razie – przegrywa.

Najogólniej rzecz ujmując, Kołodko proponuje swoisty eklektyzm, czyli odejście od dominujących paradygmatów i ideologicznych afiliacji na rzecz elastyczności, czyli stosowania różnych zasad i różnych polityk w różnych warunkach. To podejście osadzone jest w interdyscyplinarnych badaniach naukowych uwzględniających społeczny, polityczny i ekologiczny kontekst gospodarowania i wymóg zrównoważonego rozwoju.

Nowy pragmatyzm uznaje globalizację za zjawisko pozytywne i nieuniknione. Stąd zasadniczym problemem staje się skuteczna koordynacja polityk i strategii rozwojowych na szczeblu narodowym i globalnym oraz przebudowa struktury instytucjonalnej gospodarki światowej. Integracja europejska i rozbudowa strefy euro mieszczą się w tym postulacie.

Interes „zwykłych ludzi”

Rosnące polityczne poparcie zyskuje natomiast ideologia określana mianem nowego nacjonalizmu. Chodzi o różne narodowe warianty hasła „America First”, których celem jest „uwolnienie” narodów z więzów ponadnarodowych porozumień, umów i regulacji. Napędza ona zarówno prawicowe, jak i lewicowe populistyczne kampanie Frontu Narodowego we Francji, Alternatywy dla Niemiec, Ruchu Pięciu Gwiazd we Włoszech czy holenderskich nacjonalistów, greckiej Syrizy lub hiszpańskiego Podemos. Są one oparte na przesłankach emocjonalnych i nie wymagają ustosunkowywania się do racjonalnych, naukowych argumentów. Odrzucają je *a priori* jako produkty korupcji czy złej woli elit broniących swoich interesów wbrew interesom „zwykłych ludzi”.

Nowy nacjonalizm opiera się na emocjonalnej obronie dwóch zagrożonych wartości: narodowej odrębności i suwerenności oraz tradycyjnego wzorca ludowego dobrobytu ukształtowanego w najbogatszych krajach Zachodu w latach 60. i 70. ubiegłego wieku. Stąd brak debaty. W epoce postprawdy z racjonalnymi opiniami się nie dyskutuje, tylko się je zwalcza za pomocą najbardziej fantastycznych argumentów.

Co proponują nowi nacjonaści? Protekcyjizm i etatyzm, odbudowę tradycyjnych przemysłów, odgradzanie się od świata zewnętrznego, zahamowanie importu i imigracji. W wersji europejskiej propozycje te obejmują także rozbudowę systemu świadczeń socjalnych finansowanych przez rządy. Propozycje te mają zrealizować przeżywające renesans państwa narodowe w ponownie podzielonym świecie, w którym jedne interesy narodowe realizowane są wbrew drugim i kosztem drugich. Jest to całkowity odwrót od takich dominujących do niedawna w świecie projektów, jak regionalna integracja gospodarcza i częściowo polityczna (UE czy NAFTA), wspólne obszary walutowe (strefa euro), porozumienia o wolnym handlu.

Dobrobyt na świecie

Nowy pragmatyzm i nowy nacjonalizm pozostają w całkowitej opozycji. Nowy pragmatyzm akceptuje globalizację jako nieuniknioną konsekwencję dotychczasowego rozwoju technologii, społeczeństw i gospodarek i na tej podstawie proponuje szereg rozwiązań i polityk zmierzających do osłabiania jej negatywnych następstw. Chodzi o postulat zrównoważonego ekologicznie, społecznie i ekonomicznie rozwoju opartego na zdrowym międzynarodowym – i międzynarodowo kontrolowanym – systemie finansowym. Istotnym elementem jest zmniejszanie nierówności ekonomicznych i społecznych i otwarcie jak najliczniejszym grupom społecznym możliwości pomnażania swego osobistego kapitału intelektualnego oraz korzystania z jego owoców dzięki globalnej mobilności. Podstawą musi więc być swobodny przepływ dóbr, usług, kapitału i ludzi w skali globalnej.

Nowy pragmatyzm wyciąga wnioski z niezaprzeczalnego postępu dobrobytu na świecie, który dokonał się w ostatnich dziesięcioleciach dzięki globalizacji. Zmierza do intensyfikacji tych pozytywnych zjawisk i stopniowego eliminowania najszerzej pojmowanych nierówności.

Na gruncie nowego pragmatyzmu można stosunkowo łatwo wykazać, że zastosowanie zasad nowego nacjonalizmu będzie miało negatywne skutki ekonomiczne w stosujących je krajach i w skali międzynarodowej. Protekcjonizm i zatrzymywanie produkcji przemysłowej wewnątrz kraju nie doprowadzi do renesansu tradycyjnych robotniczych miejsc pracy i wzrostu zatrudnienia, ponieważ na przeszkodzie staną technologia i wysokie koszty pracy w krajach bogatych. Pod parasolem cel ochronnych ustanie presja na obniżkę kosztów i postęp technologiczny. Poszarpanie globalnych łańcuchów kooperacji i zaopatrzenia doprowadzi do skokowego wzrostu kosztów i uruchomienia presji inflacyjnej, nad którą trudno będzie zapanować. Lawinowo narastające wydatki publiczne (na świadczenia socjalne i zbrojenia) uruchomią spiralę zadłużenia państw i mogą doprowadzić do kryzysów, których nie da się konstruktywnie zakończyć w skali jednego kraju. Etytyzacja gospodarek doprowadzi do powstania znanych z okresu realnego socjalizmu grup

interesów, forsujących swoje cele kosztem interesu ogólnospołecznego. W myśl zasady: miłe złego początki, po wstępnym okresie emocjonalnej fascynacji i obfitych świadczeń socjalnych przysłowiowy Kowalski zacznie ponosić zwiększone koszty ekonomiczne nowego nacjonalizmu.

Walka klas?

Krytyka nowego nacjonalizmu wydaje się naukowo przekonująca i trudna do zakwestionowania. Problem w tym, że jego zwolennicy bynajmniej jej nie kwestionują, lecz jedynie ignorują, ponieważ prowadzą swoją narrację na zupełnie innej, emocjonalno-politycznej płaszczyźnie, sięgając do argumentów z arsenału postprawdy. Efektem jest potężne i rosnące poparcie społeczne. Warto zastanowić się nad przyczynami tego poparcia.

Odwołam się do klasycznej teorii stratyfikacji społecznej, która wyróżnia klasę wyższą, średnią i niższą, a w ramach każdej z nich trzy warstwy: średnią, wyższą i niższą. Nowy nacjonalizm to ideologia klasy średniej, a zwłaszcza średniej niższej i średniej średniej. Podłożem jest strach i to bynajmniej niepozbawiony podstaw. W latach 60. i 70. setki milionów pracowników najemnych wykonujących rutynowe prace wymagające średnich kwalifikacji, wykwalifikowanych robotników, urzędników, administratorów, drobnych przedsiębiorców osiągnęły w zamożnych krajach Zachodu godny pozazdrosczenia poziom materialnego dobrobytu i bezpieczeństwa socjalnego. Jednak w ciągu ostatnich dwóch dziesięcioleci materialna i społeczna pozycja klasy średniej ulegała erozji, a kryzys, który symbolicznie rozpoczął się upadkiem banku Lehman Brothers w USA i „katastrofą grecką” w Europie, przyspieszył proces degradacji.

Nie jest tajemnicą, że u podstaw tego procesu leżą technologia i globalizacja. Technologia umożliwia zastępowanie większości rutynowych i powtarzalnych czynności, z których utrzymuje się większość klasy średniej, przez coraz bardziej wyrafinowane i inteligentne systemy oraz stwarza możliwości globalnej koordynacji działalności. Rosnąca część tortu staje się więc udziałem stosunkowo nielicznej grupy najwyżej kwalifikowanych pracowników zaliczanych do klasy wyższej lub wyższej średniej.

Potteryzacja czy globalizacja

Globalizacja demoluje przytulny świat klasy średniej na trzy sposoby. Wykonywanie prostych czynności przez drogich pracowników w bogatych krajach jest niemożliwe ze względu na koszty. Stąd ucieczka przemysłu do krajów o tańszej sile roboczej, względnie automatyzacja i robotyzacja, jeśli powrót jest wymuszony przez rządy. Poza tym masowe migracje z krajów biednych zmieniają tkankę społeczną bogatego Zachodu. Ponadto koncentracja kapitału i finansjalizacja napędzają kolosalne zyski międzynarodowym korporacjom.

Nowy pragmatyzm, który proponuje model zrównoważonego rozwoju, umożliwia stopniowe usuwanie tych zagrożeń bez rezygnacji z korzyści globalizacji. Ale to mało efektowna, naukowa recepta, która nie przekonuje sfrustrowanych i przestraszonych. Nowy nacjonalizm bardziej przemawia do ludzi wychowanych na przygodach Harry'ego Pottera i filmach fantasy. Czary są przecież możliwe! Profesor Kołodko przegrywa z Harrym Potterem.

„Rzeczpospolita” z 1 lutego 2017 roku



*W warunkach uogólnionej niepewności wszelkie
strategie stają się wielce ryzykowne.
Strategiczne typowanie i rozwijanie wygrywających
technologii jest śmiesznym anachronizmem nie tylko
w skali państwa, ale także firm.*

Zmierzch strategii

W ostatnich kilkunastu latach weszliśmy w epokę niepewności określanej mianem „uogólnionej” lub „radikalnej”. Oznacza to, że w wielu obszarach kalkulacja ryzyka i prognozowanie scenariuszowe zawodzą. Źródłami tak rozumianej niepewności były i pozostają: pandemia, wojny, radykalne i nieoczekiwane zmiany polityczne w ważnych krajach, takich jak USA, Brazylia, Niemcy, Francja, rewolucja AI i inne zmiany technologiczne o fundamentalnych i trudnych do przewidzenia konsekwencjach.

W ekosystemie uogólnionej niepewności naczelnym imperatywem jest elastyczność i adaptacja do szybko zmieniających się i nieprzewidywalnych sytuacji, czyli zwinność. Zaś jedyną rozsądną strategią jest budowa i wzmacnianie takich zdolności na każdym poziomie – od zespołu pracowniczego po wymiar globalny. Na przeszkodzie z reguły stoją tradycyjne strategie w trakcie realizacji, z ich potężną siłą inercji. Takie wielkie długofalowe programy budowania konkretnych przewag na określonych rynkach trwają długo i drogo kosztują, a po zakończeniu mogą okazać się w części lub całości chybione, jak np. przeskalowane zdolności produkcyjne aut elektrycznych w Chinach. W miarę narastania niepewności adaptacja powinna być coraz szybsza, bo opóźnienia stają się coraz groźniejsze i coraz bardziej kosztowne. Potrzebna jest „rewolucja zwinnych”. Widać to wyraźnie, gdy się obserwuje inwestycje i dezinvestycje Warrena Buffetta w spółki technologiczne.

Upolitycznienie

Niezależnie od celowego odblokowywania już wdrażanych strategii mają one często wewnętrzny gen samodestrukcji. Jest on osadzony w odmiennych interesach różnych interesariuszy. Strategie formułowane na poziomie państwa odwołują się najczęściej do interesu ogólnospołecznego, czyli niczyjego. Silna stabilna struktura, taka jak służba cywilna, skutecznie broni tego interesu. Tam, gdzie jej nie ma lub jest sparaliżowana, każde wahnięcie polityczne unieważnia stare strategie i przynosi nowe, korzystne dla polityków aktualnie sprawujących władzę i popierających ich grup społecznych. Kraje niestabilne politycznie i administracyjnie, w których obsada personalna ośrodków władzy zmienia się całkowicie po każdych wyborach, nie są więc w stanie realizować żadnych strategii ani długofalowych polityk.

Można i należy zastanawiać się nad przyczynami tak rozumianej „strategicznej impotencji”. Tkwią one w sferze polityki i etyki. Wygranie wyborów, nawet pozorowanych, wymaga wysiłku i mobilizacji olbrzymiej rzeszy aktywistów partyjnych. W dłuższym okresie oczekują oni jakiegoś wynagrodzenia w zamian za pracę i zaangażowanie. Jediną zaś „walutą” władzy są stanowiska i atrakcyjne miejsca pracy. Dlatego by zwiększyć ten „fundusz płac”, trzeba wymieniać do spodu całą obsadę ministerstw, urzędów, władz samorządowych itp. Szczególnie istotne są spółki Skarbu Państwa i firmy od niego zależne, łupem politycznym są tam nawet stanowiska wymagające wysokich kompetencji, co prowadzi do tragicznych niekiedy konsekwencji, jak np. w kopalni Turów. Obdarowani myślą przede wszystkim, jeśli nie wyłącznie, o utrzymaniu się na swoich pozycjach i o maksymalizacji doraźnych korzyści. Wynagrodzenia uzyskiwane w ramach partyjnej nomenklatury wydają się z czasem coraz skromniejsze i trzeba znaleźć sposoby korygowania ich w górę. Otwierane są szare i „czarne ścieżki materialnego awansu „swoich”. Rządy w różnych krajach stosują te praktyki w różnym stopniu. Istota sprawy pozostaje jednak ta sama: z taką „armią” żadnej strategii zrealizować się nie da i lepiej na poważnie nie próbować.

Ktoś mógłby zatem zapytać, co się zmieniło między udaną w sumie Strategią dla Polski lat 90. a tragikomicznym Polskim Ładem? Odpowiedź na to pytanie brzmi: „Pojawiła się uogólniona niepewność”.

Prywatne interesy

Wydaje się, że w większym stopniu można zaufać samoczynnym, dostosowawczym mechanizmom rynkowym na poziomie przedsiębiorstw, gospodarstw domowych (np. fotowoltaika) i władz lokalnych. To klucz do względnego ekonomicznego sukcesu Polski w ostatnich latach pomimo fatalnych rządów. Jednak syndrom nieudanych strategii nie omija także sektora prywatnego, a zwłaszcza wielkich korporacji. Historia amerykańskiego biznesu od dziesięcioleci przynosi liczne przykłady konsekwentnej realizacji błędnych strategii, opartych na fałszywych przesłankach, w takich firmach jak Kodak, Motorola czy Bethlehem Steel Corporation. Z reguły prowadziło to do definitywnej utraty (nigdy nieodzyskanej) dominującej pozycji na rynku. Najczęściej przyczyną było powiązanie osobistych interesów dostatecznie wpływowej grupy w kierownictwie firmy z błędną strategią, opartą na przestarzałych technologiach, jak wytop stali w wielkich piecach, analogowa fotografia czy konsumencka telefonia satelitarna. Potwierdza się sformułowane przez mnie prawo Koźmińskiego: „Państwa i organizacje są głupie, bo ludzie są inteligentni”.

W okresie względnej stabilizacji były to jednak przypadki powszechnie oceniane jako ekstremalne i wiadomo, że w tych samych branżach i w podobnych sytuacjach można było takich katastrof unikać.

Szybkość i elastyczność

W warunkach radykalnej niepewności strategię zastępuje High-Speed Management (HSM), czyli zarządzanie dynamiczne zdolne do nadążania za zmianami i do szybkiej, płynnej adaptacji. Istotą HSM jest kompleksowe wykorzystanie gromadzonej w organizacji wiedzy niezależnie od organizacyjnych „przegródek” i funkcjonalnych silosów oraz kon-

frontowanie jej w czasie rzeczywistym z wiedzą o zmianach w otoczeniu. Chodzi więc o inteligencję organizacyjną, w jakimś sensie podobną do sztucznej inteligencji, bo opartą na prowadzonej w czasie rzeczywistym analizie zbiorów danych o nieznanej dotąd wielkości i strukturze. Analiza i synteza dokonują się jednocześnie i to nie w sztabach, lecz w całym systemie. Efektem jest ciągle pozbywanie się głupoty w procesie uczenia się szybkości i elastyczności.

Otoczenie biznesu

Zarówno gospodarka, jak i biznes są dziś nasycone polityką znacznie bardziej niż kiedyś. Jeszcze niedawno, w latach 90. XX wieku, w czasach wzbierającej fali globalizacji, w obszarze wolnego świata, pod ochroną Pax Americana, wybory polityczne były standardowe. Nie tylko na poziomie rządów, ale też społeczeństw i jednostek ludzkich, poddanych oddziaływaniu mainstreamowych mediów. Te przekazywały standardowe, rozsądne i niefałszywe treści, uznane wartości jedynie w kilku przewidywalnych politycznych odcieniach. W takim stabilnym otoczeniu można było budować długofalowe strategie uzyskiwania i utrzymywania przewag konkurencyjnych.

Obecnie ten polityczny monolit rozpadł się na bloki, ugrupowania i ruchy pozostające wobec siebie w stanie mniej lub bardziej otwartej wrogości, a niekiedy nawet wojny. Rządy dusz zaś sprawowane są przez media społecznościowe, gdzie najbardziej dzikie, irracjonalne i jawnie fałszywe poglądy zyskują niemałe grupy aktywnych zwolenników. Zarówno poglądy, jak i ich zwolennicy zmieniają się szybciej niż moda. Wyobraźnia społeczna zerwała się z łańcucha racjonalności i realizmu. Nie ma tu miejsca na długofalowe strategie. Trzeba reagować szybko i na bieżąco, minimalizując zagrożenia polityczne i korzystając z politycznego wsparcia, gdy pojawiają się szanse. A takie okazje nadarzają się coraz częściej i są coraz większe. Wynika to z zaostrzenia wrogich relacji między krajami i tworzonymi przez nie blokami, sojuszami, a na scenie wewnętrznej między partiami i grupami politycznymi.

Czasy zwinnych

Konflikt rujnuje biernych, ale daje zarobić zwinnym. Charakterystycznych przykładów dostarczają relacje chińsko-amerykańskie w ostatnich latach, reakcje krajów europejskich na rosyjską napaść na Ukrainę czy sztandary program przebudowy amerykańskiego przemysłu IRA (Inflation Reduction Act) prezydenta Bidena. Rola polityki rośnie i będzie rosła. Czy nam się to podoba czy nie, ekonomia staje się coraz bardziej polityczna, a zarazem coraz bardziej emocjonalna. W warunkach uogólnionej niepewności wszelkie strategie stają się wielce ryzykowne. Sekwencje działań muszą być rozwijane tak, by w każdej chwili można było je zmienić. Są więc układane w ramach skomplikowanych sieci powiązań. Struktury sieciowe pozwalają bowiem przenosić „klocki” z jednego miejsca na drugie i unikać kosztów niepodzielności wielkich, sztywnych projektów.

Zmiany technologii zaskakują nas coraz częściej, a opóźnionych – coraz dotkliwiej. Sztuczną inteligencję można stosować wszędzie, bo na tym polega jej potencjalnie rewolucyjny wpływ na produktywność. Technologie, a zwłaszcza udział w ich tworzeniu i rozpowszechnianiu, stają się podstawowym źródłem przewag konkurencyjnych i astronomicznych zysków. Strategiczne typowanie i rozwijanie wygrywających technologii jest śmiesznym anachronizmem nie tylko w skali państwa, ale także firm.

Warunkiem sukcesu jest odpowiedni poziom nakładów na naukę i edukację utrzymywany przez dłuższy czas. To pozwala szybko uzyskać znaczący postęp w dziedzinie, która ujawni się jako kluczowa. Ronald Reagan jako gubernator Kalifornii podjął decyzję, że głównym źródłem przewagi konkurencyjnej tego stanu będą ośrodki akademickie, i na początku urzędowania podwoił przeznaczony na to budżet. Podobną decyzję podjął twórca „rynkowych Chin” Deng Xiaoping i została ona podtrzymana przez wszystkich jego następców.

Budowanie kapitału ludzkiego to nie tylko łowienie talentów, ale przede wszystkim zapewnienie warunków pracy, rozwoju i finansowania badań wybitnym ekscentrykom, dziwakom i wszelkiego rodzaju nietuzinkowym jednostkom. To oni umożliwiają spontaniczne gromadzenie się kapitału

intelektualnego tam, gdzie go w danym momencie potrzeba. W systemach autorytarnych, takich jak chiński czy rosyjski, obowiązuje zasada zero tolerancji dla indywidualistów, ekscentryków i osób etycznie wrażliwych. Także w biznesie biurokracje ich nie tolerują.

Zaufanie czy tyrania?

Społeczne zaplecze HSM to przede wszystkim akceptacja ośrodków władzy politycznej i menedżerskiej, które realizują procesy adaptacji do zmian. Takie ośrodki muszą cieszyć się zaufaniem do swojej uczciwości i uznaniem kompetencji. Dlatego rynkowe demokracje lepiej sobie radzą w warunkach uogólnionej niepewności, gdyż dopuszczają wielość form i rodzajów adaptacji. Konkurencja zaś sprawia, że najskuteczniejsze adaptacje wygrywają i rozpowszechniają się. Nie ma tu miejsca dla tyranów.

Wydawało się przez chwilę, że partia komunistyczna w Chinach stworzyła perfekcyjnie technokratyczny system. To było złudzenie, choćby ze względu na rozmiary korupcji i dysfunkcji politycznego zarządzania na olbrzymią skalę. Odkąd przyspieszyło tempo zmian globalnych i poziom niepewności radykalnie wzrósł, czyli od pandemii, Chiny radzą sobie gospodarczo i technologicznie gorzej niż USA. Równocześnie budują system totalnej kontroli nad społeczeństwem. I zapewne ten system przyniesie klęskę chińskiej drodze do komunizmu.

„Rzeczpospolita” z 24 września 2024 roku

Polskie bariery

Spółeczeństwo bez elit dryfuje. Bariera kultury i praktyki politycznej jest najpoważniejszą przeszkodą w rozwoju kraju w perspektywie najbliższych dziesięcioleci.

Przez cały okres nowoczesności (czyli poczynając od rewolucji przemysłowej) historia rozwoju Polski, a właściwie ziem polskich, wyznaczona była z jednej strony przez żmudne pokonywanie odziedziczonych barier i ograniczeń, a z drugiej przez szanse i zagrożenia, jakie stwarzało zewnętrzne otoczenie międzynarodowe. Podobnie będzie i w najbliższych dziesięcioleciach.

W całym tym okresie, pomijając tragiczne czasy wojen, bywały okresy szybszego i wolniejszego rozwoju. Tempo i kierunek zmian były w przeważającej mierze uwarunkowane zewnętrznie (np. rozwój przemysłu tekstylnego w zaborze rosyjskim czy polskich stocznich w ramach RWPG, czyli organizacji gospodarczej sowieckiego imperium). W okresie międzywojennym odrodzone państwo polskie przejęło inicjatywę modernizacji Polski, ale czasu było zbyt mało, a zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania zbyt trudne, by odrobić wiekowe zapóźnienie wobec czołowych krajów Europy.

Na tym historycznym tle 30-letni okres po 1989 roku jawi się jako pasmo nieznanego przedtem ekonomicznych sukcesów. Aby w pełni zdać sobie z tego sprawę, warto sięgnąć do wydanej przez Oxford University Press książki Marcina Piątkowskiego „Europe’s Growth Champion”

przedstawiającej szczegółowo anatomię tego sukcesu. Jego miarą jest chociażby to, że z około 30 proc. PKB starej piętnastki UE na mieszkańca w 1990 roku w 2017 roku Polska osiągnęła poziom 57 proc., a skala realnej konsumpcji wyniosła 70 proc. przeciętnej w strefie euro. Jak przekonuje Piątkowski, jest to sukces unikalny w skali globu, nawet w porównaniu z „azjatyckimi tygrysami”.

Źródła sukcesu

Jest wiele przyczyn ekonomicznego sukcesu polskiej transformacji. Jako szczególnie istotne warto wymienić:

- wysoki udział sektora prywatnego w tworzeniu PKB w ostatnich latach komunizmu;
- częste wyjazdy zarobkowe Polaków na Zachód i wynikające z nich znaczne oszczędności prywatne w twardych walutach jako źródło kapitału początkowego;
- szybkie i radykalne opanowanie inflacji, rozsądna polityka monetarna, zdrowy system bankowy pod nadzorem państwa;
- wysokie kwalifikacje, wydajność i relatywnie niskie wynagrodzenia pracowników;
- proces prywatyzacji, który doprowadził do przewagi kapitału zagranicznego i rodzimej przedsiębiorczości nad politycznie zakorzenionymi oligarchami;
- wysoki poziom absorpcji środków UE i ogólnie dobra koniunktura w Europie, a zwłaszcza w Niemczech;
- rządy prawa i stosunkowo niski poziom korupcji w porównaniu z innymi krajami regionu (vide Węgry czy Czechy, nie mówiąc np. o Ukrainie);
- szybki wzrost poziomu edukacji.

Przede wszystkim jednak sukces zawdzięczamy pragmatycznej i pro-reformatorskiej polityce kolejnych rządów, które następując po sobie w wyniku demokratycznego procesu, w niemałej mierze korygowały błędy poprzedników. Oczywiście mogło być lepiej i bez trudu można

wymienić istotne niekiedy niedociągnięcia w każdym z wymienionych punktów. Ale niewątpliwie ogólnie transformacja poszła nam lepiej niż w innych krajach regionu.

Przeszkody do pokonania

O ile bieżącą sytuację gospodarczą kraju można określić jako dobrą, to nietrudno zauważyć, że wymienione powyżej źródła dotychczasowych sukcesów tracą na aktualności i znaczeniu, skazane są na gaśnięcie w czasie lub nie wytrzymują konfrontacji z już osiągniętym lub aspiracyjnym poziomem rozwoju.

Trzeba więc przyrzeć się barierom rozwoju, z którymi wypadnie nam się zmierzyć w najbliższych dekadach w perspektywie do 2050 roku.

Pokuszę się o omówienie trzech z nich. Znamienne jest to, że mają one charakter społeczny. Można powiedzieć, że jest to „społeczna cena” za osiągnięty sukces ekonomiczny. Są to swego rodzaju bariery pierwotne – z nich wynikają bowiem twarde ograniczenia najczęściej wymieniane przez ekonomistów, m.in. demograficzne, energetyczne, kapitałowe i technologiczne.

Pierwsza bariera, która może zahamować dalszy rozwój, to bariera aspiracji, a ściślej – pokusa ich szybkiego i łatwego realizowania. W społeczeństwach, w których poziom i jakość życia szybko rosną, przy nieuniknionym rozwarstwieniu, sukces ekonomiczny jest dostrzegalny i potęguje aspiracje, a niekiedy zawiść. Dodatkowo wzmaga je możliwość bezpośredniej obserwacji zamożniejszych części Europy.

Znamienne słowa na ten temat wielkiego kronikarza Jana Długosza docierają do nas już z XV wieku: „Jeśli różne narody odznaczają się rozmaitymi przymiotami jak i wadami to naród polski jest skłonny do zazdrości i potwarzy”. Bywają one potężnym paliwem politycznym.

Aspiracje mogą być czynnikiem prorozwojowym, pod warunkiem że realizowane są poprzez pracę, przedsiębiorczość, zwiększoną wydajność. Jeżeli jednak politycy w poszukiwaniu poparcia decydują się szybko realizować rosnące aspiracje przez ekspansywną i kosztowną politykę socjalną (np. w postaci bezwarunkowych świadczeń pieniężnych

lub przywilejów) finansowaną twardymi zobowiązaniami budżetu, to nawet osiągając pozytywne efekty w krótkim okresie, w dłuższej perspektywie budują barierę rozwoju. Po pierwsze bowiem osłabiają motywację do pracy i chęć aktywnego uczestnictwa w rynku pracy, a po drugie, zwłaszcza w warunkach wysokiego zadłużenia, narażają gospodarkę na wstrząs w przypadku pogorszenia koniunktury zewnętrznej i konieczność finansowania „dobrobytu” nadmiernym długiem lub podatkiem inflacyjnym.

Pokusa działania w ten sposób, nazwijmy ją pokusą grecką (żeby nie powiedzieć: wenezuelską), pojawia się zwłaszcza w okresach dobrej koniunktury. I to jest nasz obecny przypadek.

Polska gospodarka jest mocno zależna od koniunktury międzynarodowej, a zwłaszcza europejskiej. Ulega ona nieuchronnym fluktuacjom, ostatnio coraz trudniejszym do przewidzenia ze względu na czynniki polityczne, takie jak brexit czy polityka handlowa administracji amerykańskiej. W ciągu najbliższych dziesięcioleci z pewnością nieraz „wahnie się” w dół. Trzeba być na to przygotowanym, gromadząc nadwyżki budżetowe i bezpieczne rezerwy.

Zasadzka braku zaufania

Druga to bariera zaufania. Badania socjologiczne niezmiennie wskazują, że od lat poziom zaufania w naszym społeczeństwie jest katastrofalnie niski – ponadczterokrotnie niższy niż w krajach skandynawskich. To zjawisko ma co najmniej dwa podstawowe wymiary: zaufanie do państwa i ogólnie do instytucji oraz zaufanie ludzi do siebie wzajemnie.

W ciągu wieków poprzedzających rozbiory państwo polskie było coraz słabsze i coraz bardziej nieudolne. Nie budziło więc zaufania obywateli. Ideałem była złota wolność szlachecka. Odzyskanie państwowości w 1918 roku zaowocowało powstaniem silnego i dobrze zorganizowanego, a nawet represyjnego organizmu państwowego. Był on przedmiotem swoistego patriotycznego kultu. I to państwo całkowicie zawiodło w 1939 roku, pozostawiając obywateli na pastwę okrutnych okupantów i skazując ich przez dziesięciolecia wyłącznie na własną i najbliższych

zaradność. W rezultacie nawet ci, którzy nigdy nie słyszeli o dramacie szosy zaleszczyckiej, wiedzą od dziadków i rodziców, że na państwo liczyć nie można.

Ta postawa przetrwała w PRL, owocując ekonomiczną samoobroną społeczeństwa przez pokolenia prywaciarzy, badylarzy, straganiarzy, cinkciarzy, handlujących turystów itp. To oni wprowadzili nas w gospodarkę rynkową. Cwaniacka mentalność przetrwała i w wolnej Polsce. Państwo próbuje z nią walczyć, mnożąc przepisy, kontrole, zabezpieczenia, represje mniej lub bardziej skuteczne, choć nieraz uzasadnione, jak w przypadku zwalczania nadużyć podatkowych.

W rezultacie wzajemna nieufność pomiędzy państwem a biznesem, państwem a obywatelem nie maleje, a nawet okresami narasta, zwłaszcza wówczas, gdy przedmiotem gry politycznej staje się wymiar sprawiedliwości. Efektem jest nie tylko postępująca, mimo licznych probiznesowych deklaracji, biurokratyzacja, komplikująca i opóźniająca procesy gospodarowania, ale także ograniczanie inwestycji prywatnych i odpływ kapitału z Polski. Wyrazem nieufności państwa do rynku, do przedsiębiorczości i przedsiębiorców jest tendencja „nacionalizacji”, czyli przejmowania na własność i pod zarząd państwowy kolejnych firm, a nawet całych branż. To koncepcja archaiczna rodem z międzywojnia, która zagraża efektywności wykorzystania wartościowych zasobów poprzez bezpośredni import polityki do zarządzania. Współczesne państwa dysponują znacznie bardziej precyzyjnymi i subtelными mechanizmami oddziaływania na gospodarkę.

Brak zaufania pomiędzy ludźmi owocuje negatywnymi skutkami zarówno w życiu społecznym, jak i w biznesie. W życiu społecznym nieufność owocuje słabością społeczeństwa obywatelskiego i organizacji pozarządowych, które ciągle bardzo niemrawo, choć ostatnio nieco silniej, przeciwstawiają się politykom, biurokracji i biznesowi, walcząc o swoje grupowe interesy.

W sferze biznesu nieufność jest barierą rozwoju, przeszkadza bowiem aliansom i połączeniom firm, a także przekształceniom firm rodzinnych w spółki finansujące się na giełdzie. To dlatego niewielkie są szanse na powstanie w Polsce regionalnych gigantów, nie mówiąc już o graczach w skali globalnej.

Brak ciągłości

Trzecia bariera to często omawiana i analizowana bariera polityczna. Zajądlność walki politycznej i niezdolność do osiągnięcia ponadpartyjnych kompromisów i porozumień ma w Polsce długą tradycję sięgającą końca I Rzeczypospolitej (Sarmaci kontra oświeceniowi kosmopolici), rozbiórów (romantycy kontra pozytywści) czy II Rzeczypospolitej (endecy kontra piłsudczycy i socjaliści). Przyczyną są głębokie i emocjonalnie przeżywane podziały światopoglądowe i ideologiczne.

Obecnie w polskiej polityce dominuje równie głęboki i emocjonalny podział na PiS i anty-PiS. On także ma swoje głębokie korzenie, które niestety nie są przedmiotem równie poważnej debaty jak niegdyś między romantykami a pozytywistami czy w Galicji między stańczykami a mesjanistami.

Efektom głębokości podziałów i zajądlności konfliktu jest brak ciągłości w polityce państwa. Każda kolejna zwycięska opcja polityczna deprecjonuje i niszczy dorobek poprzednich, no i oczywiście całkowicie wymienia kadry, nawet jeśli nie zawsze na mniej kwalifikowane, to z pewnością mniej doświadczone i niedysponujące odpowiednim kapitałem kontaktów. Odbija się to negatywnie na funkcjonowaniu państwa w otoczeniu międzynarodowym (także w wymiarze gospodarczym) i obniża jego prestiż, spychając je na dalekie peryferie świata zachodniego. Przede wszystkim jednak brak politycznej ciągłości uniemożliwia realizację obliczonej na dekady długofalowej polityki w takich kluczowych obszarach, jak energia, środowisko, edukacja, nauka czy obrona.

Oczywiście jedynie wróżka byłaby w stanie odpowiedzieć na pytanie, jak w ciągu najbliższych dziesięcioleci będziemy sobie radzić z omówionymi powyżej barierami rozwojowymi. Możliwe są zarówno optymistyczne, jak i pesymistyczne scenariusze. Pewne jest jedynie to, że będziemy się musieli z nimi zmierzyć i że w tej konfrontacji, jak zawsze dotąd w historii Polski, wiele będzie zależało od zewnętrznych uwarunkowań zarówno geopolitycznych, jak i gospodarczych.

Tekst ukazał się 3 października 2018 roku w „Rzeczpospolitej”
pod tytułem: *Trzy bariery polskie*

Praworządność a rozwój

Odwieczny spór o funkcje państwa i rynku oraz rolę rządów prawa toczy się najczęściej na płaszczyźnie teoretycznej, nierzadko z udziałem ideologii i polityki. Podejmując nasze badania nad wskaźnikiem zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego (Balanced Development Index, BDI), trzymamy się empirii i statystyki. Uwzględniamy zarówno „twarde” czynniki ekonomiczne, jak i „miękkie” psychospołeczne, co pozwala dość dokładnie pokazać wahania polityki społeczno-gospodarczej, a nawet przewidywać jej meandry.

Wyniki aktualnego pomiaru BDI dla 22 europejskich krajów OECD przedstawiamy systematycznie na łamach „Rzeczpospolitej”. Oto konkluzje naszych dotychczasowych dociekań: nie ma wątpliwości, że wyższe wartości wskaźnika BDI osiągają kraje zamożniejsze, o lepszym klimacie społecznym i ogólnie wyższym poziomie dobrostanu, a wysoki poziom zrównoważenia („harmonii”) jego składowych jest dobrą miarą sterowności systemu społeczno-gospodarczego, czyli jego podatności na zmiany indukowane przez ośrodki kierownicze.

Indeks praworządności

Bank Światowy opracowuje co roku Worldwide Governance Index (WGI), co można przetłumaczyć jako Światowy Indeks Jakości Rządzenia, który w pewnym uproszczeniu można byłoby nazwać indeksem praworząd-

ności. Składa się on z trzech grup subindeksów wskazujących aspekty dobrego rządu.

Modus operandi rządów, czyli sposób ich wyboru, funkcjonowania, monitorowania i zastępowania, określają: zdolność obywateli do wyrażania opinii o rządach i pociągania ich do odpowiedzialności oraz stabilność polityczna, ochrona przed przemocą i terroryzmem.

Zdolność rządów do formułowania i wdrażania właściwych polityk mierzy się tu przez określenie stopnia efektywności rządu (jakości funkcjonowania jego aparatu w zakresie dostarczania usług publicznych, niezależność administracji publicznej od presji politycznych, zdolność do formułowania i realizacji długofalowych polityk, niezależnie od zmian politycznych) oraz jakości regulacji (efektywne funkcjonowanie reguł prawnych chroniących interesy wszystkich obywateli, sprzyjających rozwojowi prywatnej przedsiębiorczości i inwestycji prywatnych).

Poszanowanie przez obywateli państwa i instytucji, które regulują życie społeczne i ekonomiczne, to rządy prawa, a więc stopień, w jakim indywidualni i zbiorowi aktorzy życia społecznego i ekonomicznego ufają regulacjom i przestrzegają ich, respektują ustalenia kontraktów i prawa własności, ufają policji i sądom oraz czują się zabezpieczeni przed zagrożeniami płynącymi z przestępczości, przemocy i nierównego traktowania. To także kontrola korupcji: przekonanie, że władza publiczna nie służy prywatnym korzyściom zarówno na poziomie drobnych spraw załatwianych w urzędach, jak i zawłaszczaniu obszarów działania całego państwa przez układy działające na rzecz potężnych grup interesów.

Indeks WGI powstaje na podstawie informacji z 30 różnych baz danych. Użyte tu wskaźniki mierzą subiektywne odczucia obywateli i ich ocenę działania państwa. Obliczany jest corocznie dla stu kilkudziesięciu krajów całego świata począwszy od 1995 roku.

Spada jakość rządzenia

Wartości światowego wskaźnika jakości rządzenia (WGI) dla europejskich krajów członkowskich OECD przed kryzysem, w trakcie kryzysu i po kryzysie

1999–2007		2008–2013		2014–2018	
1. Finlandia	1,61	1. Finlandia	1,49	1. Finlandia	1,32
2. Dania	1,49	2. Dania	1,41	2. Szwecja	1,21
3. Szwecja	1,26	3. Szwecja	1,34	3. Luksemburg	1,15
4. Luksemburg	1,20	4. Luksemburg	1,19	4. Dania	1,12
5. Holandia	1,19	5. Holandia	1,07	5. Holandia	1,11
6. Austria	0,97	6. Austria	0,79	6. Niemcy	-0,75
7. Irlandia	0,79	7. Irlandia	0,63	7. Austria	-0,61
8. Wielka Brytania	0,77	8. Niemcy	0,60	8. Irlandia	-0,54
9. Niemcy	0,74	9. Wielka Brytania	0,43	9. Wielka Brytania	-0,53
10. Belgia	0,36	10. Belgia	0,31	10. Belgia	-0,10
11. Francja	0,08	11. Francja	-0,07	11. Estonia	-0,20
12. Portugalia	-0,03	12. Estonia	-0,28	12. Francja	-0,21
13. Hiszpania	-0,21	13. Portugalia	-0,47	13. Portugalia	-0,34
14. Słowenia	-0,45	14. Słowenia	-0,55	14. Czechy	-0,55
15. Estonia	-0,52	15. Czechy	-0,64	15. Słowenia	-0,64
16. Węgry	-0,52	16. Hiszpania	-0,73	16. Hiszpania	-0,88
17. Czechy	-0,83	17. Polska	-0,89	17. Łotwa	-0,91
18. Grecja	-0,97	18. Słowacja	-0,95	18. Polska	-0,99
19. Włochy	-1,08	19. Węgry	-1,05	19. Słowacja	-1,13
20. Słowacja	-1,09	20. Łotwa	-1,21	20. Włochy	-1,59
21. Polska	-1,29	21. Włochy	-1,48	21. Węgry	-1,60
22. Łotwa	-1,35	22. Grecja	-1,77	22. Grecja	-2,22
Średnia dla 22 krajów	0,10	Średnia dla 22 krajów	-0,03	Średnia dla 22 krajów	-0,12

Wartości standaryzowane: średnia dla wszystkich krajów i lat = 0.

W ciągu badanego okresu (przed, w trakcie i po kryzysie finansowym 2008 roku) indeks WGI systematycznie obniża się w całej grupie 22 krajów OECD. Wyraźna jest natomiast grupa liderów, czyli krajów, w których ocena jakości rządzenia jest niezmiennie najwyższa. Są to Finlandia, Dania, Szwecja, Luksemburg i Holandia.

Pięć krajów postkomunistycznych: Estonia, Łotwa, Słowenia, Republika Czeska i Polska, poczyniło pewne postępy. Sukcesy notuje Estonia, która awansowała z 15. pozycji na 8., a także Polska – z 21. na 17., by niestety w latach 2014–2018 osunąć się o jedno miejsce. Inaczej kształtowała się sytuacja na Węgrzech, których jakość rządzenia pogarszała się w ciągu całego okresu. Spadki notują też kraje najciężiej dotknięte kryzysem finansowym po 2008 roku: Grecja, Włochy, Hiszpania.

W tych samych okresach czołówka państw w rankingu WGI jest bardzo zbliżona do tych z rankingu BDI. Podkreślić jednak trzeba, że pokryzysowy okres 2014–2018 charakteryzował się w Europie silnym rozwojem, dokonującym się mimo postępującego spadku jakości rządzenia.

Poziom zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego (BDI)
w europejskich krajach członkowskich OECD przed kryzysem, w trakcie kryzysu i po kryzysie.

1999–2007		2008–2013		2014–2018	
1. Irlandia	0,67	1. Szwecja	0,58	1. Irlandia	1,14
2. Szwecja	0,60	2. Luksemburg	0,41	2. Dania	0,91
3. Dania	0,56	3. Dania	0,37	3. Szwecja	0,77
4. Luksemburg	0,48	4. Finlandia	0,17	4. Luksemburg	0,76
5. Finlandia	0,43	5. Holandia	0,11	5. Holandia	0,55
6. Holandia	0,31	6. Austria	0,01	6. Finlandia	0,38
7. Wielka Brytania	0,15	7. Niemcy	-0,10	7. Niemcy	0,24
8. Francja	0,04	8. Estonia	-0,10	8. Estonia	0,24
9. Austria	0,04	9. Irlandia	-0,13	9. Wielka Brytania	0,23

10. Hiszpania	0,03	10. Czechy	-0,14	10. Czechy	0,20
11. Estonia	-0,01	11. Wielka Brytania	-0,17	11. Austria	0,13
12. Słowenia	-0,01	12. Francja	-0,18	12. Łotwa	0,12
13. Czechy	-0,03	13. Belgia	-0,20	13. Słowacja	0,07
14. Grecja	-0,04	14. Słowacja	-0,25	14. Słowenia	0,06
15. Belgia	-0,11	15. Słowenia	-0,26	15. Francja	0,02
16. Włochy	-0,13	16. Polska	-0,46	16. Belgia	-0,04
17. Niemcy	-0,22	17. Łotwa	-0,52	17. Hiszpania	-0,13
18. Łotwa	-0,22	18. Włochy	-0,55	18. Węgry	-0,18
19. Słowacja	-0,24	19. Hiszpania	-0,57	19. Polska	-0,19
20. Portugalia	-0,27	20. Portugalia	-0,73	20. Portugalia	-0,26
21. Węgry	-0,55	21. Węgry	-0,80	21. Włochy	-0,30
22. Polska	-0,56	22. Grecja	-0,95	22. Grecja	-0,83
Średnia dla 22 krajów	-0,04	Średnia dla 22 krajów	-0,20	Średnia dla 22 krajów	0,18

Wartości standaryzowane: średnia dla wszystkich krajów i lat = 0.

Wskaźniki BDI (mierzący rozwój społeczno-ekonomiczny) i WGI (mierzący jakość rządzenia, czyli przede wszystkim praworządność) pozostają silnie skorelowane. Innymi słowy, im lepsze oceny jakości rządzenia we wszystkich badanych krajach, tym wyższy poziom rozwoju społeczno-gospodarczego. W obszarze jakości rządzenia widać spektakularny awans niektórych państw postsocjalistycznych, zwłaszcza Estonii, Słowenii, Łotwy, Czech oraz Słowacji, i skromniejszy Polski, a także systematycznie niską pozycję krajów zadłużonego południa Europy.

Lekcja z kryzysu

Zależność poziomu zrównoważonego rozwoju (BDI) od oceny jakości rządzenia (WGI) rosła w okresie kryzysu, mimo że poziom rozwoju spadł. Innymi słowy, w okresie kryzysu ekonomicznego dobre rządzenie i pra-

worządność stają się bardziej istotne dla funkcjonowania gospodarki, zaspokajania najpilniejszych potrzeb i przeciwdziałania pogarszaniu się kondycji społeczeństwa.

Znamienne jest to, że po przezwyciężeniu kryzysu finansowego 2008 roku i osiągnięciu wyższych niż przed kryzysem poziomów wskaźnika BDI stopień jego zależności od jakości rządzenia nadal pozostał wysoki i nie powrócił do niższych wartości z lat 1999–2007. Najwyraźniej została odrobiona lekcja dobrego rządzenia i praworządności jako podstawowego czynnika zapewniającego dobrą koniunkturę ekonomiczną i dobry klimat społeczny. Można się spodziewać, że dramatyczna lekcja z COVID-19 jeszcze bardziej niż w czasie kryzysu finansowego uzależni rozwój społeczno-ekonomiczny od jakości rządzenia. Utrwali się pogląd, że w warunkach kryzysowych wyzwań, które zapewne zostaną z nami na długo, to właśnie jakość rządzenia nabierze zasadniczego znaczenia.

Optacalne rządy prawa

Wyraźnie widać zależność elementów wskaźnika BDI (dwóch społecznych i dwóch ekonomicznych) od elementów składających się na jakość rządzenia. Wartość społecznych aspektów rozwoju rośnie wykładniczo w miarę podnoszenia się jakości rządzenia. Im wyższe wartości WGI, tym wyższe przyrosty społecznych elementów zrównoważonego rozwoju w indeksie BDI.

Przy niskich wartościach indeksu WGI nawet niewielka poprawa w tym zakresie przynosi relatywnie wysokie przyrosty ekonomicznych parametrów rozwoju. Innymi słowy, poprawa jakości rządzenia ma szczególne znaczenie dla ekonomicznych parametrów rozwoju w krajach o ogólnie niskiej jakości rządzenia. Te przyrosty są mniejsze w krajach dobrze zarządzonych.

Spośród składowych elementów jakości rządzenia na rozwój społeczno-ekonomiczny najbardziej wpływa jakość regulacji administracyjno-prawnych. Na drugim miejscu pod względem wpływu na rozwój jest kontrola korupcji i rządy prawa. Sprzyjają one rozwojowi nawet nieco silniej niż efektywność rządu, czyli m.in. zdolność do realistycz-

nego formułowania i skutecznego wdrażania polityk społeczno-ekonomicznych.

Mniejszy wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy w badanych 22 krajach mają czysto polityczne aspekty rządzenia, takie jak możliwość wyrażania opinii i rozliczania rządzących oraz stabilność polityczna i ochrona przed terroryzmem. Wynika to zapewne z faktu, że mimo wszelkich zastrzeżeń europejskie kraje członkowskie OECD są mniej lub bardziej ugruntowanymi demokracjami, więc szczegółowe różnice pomiędzy funkcjonowaniem ich systemów politycznych są mniej istotne.

Indeks BDI składa się z 45 całkowicie równoważnych wskaźników pogrupowanych w subindeksy czterech aspektów rozwoju. Są to:

- Zewnętrzne warunki ekonomiczne ukazujące gospodarki badanych krajów na tle ich zewnętrznego otoczenia (mierzone przez takie wskaźniki, jak eksport, import, pozycja na międzynarodowych rynkach kapitałowych itp.).
- Wewnętrzna sytuacja ekonomiczna (mierzona przez takie wskaźniki, jak PKB, stopa inflacji, konsumpcja prywatna, stopa akumulacji itp.).
- Bieżąca sytuacja społeczna (takie wskaźniki, jak opieka społeczna, służba zdrowia śmiertelność niemowląt, rozwarstwienie dochodowe itp.), a także subiektywne oceny tej sytuacji.
- Społeczne oczekiwania na przyszłość dotyczące m.in. ogólnych warunków życia, sytuacji gospodarczej, rynku pracy, aktywności biznesowej itp.

„Rzeczpospolita” z 17 stycznia 2021 roku

Autorzy są pracownikami naukowymi Akademii Leona Koźmińskiego.



*Trzeba się poważnie zastanowić nad przyczynami niechęci
do inwestowania w nowoczesny rozwój,
a więc nad korzeniami kultu bóstwa wódki i kiełbasy.*

Andrzej K. Koźmiński, Adam Noga,
Katarzyna Piotrowska, Krzysztof Zagórski

Emocjonalnie nieinteligentni

W latach 60. ubiegłego wieku Walter Mischel, profesor psychologii na Uniwersytecie Stanforda, przeprowadzał eksperymenty z uwielbianymi przez dzieci piankowymi cukierkami (*marshmallows*). Grupkom 4–6-latków dawano wybór: jeden cukierek od razu lub dwa cukierki po 15 minutach oczekiwania i powstrzymania się od zjedzenia leżącego na stole przysmaku. Ciekawe wyniki przyniosło porównanie dalszych losów dzieci, które dokonały wyboru. Okazało się, że te, które zdecydowały się poczekać na drugi cukierek, osiągały znacznie lepsze wyniki w nauce i w grupach rówieśniczych. W latach 90., kiedy pojawiła się koncepcja inteligencji emocjonalnej wyznaczającej szanse jednostek na życiowy sukces, zdolność do odraczania gratyfikacji została uznana za jeden z ważnych jej wymiarów. Oczywiście odniesienie takiego rozumowania do całych społeczeństw może być potraktowane jedynie jako metafora.

Spróbujmy więc zastosować metaforę *marshmallows* i perspektywę inteligencji emocjonalnej do wyjaśnienia swoistej zagadki, jaką jest zaskakująco niski poziom stopy inwestycji w PKB w ciągu ostatnich lat w Polsce. Do 2015 roku stopa inwestycji kształtowała się zdecydowanie powyżej 20 proc., ale po 2015 odnotowujemy ciągły jej spadek do rekordowo niskiego poziomu około 16 proc. Następowало to w sytuacji, gdy partia, która doszła do władzy, ogłosiła program podniesienia pozio-

mu inwestycji do 25 proc. PKB, a w latach 2015–2020 poprzedzających pandemię koniunktura była wyjątkowo korzystna, inflacja bliska zera, a stopy procentowe niskie. Co więcej, poszerzyła się domena własności państwowej, stwarzając władzom możliwości bezpośredniego oddziaływania na poziom inwestycji w firmach kontrolowanych przez państwo. W całym okresie po 2015 roku w warunkach silnego wzrostu dochodów stosunkowo niska była także konsumpcja inwestycyjna gospodarstw domowych m.in. w: zdrowie, edukację, kulturę, mieszkania i energię odnawialną. Dlaczego? Przypominają się znamienne słowa „Traktatu moralnego” Czesława Miłosza: „Chyli się Polska w trudne czasy przed bóstwem wódki i kiełbasy”.

Na trudne czasy

Coraz większą popularność zyskują wśród ekspertów przepowiednie globalnej stagflacji wywołanej nadmiarem pieniądza wydatkowanego na różnego rodzaju „tarcze” antycovidowe i inne oraz barierami rozwoju produkcji, transportu i logistyki. Zdaniem wielu analityków nadchodząca stagflacja będzie w skali globalnej krótsza i mniej dotkliwa niż stagflacja lat 70. wywołana kryzysem naftowym i wojną wietnamską. Czynnikiem łagodzącym mają być właśnie inwestycje.

Potrzeby inwestycyjne są olbrzymie. „The Economist” wskazuje trzy potężne silniki napędzające dziś inwestycje:

- Po pierwsze w wyniku pandemii, wojny w Ukrainie i związanych z nią sankcji oraz pogarszających się relacji między wieloma krajami nastąpiło rozerwanie i osłabienie globalnych łańcuchów dostaw. Wymaga to inwestycji w zdolności produkcyjne w ramach wolnego świata zastępujących niepewne dostawy z krajów autorytarnych. Czołowy producent półprzewodników na Tajwanie, Taiwan Semiconductor Manufacturing Corporation, zamierza w ciągu trzech lat wydać 100 miliardów dolarów na zwiększenie zdolności produkcyjnych. Podobne plany ma amerykański Intel. Brakuje jednostek transportu morskiego i kontenerów. W 2021 roku firmy transportowe zamówiły rekordową ilość ponad 4,2 miliona dwudziestostopowych

kontenerów. Niewystarczająca jest przepustowość zarówno portów, jak i szlaków kolejowych. Firmy gotowe są inwestować w łańcuchy zaopatrzenia, kierując się nowymi kryteriami, które zastępują minimalizację kosztów i czasu dostawy. Obecnie chodzi w coraz większym stopniu o pewność i dywersyfikację źródeł zaopatrzenia. Mogą na tym skorzystać średnio rozwinięte kraje położone niedaleko centrów wolnego świata, ale muszą zainwestować we własną infrastrukturę i zdolności produkcyjne, a przede wszystkim w edukację i badania naukowe.

- Po drugie coraz bardziej atrakcyjne stają się inwestycje w kapitał intelektualny, który gwarantuje rosnące przyrosty produktywności i stopy zwrotu z inwestycji. W 2021 roku pięć wielkich firm technologicznych: Alphabet, Amazon, Apple, Meta i Microsoft, wydało na badania i rozwój 149 miliardów dolarów. I nic nie wskazuje na to, by tempo wzrostu tych nakładów miało spaść. Rosną nakłady na sztuczną inteligencję (AI). Wśród nakładów na kapitał intelektualny szczególne znaczenie mają szeroko rozumiana medycyna i zdrowie publiczne. W 2005 roku nakłady na własność intelektualną stanowiły 29 proc. prywatnych inwestycji w USA, w 2021 roku było to już 41 proc. Od tych nakładów zależy produktywność narodów i ich pozycja na ekonomicznej mapie świata.
- Po trzecie olbrzymie inwestycje wiążą się z dekarbonizacją globalnej gospodarki i przebudową systemów energetycznych. W skali świata inwestycje w odchodzenie od paliw kopalnych wyniosły w zeszłym roku 755 miliardów dolarów, z czego połowa na energię odnawialną. Jeżeli cel osiągnięcia gospodarki zeroemisyjnej ma zostać rzeczywiście osiągnięty w ciągu najbliższych dziesięcioleci, to przewidziane kwoty nakładów na Zielony Ład muszą być liczone w dziesiątkach bilionów. Znaczna ich część musi pochodzić ze źródeł prywatnych. Wartość aktywów prywatnych zielonych funduszy inwestycyjnych pod koniec 2021 roku przekroczyła 2,7 biliona dolarów. Kapitał spodziewa się obfitych zysków, bo zielona gospodarka będzie większa i zdolna do wykreowania wielu dodatkowych wartościowych miejsc pracy.

Emocje biorą górę

Trzeba się zatem poważnie zastanowić nad przyczynami niechęci do inwestowania w nowoczesny rozwój, a więc nad korzeniami kultu bóstwa wódki i kielbasy. Częściowej odpowiedzi na to pytanie dostarczają badania nad wskaźnikiem zrównoważonego rozwoju (Balanced Development Index, BDI), które prowadzimy w Akademii Leona Koźmińskiego od wielu lat. Ten indeks przedstawialiśmy już na łamach „Rzeczpospolitej”. Koncepcja tego wskaźnika polega na poszukiwaniu dynamicznej równowagi pomiędzy ekonomicznymi i społecznymi, a nawet psychospołecznymi aspektami rozwoju. W demokracjach, nawet niedoskonałych, realizowane kierunki rozwoju i sposób funkcjonowania gospodarki i państwa muszą uzyskać pewien stopień akceptacji społecznej i ten poziom akceptacji próbowaliśmy mierzyć w ciągu 20 lat w 22 europejskich krajach członkowskich OECD. Gdy akceptacja jest zagrożona, politycy chwytają się populizmu.

Zaobserwowaliśmy różne podejście w różnych krajach do dylematu: konsumować, czy inwestować, i zachodzące w czasie zmiany tego podejścia. Wyróżniliśmy podejście racjonalne i emocjonalne. Podejście racjonalne przejawia się w konsekwentnej realizacji długofalowych programów rozwoju dostosowanych do poziomu wzrostu gospodarczego i akumulacji środków finansowych. Przeciętny udział inwestycji w PKB dla 22 krajów OECD wynosi 22 proc. Typowymi przedstawicielami tej grupy są solidne kraje skandynawskie, takie jak Szwecja, Dania czy Finlandia, wraz z naśladowcami: Łotwą, Estonią, Słowacją. Wszystkie charakteryzują się wysokim poziomem przewidywalności polityk społecznych, przemysłowych, handlowych i innych.

Kraje emocjonalne w każdym następnym roku gorączkowo realizują oczekiwania swoich społeczeństw wyrażone w roku poprzednim. Na inwestycje zostaje niewiele. Przeciętny udział inwestycji w PKB wynosi tylko 18 proc. Efektem jest brak konsekwentnie realizowanych polityk rozwojowych, chaos i rosnące zadłużenie. Jest to grupa państw, której liczebność zwiększała się szybko w ostatnich latach w miarę postępującej destabilizacji politycznej. Początkowo była to grupa „lekkomyślnych”

krajów południa Europy: PIGS (Portugalia, Włochy, Grecja, Hiszpania). Później jeszcze Holandia, Czechy, Węgry, a nawet Niemcy i Zjednoczone Królestwo.

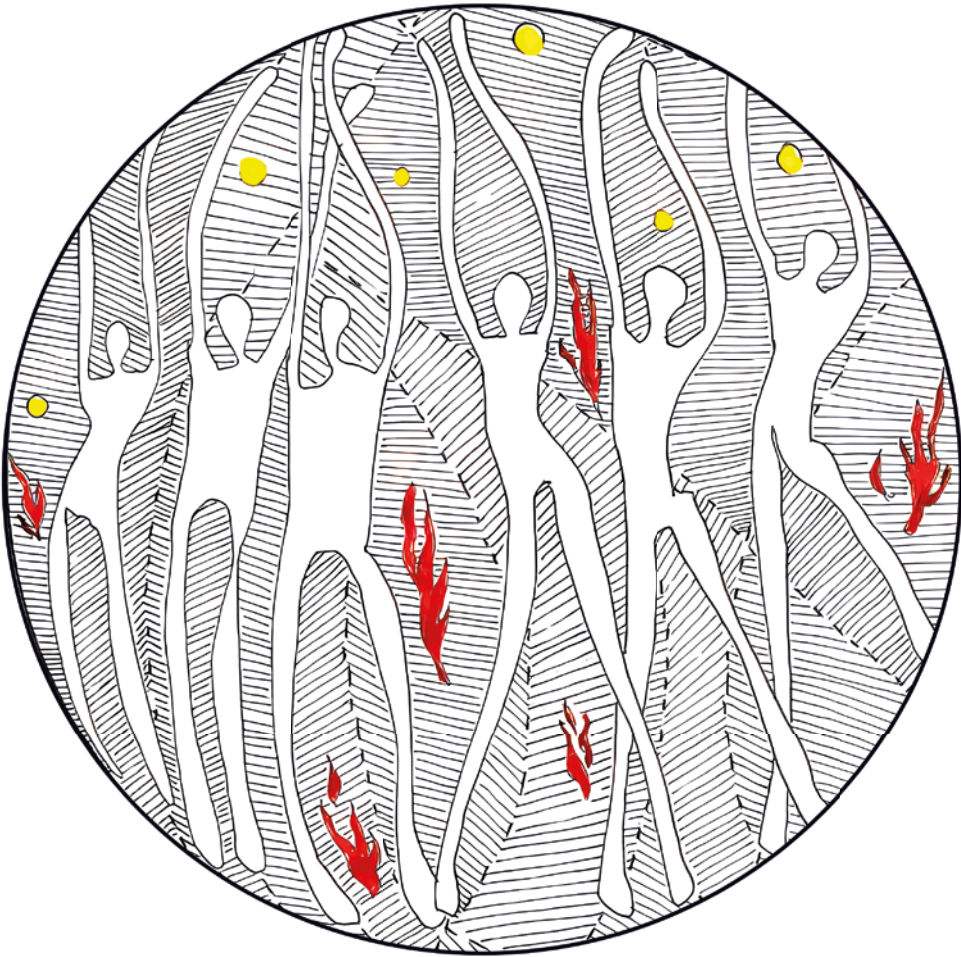
Polska także dołączyła do grupy krajów emocjonalnych, z jeszcze niższym od przeciętnego dla tej grupy udziałem inwestycji w PKB: 16 proc. Chcemy więcej wódki i więcej kiełbasy już teraz, niezwłocznie. Jesteśmy więc jak te nieufne, łapczywe dzieci z eksperymentu Mischela, które nie chcą zaczekać 15 minut na drugi cukierek, emocjonalnie nieinteligentni. Wojna w Ukrainie jedynie potęguje tę łapczywość i poczucie tymczasowości.

Coraz więcej, od zaraz

Odpowiedzi na pytania o przyczyny dryfowania w kierunku emocjonalności szukamy w społecznych uwarunkowaniach BDI. We wszystkich krajach, które dryfowały w kierunku emocjonalności, w tym w Polsce, można zaobserwować w ostatnich latach swoistą huśtawkę wysokich aspiracji i negatywnych oczekiwań przyszłości. Aspiracje te można określić jako „więcej tego samego dla coraz liczniejszych grup ludzkich od zaraz”. Widać swoisty konserwatyzm, niezmienny aspiracyjny model konsumpcyjny i cywilizacyjny ukształtowany w najbogatszych krajach Zachodu w drugiej połowie zeszłego wieku. Brak zrozumienia dla apeli o jego radykalną zmianę np. w kierunku zielonego rozwoju. Tymi, którzy bujają tą huśtawką, są oczywiście populistyczni politycy pobudzający emocjonalnie najprostsze aspiracje i równie emocjonalnie obiecujący ich spełnienie. Ponieważ ze spełnianiem aspiracji bywa różnie, ludzie przestają ufać politykom i chcą od nich jak najwięcej jak najszybciej. Inflacja wyostreza te roszczenia i podszywa je potężnym motywatorem strachu. Kiedy rozhuśtane emocje awansują do roli podstawowych motywów działania aktorów politycznych i ekonomicznych, biada rozumowi. Wódka robi swoje.

„Rzeczpospolita” z 7 lipca 2022 roku

Autorzy są pracownikami naukowymi Akademii Leona Koźmińskiego.



Racjonalne zachowanie biznesu w warunkach nasilonej niepewności można scharakteryzować za pomocą angielskiego terminu „agility”.

Zwinność oznacza zdolność do szybkich i wysoce zróżnicowanych reakcji i zachowań w zależności od zmieniającej się koniunktury.

Zwinność, czyli reakcja na szanse i zagrożenia

Żyjemy w czasie swoistego przełomu. Takie okresy zdarzają się raz na kilkadziesiąt lat. Ostatni miał miejsce na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku w czasie upadku komunizmu. Przełomy stwarzają wyjątkowo silne zagrożenia, ale zarazem i szanse dla biznesu. Po nich nic już nie jest takie jak dawniej.

Kluczowe znaczenie dla sukcesu lub klęski firm ma ich zachowanie w warunkach przełomu. Warto więc zastanowić się nad istotą przynajmniej najważniejszych szans i zagrożeń oraz nad reakcjami na nie.

Podstawowym wyznacznikiem dzisiejszego otoczenia biznesu jest nasilająca się niepewność, która dotyczy wszystkich najważniejszych parametrów działania firm: rynkowych, technologicznych, finansowych, społecznych, a przede wszystkim politycznych, i to zarówno w wymiarze krajowym, regionalnym jak i globalnym.

Nowy nacjonalizm

W skali globalnej przeważa niepewność polityczna związana z wydarzeniami, które według dominującego nurtu uznawane były przez ekspertów, polityków i media za mało prawdopodobne, nieracjonalne i groźne dla istniejącego porządku. Mam tu na myśli brexit, wynik wyborów prezydenckich w USA, niepewność związaną z wyborami w wielu waż-

nych krajach Europy (m.in. we Francji, w Niemczech, we Włoszech, w Austrii), malejące szanse nie tylko na wdrożenie transatlantyckich układów o wolnym handlu i inwestycjach (z USA czy Kanadą), ale także na dalsze funkcjonowanie porozumień panamerykańskich (NAFTA – USA, Kanada, Meksyk) czy łączących kraje basenu Pacyfiku (TPPA).

Wszystkie te wydarzenia mają wspólne podłoże. Składają się na nie m.in. niechęć i nieufność w stosunku do technokratycznych elit i ekspertów, na których opierają one swoje rządy, niezgoda na postępujące rozwarstwienie społeczeństw, tęsknota za ochroną rodzimego przemysłu przed zagraniczną konkurencją i rodzimych miejsc pracy przed napływającymi z zewnątrz „obcymi”. Te przekonania mają silne zaplecze emocjonalne i są mocno zakorzenione w nowoczesnych mediach społecznościowych. Próby przeciwstawiania im racjonalnych lub moralnych argumentów nie dają rezultatów. Należy więc na ich podstawie budować scenariusze przyszłości w horyzoncie najbliższych kilku lat.

Przed wszystkim trzeba uświadomić sobie, że bez względu na to, jakie będą wyniki kolejnych wyborów i politycznych przemian, wymienione powyżej przekonania i postawy będą miały coraz bardziej istotny wpływ na politykę. Całkowita zmiana frontu po wyborach i rezygnacja z obietnic wyborczych jest mało prawdopodobna, podobnie jak ignorowanie poglądów, aspiracji i emocji licznych grup wyborców. Oznacza to wzrost znaczenia rządów narodowych w obszarze polityki gospodarczej, finansowej, handlowej, a także społecznej czy nawet kulturalnej. Jako ideologiczna podbudowa tych działań rysuje się coś, co „The Economist” nazwał nowym nacjonalizmem.

Krucha solidarność europejska

W warunkach globalizacji siły rynku nie prowadzą do realizacji przedstawionych w skrócie powyżej założeń programowych. Nie sprzyjają im także takie regionalne związki, jak UE czy NAFTA. To państwa narodowe będą się angażowały w wielkie projekty infrastrukturalne, przemysłowe i innowacyjne, a także w działania o charakterze socjalnym zmie-

rzające do niwelowania różnic społecznych. Będzie to miało poważne konsekwencje.

Takie projekty będą musiały być finansowane w znacznej mierze długiem publicznym. Wzrosną więc stopy procentowe. W miejsce sytuacji quasi-deflacyjnej pojawi się presja inflacyjna. Nieuchronna stanie się aprecjacja „bezpiecznych” walut, a zwłaszcza dolara. Wzrośnie atrakcyjność dolarowych inwestycji.

Nowe inwestycje i powstające miejsca pracy w krajach bogatych będą wymagały ochrony przed tanią konkurencją z zagranicy. Pojawia się więc rozwiązanie protekcyjnistyczne, które mogą wyzwalać posunięcia odwetowe i prowadzić do spowolnienia wymiany handlowej w skali globalnej. Ograniczeniom poddana zostanie swoboda przepływu ludzi i swoboda świadczenia usług za granicą. Globalizacja zatrzyma się, a może nawet cofnie.

W skali regionu Europy Środkowo-Wschodniej zachowanie Rosji jest dodatkowym potężnym źródłem niepewności. Chodzi przede wszystkim o to, czy i kiedy łączne zastosowanie broni gazowej, zabiegów propagandowych i dyplomatycznych oraz nacisku militarnego doprowadzi do złamania solidarności europejskiej czy nawet Grupy Wyszehradzkiej, a w konsekwencji do zniesienia sankcji, międzynarodowego uznania dominującej roli Rosji w regionie oraz otwarcia przed nią szerokich możliwości działania w skali europejskiej.

W świetle doświadczeń ostatnich lat warto pamiętać, że zniesienie przez Zachód sankcji nałożonych na Rosję spowoduje zapewne jedynie wybiórcze wycofywanie się przez nią z działań odwetowych wobec poszczególnych krajów. Można być niemal pewnym, że Polska długo jeszcze będzie na nie narażona pod takimi czy innymi pretekstami.

Zwinny biznes

Polski biznes odczuwa nie tylko niepewność globalną i regionalną, ale także lokalną, wytwarzaną w Polsce we własnym zakresie. Wynika ona ze swoistej dwoistości deklaracji obozu władzy, które jednocześnie zapowiadają aktywną politykę probiznesową i prorozwojową oraz nasi-

lenie kontroli i represji w stosunku do firm, nawet w przypadku nieintencjonalnych przewinień przeciwko niespójnym, niejasnym i często wewnętrznie sprzecznym przepisom.

Dodatkową niepewność stwarza stale zapowiadana w coraz to nowych odsłonach reforma podstawowego dla biznesu systemu podatkowego (zarówno ogólnego, jak i sektorowego, np. w handlu detalicznym czy bankowości) oraz zaburzenie niektórych rynków, np. ziemi czy inwestycji dokonywanych przez fundusze.

Racjonalne zachowanie biznesu w warunkach tak nasilonej niepewności można scharakteryzować za pomocą angielskiego terminu *agility*, co można przetłumaczyć na polski jako „zwinność”. Oznacza ona zdolność do szybkich i wysoce zróżnicowanych reakcji i zachowań w zależności od zmieniającej się koniunktury.

Zwinność może zapewnić dywersyfikacja aktywów w skali krajowej i międzynarodowej oraz unikanie ciężkich inwestycji o długim okresie zwrotu. Firma powinna dysponować zasobem gotówki i płynnych aktywów umożliwiającym szybkie reakcje na niespodziewane (niekorzystne) zdarzenia.

Są od tej zasady dwa wyjątki. Po pierwsze wielkie, międzynarodowe korporacje dysponujące olbrzymimi zasobami gotówki i uciekające przed nadpłynnością są w stanie znacznie łatwiej akceptować ryzyko inwestycyjne m.in. ze względu na swoją siłę przetargową w relacjach z rządami. Przyzwyczyły się do tego w poprzednich okresach.

Po drugie nawet w warunkach wysokiej niepewności warto inwestować na rosnących rynkach, gdzie można realizować wysokie marże, np. w usługi medyczne, edukację i opiekę nad dziećmi. Niewydolność i dezorganizacja sektora państwowego stwarzają tam trwałe szanse dla biznesu.

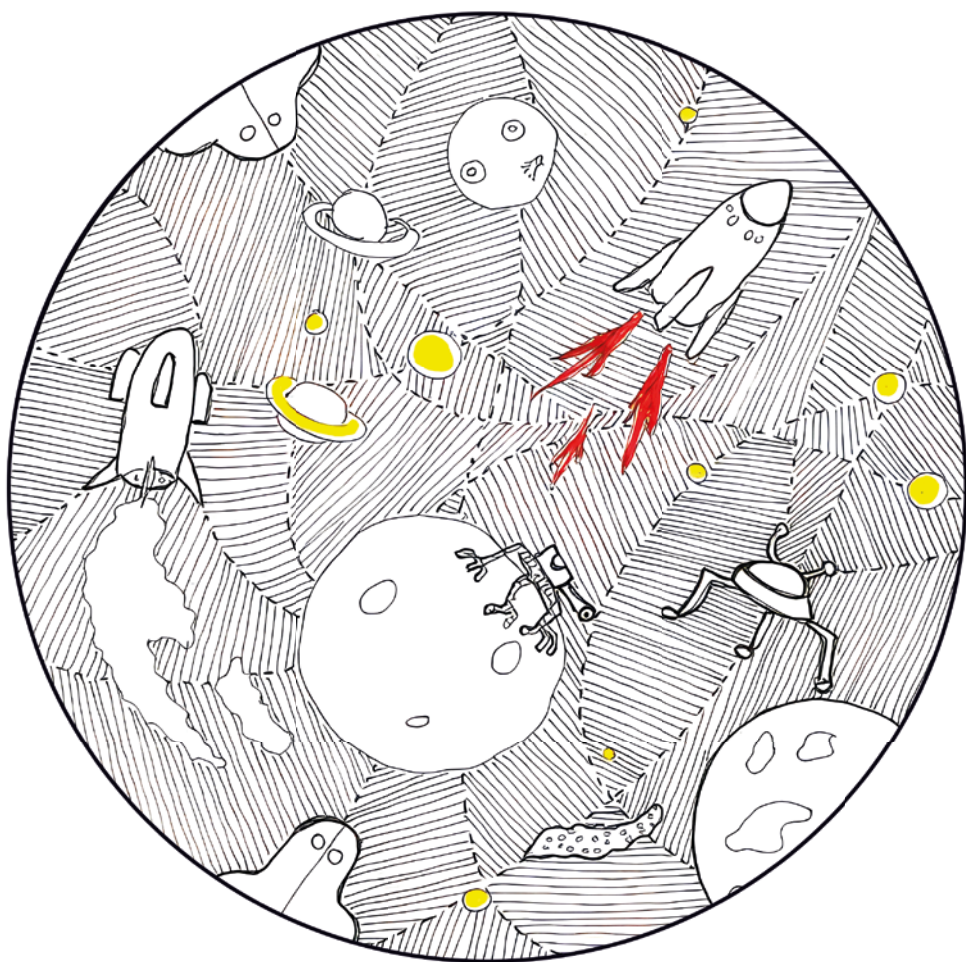
Prowadzone w skali międzynarodowej badania wskazują, że w warunkach nasilającej się niepewności firmy, zwłaszcza działające w sektorach wrażliwych na zmiany polityk (np. w przemyśle obronnym czy w produkcji energii i jej nośników), poszukują wpływów i kontaktów politycznych jako swego rodzaju ubezpieczenia. Przy czym polisy wykupywane są nierzadko w wielu ośrodkach politycznych zarówno w rządzie,

jak i w opozycji. Takie kontakty stabilizują wybrane obszary gospodarki (np. górnictwo), ale kosztem swego rodzaju renty pasożytniczej, na którą składa się całe społeczeństwo.

Nowy nacjonalizm nieuchronnie polityzuje gospodarkę i czyni firmy w wielu sektorach bardziej skłonny do poszukiwania kontaktów z władzą w celu uzyskania takiej renty. Swoistą strategią obronną firm w warunkach niepewności jest usieciowienie działalności. Chodzi o unikanie łatwych do zniszczenia monolitów i zastępowanie ich sieciami formalnie niezależnych podmiotów połączonych więziami współpracy i skomplikowaną, wielopiętrową i wielonarodową strukturą własnościową.

Strategie działania firm w warunkach niepewności obliczone są przede wszystkim na minimalizację strat i unikanie zagrożeń, na które narażani są przedsiębiorcy. Nie są jednak w stanie odwrócić negatywnego wpływu na gospodarkę nadmiernej niepewności. Niepewność zaś zniknie wtedy, gdy z chaosu wyłoni się nowy ład gospodarczy, z pewnością odmienny od tego, do którego przyzwyczailiśmy się w ciągu ostatnich ponad dwóch dekad.

„Rzeczpospolita” z 4 grudnia 2016 roku



Sztuczna inteligencja zwielokrotnia potencjał intelektualny człowieka. Czyni go perfekcyjnym decydentem, graczem, z którym normalny człowiek nie ma szans wygrać. Co się dzieje, gdy te nadzwyczajne zdolności znajdują się w rękach szaleńca, zbrodniarza, aferzysty, sabotażysty, wrogiego agenta czy po prostu głupca?

Gry technologiczne

„7 października 2022 roku Ameryka wypowiedziała wojnę Chinom” – oznajmił Mustafa Suleyman, współzałożyciel DeepMind i Inflection AI, w swojej książce „Nadchodząca fala”. Tego dnia Departament Handlu wprowadził drastyczne ograniczenia eksportu do Chin najbardziej zaawansowanych półprzewodników i chipów stanowiących podstawę systemów sztucznej inteligencji (AI). Nie chodzi tu wyłącznie o zastosowania wojskowe, ale w ogóle o przystopowanie rosnącej chińskiej potęgi technologicznej. Jednego z twórców technologii AI i wybitnego analityka trudno posądzać o egzaltację i poszukiwanie sensacji.

Nie jest to pierwszy przypadek w historii, gdy właśnie technologia była podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej na polach bitew i na rynkach, a zatem stawała się przedmiotem zażartych konfliktów i legendarnych operacji wojskowych. Przyczynami klęski Niemiec hitlerowskich w II wojnie światowej było odcięcie dostaw ropy naftowej i zniszczenie zakładów produkcji broni nuklearnej w zakładach produkcji „ciężkiej wody” w Norwegii. Do upadku Związku Radzieckiego przyczyniła się z kolei amerykańska blokada dostaw elektroniki realizowana konsekwentnie w ramach zimnej wojny. I to Projekt Manhattan położył podwaliny amerykańskiej hegemonii w wolnym świecie po II wojnie światowej.

Od dawna znana jest też ludzkości refleksja na temat zagrożeń, jakie stwarzają technologie. Wielki polski wizjoner technologii Stanisław Lem

pisał już w 1964 roku: „Jeśli człowiek tego zapragnie, osiągnie w końcu każdy cel, ale wcześniej pojmie może, że cena jaką przyszłoby zapłacić czyni osiągnięcie tego celu absurdem”. W obawie przed taką ceną ludzkość kilkakrotnie rezygnowała z zastosowania niektórych broni, takich jak gazy bojowe czy broń jądrowa. Podobne refleksje towarzyszą nam i dzisiaj na temat AI.

Światowa sieć innowacji

Czym różni się ta współczesna gra technologiczna od tych znanych z mniej lub bardziej odległej przeszłości? Przede wszystkim żyjemy dziś w podwójnym świecie: realnym i wirtualnym. Są one ściśle powiązane, ale odmienne. Już Lem zadawał fundamentalne pytanie o relacje rzeczywistości „sztucznej” i „normalnej”. Dziś wiemy, że to rzeczywistość wirtualna silniej oddziałuje na świat fizyczny niż odwrotnie. To zmienia charakter dzisiejszych gier technologicznych toczących się głównie wokół AI i jej uwarunkowań.

Koncepcja biznesu, czyli tworzenia i przechwytywania wartości, stosowana przez twórców kolejnych systemów AI jest całkowicie osadzona w sieci, w świecie wirtualnym. W sieci powstają produkty, w sieci są rozpowszechniane i sieć jest kanałem dystrybucji, umożliwiającym sprzedaż. Chodzi o to, by produkt był jak najszerzej sprzedawany i dzięki temu przynosił jak największe zyski. Technologia jest więc dostępna dla wszystkich. W sieci bardzo trudno jest cokolwiek ukryć. Teoretycznie więc niemal każdy może mieć dostęp do najbardziej wyrafinowanych systemów AI. Ale tylko teoretycznie.

W praktyce wymaga to dysponowania niezwykle zaawansowanym sprzętem. Chodzi tu o komputery wielkich mocy, już wkrótce kwantowe, syntetyzatory DNA, najbardziej zaawansowane procesory graficzne. Lwią część procesorów dostarcza amerykańska NVIDIA ze zlokalizowanej na Tajwanie „najdroższej fabryki świata” – TSMC. Urządzenia stosowane do produkcji tych chipów pochodzą z jednego tylko źródła: holenderskiej firmy ASML, uważanej za najcenniejszą firmę technologiczną w Europie. Ośrodki badawcze i huby komercjalizacji, z których pocho-

dzą projekty tych urządzeń, są wyłącznie amerykańskie, czyli pod kontrolą rządu USA. Są to m.in. takie firmy, jak Xerox, Apple, Genentech, Monsanto, agencja rządowa DARPA czy uczelnie ze szczytu listy szanghajskiej, takie jak Stanford czy MIT. W sytuacji narastających napięć międzynarodowych i wojen hybrydowych wszystkie te bezcenne źródła technologii są z pewnością starannie przez Amerykanów blokowane. Ale walka trwa.

Tajemnice i otwarta nauka

Bardzo trudno jest zaryglować w sejfie tak wielki zasób żywej, szybko rosnącej wiedzy. Zamknięta błyskawicznie traci wartość. Trzeba też pamiętać o pokazie rosyjskich umiejętności wykradania sekretów w trakcie realizacji Projektu Manhattan, prac nad bronią nuklearną, wodorową i później przez cały okres zimnej wojny. Chiny prawdopodobnie także opanowały te umiejętności. Trzeba też wziąć pod uwagę specyficzną otwartość środowisk akademickich i pasjonatów technologii (*technology geeks*). Zaawansowana technologia pozwala włamywać się do jeszcze bardziej zaawansowanych systemów, np. za pośrednictwem chmury. Wiadomo, że takimi nielegalnymi furtkami posługują się Chińczycy. Mimo wysiłków rozpowszechnianie się wiedzy jest nieuniknione. Możliwe jest jedynie opóźnianie tego procesu przez ośrodki dominujące.

Dodatkowym czynnikiem komplikującym gry technologiczne wokół systemów AI są rzadkie surowce potrzebne do wyprodukowania zaawansowanych chipów i półprzewodników, takie jak lit, kobalt, grafit i metale ziem rzadkich. Kraje i firmy biorące udział w tej grze starają się zapewnić sobie obfite zaopatrzenie i w miarę możliwości zablokować konkurentom dostęp do tych surowców.

Wobec narastających konfliktów geopolitycznych i militarnych oraz szybkiego rozwoju globalnych wirtualnych rynków konsumpcyjnych zaawansowane półprzewodniki i chipy stają się towarem coraz bardziej deficytowym, obszarem zażartego konfliktu. Każdemu odkryciu złóż tych strategicznych surowców towarzyszy gra, do której włączają

się najważniejsi producenci i użytkownicy chipów. Pierwszy z rzędu przykład to rozgrywający się konflikt wokół litu w Serbii. Oczywiście wygrywają najsilniejsi i obecnie to USA umacniają swoją dominującą pozycję, której najbardziej zagrażają Chiny. W grze o surowce i mniej zaawansowane systemy uczestniczy jednak wielu mniejszych graczy, takich jak Izrael czy Finlandia. Stawki rosną i rośnie poziom akceptowanego ryzyka.

Gdzie są granice?

Gry technologiczne wokół AI różnią się od tych prowadzonych w przeszłości, np. wokół technologii o wyraźnie określonych zastosowaniach, takich jak radar czy lotniczy silnik odrzutowy. Różnica polega na tym, że AI ma niemal nieskończony wachlarz zastosowań w różnych dziedzinach i nieustanny rozrost tego wachlarza jest szybki i nieprzewidywalny. Innymi słowy, AI może zmienić w naszym życiu wszystko, poczynając od połoźnictwa, a kończąc na grzebaniu zmarłych. Może, ale nie musi i nie wiemy, od czego to zależy. Ta niepewność staje się szczególnie radykalna, stąd nerwowość i swego rodzaju hiperaktywność, którą obserwujemy w społeczeństwie, w biznesie, w polityce i w wojsku w związku z wprowadzaniem systemów AI. Sztuczna inteligencja wielokrotnia potencjał intelektualny człowieka. Czyni go perfekcyjnym decycentem, graczem, z którym normalny człowiek nie ma szans wygrać. Co się dzieje, gdy te nadzwyczajne zdolności znajdują się w rękach szaleńca, zbrodniarza, aferzysty, sabotażysty, wrogiego agenta czy po prostu głupca? Na te pytania niestety nie ma odpowiedzi i dlatego współzałożyciel DeepMind pisze poważne studium („Nadchodząca fala”), którego myślą przewodnią jest bezwzględna konieczność ograniczenia i kontroli tej właśnie technologii. Nie potrafię odpowiedzieć na pytanie, czy to jest możliwe. Przekonuje mnie jednak argument, że trzeba spróbować, bo w warunkach konfliktów, podziałów i hybrydowych wojen mamy do czynienia z czymś potencjalnie bardzo groźnym.

Surowcem AI są dane: *Big Data*, olbrzymie ilości danych dotyczących wszystkiego: zachowań ludzkich, wyborów konsumpcyjnych, profesjo-

nalnych, obywatelskich, zmian pogody, temperatury, funkcjonowania urządzeń, logistyki, energetyki itp., itd. Ogromny popyt na dane generuje też wzrost ich podaży. Normą kulturową staje się opisywanie wszystkiego za pomocą niezliczonej ilości danych. Ich obróbka przy wykorzystaniu skomplikowanych algorytmów na potężnych superkomputerach pozwala opanować niewyobrażalnie wielkie bazy danych, odkrywać nieznane prawidłowości, optymalizować procesy, a ponadto identyfikować masy krytyczne i czynniki najsilniej oddziałujące na przebieg procesów. Im bogatsze zbiory danych, tym skuteczniej AI może przejmować kontrolę nad badanymi procesami i zbiorowościami, w których zachodzą. Dlatego wszyscy użytkownicy AI dążą do zapewnienia sobie dostępu do jak najbogatszych zbiorów danych.

Toczy się gra o dane, niekiedy walka, czasem stosowane są korupcja, szantaż i przemoc, gdy w grę wchodzi np. wrażliwe dane medyczne wielkich populacji. W krajach demokratycznych na przeszkodzie staje prawna ochrona prywatności i danych osobowych. Wolny od takich ograniczeń chiński system powszechnej inwigilacji i oceny jednostek pozwala na gromadzenie gigantycznych zbiorów danych, które są wykorzystywane dla rozwoju i doskonalenia systemów AI.

Zmiana społeczna

Gry technologiczne mają dzisiaj szczególne znaczenie: są to gry o strukturę społeczną, a w konsekwencji o władzę i pieniądze na wszystkich poziomach, poczynając od podstawowych grup społecznych i kończąc na całej ludzkości. Sztuczna inteligencja jest w stanie z powodzeniem wykonać średnio kwalifikowaną pracę, którą nazywaliśmy umysłową, charakterystyczną dla dzisiejszej klasy średniej. O swoją pracę mogą się więc obawiać księgowi, analitycy, marketingowcy, handlowcy, ochroniarze, diagnostycy i wiele innych profesji. Wszyscy oni jednak będą musieli się przekwalifikować i wówczas praca się znajdzie. Specjalista od logistyki i transportu ustalił, że w USA pracę straci niedługo kilka milionów kierowców ciężarówek. Floty autonomicznych ciężarówek będą jednak wymagały obsługi takiej samej, a nawet większej, liczby pracow-

ników. Będą to jednak gorsze stanowiska pracy, kiepsko płatne, mniej prestiżowe i mniej pewne.

Można mówić o perspektywie degradacji i stopniowego zaniku klasy średniej. Należy się spodziewać jej rozbitcia: część uzyska szanse wejścia do ścisłych elit jako twórczy użytkownicy i współtwórcy technologii, a druga część, zapewne większa, zostanie zdegradowana do poziomu prekariatu. Zaryzykuję hipotezę, że technologia spotęguje istniejący układ stratyfikacji społecznej. Społeczeństwa silnie rozwarstwione (takie jak np. amerykańskie) staną się jeszcze silniej rozwarstwione, choć zapewne wzrośnie liczebność elit. Społeczeństwa egalitarne, stosujące szeroki wachlarz konsumpcji i usług społecznych (np. skandynawskie), staną się jeszcze bardziej egalitarne. Technologia pozwoli bowiem wzbogacić i usprawnić państwo opiekuńcze.

Jeżeli rządy zdołają zapewnić sobie pierwszeństwo dostępu do nowej technologii, wzrośnie ich władza i możliwość oddziaływania na społeczeństwa. Rządy autorytarne będą dążyć do zapewnienia sobie monopolu na technologię i bezwzględnej przewagi nad obywatelami. Widać to wyraźnie w Chinach, gdzie na wielką skalę stosowany jest system totalnej inwigilacji i wystawiania obywatelom ocen, które stają się podstawą ich społecznej i materialnej pozycji. Sztuczna inteligencja umożliwia taką perfekcyjną tyranię ze świata SF, której nie sposób będzie się już przeciwstawić.

Czytając świeżo wydaną książkę Anne Applebaum „Koncern Autokracja”, wydaje się, że jest już za późno. Sieć wspomagających się wzajemnie autokratów weszła w posiadanie najnowszych technologii i z powodzeniem stosuje je nawet w najbardziej zacofanych i spauperyzowanych krajach, takich jak Zimbabwe. Kiedy przemawiając w 2007 roku na Konferencji Bezpieczeństwa w Monachium Władimir Putin wypowiadał wojnę Zachodowi nie występował wyłącznie we własnym imieniu. Reprezentował zarówno wielkie autokracje takie jak Chiny, Rosja, Iran czy Turcja jak i rzeszę mniejszych, takich jak Korea Północna, Kuba, Wenezuela, Uzbekistan, Turkmenistan, Azerbejdżan, czy dyktatury afrykańskie. Nie mają one formalnego sojuszu, często mają niezgodne lub sprzeczne interesy, nie łączą je więzi kulturowe, ideologiczne, reli-

gijne, ale łączy je strach przed „kolorowymi rewolucjami”, zachodnim modelem demokracji i praworządności, który nie tylko wywłaszczyłby ich i ich liczne rodziny z olbrzymich bogactw, ale także pozbawiłby ich wolności. Wobec takiego zagrożenia skutecznie pomagają sobie wzajemnie, często używając w tym celu najnowszych technologii. Przykładem są „ciche” dostawy broni do Rosji m.in. z Korei Północnej, Chin, Iranu, chińskie systemy inwigilacji stosowane w Zimbabwie, czy rola Turcji w handlu wenezuelskim złotem.

Nawet dobrze zorganizowana i liczebnie przeważająca opozycja nie jest w stanie obalić krwawych autorytarnych reżimów, ani mniejszych autorytarnych kleptokracji, takich jak dwudziestoletni reżim Orbana na Węgrzech. Częściej to antydemokratyczne siły zdobywają rosnące wpływy w krajach demokratycznych i szykują się do stopniowego przejmowania władzy. Widać to zwłaszcza w dwóch kluczowych krajach UE: Niemczech i Francji. A dziwny sojusz Donalda Trumpa z miliarderami z Doliny Krzemowej, każe obawiać się, czy amerykańska demokracja przeżyje jego drugą kadencję?

Wojna między demokracjami a autokracjami zapewne rozstrzygnie się na płaszczyźnie technologii. Obie strony zdają sobie z tego sprawę. Jeżeli tak, to czas na samoograniczenie i powstrzymywanie rozwoju technologii już minął.

„Rzeczpospolita” z 18 października 2024 roku



Rozwinięty świat przyzwyczaja się do trwałego zagrożenia inflacją i niskim poziomem wzrostu. Tym pesymistycznym oczekiwaniom towarzyszą niepokoje społeczne, takie jak szturm na Kapitol czy bunt przedmieść we Francji.

Czas dziwnej stagflacji

Pojęcie stagflacji kojarzy się z latami 70. XX wieku, gdy na skutek wojny w Wietnamie i ekspansywnej polityki socjalnej w Europie gwałtownie narastały deficyty wydatków rządowych, załamał się system walutowy z Bretton Woods oparty na dolarze i parytecie złota, a w efekcie embargo zastosowanego przez producentów ropy naftowej cena tego surowca wzrosła trzykrotnie. Efekty tej sytuacji były trzy: szybki, niekontrolowany wzrost cen, czyli inflacja, niski wzrost gospodarczy i wysokie bezrobocie.

Charakterystyczną cechą tego okresu były niepokoje społeczne. Wyjście z tej sytuacji okazało się trudne i bolesne oraz wiązało się z istotną zmianą polityczną: rewolucją konserwatywną (Reagan, Thatcher i inni), gwałtownym wzrostem stóp procentowych, który uruchomił przejściowy dalszy spadek wzrostu PKB, zwiększenie bezrobocia i nasilenie niepokojów społecznych. W dłuższym horyzoncie czasowym te gorzkie lekarstwa jednak zadziałały.

Stagnacja z niskim bezrobociem

Porównanie złych czasów stagflacji lat 70. i sytuacji obecnej nasuwa się samo. Wojna w Ukrainie pochłania olbrzymie środki z budżetu USA i kilku krajów europejskich (w tym Polski), ale jeszcze przedtem rządy sfinansowały gigantyczne wydatki związane z pandemią (ponosząc koszty zarówno jej zwalczania, jak i przeciwdziałania następstwom ekono-

micznym i społecznym), na rynku pojawiła się olbrzymia masa pustego pieniądza, która wywołała inflację.

Inflacja okazała się na tyle uporczywa, że stopy procentowe podnoszone są nadal zarówno w USA, jak i strefie euro. W Polsce zaczynamy przyzwyczajać się do wzorca inflacji lekko poniżej 10 proc. jako „normalnej”, dającej przestrzeń do politycznie motywowanych obniżek stóp. Wraz z pandemią i wojną oraz rosnącymi napięciami w kilku zapalnych punktach świata (Tajwan, Bliski Wschód) pojawiły się ograniczenia po stronie podaży globalnej gospodarki: embarga na najbardziej wrażliwe surowce, zakłócenia w łańcuchach dostaw i wzrost kosztów, a przede wszystkim histeryczne wahania kosztów surowców energetycznych.

Wygląda na to, że rozwinięty świat przyzwyczaja się do trwałego zagrożenia inflacją i niskim poziomem wzrostu. Tym pesymistycznym oczekiwaniom towarzyszą niepokoje społeczne, takie jak szturm na Kapitol czy bunt przedmieść we Francji. Jest to jednak stagflacja dziwna, wyraźnie różna od swojej poprzedniczki sprzed ponad pół wieku.

Po pierwsze nie zapowiada się klęska bezrobocia. Po drugie mimo zakłóceń dokonuje się bezprecedensowa rewolucja technologiczna i przedstawienie gospodarki na zieloną, oczywiście przy rosnącym znaczeniu sektora wysokich technologii i badań naukowych.

Amerykański program IRA (Inflation Reduction Act), przewidujący niespotykanej wysokości zachęty fiskalne i inne dla firm inwestujących w wysokie technologie na terenie USA, można śmiało porównać z Rooseveltowskim New Dealem, który zmienił Amerykę i utrwalił jej dominację w gospodarce światowej. Europa próbuje imitować tak rozumianą politykę przemysłową, a Chiny czynią to po cichu od dawna. Są to jednak inicjatywy wyspowe. W większości krajów, tak jak w Polsce, inwestycje pozostają stagflacyjnie niskie.

Przyczyny stagflacji

Czeka nas okres dziwnej stagflacji i wychodzenia z niej, a także okres wielu niespodzianek. Podobnie jak w latach 70. XX wieku ekonomiści zostali zaskoczeni rozerwaniem związku pomiędzy restrykcyjną polityką

pieniężną banków centralnych walczących z inflacją a poziomem bezrobocia. Według kanonicznej wiedzy ekonomicznej restrykcyjna polityka pieniężna powinna doprowadzać do spadku inflacji i aktywności gospodarczej oraz wzrostu bezrobocia. „The Economist” z 20 lipca 2023 roku przytacza wyjaśnienia czołowych ekonomistów świata, dlaczego tak się nie dzieje i dlaczego pojawiła się ta dziwna stagflacja. Może ona wynikać stąd, że tak naprawdę mamy w wielu krajach świata, w tym w USA, a w Polsce szczególnie, częściowo restrykcyjną politykę pieniężną, ale towarzyszącą jej bardzo ekspansywną politykę fiskalną (budżetową), spowodowaną wydatkami wojskowymi i socjalnymi. Daje to netto wciąż lekko ekspansywną tzw. *policy mix*, czyli całościową politykę gospodarczą.

Wielu ekonomistów widzi też przyczyny dziwnej stagflacji w silnych zmianach na rynkach pracy: demograficznych, aktywizacyjnych, konkurencyjnych, adaptacyjnych, kwalifikacyjnych itp. Ponadto w odróżnieniu od stagflacji z lat 70. XX wieku ceny surowców zachowują się „histerycznie” (gwałtownie rosną i spadają).

Wyjaśnieniem zjawiska stagflacji są także emocjonalne (czyli nieracjonalne) oczekiwania społeczne gospodarstw domowych i przedsiębiorców. Pracownicze gospodarstwa domowe, oczekując pogorszenia sytuacji gospodarczej i ewentualnej utraty pracy, nawet przy silnym wzroście cen ograniczają swoje roszczenia płacowe, zapewniając przedsiębiorcom rentowność, i oddalają konieczność redukcji kosztów przez zwalnianie pracowników. Dopiero w lipcu 2023 roku wzrost płac zaczyna dorównywać wzrostowi cen.

Gdyby gospodarstwa domowe odczuwały tylko strach przed inflacją, od dawna silnie walczyłyby o rekompensatę płacową wzrostu cen. W oczekiwaniach stagflacyjnych boją się jednak również utraty pracy i dzięki temu spirala cenowo-płacowa dotychczas nie rozwinęła się tak mocno.

Oczekiwania stagflacyjne gospodarstw domowych też przyczyniają się do mniejszego wzrostu cen, ponieważ ograniczają one wolumen wydatków. Natomiast oczekiwania stagflacyjne przedsiębiorców z powodu podwójnego strachu – inflacyjnego i recesyjnego – skutkują unikaniem przez nich naturalnego dla biznesu ryzyka, wskutek czego realizują oni tylko bardzo pewne inwestycje, a więc i bardzo małe w strukturze PKB.

Czynnikiem wpływającym na ograniczenie wzrostu gospodarczego jest narastająca tendencja do osiągnięcia tzw. suwerenności technologicznej w najpotężniejszych gospodarkach świata. Zamiast skupiać się na wykorzystaniu przewag komparatywnych, kraje te przyjmują strategię zapewnienia zaawansowanego poziomu technologicznego, który pozwoli im na autonomię.

Taki proces niesie ze sobą ryzyko zakłóceń w łańcuchach dostaw. Świadczą o tym chociażby wydarzenia z lata 2022 roku, kiedy to w odpowiedzi na zakłócenia w dostawach żywności wiele krajów natychmiast wprowadziło polityki protekcyjnistyczne.

Podobne sytuacje mogą się zdarzyć w innych sektorach. Według badania przeprowadzonego przez agencję Reuters ponad 75 proc. przedsiębiorców nie przewiduje stabilizacji łańcuchów dostaw w ciągu najbliższego roku. Taka sytuacja pokazuje, że racjonalność ekonomiczna zaczyna być zastępowana przez racjonalność polityczną, co może prowadzić do nieprzewidywalnych skutków na międzynarodowej arenie gospodarczej.

Emocje w miernikach rozwoju

Z wieloletnich interdyscyplinarnych badań nad wskaźnikiem zrównoważonego rozwoju (Balanced Development Index, BDI), które prowadzimy w latach 1999–2022 dla 22 europejskich krajów członkowskich OECD, wyłania się emocjonalny rys obecnych zawirowań gospodarczych. Wyniki naszych badań rzucają nowe światło na obecną sytuację społeczno-ekonomiczną w Europie.

Istotą wskaźnika BDI jest połączenie podstawowych wymiarów równowagi społeczno-gospodarczej: wewnętrznej sytuacji ekonomicznej (np. PKB, wielkość spożycia, stopa inflacji, bezrobocie, dług publiczny), zewnętrznych uwarunkowań ekonomicznych (m.in. inwestycje zagraniczne, import, eksport, oprocentowanie obligacji), bieżącej sytuacji społecznej (nierówności, dieta, przestępczość, oceny własnej sytuacji i inne) oraz oczekiwań społecznych (zmiany sytuacji własnej i kraju, rynku pracy, klimatu dla biznesu itd.). Jest to łącznie 45 pomiarów zaciąganych co roku z międzynarodowych baz danych.

Tak skonstruowany wskaźnik BDI jest miarą nie tylko koniunktury społeczno-gospodarczej, ale także sterowalności systemu, czyli podatności ośrodka kierowniczego (rządu) na impulsy, a zatem zdolności do dalszego rozwoju według wyznaczonej ścieżki. Świadczą o tym badane przez nas korelacje ze wskaźnikami skłonności do inwestowania i „dobrego rządzenia” (World Governance Index, WGI).

Wprowadziliśmy do wskaźnika BDI także elementy emocjonalne: oceny sytuacji bieżącej i oczekiwania na przyszłość. Co więcej, w wyniku analizy danych z okresu ponad 20 lat okazało się, że to właśnie czynniki emocjonalne dynamizują cały system, popychając go do przesilenń ekonomicznych i politycznych.

Ważniejsze od tego, czy kraj „naprawdę” (według ekspertów) jest czy nie jest „w ruinie”, jest to, jak odczuwają to ludzie. Te odczucia to przede wszystkim subiektywny, emocjonalny odbiór luki pomiędzy oceną własnej bieżącej sytuacji a aspiracjami. Ekonomia jest zatem nie tylko polityczna, ale też emocjonalna, a racjonalna dopiero w dalszej kolejności. Krzywa oczekiwań społecznych zmienia się najsilniej (niekiedy nawet bardzo gwałtownie) w całym badanym okresie i wyprzedza zmiany zachodzące w ekonomicznej sytuacji wewnętrznej.

W 2019 roku, kiedy w perspektywie opinii publicznej krajów UE nic jeszcze nie wskazywało na nadchodzącą katastrofę pandemii, nastąpiło załamanie oczekiwań w kierunku pesymizmu. Czyżby społeczeństwa 22 państw miały większą zdolność przewidywania albo może raczej „przeczuwania” negatywnych scenariuszy przyszłości niż eksperci, think tanki i uczeni?

W 2023 roku mamy okazję ponownie sprawdzić tę hipotezę, bo podobne zjawisko załamania oczekiwań nastąpiło w roku poprzednim. Można się więc było spodziewać silnego osłabienia gospodarczego w 2023 roku, co jest już faktem. Otwarte pozostaje pytanie, czy można się też spodziewać jakichś dodatkowych negatywnych „atrakcji” jak pandemia. Miejmy nadzieję, że nie!

„Rzeczpospolita” z 11 sierpnia 2023 roku

Autorzy są pracownikami naukowymi Akademii Leona Koźmińskiego.



Nie ulega wątpliwości, że bez aktywnej roli państwa, a nawet organizacji czy porozumień międzynarodowych, nie da się rozwiązać takich podstawowych problemów ludzkości, jak bezpieczeństwo, energia, ochrona środowiska naturalnego, żywność, woda, zdrowie, edukacja i wiele innych. Rynki tych problemów nie rozwiązują ani w najbogatszych, ani w najbiedniejszych państwach.

Co sądzą Polacy o gospodarce w kryzysie

Dość konsekwentnie akceptujemy i cenimy demokrację, ale nasze postawy wobec wolnego rynku zmieniają się w zależności od postrzegania sytuacji gospodarczej i oceny koniunktury w przyszłości.

Od lat prowadzimy badania nad opiniami na temat kondycji polskiej gospodarki i mechanizmów jej funkcjonowania. Opinie te dotyczą zarówno osobistej perspektywy i doświadczeń badanych, jak i ogólnej sytuacji gospodarczej kraju. Na zlecenie Akademii Leona Koźmińskiego realizuje je Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) na reprezentatywnych losowych próbach dorosłych mieszkańców Polski. Pierwsze z nich przeprowadzone zostało w 2010 roku, możliwa jest więc identyfikacja tendencji zmian nastrojów, opinii i postaw społecznych dotyczących gospodarki w dłuższej perspektywie. To, co deklarują respondenci, przekłada się na ich zachowania i wybory (konsumentów, pracowników, oszczędzających, kredytobiorców itp.), zarówno czysto ekonomiczne, jak i polityczne czy obywatelskie. W ciągu całego okresu objętego badaniem tematem dnia był kryzys gospodarczy na świecie i w Europie oraz jego symptomy odczuwalne w Polsce.

Chwiejność postaw

Punktem wyjścia analizy są dane dotyczące poziomu akceptacji przez badanych systemu określanego mianem demokracji wolnorynkowej. Postawy demokratyczne deklarowane są od wielu lat prawie niezmiennie przez około 60–70 proc. badanych (w zależności od sposobu zadawania pytania). Stanowią element utrwalonego systemu wartości stosunkowo mało zależny zarówno od cech osobistych, jak i bieżącej sytuacji i jej ocen. Nie jest tak jednak w przypadku postaw akceptacji wobec rynkowego systemu gospodarczego. Występuje silna zależność postaw prorynkowych i prokapitalistycznych od bieżącego postrzegania koniunktury gospodarczej. W 2011 roku liczba zwolenników kapitalistycznej gospodarki rynkowej była 2,6-krotnie wyższa od liczby zwolenników gospodarki socjalistycznej (przy czym ponad 33 proc. uważało, że „jedna i druga mają tyle samo zalet co wad”). W 2012 roku przewaga ta zmalała do 1,3-krotnej (liczba niezdecydowanych spadła do ok. 25 proc.), a następnie wzrosła do 3,3-krotnej w 2014 roku (liczba niezdecydowanych przekroczyła wówczas ponownie 30 proc.). W 2012 roku liczba zwolenników kapitalizmu pozostała bez zmian, wzrosła natomiast liczba zwolenników gospodarki socjalistycznej, którzy rekrutowali się głównie z poprzednio niezdecydowanych. Można tę zmianę przypisać powszechnie przedstawianym wówczas w mediach poglądom, że kryzys pokazał konieczność zwiększonej roli państwa w gospodarce. Z kolei wzrost poparcia dla gospodarki prywatnej w 2014 roku nastąpił być może w rezultacie odczucia, że potrafiła ona przezwyciężyć ostatni kryzys.

Bez względu na to, jakie są przyczyny i uwarunkowania tych zmian opinii, bezsporny jest fakt, że poparcie dla prywatnej gospodarki rynkowej pozostaje stosunkowo chwiejne i znaczna jest populacja osób niezdecydowanych, zdolnych do zmiany swych poglądów pod wpływem mediów i obserwacji bieżącej sytuacji gospodarczej.

Niepewność

Kryzys wiąże się dla badanych przede wszystkim z niepewnością wynikającą z niezdolności do przewidzenia materialnych warunków życia w przyszłości. Pod tym względem nastąpiła w ostatnich latach poprawa: odsetek osób uważających, że mogą z pewnością lub z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć swoje przyszłe warunki materialne (niezależnie od tego, czy dobre czy złe), wzrósł z 28 proc. w 2012 do ponad 37 proc. w 2014 roku, a odsetek twierdzących, że przewidywanie tego jest niemożliwe, zmalał w tym czasie z 48 proc. do nieco ponad 41 proc. Ten obraz komplikuje się jednak, kiedy spojrzymy na konkretne elementy sytuacji życiowej potencjalnie budzące niepokój. Utrzymuje się wysoki odsetek badanych, którzy liczą się z możliwością utraty pracy. W 2012 roku wynosił on około 40 proc., w 2013 niemal 43 proc., a w 2014 ponad 44 proc. Niepewność rozumiana jako niemożność przewidzenia własnej sytuacji materialnej w przyszłości i obawa przed utratą pracy nie są więc ze sobą bezpośrednio powiązane.

Istotną miarą niepewności są oczekiwania inflacyjne. Jeszcze stosunkowo wysoka w porównaniu z innymi latami inflacja w 2012 roku została wyraźnie dostrzeżona przez polską opinię publiczną. Ponad 95 proc. badanych uważało, że ceny wzrastają. Opinie na ten temat były przesadzone, bo mimo inflacji na poziomie 3–4 proc., a więc umiarkowanej, ponad dwie trzecie badanych było zdania, że ceny rosną bardzo szybko. O tendencji do przesadnych ocen sytuacji inflacyjnej świadczyć może fakt, że mimo następującego wówczas wyraźnego spadku cen usług telefonicznych tylko 40 proc. badanych go zauważyło, podczas gdy jedna czwarta sądziła, że ceny rosną, a pozostali nie widzieli żadnych zmian.

Zakupy a inflacja

Przesadne odczucia inflacji kształtowały w 2012 roku pesymistyczne oczekiwania konsumpcyjne. Osoby uważające, że w następnym roku będą musiały zmniejszyć swoje zakupy żywności, stanowiły znacznie

ponad połowę badanych w kwietniu 2012 roku, a ich liczba zwiększyła się do ponad dwóch trzecich już w październiku, mimo że w tym czasie nie nastąpiła zwyżka inflacji. Podobny wzrost konsumenckiego pesymizmu obserwujemy w tym czasie w odniesieniu do zakupów odzieży i obuwia. Sytuacja zasadniczo zmieniła się w 2014 roku, kiedy to rozpowszechnienie świadomości końca kryzysu spowodowało znaczny spadek pesymistycznych oczekiwań dotyczących zakupów nie tylko dóbr podstawowych, takich jak żywność, odzież i obuwie, ale także artykułów trwałego użytku, w tym elektroniki.

Ciekawa jest relacja deklarowanych opinii i oczekiwań do rzeczywistego poziomu zakupów. Mimo dostrzeganego wzrostu cen zakupy w 2012 roku nie były ograniczane, natomiast ich wyraźny spadek zaobserwowaliśmy dopiero w 2013 roku, już po radykalnym zmniejszeniu inflacji. Świadczy to o podobieństwie mechanizmów kształtujących polskie zachowania konsumpcyjne do działających w bogatszych społeczeństwach. W Polsce wydają się jednak działać tylko w jedną stronę: podwyższone oczekiwania inflacyjne nie przynoszą wzrostu zakupów jak na Zachodzie, natomiast spadek inflacji, tak jak w bogatszych krajach, powoduje ich ograniczenie.

Ekonomistom znana jest tendencja do utrzymywania dotychczasowego wzorca konsumpcji, nawet w czasie redukcji dochodów. Odbywa się to kosztem zmniejszania oszczędności i zwiększania zadłużenia. Tendencja ta znajduje potwierdzenie w Polsce. Jednocześnie umacnia się przekonanie o opłacalności oszczędzania, deklarowanej w 2012 roku przez niemal 70 proc. badanych. Należy jednak pamiętać, że konsumpcja i oszczędności kształtowane są przez warunki bytu. Im wyższy dochód, tym większe – co oczywiste – wydatki i oszczędności. Warto pamiętać w tym kontekście, że około 60 proc. badanych deklaruje brak jakichkolwiek oszczędności.

Umiarkowany optymizm

Oceny bieżącego stanu gospodarki, a także przewidywania jej zmian w ciągu najbliższego roku mierzone są co miesiąc przez CBOS od 1989

roku. Zmiany w przewidywaniach wyprzedzają zawsze o kilka miesięcy zmiany w ocenach bieżącej sytuacji gospodarczej. Mają więc charakter samospełniających się przepowiedni. Opinie o stanie gospodarki poprawiały się w Polsce systematycznie od 2003 do 2008 roku. Dopiero pojawiające się w mediach wiadomości o kryzysie finansowym w USA spowodowały ich widoczne pogorszenie. Nawet jednak dwa okresy najgorszych ocen na początku 2009 i 2013 roku postrzegane były jako lepsze niż w latach 1989–1990, 1992–1995 i 2000–2004. Już jednak w 2009 roku okazało się, że kryzys do Polski nie dotarł i opinie o polskiej gospodarce znacznie się poprawiły. W drugiej połowie 2010 roku uległy ponownemu pogorszeniu, spowodowanemu wiadomościami o kryzysie w strefie euro i o konieczności ograniczeń budżetowych. Zadowolenie z tego, że ominęły nas najpoważniejsze symptomy kryzysu, jakie wystąpiły w innych państwach europejskich, spowodowało kolejną – choć już niewielką – poprawę opinii o polskiej gospodarce w 2012 roku. Głosy polityków ostrzegających przed kryzysem, awantura wokół OFE, oszczędności budżetowe i wzrost bezrobocia spowodowały następne załamanie opinii. Dopiero w latach 2013 i 2014 dawne kłopoty poszły nieco w niepamięć i oceny poprawiły się w reakcji na wiadomości o końcu kryzysu na świecie i kontynuacji wzrostu gospodarczego w Polsce.

Formułując opinie na temat gospodarki, Polacy nie są pesymistyczni. Oczekiwania zmian w najbliższej przyszłości są lepsze od oceny bieżącej sytuacji, w myśl logiki: „Nie jest dobrze, ale będzie lepiej”. Również przewidując własne warunki życia, więcej Polaków oczekuje poprawy niż pogorszenia, choć dominująca ich liczba nie spodziewa się istotnych zmian. Niepokojący jest jednak fakt, że przewidywania te zmieniają się znacznie silniej od bieżących ocen pod wpływem zmian w gospodarce postrzeganych przez pryzmat wiadomości medialnych i politycznych. O ile więc – wbrew wrażeniu wywoływanemu przekazami medialnymi o protestach niektórych głośnych grup społecznych – możemy mówić o Polakach w skali ogólnej jako o umiarkowanie i stabilnie zadowolonych z bieżących warunków życia, o tyle ich przewidywania przyszłości zmieniają się bardzo szybko i są bardzo niestabilne. Sytuacja ta jest nie-

pokojąca, bowiem wiele wcześniejszych badań wskazuje, że przewidywania przyszłości wpływają na postawy i zachowania polityczne silniej od ocen bieżącej sytuacji.

Tekst ukazał się 26 lutego 2015 roku w „Rzeczpospolitej”

pod tytułem: *Chwiejna wiara w rynek*

Autorzy są pracownikami naukowymi Akademii Leona Koźmińskiego.

Nowy interwencjonizm

Europa na tle świata prezentuje się jako mocno przeregulowany rynek. Jednocześnie doświadczenia kryzysów ostatnich czasów dowiodły, że rynki i biznes bez wsparcia państwa czy UE nie mogą sobie poradzić. Jak dziś biznes postrzega warunki rynkowej gry i w którą stronę zmierzają regulacje?

Jest to sytuacja, którą można określić po angielsku jako *catch 22*.

Po pierwsze nie ulega wątpliwości, że bez aktywnej roli państwa, a nawet organizacji czy porozumień międzynarodowych, nie da się rozwiązać takich podstawowych problemów ludzkości, jak bezpieczeństwo, energia, ochrona środowiska naturalnego, żywność, woda, zdrowie, edukacja i wiele innych. Rynki tych problemów nie rozwiązują ani w najbogatszych, ani w najbiedniejszych państwach. Natomiast biznes jest jednym z najważniejszych kreatorów funkcji przebiegu problemów związanych z tymi obszarami. Stąd wynika obiektywnie społeczna odpowiedzialność biznesu, ale też imperatyw interwencji państwa. Dewiza *business of business is business* jest już całkowitym anachronizmem, choć niestety nie zapomnianym, bo *business* najczęściej swojej społecznej odpowiedzialności nie realizuje. Być może nie jest w stanie.

Po drugie w ciągu ostatniego dziesięciolecia nastąpiła dramatyczna radykalizacja problemów, z którymi boryka się ludzkość. Symbolicznymi przykładami są pandemia i rosyjska inwazja na Ukrainę. Chodzi nie tylko o przybierającą na sile intensywność konfliktów zbrojnych, kryzy-

sów humanitarnych i napięć geopolitycznych, ale także o zmiany klimatu, deficyty wody, masowe migracje, klęski głodu i wiele innych. Znajdujemy się w swego rodzaju punkcie zwrotnym, który zapewne wymusi radykalne zmiany. Interwencja państwa staje się coraz bardziej niezbędna i coraz bardziej pilna.

Po trzecie znane z przeszłości formy i metody interwencjonizmu państwowego wyczerpały swoje możliwości i w coraz większym stopniu okazują się przeciwskuteczne. Nowy interwencjonizm na razie nie istnieje, nie został ani opisany w teorii, ani wypróbowany. Można jedynie mówić o różnych „wyspowych” eksperymentach.

Realizowana w przeszłości polityka gospodarcza sprzyjała rozrastaniu się sformalizowanych struktur kontrolowanych przez państwo. W 1972 roku Milton Friedman zadał słynne pytanie: „Czy możemy zatrzymać Lewiatana?”. I było to w istocie pytanie retoryczne. Na gruncie keynesowskiej doktryny ekonomii lub niezależnie od niej odgórnie realizowane i finansowane deficytem wydatki państwa były w stanie skutecznie pobudzać koniunkturę i przeciwdziałać bezrobociu. I tak się działo na Zachodzie w latach odbudowy po II wojnie światowej i kształtowania się tradycyjnego modelu *welfare state*. Interwencja państwa w sektorach uważanych za strategiczne (np. obronność, energia, transport, zdrowie, edukacja) prowadziła do powstawania i rozrastania się gigantycznych, zbiurokratyzowanych przedsiębiorstw i struktur państwowych lub kontrolowanych przez państwo. W miarę rozrostu, komplikacji i formalizacji struktur na granicy absurdu coraz silniej dawało o sobie znać prawo Koźmińskiego, które mówi, że każda organizacja działa tak źle, jak tylko może, albo że organizacje są głupie, bo ludzie są sprytni. Możliwości kumulowania błędów były i są wielkie dzięki państwowemu „miękkiemu” finansowaniu oraz umiejętności długotrwałego utrzymywania się różnych konformistów i przekazywania sobie władzy z pokolenia na pokolenie, nawet między ustrojami, jak np. w wielu krajach posocjalistycznych. Efektem jest immanentna niesprawność i pasożytnictwo.

W miarę stabilny keynesowski świat o kontrolowanych cyklach koniunkturalnych wpadł w pułapkę własnego sukcesu. Osiągnięty do-

brobyt według wzorca *made in Hollywood* stał się przedmiotem rosnących aspiracji coraz liczniejszych grup społecznych na całym świecie. A obiektywne ograniczenia osiągnięcia go stały się przyczyną również masowych frustracji wewnątrz ekonomicznie zróżnicowanych społeczeństw i pomiędzy nimi. Są one skutecznie wykorzystywane przez populistycznych polityków, którzy nie będąc w stanie zrealizować aspiracji, koncentrują się na tworzeniu wrażeń, emocji, odczuć, a przede wszystkim złudzeń. Boją się bowiem przyznać, że ludzkości nie stać na zaspokojenie ludzkich aspiracji ukształtowanych w ubiegłym wieku, i zaproponować współczesną wersję „nowego wspaniałego świata”. Coraz częściej dawały o sobie znać brak możliwości nieograniczonego zadłużania się państw i ich niepohamowana ingerencja w przyrodę.

Taki stan charakteryzuje się radykalną niepewnością. Oznacza to, że nie jesteśmy w stanie przewidzieć, ani nawet kalkulować, prawdopodobieństwa zaistnienia wydarzeń, które w zasadniczy, niekiedy radykalny sposób zmieniają parametry naszego funkcjonowania jako jednostek ludzkich, organizacji czy państw. W taki sposób zadziały w ostatnich latach m.in. ekologiczna katastrofa, pandemia, wojna w Ukrainie lub na Bliskim Wschodzie czy radykalne zmiany preferencji politycznych niektórych społeczeństw. Jest to samonapędzający się mechanizm, bo potęguje skłonność do histerycznych, nieprzewidywalnych reakcji indywidualnych i zbiorowych (np. brexit, inwazja Rosji na Ukrainę, atak Hamasu na Izrael). Na poziomie intelektualnym ciągle brakuje logicznych wyjaśnień tego rozedrgania i niezrozumiałych dla przeciętnego, rozsądnego człowieka wyborów politycznych. Jak pisał w okresie poprzedzającym II wojnę światową Ernst Jünger: „Poruszamy się w minionych epokach lub odległych utopiach, podczas gdy teraźniejszość przemija”. Wobec braku zrozumienia teraźniejszości narasta niepewność jutra i poczucie zagrożenia.

Nieuchronne jest zatem pytanie, jaki ma być ten nowy interwencjonizm państwowy, którego tak potrzebujemy, skoro nie może być taki jak dotychczas. Toczy się na ten temat spór, który już w 2017 roku próbowaliśmy z Grzegorzem Kołodką przenieść na grunt polski, publi-

kując napisaną w formie dialogu książkę „Nowy pragmatyzm kontra nowy nacjonalizm”. Niestety, nikogo ona nie zainspirowała i sprawa umarła śmiercią naturalną na naszym *forum publicum*, przygłuszona odgłosem cepów walących na naszym klepisku, bo z pewnością nie na scenie politycznej.

Wystąpienie na EFNI w październiku 2023 roku

Innowacje, innowacje

W „Poemacie dla dorosłych” Adama Ważyka, intelektualnie wyprzedzającym polski Październik ’56, można znaleźć taki oto ironiczny fragment adresowany do ówczesnych komunistycznych włodarzy naszej gospodarki:

*Słyszałem mądry referat
»Bez odpowiednio rozłożonych
Bodźców ekonomicznych
Nie osiągniemy postępu technicznego«.
Oto słowa marksisty.
Oto znajomość praw rzeczywistych,
Koniec utopii.*

Dziś znów słuchamy podobnych referatów, a ich autorzy nie deklarują się co prawda jako marksiści, ale charakteryzują się podobnym poziomem realizmu. Fetysz innowacji i innowacyjnej gospodarki wraca z zadziwiającą regularnością i z tym samym skutkiem: referaty i deklaracje sobie, a innowacje sobie. Bo nie da się ich „zarządzić” ani „zadeklarować”. Błędem jest wiązanie innowacji z przełomowymi wynalazkami. Te zdarzają się tylko w wyjątkowych sytuacjach skutecznej współpracy wielkiej nauki z wielkim biznesem. W krajach średnio rozwiniętych, takich jak Polska, to mało prawdopodobne, bo zawsze na coś za-

braknie „cierpliwych pieniędzy”: albo na badania, albo na wdrożenie. Innowacje, jeśli się pojawią, wyciekają tam, gdzie gra się wielkimi pieniędzmi w technologicznego pokera.

Tropem wydatków zbrojeniowych

Oto przykład. W czasie gdy wykładałem na UCLA i mieszkalem w Kalifornii, poznałem pewnego wynalazcę biznesmena polskiego pochodzenia, który produkował na zlecenie Departamentu Obrony niekonwencjonalne urządzenia pomiarowe. Zdziwiłem się, kiedy powiedział mi, że na rynku dostępne są zwykłe urządzenia o bardzo podobnej funkcjonalności, równie dokładne i znacznie tańsze.

– Jaki sens mają więc zamówienia dla pana firmy? – zapytałem. Wyjaśnił mi, że chodzi o to, by trzymać rękę na pulsie technologii we wczesnych fazach jej rozwoju i wykorzystać ją w pierwszej kolejności, gdy dojrzeje. To kosztuje i taka jest cena ryzyka. Na ryzyko potencjalnego marnotrawstwa mogą sobie pozwolić tylko rządowe programy wojskowe realizowane w bogatych krajach.

William H. Janeway, znany inwestor, finansowy *insider* Doliny Krzemowej, w książce o roli kapitalistów dysponujących kapitałem wysokiego ryzyka (*venture capitalists*) w innowacyjnej gospodarce zwraca uwagę na decydującą rolę wydatków zbrojeniowych państwa. Inwestorzy prywatni i służące im instytucje finansowe podążają ich tropem. Podobnie rzecz się ma w innych krajach, które dużo wydają na zbrojenia, zwłaszcza w Izraelu. Innowacje powstają więc ze swoście rozumianego „nadmiaru bogactwa”. Tak dzieje się tylko w gospodarkach najwyżej rozwiniętych. Kraje średnio rozwinięte, zwłaszcza o dużym udziale własności państwowej, nie powinny podążać tą drogą, bo grozi im taki finał, jak gierkowskiej Polsce.

W krajach średnio rozwiniętych, gdzie pieniądze można wydawać tylko na dobrze uzasadnione cele o wysokim prawdopodobieństwie realizacji, gospodarkę napędzają nieznane na rynku zastosowania istniejących już rozwiązań technologicznych, ekonomicznych (finansowych) i społecznych. Nie są to więc wynalazki, tylko raczej lokalne odkrycia.

Aby zilustrować tę tezę, posłużę się przykładami dwóch absolwentów Akademii Leona Koźmińskiego. Pierwszy z nich, nazwijmy go p. Maciejem, po skończeniu studiów znalazł się w prowincjonalnym ośrodku, gdzie wypadło mu prowadzić rodzinny biznes: małą agencję turystyczną. Biznes szedł kiepsko ze względu na coraz częstsze zastosowanie Internetu i konkurencję agencji z niedalekiego ośrodka wielkomiejskiego. Pewnego razu p. Maciej spotkał przypadkiem kompletnie zagubioną parę Amerykanów polskiego pochodzenia, którzy wybrali się w tamte strony na poszukiwanie korzeni rodzinnych. Z udzielonej im pomocy zrodziła się innowacyjna koncepcja biznesu. Obejmuje szytą na miarę usługę: przygotowanie drzewa genealogicznego przez historyków na podstawie dostępnych dokumentów, zorganizowanie wizyty w rodzinnych stronach i spotkań z rodziną. Biznes rozwija w oparciu o ten na pozór prosty pomysł.

Pan Waldek jest właścicielem niewielkiego przedsiębiorstwa wyspecjalizowanego w mechanice precyzyjnej. Przez lata był podwykonawcą urządzeń dla koncernów samochodowych i całkowicie uzależnił się od ich zleceń. Kryzys 2008 roku niemal z dnia na dzień pozbawił go chleba.

Niszę na rynku p. Waldek dostrzegł w kinie, oglądając za pomocą okularów seans 3D. Zainteresował się, co się dzieje z tymi okularami po jednorazowym użyciu. Okazało się, że ich mycie, dezynfekcja i pakowanie są kłopotliwe i kosztowne. Zaprojektował więc i wyprodukował swego rodzaju automatyczną pralkę spełniającą wszystkie te funkcje szybko, tanio i niezawodnie.

Udało mu się przekonać do swojej oferty wielkie, międzynarodowe sieci kin i dzisiaj w skali tej globalnej niszy jest podmiotem dominującym. Obecnie rozważa zastosowanie swoich urządzeń do mycia soczewek laboratoryjnych. Tak zrodził się na moich oczach polski *hidden champion* (czyli „mały mistrz”), nawiązując do tytułu znanej książki Hermanna Simona.

Warunki powodzenia

Czynniki, które warunkują pojawianie się takich „innowacji biednego człowieka” jak opisane powyżej, są wyraźnie widoczne i dość banalne.

Przede wszystkim chodzi o dostępność masowych międzynarodowych rynków, o zdolność dotarcia do niewielkich na pozór nisz, które w skali globalnej zapewniają nieograniczone niemal możliwości rozwoju biznesu. W tym celu potrzebny jest odpowiedni poziom i praktyczny charakter wykształcenia, znajomość języka (angielskiego) i świata, no i oczywiście swoboda poruszania się w sieci.

Ważne są także obowiązujące w danym społeczeństwie wzorce kulturowe wspierające lub nie działania przedsiębiorcze. Duże znaczenie ma przyjazne biznesowi stabilne otoczenie instytucjonalno-prawne. W dalszej kolejności przedsiębiorcy wymieniają wysokość podatków i dostępność finansowania. Kluczem do innowacji nie są więc pieniądze na inwestycje, lecz ludzka aktywność określana mianem przedsiębiorczości.

Potencjał absorpcji przez globalne rynki już istniejących innowacji jest daleki od pełnego wykorzystania. Z badań przeprowadzonych w USA nad 700 różnymi zawodami i stanowiskami pracy wynika, że 47 proc. spośród nich można by już dzisiaj zastąpić systemami technicznymi, czyli innowacjami procesowymi. Dlaczego tak się nie dzieje? Spójrzmy na to zagadnienie z punktu widzenia przedsiębiorstw, pomijając względy makroekonomiczne i polityczne zawarte w przerażającej perspektywie 40-proc. bezrobocia.

Przedsiębiorcy wstrzymują się przed automatyzacją procesów z dwóch powodów. Po pierwsze ze względu na stale rosnącą w skali globalnej podaż bardzo taniej siły roboczej, która jest coraz lepiej wykształcona. W zglobalizowanej gospodarce stwarza to olbrzymie możliwości optymalizacji łańcuchów wartości i łańcuchów zaopatrzenia.

Po drugie hamulcem innowacyjności jest pewna prawidłowość ekonomiczna zwana od końca lat 80. zeszłego wieku paradoksem Solowa. Polega ona na tym, że wzrostowi nakładów na technologie informacyjne (stanowiące dziś niezbędny element każdej innowacji) nie towarzyszy wzrost produktywności i tworzenie lepszych miejsc pracy.

Tekst ukazał się 24 lutego 2016 roku w „Rzeczpospolitej” pod tytułem: *Powracający fetyusz innowacyjnej gospodarki*

Dzień po

W czasach zimnej wojny, gdy panowała psychoza atomowej zagłady, modne były futurystyczne rozważania i filmy przedstawiające wizje świata „dzień po” katastrofie. Pandemia koronawirusa skłania do podobnych spekulacji, z tą wszakże różnicą, że katastrofa rozwija się na naszych oczach i z pewnością nie da się jej „odwołać” ani z niej „obudzić” do normalnego życia.

Czeka nas cywilizacyjna zmiana. Jej głębokość zależy od tego, jak długo potrwa pandemia i jak obfite zbierze żniwo. Można przyjąć założenie, że podobnie jak w przypadku innych epidemii „dzień po” nastąpi wówczas, gdy zostaną zastosowane na masową skalę skuteczne leki i szczepionki. Zapowiada się więc okres nawet kilkunastu miesięcy. Jaki może być wówczas bilans strat i korzyści?

Chiny podbiją świat

Wiele wskazuje na to, że spośród dwóch arcyrywali współczesnego świata to Chiny wyjdą z tej próby wzmocnione. Dzięki drastycznym środkom, koncentracji, koordynacji i wielkości nakładów, a przede wszystkim niezwykłej dyscyplinie społecznej już udało się władzom chińskim zahamować epidemię i zapewne uda się ten stan utrzymać. Dzięki zastosowaniu rygorów charakterystycznych dla totalitarnego państwa chińska „fabryka świata” zaczyna znów produkować. Właśnie.

Stany Zjednoczone są znacznie gorzej przygotowane na konfrontację z koronawirusem, choćby za względu na to, że najlepsze na świecie amerykańskie szpitale przystosowane są do wysokospecjalistycznego leczenia zamożnych (wysoko ubezpieczonych) pacjentów, a nie do masowego leczenia choroby zakaźnej u licznych grup osób nieubezpieczonych lub nisko ubezpieczonych. Nie bez znaczenia jest także zdecentralizowany i demokratyczny system zarządzania państwem federalnym. Ekonomiczne autorytety przewidują głęboką recesję i bezrobocie sięgające 20 proc. Być może to przesadny pesymizm, ale o skali zagrożenia świadczy gigantyczna wartość proponowanego przez administrację prezydenta Trumpa pakietu stymulującego gospodarkę: bilion dolarów. Czy uda się dzięki niemu powrócić do stanu sprzed pandemii?

Chiny stają się wzorcem do naśladowania także w zachodnich demokracjach, takich jak np. Włochy czy Francja, gdzie pojawiają się chińscy doradcy. Rozwiązania charakterystyczne dla państw totalitarnych, polegające na ograniczeniach swobód obywatelskich i gospodarczych, cieszą się rosnącą akceptacją społeczną. Podobne rozwiązania mogą okazać się „praktyczne” także wobec innych wyzwań, przed którymi staje współczesny świat, takich jak terroryzm, masowe migracje, klęski żywiołowe, katastrofa klimatyczna czy kolejne epidemie. Rośnie pokusa odwoływania się przejściowo do środków nadzwyczajnych. Rodzi się więc pytanie, czy nie zmierzamy w kierunku hybryd demokracji i autorytaryzmu. Kiedy słucham prezydenta Francji wspominającego o możliwości upaństwowienia upadających przedsiębiorstw, lekcja historii każe przypomnieć IRI – Istituto per la Ricostruzione Industriale Mussoliniego.

Europejskie egoizmy

Kapitalizm liberalny słabo radzi sobie z ekstremalnymi zagrożeniami. Europa oblewa egzamin z koronawirusa. Okazała się niezdolna do szybkiej, skoordynowanej reakcji administracyjnej wspartej odpowiednimi strumieniami pieniądza. Nie mamy Europejczyków. Ludzie w potrzebie zwracają się do państw narodowych. Kryzys epidemiologiczny wzmacnia tożsamości narodowe i egoizmy. Jednolitość Europy ulegnie dalszej erozji.

W dobie przełomu technologicznego żadna z europejskich „ojczyzn” nie może być liczącym się partnerem dla Chin czy USA, a zapewne wkrótce i Indii. W „dzień po” Europa będzie więc postrzegana z zewnątrz jako dość luźny zbiór państw narodowych o coraz bardziej rozbieżnych interesach. Wielcy gracze: USA, Rosja, Chiny, a także okazjonalne koalicje państw europejskich będą te rozbieżności wykorzystywać. Można postawić hipotezę, że Europa będzie w większym stopniu „rozgrywana” aniżeli „rozgrywająca”.

Europejska polityka staje się coraz bardziej emocjonalna, coraz silniej uwarunkowana przez nacjonalistyczne i populistyczne ideologie. Można przypuszczać, że w sytuacji ekstremalnej niepewności i dezorientacji spowodowanej pandemią popularność tych ideologii wzrośnie. A to nie jest dobra wiadomość dla Polski.

Nowa globalizacja

Nowa rola Chin jako globalnego mocarstwa wyrażona jest najpełniej w Inicjatywie Pasa i Drogi (Belt and Road Initiative) określanej niekiedy mianem Nowy Jedwabny Szlak. Dość zasadniczo odbiega ona od dotychczasowych wzorców globalnej dominacji przede wszystkim dlatego, że Chiny nie próbują nikomu narzucać swojego wzorca ustrojowego i nie podejmują prób czerpania jednostronnych korzyści. Jest to model oparty na współpracy i podziale wynikających z niej korzyści oraz wzajemnym uczeniu się i pomnażaniu wiedzy.

Proponowany przez Chiny globalny układ handlowy obejmuje pięć wymiarów: po pierwsze koordynację na wspólnej podstawie różnych polityk rozwojowych wielu różnych krajów; po drugie bezprecedensowy rozwój globalnej infrastruktury transportowej (porty, lotniska, linie kolejowe, drogi wodne itp.); po trzecie usunięcie barier handlowych między uczestniczącymi krajami i wprowadzenie olbrzymiej strefy wolnego handlu; po czwarte integrację monetarną (docelowo strefa renminbi); po piątę intensyfikację kontaktów międzyludzkich. Na początku 2018 roku Joe Kaeser, prezes Siemensu, ujął to tak: „Chiński Pas i Droga będzie nową Światową Organizacją Handlu (WTO), czy nam się to podoba czy nie”. Chiny w spo-

sób naturalny czerpać będą z tego układu rentę przewagi wiedzy, technologii i koordynacji. Można oczekiwać, że w warunkach recesji spowodowanej pandemią kraje będą chętniej włączały się do tej inicjatywy. Spowoduje to dalsze wzmocnienie pozycji Chin w nasilającej się rozgrywce z USA.

Pejzaż po pandemii

Koronawirus stworzył wyjątkową okazję do wypróbowania na masową skalę całych wiązek zdalnych technologii w takich obszarach, jak usługi finansowe, handel, gastronomia, medycyna, edukacja, praca biurowa, rozrywka, administracja różnych szczebli, media i wiele innych. Można przypuszczać, że wiele z tych rozwiązań zostanie z nami na zawsze, zasadniczo zmieniając tryb i zakres funkcjonowania wielu ważnych sektorów, a przede wszystkim strukturę zatrudnienia i kwalifikacji pracowników. Można oczekiwać dalszej eliminacji średnio kwalifikowanej pracy umysłowej i wzrostu zapotrzebowania na usługi typu projektowanie, inżynieria i obsługa systemów. Zgodnie z opisanym w latach 80. tzw. paradoksem Moraveca, który nie daje szans sztucznej inteligencji w zastąpieniu specjalistycznych, wymagających empatii i intuicji ludzkich czynności manualnych, nie należy spodziewać się szybko robotów o takich zdolnościach. Jednak wobec nadpodaży siły roboczej w zawodach wymagających średnich kwalifikacji pojawi się zapewne tendencja pracodawców do utrzymywania wynagrodzeń za prace manualne zarówno w produkcji, jak i usługach na możliwie niskim poziomie. Zapowiada to konflikty społeczne i potrzebę regulacji rządowych.

Globalne łańcuchy zaopatrzenia i kooperacji zostały zerwane przez pandemię. Trwa poszukiwanie alternatywnych źródeł zaopatrzenia, kooperantów, dostawców usług logistycznych i kanałów dystrybucji „bliżej domu”. Może to być szansą dla takich krajów jak Polska, ale będą to raczej dobra i usługi o niższej wartości dodanej, mniej zaawansowane technologicznie, bo o najsmakowitsze kąski będą nieustępliwie walczyli dalekowschodni, a przede wszystkim chińscy dostawcy, wspierani przez szersze stosowanie sztucznej inteligencji i rosnącą innowacyjność produktów. Kraje mniej zaawansowane technologicznie i naukowo nie

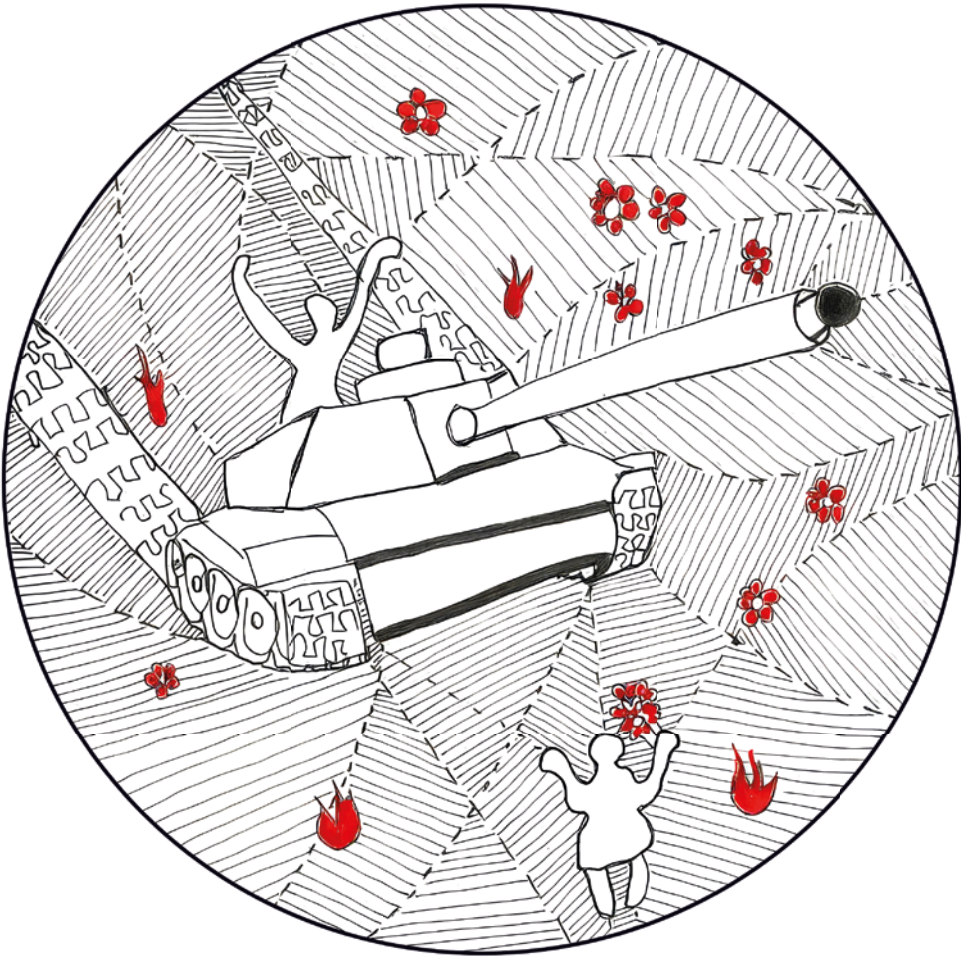
będą w stanie sprostać tej konkurencji i będą zmuszone do zadowolenia się niższą wartością dodaną. Logika Pasa i Drogi oparta na współdziale- niu korzyści stworzy im jednak szansę na nabycie kolejnych wyższych kompetencji, wszakże pod warunkiem rozwoju i doskonalenia systemu edukacji na wszystkich poziomach.

Widmo stagflacji

Największym zagrożeniem dla gospodarki świata „dzień po” jest stag- flacja, czyli nieznane od lat 70. XX wieku złowróżbne połączenie wyso- kiej inflacji (wzrostu cen) i niskiego poziomu aktywności gospodarczej, a co za tym idzie – wysokiego bezrobocia. Może ona być z jednej strony napędzana olbrzymimi zastrzykami pieniędzy pochodzących z pakie- tów stymulacyjnych, a z drugiej wzrostem kosztów wynikającym cho- ciażby z pozrywania dotychczasowych łańcuchów zaopatrzenia i ko- operacji. Przede wszystkim jednak o przejściowym obniżeniu poziomu aktywności gospodarczej może zadecydować zmiana wielkości i struk- tury efektywnego popytu. Im dłużej potrwa swoisty stan zamrożenia spowodowany epidemią, tym mniejsze będą skłonności do nabywania tradycyjnych dóbr i usług, a zwiększy się zainteresowanie innowacjami opartymi na nowych technologiach. Jedynie najbardziej zaawansowa- ne gospodarki będą w stanie dostarczyć takie produkty oparte na ma- sowym wykorzystaniu sztucznej inteligencji, zielonej energii i poszano- waniu równowagi ekologicznej. Oznacza to przejściowe spowolnienie rozwoju na czas przestawiania gospodarki globalnej na nowe tory.

Nadchodzi czas innej, nowej globalizacji, opartej na platformach technologicznych, a nie jak dotąd na prostej kooperacji i łańcuchach dostaw. Tylko firmy z USA i Chin mogą stać się gospodarzami i właścicielami takich nowych platform, uzyskującymi z tego tytułu astrono- micznie wysokie korzyści.

Tekst ukazał się 27 marca 2020 roku w „Dzienniku Gazeta Prawna”
pod tytułem: *Kapitalizm liberalny słabo radzi sobie
z ekstremalnymi zagrożeniami*



*Rozwiązania charakterystyczne dla państw totalitarnych,
polegające na ograniczeniach swobód obywatelskich
i gospodarczych, cieszą się rosnącą akceptacją społeczną.*

*Rośnie pokusa odwoływania się przejściowo
do środków nadzwyczajnych. Rodzi się więc pytanie,
czy nie zmierzamy w kierunku hybryd demokracji
i autorytaryzmu.*

Polsce potrzeba kultury start-upu

Rozmowa redaktora Krzysztofa Adama Kowalczyka
z prof. Andrzejem K. Koźmińskim

Jaki będzie rok 2024?

Gospodarcze perspektywy wyglądają nie najgorzej. W ostatnim „The Economist” jest ranking krajów OECD uszeregowanych ze względu na ich zdrowie gospodarcze. Bardzo ciekawy, bo na pierwszym miejscu jest Grecja, która rzeczywiście osiągnęła duży postęp.

Lekki szok.

No właśnie. Na drugim miejscu Korea Południowa, co już nie dziwi. Tuż obok USA, które zdecydowanie wyprzedzają Europę. Polska jest na 10. miejscu, za Hiszpanią, przed Japonią. Całkiem dobrze. Natomiast stawkę zamykają kraje północnej Europy, które zawsze uważaliśmy za wzór: Holandia, Norwegia, Niemcy, Wielka Brytania i na samym końcu Finlandia.

To zaskoczenie, bo według nazewnictwa z pana uczelni to są tzw. racjonalne kraje. Dotąd były okazami gospodarczego zdrowia.

Polska plasuje się wysoko, bo w tej chwili doświadczamy dobrodziejstw ryzyka politycznego ze znakiem dodatnim. Dzień 15 października 2023

roku to bardzo ważna data, która ugruntowała naszą pozycję jako kraju zachodniego, europejskiego. I od razu pojawiła się lepsza perspektywa, gdzie co jak co, ale stagflacja, której się zawsze obawiałem, na pewno nam nie grozi. Natomiast może nam grozić oswojenie inflacji: przyzwyczajenie się do poziomu między dwukrotnością a trzykrotnością celu inflacyjnego.

Czyli 5–7,5 proc.

To realne niebezpieczeństwo, bo jesteśmy w środowisku proinflacyjnym nakręcanym przez bardzo obfite transfery socjalne, silniejsze parcie na płace, na wydatki, na wszelkiego rodzaju sytuacje, które mogą nas narażać, nazwijmy to, syndrom domu opieki. To dobrze nie świadczy o naszym społeczeństwie.

...ale jest zgodne z oczekiwaniami.

Brakuje podejścia, które byłoby atrakcyjne dla młodych ludzi, a to dzięki nim udało się opozycji demokratycznej wygrać wybory. Potrzeba nam czegoś w rodzaju kultury start-upu. Gdy mamy do wyboru dom opieki albo start-up, wskazówka zdecydowanie powinna się przesuwać na start-up. Obecny rząd mam nadzieję nie powtórzy starych błędów i nie będzie czynił żadnych poważniejszych ruchów, które byłyby kontestowane przez znaczną część społeczeństwa, bo mamy do załatwienia szeregu naprawdę ważnych spraw.

Jakich?

Na przykład przyjęcie euro...

...które akurat w Polsce jest niezbyt popularne...

...ale nieuniknione, konieczne, potrzebne. I nie ma innego wyjścia, tylko należy udowodnić społeczeństwu, że trzeba to zrobić. To jest jedna z takich spraw.

Słowacy są dzisiaj na trzecim miejscu w eurolandzie pod względem akceptacji euro.

Lada chwila Czesi będą wstępować do strefy euro.

Prezydent Pavel właśnie wezwał rząd do wyznaczenia ścieżki wejścia.

I to jest mądre wezwanie. Czesi oczywiście na to pójdą. My też musimy to zrobić.

Co by nam dało euro?

Zmniejszyłoby się ryzyko kursowe. Byłby łatwiejszy i tańszy dostęp do kapitału. A co najważniejsze, byłoby większe zaufanie do Polski jako do miejsca inwestycji. Mielibyśmy jeszcze więcej korzyści wynikających z bycia częścią potężnego obszaru walutowego. Bo być wysepką jest zawsze ryzykowne. Ekonomia jest nie tylko polityczna, ale i emocjonalna. Ludzie podejmują decyzje ekonomiczne, lub ich nie podejmują, kierując się emocjami.

Druga sprawa, z którą trzeba coś zrobić, to kwestia tzw. spółek Skarbu Państwa.

Spywatyzować? W jaki sposób? Skąd kapitał?

Rozsądna prywatyzacja przynajmniej części z nich byłaby wyjściem technokratycznie dobrym, ale społeczeństwo tego nie akceptuje. To wymaga bardzo poważnej pracy polegającej na jego przekonaniu, że jednak trzeba to stopniowo robić. Drugie wyjście to profesjonalizacja zarządzania tymi spółkami, które w tej chwili wygląda nawet nie źle, ale rozpaczliwie. To są po prostu pojniki dla...

...nomenklatury partyjnej?

Tak. Trzeba tam zupełnie zmienić całą kulturę zarządzania. Tymczasem znalezienie odpowiednich ludzi i powstrzymanie się od politycznych ingerencji będzie bardzo trudne.

Ja tu widzę sprzeczność: z jednej strony trzeba szybko pozbawić stanowisk PiS-owską nomenklaturę, ale pozyskanie na rynku fachowców zajmuje czas. Najpierw zmiany rad nadzorczych, potem konkursy do zarządów. A najlepsi na rynku, po dobrych szkołach i z sukcesami w sektorze prywatnym, nie rzuca pracy z wtorku na środę.

Ten proces musi następować stopniowo. Przede wszystkim należy spółki oczyścić z pasożytów, bo tam jest ogromna liczba ludzi, którzy na nich pasożytują. Następnie wprowadzić profesjonalne, przejrzyste reguły i znaleźć pewną liczbę stosunkowo młodych ludzi, którzy będą chcieli i mogli w sposób profesjonalny zarządzać. Prywatyzacja, czyli sprzedawanie tych spółek, w tej chwili nie ma sensu ze względu na ich stan.

Są źle zarządzane, więc mniej warte?

Trzeba to najpierw doprowadzić do porządku, a później zastanowić się, w jaki sposób stopniowo sprzedać.

Ale gdzie szukać kapitału? Modne hasło repolonizacji skończyło się upaństwowieniem prywatnych spółek i obsadzeniem swoimi.

Ta demagogia przyniosła takie skutki, jakie przynieść miała: doprowadziła do tego, że wszyscy krewni i znajomi królika mają się świetnie. Tu się pojawia następny problem: dobrych menedżerów, sprawnych urzędników, profesjonalistów trzeba dobrze wynagradzać. PiS rozwiązał tę sprawę przy pomocy półlewych dochodów: każdy miał jeszcze jakąś radę, jakiś fundusik. I w sumie panowie, którzy absolutnie nie zasługiwali na pieniądze, jakie dostawali, mieli się całkiem dobrze. Wobec tego trzeba zmienić system wynagradzania w gospodarce i w administracji.

W jaki sposób?

Wprowadzić nowe obiektywne miary. Czyli, krótko mówiąc, uzależnić wynagrodzenie od dobrze mierzonych wyników. Specjaliści umieją to robić. Oczywiście trzeba to robić mądrze, ostrożnie, z umiarem, bo tylko tak można stworzyć bazę dla społecznej akceptacji. Jeżeli dzisiaj pan przyjmie taką ustawę, że wszystkim urzędnikom i ministrom itp. podnosimy wynagrodzenia dwuipółkrotnie, to będzie z tego tylko awantura.

Gwarantowana awantura, która doprowadzi ostatecznie do upadku rządu. Sugeruje pan, żeby rozpocząć debatę na ten temat i poświęcić na to dużo czasu?

Proszę pana, ludzie nie są tacy głupi, jak sądzą niektórzy politycy. Otóż ów „ciemny lud” powoli staje się coraz mniej ciemny. Z ludem trzeba rozmawiać. Trzeba pokazać, w jaki sposób uzależniamy wynagrodzenia od efektów. Jest to możliwe także w administracji. Są przykłady, choćby z Singapuru. To olbrzymia praca, która musi być zrobiona rozsądnie, stopniowo i przy otwartej kurtynie. Nietransparentne załatwianie spraw, bez udziału szerszej opinii publicznej, jest zabójcze. Musimy się nauczyć, że rozwiązania wypracowuje się w drodze debaty, dialogu, rozmowy z pozycji przeciwnych interesów, poszukiwania równowagi itd.

O ile sprawy ekonomiczne ułożą się nie najgorzej, choćby ze względu na to, że, uda nam się wreszcie uzyskać ten potężny zastrzyk inwestycyjnych pieniędzy z Unii Europejskiej, to sprawy polityczne, społeczne, świadomościowe, które są niesłychanie istotne, będą nam zajmowały jeszcze dużo czasu. W pewnym momencie PiS umiał robić sondaże i posługiwać się nimi. I być może przegrał, bo zadowolony przestał zwracać uwagę na rzeczywistą wymowę tego, co robi. Trzeba powołać silną grupę mądrych socjologów, którzy będą potrafili pokazać, co jest akceptowalne, a co nie. To niezwykle istotne, bo ekonomia jest nie tylko polityczna, ale też emocjonalna. I my musimy te emocje prawidłowo odczytywać.

Mówi pan, że z myślą o młodych trzeba tworzyć kulturę start-upu. Mam wrażenie, że oni woleliby spijać owoce 30 lat sukcesu gospodarczego rodziców i dziadków, czemu się nie dziwię. Jak wobec tego pobudzać wśród nich ducha przedsiębiorczości?

Konsumpcyjne nastawienie młodego pokolenia to stereotyp. W tej chwili piękne perspektywy bynajmniej im się nie otwierają. Młodzież oczekuje przede wszystkim możliwości rozwoju i możliwości uczciwego zarabiania na dobre życie. A my im tego nie dajemy z tej prostej przyczyny, że ciągle uważamy wydatki na naukę, na szkolnictwo, na badania naukowe za swego rodzaju luksus, który powinien się zadowolić resztkami z tego,

co zostanie po zakupie kiełbasy. Jeżeli nie zwiększymy nakładów na edukację, na naukę nawet kosztem tej kiełbasy, to będziemy mieli kłopot.

Młodzi ludzie, jeżeli im się przedstawi ciekawą propozycję, to się do tego zapalają. Ja to obserwuję, bo ciągle pracuję z młodzieżą. Niestety, nie zawsze jest odpowiednia oferta zarówno edukacyjna, jak i rozwojowa dla młodzieży. Młodzi w pewnym momencie dochodzą do wniosku, że tego liźnałem, tamtego liźnałem, więc zaczynam coś robić na własny rachunek, jednocześnie studiując albo po prostu rzucając studia. To sytuacja zupełnie inna od tej, do której my się przyzwyczailiśmy, kiedy młody człowiek siedział pięć lat w jednej uczelni.

To już chyba przeszłość. Wielu założycieli amerykańskich „jednorożców” rzuciło studia.

...i na złe im to nie wyszło. Z tym, że oni swoje firmy tworzyli na ogół w otoczeniu wielkiej nauki kalifornijskiej. Spędziłem w Kalifornii dużo czasu, wiem, jakie tam jest środowisko. Otóż ja sobie myślę, że dziś młodym ludziom trzeba stworzyć możliwość studiowania modularnego, w kawałkach, żeby mogli studiować i równocześnie pracować, eksperymentować, rozwijać się itd. Siedzenie w ławce przez pięć lat to wizja wręcz śmieszna, ale ona leży u podstaw systemu szkolnictwa wyższego w Polsce.

Pan nawołuje do rewolucji. Znienawidzą pana koledzy profesorowie, zwłaszcza z uczelni państwowych.

Jestem za stary, by nawoływać do rewolucji. Ta rewolucja zresztą już się dokonuje na świecie. Gdy wykładałem na UCLA, to na swoim wykładzie miałem studentów, którzy przychodzili tylko na ten jeden wykład, bo kupili sobie tylko jeden moduł, którym z takich czy innych względów byli zainteresowani. To daje możliwość stopniowej budowy własnej ścieżki rozwoju i wiedzy. Mamy teraz wyjątkowo dobry klimat dla tego rodzaju eksperymentu. Jeśli tego nie podejmiemy, zostanie zaniedbana młoda baza, dzięki której było możliwe wyborcze zwycięstwo opozycji.

Z powodów demograficznych młodych ludzi jest z rocznika na rocznik coraz mniej. Uczelnie i firmy muszą bardziej zabiegać o ich uwagę i interesy?

Młodzi ciągle jeszcze nie są w pełni zaktywizowani Tam ciągle jest potencjał. Dlatego trzeba pokazać im coś ciekawego. PiS, który kiedyś wygrał wybory dzięki emerytom, starał się o emerytów w miarę dbać. No to teraz, skoro panowie platformersi wygraliście dzięki młodzieży, to musicie o nią zadbać.

Oczekuje pan debaty w tej sprawie?

Oczekuję i debaty, i bardzo poważnego działania. W tej chwili w polityce dzieje się coś takiego, że nie wiadomo, czy śmiać się czy płakać. Kiedy to się wreszcie uspokoi, wtedy trzeba będzie zacząć poważnie myśleć o naszym modelu cywilizacyjnym.

Dla młodych to np. czterodniowy tydzień pracy.

To nie jest tak ważne. Najważniejsze dla nich, by mieli swobodę wyboru, zresztą dla mnie też.

Kluczem do gospodarki stanie się elastyczność?

Elastyczność jest numerem jeden. Niech pan weźmie taką prostą rzecz jak płaca minimalna. Jej poziom w Warszawie czy w Katowicach jest OK, ale ta sama płaca minimalna w małych miejscowościach to zabójstwo dla przedsiębiorczości.

Zwłaszcza dla kogoś, kto startuje i chciałby zatrudniać.

Nie można tego ujednolicać, gdyż w kraju są bardzo poważne różnice regionalne poziomu cen. To można przecież obliczyć, jeśli ktoś nie jest kompletnym analfabetą.

Postulat zróżnicowania regionalnego płacy minimalnej pojawia się od dekad. Bez efektu. Kolejne rządy ją windują, bo najłatwiej dać podwyżkę z kieszeni kogoś innego, np. prywatnych firm.

To jest najwygodniejsze dla administracji. W związku z tym trzeba ją do tego zmusić. Ja się przechwalam, że jestem autorem takiego prawa, które mówi, że każda organizacja działa tak źle, jak tylko może. Trzeba zmienić warunki zewnętrzne, żeby administracja musiała działać lepiej. To widać wyraźnie na przykładzie samorządów. Tam wyborcy zmuszają całe to towarzystwo do roboty i dzięki temu Polska lokalna wygląda nie najgorzej. Oczywiście tam są różnego rodzaju przekręty, nadużycia, nepotyzm, bo człowiek jest człowiekiem, ale z drugiej strony jest jednak nacisk i kontrola społeczna.

Panie profesorze, jak to wszystko ma się do postępu technologicznego, generatywnej sztucznej inteligencji?

Pogromu miejsc pracy nie będzie. W USA jest podobno 6 milionów kierowców ciężarówek. Gdy przyjdą autonomiczne samochody, to tych 6 milionów umrze z głodu? Nie, oni będą potrzebni do obsługi tych automatycznych flot. Tylko będą się musieli nauczyć paru nowych rzeczy.

Sztuczna inteligencja ułatwi szybsze i lepsze podejmowanie decyzji. Jeśli będziemy panowali nad tymi wszystkimi *Big Data*, będziemy mieli programy, które będą w stanie odpowiednio je przetworzyć, to będziemy podejmowali inne decyzje. Szybciej i lepiej.

Postęp technologiczny sprawia, że ludzie mają więcej wolnego czasu i rozwija się przemysł, który go zagospodarowuje: kino, sport, turystyka itd.

To podobna sytuacja jak przy poprzednich etapach rozwoju. Jedyna różnica może polegać na tym, że kiedyś pojawią się systemy, które będą zdolne do samodzielnego generowania celów i wartości, które same realizują.

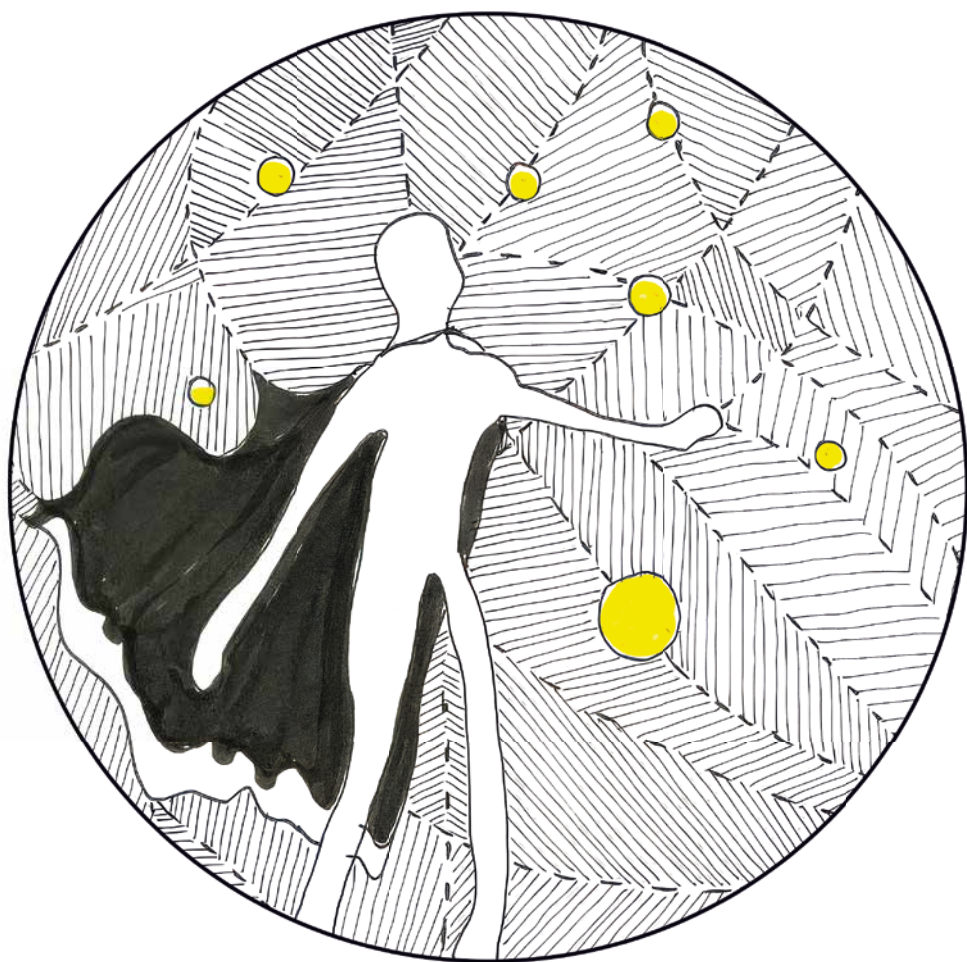
I dopiero to będzie prawdziwa sztuczna inteligencja.

Ale do tego jest bardzo, bardzo daleko.

Co z wolną wolą u AI?

Miałem przyjaciela, prof. Konrada Fijałkowskiego, który już nie żyje, wybitnego informatyka przez lata działającego na świecie. I on wiele lat temu w jednej z najlepszych amerykańskich szkół technicznych zaczął program badawczy pod nazwą osobowość automatów. Wszyscy się pukali w głowę, ale po paru latach ten program został przejęty przez Departament Obrony i całkowicie utajniony. Otóż to jest istota sprawy, ale do tego jeszcze daleko. Na razie sztuczna inteligencja jest w stanie mniej lub bardziej udolnie kompilować tę wiedzę, która istnieje. I wyciągać z niej wnioski, które nie są dla wszystkich oczywiste. Ale do tego, żeby samodzielnie postawić sobie jakiś dalekosiężny cel i go realizować, na szczęście jest jeszcze daleko. Bo jeżeli już stanie się to rzeczywistością, to wtedy wszystkie obawy i strachy mogą zyskać pewną podstawę.

„Rzeczpospolita” z 10 stycznia 2024 roku



*Od przywódców oczekuje się ponadprzeciętnych efektów
i oni je realizują dzięki zdolności do mobilizacji.*

Przywództwo w czasach zarazy

Wykład wygłoszony podczas uroczystości nadania tytułu doktora honoris
causa na Uniwersytecie Warszawskim 16 lutego 2022 roku

Magnificencjo, Szanowny Panie Rektorze
Szanowni Państwo

Nieskromnie parafrazując wielkiego Gabriela Marqueza, poświęcę swoje wystąpienie „przywództwu w czasach zarazy”.

Narzekania na deficyt przywództwa są równie stare jak narzekania na brak prawdziwej miłości. Ostatnio jednak coraz częściej są one otwarcie formułowane przez przywódców najwyższych szczebli, uważanych za „wybrańców bogów”. Snując refleksje po zakończeniu dwóch kadencji, prezydent USA Barack Obama pisze: „Po co roztaczać wizję świata takiego, jaki powinien być, skoro próby jego zbudowania spełzają na niczym?”. W podobnym duchu wypowiadał się Donald Tusk po zakończeniu swojej kadencji przewodniczącego Rady Europejskiej: „Na co nam jedność, suwerenność i solidarność, jeśli nie będziemy w stanie obronić Europy?”. Obaj zdają sobie sprawę z tego, że swoich egzaminów nie zdali, choć może nie tak dramatycznie jak dwaj ostatni papieże w walce z patologiami w Kościele. Jeżeli już najpotężniejsi zaczynają narzekać

na deficyt przywództwa i niedostatek władzy, to sprawa wymaga pogłębionej refleksji.

Jak pisze politolog Moisés Naim w książce o znamienitym tytule „The End of Power”: „Rozkład władzy zmienia świat. Prezydent Stanów Zjednoczonych lub Chin, prezes J.P. Morgan lub Shella, redaktor naczelny «New York Timesa», szef Międzynarodowego Funduszu Walutowego czy papież ciągle mają olbrzymią władzę. Ale znacznie mniejszą niż ich poprzednicy”. W ostatnich latach pandemia dostarcza temu procesowi dramatycznego przyspieszenia. Miarą może być chociażby rosnące tempo rotacji kadr na najwyższych stanowiskach zarówno w polityce, jak i w gospodarce i w innych organizacjach. Naim wyjaśnia to następująco: „Dzisiejsi gracze często płacą wyższą cenę i szybciej za swoje błędy”.

Autorem najbardziej adekwatnej, moim zdaniem, definicji przywództwa jest ekonomista John Kenneth Galbraith: „Wszyscy wielcy przywódcy mieli jedną cechę wspólną: była to wola stanowczego stawienia czoła najważniejszym niepokojom ich ludzi w ich czasie. To i niewiele więcej jest istotą przywództwa”. Takie podejście obejmuje nie tylko przywództwo polityczne, ale też społeczne i biznesowe na różnych poziomach, a zarazem wrzuca je na taśmociąg czasu, który ostatnio przyspiesza.

Przez długie lata archetypem przywództwa był bohater słynnej powieści Saint-Exupéry’ego „Nocny lot” Rivièrre, szef linii lotniczej z pionierskiego okresu lotnictwa, który za cenę życia swoich pilotów forsował ideę lotów nocnych. To była jego odpowiedź na pytanie, które sam sobie zadawał: „Ale nawet jeśli życie ludzkie jest bezcenne, postępujemy zawsze tak, jak gdyby istniało coś, co jest warte więcej niż życie ludzkie. Ale co?”. Rivièrre reprezentuje heroiczną wizję samotnego przywództwa. W końcowym fragmencie książki eksponowana jest samotność przywódcy, który sam „niesie swoje ciężkie zwycięstwo”. A co się dzieje w przypadku klęski? Saint-Exupéry doświadczył jej osobiście jako pilot wojskowy w kampanii 1940 roku i nie znalazł odpowiedzi na to pytanie. W przededniu kapitulacji napisał: „Jutro dla świadków tych wydarzeń będziemy zwyciężonymi. Zwyciężeni powinni milczeć. Jak ziarna”. A przecież klęski są nieodzownym elementem cyklu życia każdej społeczności i każdej organizacji i to w warunkach klęski przywództwo jest

szczególnie potrzebne. Osłabieni przywódcy nie są w stanie sprostać wyzwaniom pędzącego świata. Naiwnością wydaje się oczekiwanie od nich, że powstrzymają zmiany klimatu na ziemi. Oni tylko udają, że mogą to zrobić. W jednym z wywiadów, które przeprowadziłem z wybitnymi polskimi liderami, znajdujemy następujące stwierdzenie: „Gdyby popatrzeć na przywódców, to 90 proc. wśród nich to będą ci, którzy przegrali”.

W przeprowadzonym przez mnie badaniu empirycznym grupy czołowych polskich przywódców politycznych, biznesowych, społecznych, religijnych, sportowych i naukowych okazało się, że ich rola jest znacznie bardziej defensywna, niżby się mogło wydawać. Przywódcy „rozpychają” coraz liczniejsze i coraz silniejsze ograniczenia, którym są poddani. Siła ich przywództwa, czyli zdolność do realizacji misji, posłannictwa zależy od tego, jak silnie potrafią się rozepchnąć. Odnosząc do przywództwa kluczową ideę ograniczonej racjonalności autorstwa jednego z moich Mistrzów, noblisty Herberta Simona, sformułowałem koncepcję ograniczonego przywództwa. Takie określenie nie jest dla badanych dostojników ani pochlebne, ani przyjemne. „Jak to, to ja jestem ograniczony!!!” – mówili z wyraźną do mnie pretensją. Woleliby widzieć siebie na przysłowiowym białym koniu, który przeskakuje wszystkie przeszkody.

Udało się zidentyfikować co najmniej następujące typy ograniczeń, którym poddani są przywódcy:

- polityczne;
- kulturowe;
- formalnoprawne;
- informacyjne i zasobu wiedzy;
- etyczne;
- emocjonalne;
- motywacyjne.

W miarę upływu czasu wokół przywódców zaciskają się coraz bardziej restrykcyjne ograniczenia. Decydenci radzą sobie z nimi coraz gorzej. Białe konie wylądowały u rzeźnika. Miarą siły przywództwa jest zdolność do „rozpychania” ograniczeń. Wymaga to szczególnych kompetencji. Na czoło wysuwa się wśród nich zdolność do autorefleksji, czyli

analitycznego i krytycznego spojrzenia na siebie i umiejętność wyciągania z tego wniosków, czyli uczenia się na własnych słabościach i porażkach. Bez końca można cytować efektowne, często karykaturalne anegdoty dowodzące, że większość przywódców, lub raczej pretendentów do tej roli, zajmujących wysokie stanowiska i osiągających sukcesy zachowuje się wręcz przeciwnie. W słynnym „Poemacie dla dorosłych” Adam Ważyk tak oto scharakteryzował liderów lat 50.:

*Zasiadający w Wysokim Namiocie
zaklinacze węży
właściciele przepustek do specjalnych sklepów
gdzie sprzedają kalesony wyhaftowane w dogmat nieomylności
myśliciele wysiadujący tezy
których tłum wykonawców nigdy nie rozumie
rozzucający na co dzień
70 tysięcy typów formularzy
na święta
cukierki w tłumie
inkwizytorzy
kaznodzieje
biczownicy
spartanie
wkładajcie galowe spodnie!
Królestwo Boże na ziemi
nastanie
od dziś za dwa tygodnie*

Brzmi to do bólu aktualnie! Dostojnicy wszelkiej maści nadal wkładają galowe spodnie i z upodobaniem podziwiają samych siebie w „swoich” mediach. Systematyczne badania potwierdzają tezę, że autorefleksja jest w grupie liderów najslabiej reprezentowaną kompetencją. Walnie przyczyniają się do tego „dwory”, które nieuchronnie ich otaczają.

Od przywódców oczekuje się ponadprzeciętnych efektów i oni je realizują dzięki zdolności do mobilizacji. Wyraźnie widać to zarówno w po-

lityce, jak i w biznesie. Uczą tego w szkołach biznesu, i to uczą nieźle. Kontestowany bywa sens tego zwiększonego wysiłku i podział jego efektów. Jak stwierdził jeden z moich rozmówców: „Można być przywódcą całkowicie cynicznym. Wówczas odwołanie się do wartości ma charakter czysto werbalny, manipulacyjny”. Tu dotykamy kompetencji wartościotwórczych. Jeden z badanych nazwał to wążaniem czasu. Jest to szczególnie trudne w czasach zarazy. To właśnie zaraza najlepiej egzaminuje przywódców.

Camus określa stan zarazy następująco: „Zarazy są w istocie sprawą wspólną, ale z trudem się w nie wierzy, kiedy się na nas wałą. Na świecie było tyle dżum co wojen. Mimo to dżumy i wojny zastają ludzi tak samo zaskoczonych”. Pojawia się „ów lekki wstręt do przyszłości, który nazywa się niepokojem”. Po formalnym ogłoszeniu stanu zarazy i zamknięciu miasta „dżuma stała się sprawą wszystkich” – napisał Camus, rozpoczynając opowieść o walce z zarazą. Strach i niepewność dotyka wszystkich i zaskakuje.

Doktora Rieux, bohatera „Dżumy”, można chyba określić mianem przywódcy czasów zarazy. Słowo „chyba” jest tu kluczowe, bo Rieux z pewnością nie nazwałby siebie liderem. Nie wiem, czy inni bohaterowie powieści nazwaliby tak doktora. Ale to nie ma znaczenia, bo trudno oprzeć się wrażeniu, że Rieux odgrywał w walce z zarazą rolę przywódczą. Pełnił swą rolę profesjonalną w skali całej społeczności. To on naciskał na pilne zwołanie Komisji Sanitarnej, odegrał kluczową rolę w sformułowaniu i ogłoszeniu ostatecznej opinii o charakterze zarazy oraz podejmowaniu kolejnych decyzji o wprowadzaniu rygorów i kroków zaradczych, takich jak zamknięcie miasta, obowiązek kwarantanny itp. Kierował pracami analitycznymi nad naturą i tempem rozwoju zarazy. Z jego inicjatywy i pod jego kierunkiem podjęto i prowadzono prace nad serum przeciwdziałającym rozwojowi choroby, i to pomimo spektakularnych niepowodzeń. Równocześnie Rieux z bezgranicznym poświęceniem, pracując 20 godzin na dobę, pełnił służbę lekarza w szpitalach i w domach chorych. To zjednało mu szacunek i autorytet, który sprawił, że niemal naturalnie stawał się reprezentantem całej społeczności w kontaktach z władzami. Był w stanie odegrać też rolę bufora przyjmującego

jącego na siebie nienawiść i strach ówczesnych antyszczepionkowców i kontestatorów medycyny. Wysłuchiwał skarg i zwierzeń. Tłumaczył, na czym polega sytuacja, ludziom, którym trudno było to zrozumieć. Przede wszystkim jednak inspirował współobywateli do samoorganizacji. Jego dziełem były ochotnicze formacje sanitarne. „Kto Pana tego wszystkiego nauczył doktorze?”. Odpowiedź padła natychmiast: „Bieda”. Rieux jest ubogim przywódcą ubogich, nie posiada galowych spodni.

Scharakteryzowanie tak określonej roli przywódczej nie jest łatwe. Nie wynikała ona ani z czyjejkolwiek nominacji, ani ze starań zainteresowanego, ani z wyborów. Po prostu spadła na niego wraz z rozwojem wypadków. Z pewnością nie jest to rola trwała: kończy się wraz z ustąpieniem zarazy. Jest to przywództwo, które nie tylko nie wiąże się z żadnymi korzyściami i przywilejami, ale stanowi brzemię dźwigane w imię dobra wspólnego. Tego typu przywództwo jest stosunkowo łatwo współdzielone, jeżeli lider taki jak Rieux zdoła zarazić inne osoby swoją motywacją i swoją pasją, to płynnie przejmują one wskazane przez niego zadania. W ten sposób powstała „drużyna Rieux” złożona z kilku jego współpracowników. Takie przywództwo można określić jako rozmyte czy wręcz niewidzialne, ukryte. Przywódcy pojawiają się i znikają, odgrywając konkretne role. Są motywowani głównie ideologicznie i zadaniowo, nie szukają ani popularności, ani profitów. Taka koncepcja pozwala rozwiązać zagadkę pozornego bezprzywództwa i pozornej amorficzności takich ruchów społecznych, jak Żółte Kamizelki czy Occupy Wall Street. Funkcjonują tam sieci osób okresowo pełniących role przywódcze w różnych konfiguracjach.

Uderza radykalnie przeciwstawne pojmowanie przywództwa przez dwóch wielkich francuskich pisarzy minionego wieku: Saint-Exupéry’ego i Camusa. Bliskość czasowa obu bohaterów jest pozorna, w istocie należą do innych światów. Saint-Exupéry stworzył swój archetyp przywództwa w złotych latach 20.: latach ekonomicznej ekspansji i potężniejącej od nowa po katastrofie I wojny fali globalizacji, czego symbolem była fascynacja lotnictwem. Camus pisał po hekatombie II wojny światowej, po drugim z kolei samobójstwie globalizacji i na ciepłych jeszcze zgłiszczach faszyzmu, u szczytu potęgi imperium Stalina. „Nocny lot” można

było polecać studentom zarządzania w ryczących (jak je nazwał Stiglitz) latach 90. i może jeszcze w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku. Dziś bardziej aktualna wydaje się „Dżuma”.

Przywództwo rozmyte, dostosowane do wyzwań czasu zarazy spotykamy w ruchach społecznych, w NGO-sach, w różnego rodzaju spontanicznych i przeważnie krótkotrwałych inicjatywach. To fakt, że takie przywództwo jest lepiej przystosowane do wyzwań, jakie stwarza zaraza, bardzo trudno jest je spotkać na najwyższych szczeblach. Wszyscy doskonale wiedzą, jak nieskończenie daleko jest dzisiejszym prezydentom, premierom, prezesom i kardynałom do moralnych standardów skromnego doktora Rieux, skłonnego do bezgranicznych osobistych poświęceń. Ten kontrast jest tym wyraźniejszy, że media go bez litości eksponują, bo się dobrze „sprzedaje”. Oto tajemnica narastającej w ostatnich latach delegitymizacji władzy politycznej.

Wielu współczesnych autorów dopatruje się przyczyn delegitymizacji politycznego przywództwa w „zmierzchu demokracji”. To zjawisko obserwujemy nie po raz pierwszy w nowożytnej Europie. Już na przełomie lat 20. i 30. ubiegłego wieku doczekało się ono pogłębionych analiz, do których warto sięgnąć. W „Buncie mas” Ortega y Gasset ujął to następująco: „Masy zhardziały w stosunku do mniejszości; nie są im posłuszne, nie naśladują ich ani nie szanują; a raczej wprost przeciwnie, odsuwają je na bok i zajmują ich miejsce”. Chodzi o delegitymizację tradycyjnych elit i narastający populizm.

Masy, jak je nazywa Ortega, łatwo ulegają emocjom: wysokim aspiracjom konsumpcyjnym wspartym przekonaniem, że się należy i że jacyś oni stoją na przeszkodzie realizacji tych słusznym oczekiwaniom. Przeprowadzone przez nasz zespół badania porównawcze nad 22 europejskimi krajami OECD w latach 1999–2017 wykazały swoiste pęknięcie Europy na kraje racjonalne i emocjonalne. Te ostatnie z roku na rok pośpiesznie realizują konsumpcyjne oczekiwania społeczne formułowane w poprzednim roku. Charakteryzują się niskim poziomem inwestycji i rosnącym uzależnieniem od międzynarodowych rynków finansowych, zapewniających finansowanie populistycznych aspiracji. Przykładem krajów emocjonalnych są kraje południa: Włochy, Grecja, Hiszpania,

Portugalia. W miarę upływu lat dołączyły do nich m.in. Węgry, Polska, Czechy, Wielka Brytania, Słowenia. Kraje racjonalne to najbogatsze kraje Europy, w których aspiracje realizowane są stopniowo w miarę wzrostu zasobów i produktywności. Realizują długofalowe polityki w sposób stabilny. Wydawałoby się: wzorzec do naśladowania! Niestety, jest odwrotnie. W miarę upływu lat rośnie grupa krajów emocjonalnych. Przyczyną jest zapewne pokusa przywództwa opartego na pobudzaniu i karmieniu populizmu. Pokusa jest silna, bo umożliwia szybki sukces polityczny. O dalszej przyszłości zziajani gracze nie myślą.

Przywództwo oparte na karmieniu populizmu przy zachowaniu przynajmniej pozorów demokracji niesie jednak ze sobą szereg ryzyk dla tych, którzy je praktykują. Opozycja, nawet słaba, obniża komfort rządzenia i stwarza zagrożenie utraty władzy. Rządzący podlegają ograniczeniom w realizacji jakichkolwiek własnych zamierzeń, zwłaszcza wizerunkowych czy ideologicznych, a przede wszystkim w czerpaniu osobistych korzyści z zajmowanych pozycji. Jeżeli gospodarka nie jest dynamiczna i innowacyjna, dobrze notowana na rynkach finansowych, środki wyczerpują się i pojawia się diabelska alternatywa: narazić się na społeczne niezadowolenie lub finansować pozorny dobrobyt realną inflacją, prowadząc nieuchronnie do gospodarczej katastrofy, choć niestety niekoniecznie do utraty władzy, jak widać na przerażających przykładach Wenezueli czy Nikaragui, a bliżej Turcji. Pojawia się więc pokusa do pozbycia się ograniczeń, przewyciężenia „imposybilizmu” i sięgnięcia po władzę absolutną, czyli innymi słowy całkowitego, demonstracyjnego wręcz odejścia od cywilizowanych form demokracji liberalnej i przyjęcia modelu autorytarnego. Ta pokusa jest silniejsza w warunkach pandemii, kiedy słabi przywódcy muszą zabiegać o poparcie antyszczepionkowców, płaskoziemców, kreacjonistów, odynistów, zwolenników spiskowych teorii wszystkiego i innych ciemniaków, żeby odwołać się do słynnego określenia Stefana Kisielewskiego. Ortega y Gasset ujmuje to następująco: „Masa nie pragnie współżycia z nikim kto do niej nie należy. Masa śmiertelnie nienawidzi wszystkiego co nie jest nią samą”. Rodzi się bardzo poważne ogólne pytanie: czy dzięki populizmowi i „dyktaturze ciemniaków” współczesne demokratyczne społeczeństwa masowej

konsumpcji, masowej rozrywki i masowej komunikacji oraz kiepskiej edukacji zmieniają się w swoje pokraczne przeciwieństwa: dyktatury, oligarchie, kleptokracje? Dość powszechna jest zgoda co do tego, że nawet amerykańska demokracja nie przeżyłaby drugiej (ciągle jeszcze możliwej) kadencji Trumpa. Przywódcy zmuszeni są do poruszania się w wąskim korytarzu między anarchią a tyranią. Jak przekonują w swojej najnowszej książce dwaj ekonomiści: Acemoglou i Robinson, liberalna demokracja to jedyna właściwa ścieżka na tym szlaku, najbardziej jednak wymagająca i bynajmniej nie pewna, nawet w najlepiej ugruntowanych demokracjach. Przywódcy często nie zdają tego testu. Degeneracja przywództwa politycznego bije w oczy.

Jak zaraza wpływa na kształt przywództwa w biznesie? Pandemia jedynie przyspiesza obserwowalny już od pewnego czasu proces przenoszenia się przywódców ze świata realnego do świata wirtualnego, do cyberprzestrzeni. Konfrontacja koncepcji ograniczonego przywództwa ze światem wirtualnym prowadzi do wniosku, że osoby pełniące role przywódcze wykorzystują możliwości, jakie oferuje technologia, do skutecznego przewyżniania ograniczeń, które napotykają w świecie realnym. Można się spodziewać, że spektakl przywództwa będzie się stopniowo przenosił w sferę wirtualną. Umiejętności funkcjonowania w tym środowisku nabiorą zasadniczego znaczenia wśród kompetencji liderów.

Z lektury prac Shoshany Zuboff i innych badaczy wpływu technologii na społeczeństwo wyłania się obraz dualnego modelu przywództwa: dla wszystkich, dla mas i dla elit manipulujących tymi masami. Pierwszy model to model technologicznej instrumentalnie traktowanej modyfikacji behawioralnej w celu maksymalizacji zysku i wartości rynkowej gigantów kontrolujących platformy informacyjne, z których korzysta dosłownie cała ludzkość, dostarczając niewyobrażalnej ilości danych. Przetwarzanie tych danych umożliwia konstruowanie algorytmów sterujących zachowaniem grup ludzkich, a nawet jednostek. Przywództwo ulega więc swoistej industrializacji i mechanizacji, a zarazem podporządkowane jest wyraźnie określonym interesom ekonomicznym. Mniej oczywista wydaje się sprawa modelu przywództwa wewnątrz elit rządzących współczesnym technopolis. Nieczęste i cenzurowane przecie-

ki z wnętrza gigantów technologicznych wskazują na to, że panuje tam tradycyjny, oligarchiczno-autorytarny styl przywództwa.

Czy we współczesnym społeczeństwie w czasach zarazy nie ma więc miejsca na demokratyczne i partycypacyjne przywództwo? Aby odpowiedzieć na to pytanie, warto powrócić do Camusa. Dajmy głos jego bohaterowi, „chyba przywódcy”, doktorowi Rieux: „Pracujemy razem w imię czegoś co łączy nas ponad bluźnierstwami i modlitwami. Tylko to jest ważne”. To coś zdarza się w czasach zarazy. W swojej encyklice z 2020 roku „Fratelli Tutti” papież Franciszek nazywa to braterstwem, my, Polacy, w latach 80. nazywaliśmy to solidarnością. Wówczas niegodni i nieudolni liderzy zapadają się pod ziemię pod ciężarem odpowiedzialności i wyzwań, którym nie są w stanie sprostać. Pojawiają się na ich miejsce duchowi spadkobiercy skromnego doktora. Trzeba jednak kolektywnie to coś dostrzec, gdy dżuma stanie się naprawdę sprawą wspólną jak w Oranie Camusa. Na razie nie widzimy wspólnie tego czegoś, ale być może dżuma tak naprawdę jeszcze nie nadeszła?

Przywództwo skoncentrowane czy rozproszone

Problematyka przywództwa od lat fascynuje badaczy. W naukach społecznych i w praktyce zarządzania powstało wiele teorii i modeli przywództwa, takich jak np. teoria wielkich ludzi, teorie sytuacyjne, behawioralne, transakcyjne, ograniczonego przywództwa.

Z oryginalną koncepcją końca władzy (*the end of power*) wystąpił kilka lat temu jeden z najwybitniejszych współczesnych politologów, Moisés Naim. Podobnie jak zwolennicy koncepcji ograniczonego przywództwa zwrócił uwagę na malejącą sprawczość i słabnącą władzę osób pełniących role przywódcze we wszelkiego rodzaju organizacjach (gospodarczych, politycznych, społecznych, państwowych, militarnych). Otwartym pozostawił pytanie, jak się zmieni i czym zostanie zastąpione tradycyjne przywództwo liberalno-demokratyczne w przyszłości. W 2022 roku Naim udzielił na nie odpowiedzi w kolejnej książce – „Zemsta władzy”.

Wszechwładza

Władza, której zadaniem jest przywództwo, mści się za ograniczenie swojej sprawczości i możliwości sterowania zachowaniami ludzi, budując jednoznacznie podporządkowany sobie system autorytarny. Daje on złu-

dzenie wszechwładzy i pełnej kontroli. System, którego podstawową racją bytu jest koncentracja przywództwa, nie jest jednak w stanie spełniać wielu funkcji w szerszym kontekście społeczno-ekonomicznym, takich jak zapewnienie dobrobytu, bezpieczeństwa, perspektyw na przyszłość, a przede wszystkim przewidywalności efektów działania. W odpowiedzi na te niezaspokojone potrzeby rodzą się różnego rodzaju ruchy i inicjatywy społeczne, które spontanicznie wyłaniają swoich przywódców.

Za koniec władzy odpowiada więc z jednej strony autorytaryzm, a z drugiej – rozproszenie przywództwa. Punktem wyjścia ewolucji systemu zarówno w jedną, jak i w drugą stronę jest kapitalizm z zestawem instytucji politycznych, stosunkowo bliski liberalnej demokracji.

Autorytaryzm

Drogą autorytarną zmierzają przywódcy takich wielkich i ważnych krajów, jak Rosja, Chiny, Indie i Turcja. Do niedawna można było uzupełnić tę listę o Stany Zjednoczone w okresie prezydentury Donalda Trumpa i Brazylię Jaira Bolsonaro. Zarówno w jednym, jak i w drugim kraju odejście od autorytaryzmu nie jest całkowicie przesądzone. Przywódcy co najmniej dwóch krajów członkowskich Unii Europejskiej i wielu innych mniejszych i średnich państw także zaliczają się do tej autorytarnej „międzynarodówki”, która staje się modna. Wszystkie przypadki autorytarnej przywództwa politycznego mają jednak, prócz historycznie i kulturowo uwarunkowanych cech specyficznych, szereg istotnych cech wspólnych. Wielu badaczy podejmowało więc próby budowy teoretycznych modeli współczesnego autorytaryzmu. Jedną z takich prób jest przedstawiona przez Naima koncepcja 3P: populizmu, polaryzacji i postprawdy. Wyjaśnia ona w niemałym stopniu obserwowane obecnie przypadki rozpowszechniania się autorytarnej przywództwa politycznego.

Kapitalizm nadzoru

W świecie organizacji (firm i przedsiębiorstw, armii, administracji, a nawet NGO-sów) coraz intensywniejsze nasycenie przywództwa ele-

mentami autorytarnymi dokonuje się za pośrednictwem technologii, która zniewala człowieka, nie pozostawiając mu swobodnego wyboru. Shoshana Zuboff bardzo trafnie określa naszą epokę „wiekiem kapitalizmu inwigilacji”. Kapitałiści nadzoru zarządzają wiedzą, gromadząc bezgranicznie rosnące jej zasoby i opracowując coraz doskonalsze algorytmy jej przetwarzania, by monetyzować uzyskaną w ten sposób przewagę. Tak powstaje dziś autorytarne przywództwo w polityce, w pracy, w konsumpcji, w życiu. Tylko pozornie jest ono oparte na zasadzie dobrowolności. Przecież nikt nam nie każe posługiwać się technologią! Hipokryzja tego rodzaju stwierdzeń aż bije w oczy, bo przecież nikt nie może zrezygnować ze stosowania technologii, które zdominowały nasze codzienne życie.

W zarządzaniu można używać technologii zarówno w celu zniewolenia, jak i uwolnienia podwładnych. Z tej drugiej możliwości mało kto korzysta. Nikt nie wskazuje realnych alternatyw dla podwójnego życia świata organizacji złożonego ze szlachetnej humanistycznej ideologii i autorytarnej władzy skoncentrowanej w nielicznych rękach cyberprzywódców głodnych prestiżu i materialnych korzyści. Załączki takiej alternatywy znaleźć można w modelu rozproszonego przywództwa, znacznie słabiej rozpoznanego niż skoncentrowane przywództwo autorytarne.

Niechciane przywództwo

Przywództwo rozproszone pojawia się najczęściej w sytuacjach zagrożeń bytu całej społeczności: epidemii, wojen, kryzysów itp. Archetypem tak rozumianego przywódcy jest doktor Rieux, bohater powieści Alberta Camusa „Dżuma”. Cechami wyróżniającymi skromnego doktora są gotowość do bezgranicznego i bezinteresownego poświęcenia na rzecz dobra wspólnego, gotowość do dzielenia się przywództwem z podobnie motywowanymi osobami. Przywództwo rozproszone nie pochodzi z nominacji ani z wyborów, nie jest poprzedzone mozolnym wspinaniem się po szczeblach kariery. Nie jest też przedmiotem pożądania, bo nie wiąże się z żadnymi przywilejami i korzyściami, a przeciwnie – kojarzy się z obowiązkami przyjętymi na siebie dobrowolnie w imię zagrożonego

dobra wspólnego. Nikt o takie przywództwo nie walczy, nie dąży do niego po trupach. Przeciwnie, doktor Rieux i jemu podobni chętnie dzielą się swoim autorytetem i swoją odpowiedzialnością z innymi.

Obserwowaliśmy takie procesy, gdy po inwazji Rosji na Ukrainę pojawiły się spontanicznie dziesiątki, a może setki tysięcy przywódców organizujących pomoc dla uchodźców i walczącej Ukrainy. W miejsce bezlitosnej rywalizacji powstaje wówczas sieć przywódców współpracujących ze sobą i wymieniających się zadaniami. Gdy mija czas zagrożenia, przywództwo rozproszone w znacznej mierze wygasa, ustępując miejsca przywództwu autorytarnemu, osadzonemu w formalnych hierarchiach, choć część tej sieci rozproszonego przywództwa utrzymuje się dłużej.

Czy model rozproszonego przywództwa może znaleźć swoje praktyczne zastosowanie wyłącznie w nadzwyczajnych sytuacjach zagrożenia? Poszukując odpowiedzi na to pytanie, przeprowadziliśmy 32 pogłębione wywiady z szefami polskich start-upów technologicznych o wielkości zatrudnienia od kilku do kilkuset osób. Wybraliśmy osoby, które osiągnęły już pewien sukces jako przedsiębiorcy (np. zostały za takich uznane przez magazyn „Forbes”, Deloitte oraz Instytut Polska Przyszłości im. Stanisława Lema). Uderza ich młody wiek: średnio 33 lata. Można więc uznać, że reprezentują przyszłość polskiego biznesu. Znamienne są cechy badanej grupy, zasadniczo odmienne od dominującego dziś przywództwa autorytarnego.

Liderzy start-upów

W tej grupie podstawą przywództwa rozproszonego jest projekt biznesowy i – decydujące o jego sukcesie – konfiguracje aktywności, kompetencji i zasobów. Często jest to przywództwo „dzielone” w ramach kilkuosobowego kierownictwa. Różne osoby, w zależności od kompetencji i sytuacji, pełnią role przywódcze w odniesieniu do różnych obszarów działalności. Nie są one „przydzielane” na stałe, często następują zamiany. Niekiedy pojawia się w takim zespole osoba dominująca, ale nie jest to regułą. Nikt zresztą o takie role nie zabiega, są one traktowane

jako zło konieczne, m.in. dlatego, że nie wiążą się z nimi najwyżej cennie przez badanych nagrody: pieniądze (powiązane z sukcesem biznesowym), zabawa z technologią i rozwiązywanie problemów technicznych, prestiż w środowisku pasjonatów technologii. Takie podejście do przywództwa zmniejsza prawdopodobieństwo konfliktów w ekipach kierowniczych.

W start-upach panuje kult kompetencji i umiejętności rozwiązywania problemów. Formalne certyfikaty i dyplomy nie wystarczają. Kompetencje trzeba wykazać w praktyce. Króluje wielofunkcyjność i wielodyscyplinarność. Pełnieniu ról przywódczych z reguły towarzyszy jakaś rola funkcjonalna. Badani przywódcy z reguły pełnią skompiłowane i zmienne role w jednej organizacji i często w kilku o podobnym charakterze. Wiele osób odniosło sukces w przeszłości i dobrze sprzedało poprzednie firmy. Wszyscy akceptują wysokie podejmowane ryzyko i silny stres łącznie z ryzykiem całkowitego niepowodzenia i bankructwa firmy. Niemal wszyscy starają się radzić sobie ze stresem przez sport i różne hobby, a także harmonijne życie rodzinne. W tym środowisku porażka nie jest traktowana jako stygmatyzująca, przeciwnie – stanowi rekomendację przy realizacji kolejnego projektu.

Relacje międzyludzkie

Znamienne jest, że mimo głębokiego zanurzenia w IT w świecie start-upów ogromną wagę przywiązuje się do osobistych kontaktów międzyludzkich. Sprzyjają one innowacyjnym pomysłom, ale także umożliwiają realizację szeregu istotnych zadań. Liderzy cenią sobie relacje pracownicze i inwestorskie (kluczowe dla start-upów, które w pierwszym okresie generują niemal wyłącznie koszty) oraz współpracę z klientami, dostawcami i partnerami. Istotny jest np. udział klientów w projektowaniu produktów. Panuje powszechna zgoda, że kontakty zdalne, za pośrednictwem technologii, nie pozwalają na skuteczną realizację tych funkcji. Dominującą cechą rozproszonego przywództwa w start-upach jest wysoki poziom jego umiędzynarodowienia. Technologiczne start-upy są *born global*: rodzą się zorientowane na globalny rynek i globalne technologie.

Ich liderzy często pracują zdalnie z różnych lokalizacji na świecie, realizując zadanie uznane za priorytetowe. Językiem pracy jest angielski.

Autorytarne przywództwo w polityce, w armii, w administracji, w biznesie skazane jest na klęskę. Wiemy to z historii. Rodzi się pytanie: czy przywództwo rozproszone jest jego realną alternatywą, czy nastąpi powrót do tradycyjnego przywództwa liberalno-demokratycznego?

„Rzeczpospolita” z 3 lutego 2023 roku

Autorzy są pracownikami naukowymi Akademii Leona Koźmińskiego.

Uczelnie chcą kształcić elity

Pojęcie elity ma raczej negatywne konotacje w potocznej świadomości. Wynika to z dość powszechnej niechęci do trwałego uprzywilejowania pewnych grup społecznych w kategoriach ekonomicznych i kapitału społecznego, czyli możliwości skutecznego oddziaływania na innych. Szczególnie niepopularne jest dziedziczenie tych przywilejów (nepotyzm). A przecież elity, a ściślej ich jakość, mają zasadnicze znaczenie dla sukcesów państw i społeczeństw.

Oprócz elit funkcjonujących na tradycyjnych zasadach pojawiają się nowe, silnie umocowane w nowoczesnej gospodarce i technologii, widoczne przede wszystkim w mass mediach i w sieci. Na szczytach tworzonych przy wykorzystaniu wyszukiwarek internetowych list i rankingów „najbardziej wpływowych”, „najpopularniejszych” czy „ludzi sukcesu” znajdują się często: blogerzy, skandaliści, muzycy, aktorzy, sportowcy, przedsiębiorcy czy osobowości medialne. Rzadko spotyka się tam przedstawicieli tradycyjnych elit politycznych, ekonomicznych, naukowych. A wynika to stąd, że młode osoby żyjące głównie w sieci nie znają tych grup i niewiele o nich wiedzą.

Odziedziczone grzechy

Od zarania dziejów szkolnictwa wyższego uczelnie były pomyślane jako miejsca kształcenia przyszłych elit: kościelnych, prawniczych, medycznych, artystycznych, wojskowych, politycznych, biznesowych i innych, w miarę jak pojawiały się w nowoczesnych społeczeństwach. Można zatem zadać pytania: czy współczesne szkolnictwo wyższe jest zdolne do kształtowania nowych, sieciowych elit? W jakim stopniu polska współczesna kultura akademicka pozwala uczelniom uczestniczyć w edukacyjnych i naukowych sieciach międzynarodowych? Ten czynnik przesądzi bowiem o zdolności do kształtowania przez polskie uczelnie elit nowego typu.

Ciemna strona *status quo* polskiego szkolnictwa wyższego i polskiej nauki to odziedziczona po PRL-u nadmierna permisywność albo, innymi słowy, brak rygoryzmu kultury akademickiej, brak ambitnych standardów i wysokich wymagań. Permisywizm dotyczy takich zjawisk, jak:

- niski (w porównaniu ze światową czołówką) poziom egzekwowania wiedzy, dyscypliny i systematycznej pracy od studentów oraz wykonywania obowiązków od nauczycieli akademickich;
- brak rzeczywiście funkcjonujących kodeksów etycznych i przestrzegania dobrych praktyk, co prowadzi do zakłócenia obiektywizmu ocen pracy badawczej, decyzji personalnych i organizacyjnych („układów”, grzecznościowych ocen, wojen o „terytoria”), nieposzanowania własności intelektualnej itp.;
- nieprzestrzeganie akceptowanych w świecie standardów metodologicznych, m.in. ze względu na „lokalny” charakter ocen, recenzji i większości debat naukowych;
- nadmierna formalizacja, biurokratyzacja procedur, nadęty rytualizm i feudalne relacje w jednostkach akademickich i w administracji regulującej ich działanie;
- fatalne zarządzanie, niesprawność, bałagan i marnotrawstwo oraz arogancja wobec głównych interesariuszy instytucji akademickich (przede wszystkim studentów i pracodawców);
- nieradzenie sobie z różnorodnością, brak tolerancji dla niekonwencjonalnych osobowości, zachowań, postaw, idei itp.;

- niska międzynarodowa rozpoznawalność polskich uczonych, efektów ich badań i instytucji naukowych czy akademickich, która wynika m.in. z monojęzyczności, utrudniającej tworzenie w Polsce międzynarodowych anglojęzycznych środowisk badawczych, jakie funkcjonują np. w krajach skandynawskich, w Izraelu czy we Francji.

Terapia łączona

W debatach nad szkolnictwem wyższym i nauką często wskazuje się zwiększenie finansowania obecnego systemu jako panaceum na jego patologię. Jest to mało realistyczne podejście. Wpuszczenie do systemu dodatkowych środków nie zmieni kultury akademickiej na bardziej sieciową. Przede wszystkim dlatego, że to właśnie miękkie, podmiotowe finansowanie niewymuszające zmian i efektywnego wykorzystania środków leży u podstaw tolerancji dla tej patologii.

Istnieją dwa sposoby ograniczenia permissywizmu: rygorystyczny nadzór ze strony biurokracji rządowej oraz silna presja konkurencyjna. Oba jednak niosą ze sobą poważne niebezpieczeństwa. W gąszczu sprzecznych i trudno zrozumiałych przepisów środki administracyjne, takie jak kontrola i formalizacja, grożą zagubieniem troski o efekt i merytoryczną ocenę. Silna presja konkurencyjna wiąże się natomiast z komercjalizacją i prywatyzacją szkolnictwa wyższego i nauki. Tutaj z kolei zagraża dążenie do zysku przez przedsiębiorców edukacyjnych i naukowych kosztem jakości kształcenia i rzetelności badań. Obecnie wprowadzane reformy szkolnictwa wyższego i nauki podążają drogą administracyjną, zaniedbując wzmacnianie konkurencji rynkowej.

Wizja przyszłości

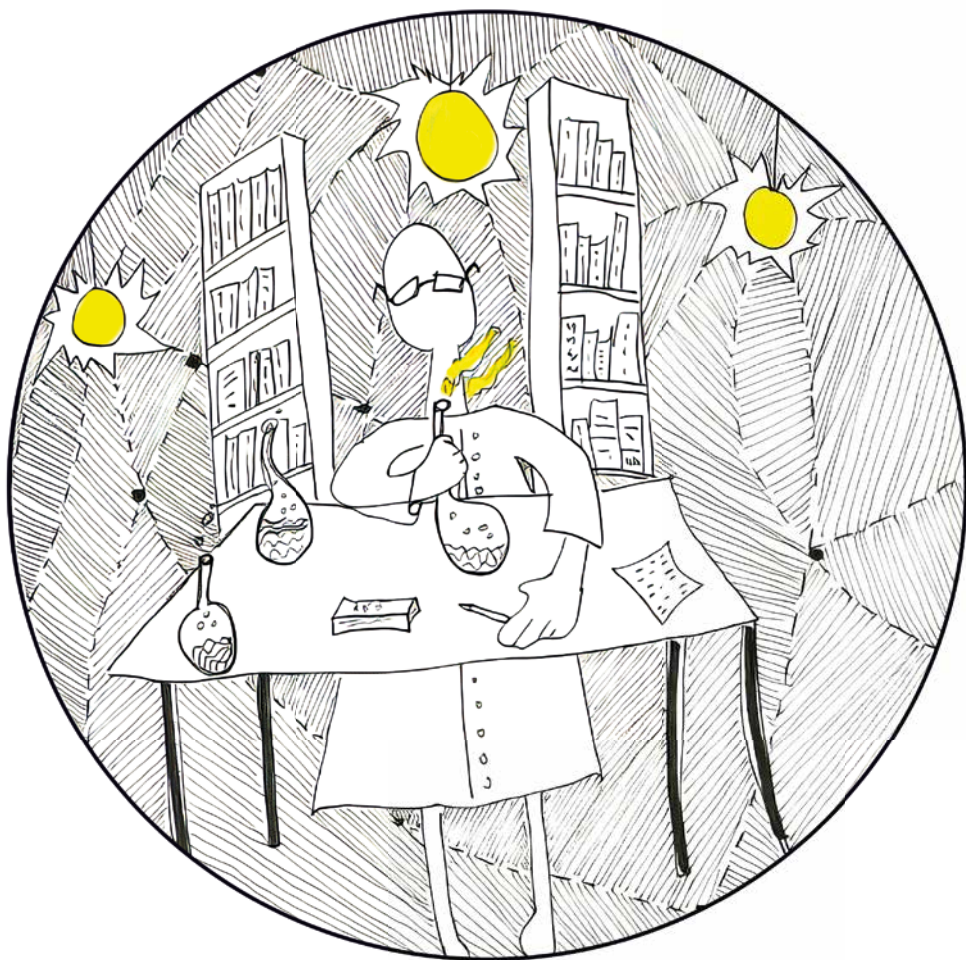
Warto zastanowić się nad optymalną mieszanką środków administracyjnych i rynkowych. Inspiracji należy szukać w krajach anglosaskich, ale także np. w Skandynawii, w Chinach czy Japonii. Można pokusić się o przedstawienie kilku zasad nowego systemu zarządzania szkolnictwem wyższym i nauką, którego misją jest kształcenie nowych elit:

- Po pierwsze elitarne szkolnictwo wyższe i wielka nauka są kosztowne. Oznacza to, że muszą być jednocześnie finansowane z wielu źródeł: nie tylko ze środków publicznych, ale też ze zleceń i dotacji biznesu, ze środków UE, z pomocy władz lokalnych, z opłat za studia i inne formy kształcenia, z dotacji prywatnych. Zadaniem rządu jest maksymalne otwarcie i udrożnienie strumieni finansowania, by zapewnić jego wysokość w nielicznych, najlepszych jednostkach na poziomie porównywalnym z ośrodkami europejskimi.
- Po drugie współczesne szkolnictwo wyższe jest nieuchronnie skazane na masowość, a zatem zróżnicowanie form, programów i poziomów kształcenia. Przewiduje się, że w krajach rozwiniętych wszyscy zatrudnieni będą w nieodległej przyszłości legitymowali się jakąś formą wykształcenia wyższego. Jest rzeczą naturalną, by studenci płacili za kwalifikacje, które poprawiają ich pozycję na rynku pracy. Zadaniem państwa jest z jednej strony uruchomienie finansowania studentów (stypendia, kredyty), a z drugiej zapewnienie przestrzegania co najmniej minimalnych standardów jakości kształcenia przez monitorowanie, kontrolę i licencjonowanie działalności edukacyjnej.
- Po trzecie na rynku usług edukacyjnych i badań naukowych państwo powinno zapewnić równe szanse konkurowania przez jakość edukacji i badań oraz siłę marki. W warunkach globalizacji jest to konkurencja międzynarodowa. Polska ma w tym zakresie wiele do nadrobienia, m.in. dlatego, że nie kojarzy się z wysoką jakością kształcenia i z dobrym poziomem badań naukowych. Ten negatywny stereotyp zmienia się powoli. Trzeba więc wspierać międzynarodowo rozpoznawalne jednostki i projekty.
- Po czwarte w warunkach konkurencji konieczna jest profesjonalizacja zarządzania uczelniami i ośrodkami badawczymi. Wymaga to z jednej strony określenia kryteriów oceny i mierników sukcesu (także finansowych) uczelni i jednostek naukowych, a z drugiej ukształtowania się grupy zawodowych menedżerów szkolnictwa wyższego i nauki. Zapewne będą do niej aspirowały osoby, które na pewnym etapie pracy naukowej (np. po doktoracie lub habilitacji) zdecydują

się na karierę menedżerską, która powinna być dostatecznie atrakcyjna i stabilna.

Nietrudno zauważyć pierwsze jaskółki tego typu działań w polskiej nauce i szkolnictwie wyższym. Przykładem jest wdrażana obecnie reforma, określana mianem Konstytucja dla Nauki. Proponowane zmiany często spotykają się z krytyką i z oporem środowiska naukowego. Proces ich wdrażania będzie więc zapewne stopniowy i powolny.

„Rzeczpospolita” z 28 lutego 2019 roku



Wielu chciałoby widzieć rektora uniwersytetu klasy światowej jako zamknięte w wieży z kości słoniowej ucieleśnienie cnót i wartości akademickich przekazywanych od XIX wieku przez tradycje Heidelbergu, Sorbony czy Oxfordu. Takie podejście ignoruje fakt, że w ciągu minionego stulecia w USA narodził się nowy typ uniwersytetu przedsiębiorczego.

Rektor finansista

Mój ojciec, profesor Leon Koźmiński, zatytułował swoją rozprawę doktorską obronioną w 1929 roku na paryskiej Sorbonie, a zarazem książkę wydaną przez jej wydawnictwo uniwersyteckie: „Wolter finansista”. Ta książka osiągnęła niemały sukces: do dziś wyskakuje w wyszukiwarce jako źródło numer 1 tego tematu. Zawdzięcza go paradoksowi zawartemu w tytule. Jak to: najważniejszy autorytet Oświecenia, poeta, filozof, literat był zarazem jednym z najbardziej aktywnych biznesmenów na skalę europejską i jednym z najbogatszych ludzi ówczesnej Francji?! Do dziś wiele wykształconych osób nie zdaje sobie z tego sprawy i nie akceptuje paradoksu, który niezmiennie przyciąga uwagę bardziej wnikliwych badaczy.

Uniwersytet przedsiębiorczy

Podobny paradoks istnieje w kręgu kultury europejskiej wokół roli rektora uniwersytetu klasy światowej. Wielu nadal chciałoby go widzieć jako zamknięte w wieży z kości słoniowej ucieleśnienie cnót i wartości akademickich przekazywanych od XIX wieku przez tradycje Heidelbergu, Sorbony czy Oxfordu. Takie podejście ignoruje fakt, że w ciągu minionego stulecia w USA narodził się nowy typ uniwersytetu przedsiębiorczego. I właśnie takie uniwersytety, jak Harvard, Stanford, Berkeley czy UCLA, stanowią dziś uosobienie akademickiego prestiżu i doskonałości

badan naukowych i dydaktyki. Rola rektora takiej uczelni to kolejne paradoksy: rektor menedżer, rektor finansista, rektor przedsiębiorca itp. Takie podejście rozciąga się na jednostki w ramach uczelni, czyli na wydziały i dziekanów. Warto się przyjrzeć społecznemu odbiorowi takich menedżersko-akademickich paradoksów, bo w niemałej mierze przesądają one o kształcie i roli europejskiego szkolnictwa wyższego.

Europejczycy odnoszą się z pewną nieufnością do łączenia akademickiej roli rektora z rolami menedżerskimi czy finansowymi. Wyraża się to np. w wydzielaniu funkcji menedżerskich w kierownictwie uczelni i powierzaniu ich „zawodowcom”. Prowadzi to – z jednej strony – do osłabienia roli rektora, który nie podejmuje samodzielnie decyzji w kluczowych sprawach, a z drugiej – do niskiego poziomu zarządzania, bowiem w Polsce, ale także w innych krajach europejskich, uczelniom trudno jest rekrutować najwyższej klasy menedżerów do samodzielnego działania. W rezultacie w Europie jesteśmy przyzwyczajeni do tego, że uczelnie wyższe są źle zarządzane i jedynym antidotum na ten stan jest nieustanne zwiększanie państwowych dotacji, które w najbogatszych krajach sięgają astronomicznych wysokości. Nieuchronnie wtłaczają one rektorów w tryby gier politycznych nastawionych na pozyskanie życzliwości władz. W różnym stopniu prowadzi to do ograniczenia autonomii uczelni i akademickiej wolności.

Rynek czy regulacje

Podstawą amerykańskiej filozofii zarządzania uczelniami wyższymi jest imperatyw konkurencyjności. Uczelnie stanowe i prywatne konkurują między sobą na równych prawach w skali lokalnej, regionalnej, krajowej i międzynarodowej. Głównym zadaniem rektora jest podnoszenie konkurencyjności uczelni, czyli jej przewagi nad innymi uczelniami w pozyskiwaniu najlepszych studentów, najwybitniejszych uczonych i najbardziej wartościowych partnerów. Dążenie do tej przewagi jest warunkiem i miarą pozytywnej oceny uczelni i jej rektora, który także pragnie poprawić swoją pozycję na szczególnym rynku talentów: administratorów szkolnictwa wyższego.

W USA rynek jest stosunkowo mało i słabo regulowany, podczas gdy w Europie regulacja jest często drobiazgowa i intruzywna. Przepisy, ustawy, rozporządzenia są produkowane przez wyspecjalizowane urzędy i ministerstwa. Słaba regulacja oznacza swobodę i elastyczność w działaniu, ograniczaną głównie przez normy kultury akademickiej i ogólny system prawny.

Czy się to komuś podoba czy nie, w amerykańskim szkolnictwie wyższym, podobnie jak w piłce nożnej, najbardziej adekwatną, choć niedoskonałą, miarą konkurencyjności są pieniądze. Podstawowym zadaniem rektora uczelni publicznych i niepublicznych jest więc *fundraising*: zdobywanie funduszy z różnych źródeł państwowych, stanowych i prywatnych – od korporacji, przedsiębiorstw różnej wielkości, osób indywidualnych (zwłaszcza z zapisów w testamentach), a szczególnie od absolwentów.

Innym źródłem finansowania uczelni jest sprzedaż dodatkowych produktów, takich jak studia podyplomowe, kursy szkoleniowe, konferencje, a przede wszystkim badania naukowe, zamawiane i finansowane przez rząd, fundacje i fundusze, organizacje gospodarcze i społeczne. Pozwalają one ściągać z konkurencyjnego rynku poważne kwoty pod warunkiem, że uczelnia dysponuje godną zaufania marką i wystarczającą sprawnością operacyjną. Dbałość o nie jest zadaniem rektora jako czempiona konkurencyjności. Wielorakość i wzajemna niezależność źródeł finansowania to – w przeciwieństwie do sążnistych i drobiazgowych regulacji – jedyne w miarę pewne zabezpieczenie autonomii uczelni i wolności akademickich. Rektorzy i dziekani poświęcają więc gros swego czasu i uwagi na zdobywanie funduszy.

Sponsorzy uczelni

Przypominam sobie charakterystyczne wydarzenie z połowy lat 90. XX wieku, gdy wykładałem w Anderson Graduate School of Management na UCLA. Uczestniczyłem w jakimś spotkaniu w niewielkiej salce tuż przy gabinecie dziekana. W pewnym momencie w sekretariacie pojawił się wysoki starszy pan i jeden z kolegów poinformował mnie, że to pan Anderson, patron i największy darczyńca Szkoły Biznesu. Po mniej

więcej pół godziny gość wyszedł odprowadzany przez rozpromienionego dziekana, który przechodząc, pokazał nam czek na 40 milionów dolarów. To była pierwsza wpłata na nowy budynek szkoły biznesu. Drugie tyle udało się zebrać wśród absolwentów i po mniej więcej trzech latach wprowadziliśmy się do przepięknego nowoczesnego budynku tak nafa-szerowanego elektroniką, że już w drugiej połowie lat 90. mogłem pro-wadzić zajęcia zdalne, podłączając salę konferencyjną Banku Odbudowy i Rozwoju w Londynie. Dla porządku dodam, że nie był to bynajmniej żaden cud, tylko efekt starannie zaplanowanych długoletnich starań i zabiegów z władzami uczelni w roli głównej.

Europa powoli i w mniejszym zakresie próbuje podobnych rozwiązań. Na przykład we Francji uczelnie bywają finansowane przez izby han-dlowe, w Niemczech przez branżowe stowarzyszenia przedsiębiorstw. Pojawiają się też (zwłaszcza w Anglii) coraz większe dotacje od osób pry-watnych. W Polsce jest to całkowicie wykluczone i to bynajmniej nie dlatego, że nie ma u nas ludzi bogatych. Sięgając do klasyki powiem, że „taki mamy klimat”. Wyobraźmy sobie prywatnego przedsiębiorcę, który oficjalnie darowuje jakiejś uczelni umiarkowaną, jak na stosunki amerykańskie, kwotę 50 milionów złotych.

Każdy dorosły wie, że byłoby to samobójstwo firmy, rodziny i samego darczyńcy. Kontrole i śledztwa trwałyby tak długo, aż w końcu do czegoś by się dokopano i powstałby akt oskarżenia, który nawet jeśli po wielu latach upadłby z trzaskiem przed sądem, to i tak oznaczałby wymierze-nie dobrodziejowi(ce) najwyższego wymiaru kary. I słusznie. Niech nie próbuje wyręczać, czy nie daj Bóg zastępować, wszechmocnego pań-stwa. Jako przypis dodam, że taka sama kwota wydana dyskretnie na rezydencję na Sardynii czy pełnomorski jacht żadnej sensacji nie wzbu-dzi i z pewnością „ujdzie na sucho”. Brawo my!

Blżej biznesu

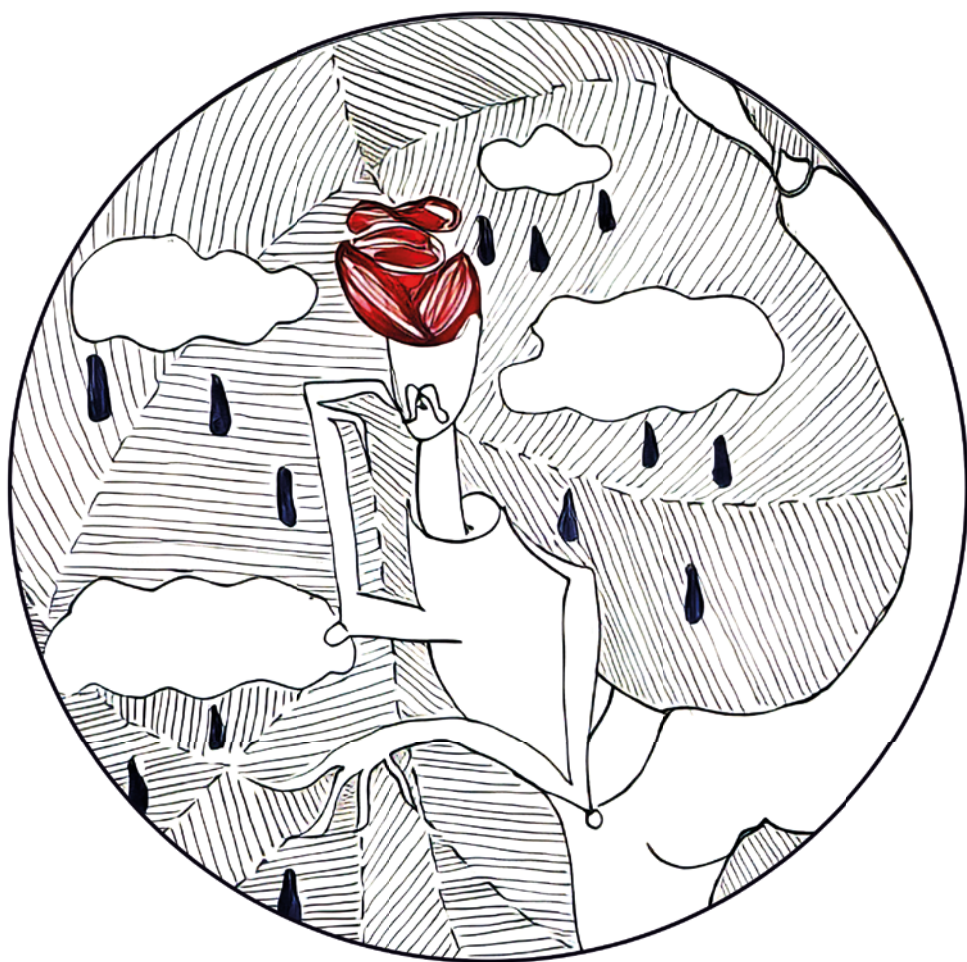
Wspólnym mianownikiem wszelkich działań podejmowanych przez rek-torów i dziekanów w celu podniesienia konkurencyjności uczelni jest magiczne słowo *network*, czyli sieć kontaktów i powiązań, które rek-

tor musi utrzymywać. Obejmują one m.in. świat biznesu, finansów, polityki, mediów i wysokich technologii. To dlatego prezydent Stanford University (uzyskującego ponad połowę przychodów z grantów badawczych) jest członkiem różnych rad nadzorczych i naukowych oraz pięciu funduszy inwestujących miliardy w innowacyjne farmaceutyki. To dlatego ustępujący właśnie po ponad 20-letnim sprawowaniu urzędu prezydent Columbia University pełnił funkcję członka zarządu Federal Reserve Bank of New York, a przez dwa lata był urzędującym prezesem, czyli w praktyce wiceszefem Federal Reserve.

Takich przykładów można przytaczać dziesiątki. Nikomu to nie przeszkadza, a uczelnie wręcz chwalą się takimi powiązaniem. Gwarantują one bowiem większą zdolność pozyskiwania funduszy, lepszą pozycję na konkurencyjnych rynkach badań, ekspertyz, kursów i szkoleń, a także większą ekspozycję absolwentów na najbardziej atrakcyjnych pracodawców. Takie praktyki stają się coraz częstsze w Europie. Na przykład kanclerz (rektor) Uniwersytetu w Edynburgu jest członkiem 14 rad instytucji edukacyjnych, naukowych (m.in. w Arabii Saudyjskiej i USA) i finansowych, a kanclerz Uniwersytetu Oxfordzkiego był w czasie pełnienia funkcji akademickiej równocześnie szefem BBC Trust.

W Polsce jedynym realnym źródłem dodatkowego (ponad „normę” ministerstwa) zatrudnienia rektora są spółki Skarbu Państwa, instytucje i fundacje państwowe oraz działające w Polsce korporacje międzynarodowe. Jeżeli chcemy mieć w kraju uczelnie klasy światowej, to musimy pogodzić się z obecnością rektorów we władzach instytucji mogących zapewnić im ponadprzeciętne wsparcie i ograniczyć przesiąknięte zawiścią głosy protestu w tej sprawie. Rozwiązanie paradoksu „rektor-finansista” nie może polegać na relacji wzajemnego wykluczania, lecz musi mieścić w sobie coraz więcej elementów syntezy.

„Rzeczpospolita” z 29 marca 2023 roku



Mistrzowie tworzyli swoje szkoły na podstawie własnych rozpoznawalnych w środowisku osiągnięć i wynikającego stąd autorytetu osobistego i naukowego. Ten drugi miał zasadnicze znaczenie.

Mistrzowie, urzędnicy i przedsiębiorcy

Należę do odchodzącego już, bodaj ostatniego pokolenia pracowników nauki, którzy kolejne stopnie naukowe i pozycje w zawodzie zdobywali w naukowych szkołach.

Szkoły naukowe to były środowiska funkcjonujące w ramach katedry czy instytutu, niekiedy wydziału uczelni, obejmujące liczne grono współpracowników, zwolenników, epigonów skupionych wokół wyrażnie określonej, wiodącej koncepcji czy teorii wyróżniającej daną szkołę od innych. Osobą wiodącą, jak byśmy dziś powiedzieli, przywódcą i zarazem symbolem szkoły był twórca owej oryginalnej koncepcji: mistrz i niekiedy ktoś z jego najbliższych współpracowników. Przykładem może być chociażby szkoła prakseologiczna nauki organizacji i zarządzania z profesorami Tadeuszem Kotarbińskim i Janem Zieleniewskim jako mistrzami czy szkoła rachunku bezpośredniego w ekonomii zwana od nazwiska mistrza, profesora Aleksego Wakara, szkołą wakarowską.

Było to zastosowanie na polskim gruncie wzorców europejskich, takich jak np. francuska szkoła Durkheima, określana mianem socjologizmu, czy niemiecki idealizm filozoficzny szkoły marburskiej Cohena i Natorpa. Posługuję się przykładami ze znanego mi obszaru nauk społecznych i ekonomicznych, ale ten sam wzorzec można znaleźć w naukach ścisłych, np. szkoła matematyczna profesora Hugona Steinhausa ze Lwowa i Wrocławia czy Instytut Radiologiczny małżonków Curie.

Nauka ponad kontrowersjami

Mistrzowie tworzyli swoje szkoły na podstawie własnych rozpoznawalnych w środowisku osiągnięć i wynikającego stąd autorytetu osobistego i naukowego. Ten drugi miał zasadnicze znaczenie. Nikt poważny nie kwestionuje dziś dorobku Martina Heideggera z powodu legitymacji NSDAP czy Oskara Langego z powodu jego udziału w elicie PZPR. Wokół mistrzów, którzy na ogół spełniali kryteria ludzi dobrze wychowanych i którym przyznawano prawo do błędów, z własnej nieprzymuszonej woli gromadzili się uczniowie, nawet pomimo zastrzeżeń do pozamerytorycznych postaw mistrza.

Uczniowie rekrutowali się spośród młodych adeptów nauki płci obojga, na osobiste zaproszenie mistrza, na podstawie obserwacji w okresie studiów. To było wielkie wyróżnienie w środowisku młodych adeptów nauki. Siła marki mistrza poprawiała pozycję ucznia już na początku kariery. A ścieżka tej kariery była długa i wymagająca. Najpierw drobne przyczynki (np. studia przypadków), a potem rozprawa doktorska. Prace te dojrzewały w toku debaty w zespole według wskazań mistrza i ostatecznie za jego akceptacją. Nazwisko mistrza było najważniejszą gwarancją jakości prac jego uczniów.

Proces kształtowania bardzo nielicznych, elitarnych populacji uczonych wymagał długiego terminowania u mistrza. Miał on szereg wad, a przede wszystkim nadmierne uzależnienie losów młodych badaczy od subiektywnej oceny, sympatii i antypatii mistrza. Znane są przypadki dyskryminacji, faworytyzmu, nepotyzmu i mobbingu. Wiadomo np., że katedrę po Durkheimie odziedziczył jego krewny, wybitny zresztą antropolog, Marcel Mauss. Była w tym jednak jakaś „magia”. Mimo najbardziej dramatycznych doświadczeń żydowska antynazistka Hannah Arendt nie wyparła się swego mistrza Martina Heideggera, a na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu w Chicago pokazywano mi na początku lat 70. pieczołowicie zachowany gabinet Oskara Langego. To właśnie w szkołach naukowych, według Roberta Mertona, na ramionach mistrzów wyrosli przyszli giganci nauki, dzisiejsi badacze. Zaryzykowałbym twierdzenie, że w trzecim pokoleniu uczniów coraz trudniej o takich gigantów.

Interdyscyplinarność

Zaletą świata szkół naukowych była jego różnorodność, odrębność i związane z nimi debaty i spory naukowe dotyczące spraw zasadniczych. Przypomnijmy sobie chociażby okres międzywojenny, kiedy szkoła ekonomii marginalnej ścierała się bezpośrednio z neoklasyczną i keynesowską. Był to okres wielkich debat naukowych o fundamentalnym znaczeniu dla polityki i społeczeństwa, jak chociażby sporu Hayeka i Misesa z Langem i Lernerem o rachunek ekonomiczny w socjalizmie.

Szkoły naukowe toczyły debaty i spory, nie ograniczając ich do opłotków dyscyplin. Tym samym nadawały im trwałą i ponadczasowy wymiar, sięgały do fundamentalnych paradygmatów, takich jak np. racjonalność czy możliwość optymalizacji decyzji. Młodzi adepci i adeptki nauki wyrastali w atmosferze tych wielkich sporów, próbowali w nich swoich sił w przekonaniu, że mogą wnieść do nauki coś naprawdę nowego, zdobywali pierwsze laury, awansowali w wyniku udziału w debacie naukowej.

Szkoły naukowe personalizowały odpowiedzialność za jakość prac naukowych publikowanych i prezentowanych w procesach awansowych, przyznawania nagród itp. Było powszechnie wiadomo, że za tekstami publikowanymi w „*L'Année sociologique*” stoi Emil Durkheim, a za tymi, które ukazywały się w *Prakseologii* w pierwszych latach jej istnienia: Tadeusz Kotarbiński i/lub Jan Zieleniewski. I tak było w rzeczywistości – oni tę odpowiedzialność rzeczywiście przyjmowali, osobiście dyskutując z autorami.

Główny nurt

W krajach socjalistycznych szkoły naukowe wytępiono, bo rolę mistrzów odgórnie przypisywano klasykom marksizmu i przywódcom partii. Paradoksalnie w krajach liberalnej demokracji skutek był podobny: godne uznania i publikacji stało się tylko to, co mieściło się w „głównym nurcie”, co wynikało z ocen innych uznanych badaczy (*peers*) i pochodziło od autorów o „uznanych kwalifikacjach”. Niczego nowatorskiego

albo chociaż ciekawego nie znajdziemy już w *academic journals*. Żadni lokalni mistrzowie nie są potrzebni. Urzędnicy, którzy dzielą pieniądze i rozdają zaszczyty, nie znoszą żadnych wyjątkowych osiągnięć i żadnych oryginałów, dziwaków czy indywidualistów, żadnego przekraczania granic dyscypliny, do której jest się „przypisanym”. W takim środowisku badacze sami stają się urzędnikami pracowicie zbierającymi punkty do z góry określonych przegródek. Oczywiście nikt nie ośmieli się dzisiaj zapytać, czy Vilfredo Pareto był ekonomistą czy socjologiem, a Douglass North – ekonomistą czy historykiem, ale setki tysięcy mniej sławnych badaczy zostało na zawsze przykutych do sztucznych dyscyplin i specjalizacji naukowych.

Na szczęście obecne formy organizacji nauki i awansu naukowego budzą coraz więcej zastrzeżeń i dlatego na całym świecie toczy się poważna debata nad nowymi formami organizacji i zasadami oceny prac naukowych.

W opłotkach cytowań

Dziś za decyzją przyjmującą jakiś tekst do druku lub odrzucającą go stoi „sąd kapturowy” anonimowych recenzentów, których tożsamość jest ściśle strzeżoną tajemnicą. W swoich opiniach recenzenci nie tylko proponują decyzje o publikacji lub nie, ale też przekazują różnego rodzaju „sugestie” i „rady”, których uwzględnienie prowadzi do zatarcia lub nawet zaprzeczenia oryginalnej tezy autora, upodabniając ją do poglądów recenzentów. A to jest niestety „propozycja nie do odrzucenia”. Po tej pierwszej turze recenzji przychodzi bowiem następna, w której „sprawdza się”, czy tekst został rzeczywiście „poprawiony”, i po kilku latach (nawet trzech–pięciu) ukazuje się jakaś karykatura pierwotnie złożonego manuskryptu, za to obrośnięta cytatami i odniesieniami do prac kolegów recenzentów.

Taka publikacja przynosi jednak swoim autorom i ich macierzystym instytucjom poważne korzyści, które są wprost proporcjonalne do szans na sukces w tej grze. W najwyżej notowanych czasopismach naukowych *acceptance rate* wynosi kilka procent, w innych nieco więcej. Niemal ze

stuprocentową pewnością wiadomo jednak, że nie może się tam ukazać żadna oryginalna koncepcja nieakceptowana przez środowisko naukowe w obecnym stanie wiedzy. Na podobnych zasadach ujętych w formalne regulaminy i normy punktowania awansują młodzi uczeni i uczone, rozdzielane są granty badawcze oraz rozwojowe dla instytucji i zespołów badawczych, dokonuje się „dystrybucja prestiżu” i wybierane są władze instytucji naukowych. Odbywa się to wszystko w oddzielonych od siebie silosach, odrębnych rzekomo dyscyplin naukowych, jak np. ekonomia, socjologia, antropologia, zarządzanie itp. Nowe silosy budowane są na sztucznie wyodrębnianych coraz węższych działeczkach specjalizacji. Te specjalizacje przeważnie nie mają sensu, ale przynoszą konkretne profity tym, którzy je kontrolują, i to w skali globalnej, bo nauka jest tylko globalna.

Powstał system, który premiuje rozwijanie już uznanych koncepcji i metodologiczną poprawność. Jak każdy system, tak i ten ma swoich pogromców, którzy skutecznie go oszukują, w myśl zasady *beat the system*. Chodzi o sposoby zapewniania swoistym spółdzielcom uprzywilejowanego dostępu do publikacji, prestiżu i pieniędzy. Spółdzielnie wzajemnych cytowań i pochlebnych recenzji zastępują szkoły naukowe. Powstają one i rozwijają się wokół silnych marek wysoko notowanych uczelni, towarzystw naukowych, wydawnictw, konferencji i czasopism, a także wąsko profilowanych, modnych tematów i metod badawczych. Na tym gruncie lęgną się także twory czysto pasożytnicze, jak *predatory journals* publikujące za pieniądze i sztucznie pompujące cytowalność właśnie za pośrednictwem spółdzielni.

Komercjalizacja wiedzy

Dziś trudno wyobrazić sobie renesans szkół naukowych. We współczesnych środowiskach naukowych trudno byłoby znaleźć chętnych do poddania się takim rygorom. Zresztą nie zaspokoiliby to popytu na naukę w jej dzisiejszej strukturze.

Produkty naukowe wytwarzane w systemie *peer review* i w wąskich dyscyplinarnych szufladkach w żadnej mierze nie są w stanie zaspokoić

popytu na wiedzę ze strony tak różnych podmiotów, jak państwa i ich związki, przedsiębiorstwa, branże, a nawet gospodarstwa domowe, które rozwiązują konkretne problemy i dokonują egzystencjalnych niekiedy wyborów. „Czysta” ekonomia czy „czysta” socjologia jest bezużyteczna dla decydentów, którzy muszą uwzględniać całość uwarunkowań swoich wyborów, włączając w to m.in. czynniki technologiczne, przyrodnicze, prawne, logistyczne, historyczne, a przede wszystkim polityczne.

Rozwiązań wyżej przedstawionych problemów nie znajdziemy w żadnym wysoko punktowanym czasopiśmie naukowym. Potrzebna jest wiedza interdyscyplinarna, a nie uporządkowana według wymyślonych przez urzędników biurokratycznych kryteriów, jak np. „skala makro to ekonomia, a mikro to zarządzanie”. Wiedza dyscyplinarna potrzebna jest jedynie do kształcenia początkujących badaczy w zakresie rzemiosła naukowego. Także studenci na uczelniach, którzy nie aspirują do karier naukowych, tracą zainteresowanie wiedzą podawaną tradycyjnie na talerzach dyscyplin.

Popyt na rzetelną naukę zaspokajają natomiast różnego rodzaju think tanki, zespoły doradcze, instytuty branżowe, firmy konsultingowe, biura i kancelarie ekspertów. Zatrudniają one przedstawicieli różnych dyscyplin, którzy pracują wspólnie nad rozwiązaniem konkretnego problemu dla konkretnego klienta lub grupy klientów. Przykładem może być chociażby słynna Rand Corporation, pracująca na potrzeby Departamentu Obrony USA, Brookings Institution, czy w Polsce – publiczny Polski Instytut Ekonomiczny. Tworzą je przedsiębiorcy intelektualni zdolni do prawidłowego formułowania rzeczywistych problemów i skutecznego kierowania interdyscyplinarnymi zespołami badaczy i ekspertów proponujących kompleksowe rozwiązania. Być może to oni będą mistrzami przyszłości?

„Forum Akademickie” z września 2024 roku

Przywódcy są kozłami ofiarnymi

Rozmowa prof. Michała Łuczewskiego
z prof. Andrzejem K. Koźmińskim

Zapytam po warszawsku: o co się panu rozchodzi?

O przywództwo akademickie.

Trudna sprawa.

Dlaczego?

Przywództwo jest czymś trudno uchwytnym i rzadkim. Może tym bardziej warto się nim zajmować, że takie rzadkie twory są z różnych względów ciekawe. Przede wszystkim przywództwo trzeba oddzielić od zarządzania i od zajmowania stanowisk, na których wypadałoby być albo menedżerem, albo przywódcą, a najlepiej i tym, i tym. W praktyce zwykle nie jest się ani jednym, ani drugim. To jest szczególnie trudne w społeczności akademickiej, która wybiera rektorów. Bo kogo się wybiera? Osoby najpopularniejsze, które mogą nie posiadać żadnych cech przywódczych ani menedżerskich. Natomiast posiadają zdolność zjednywania sobie ludzi w ten czy inny sposób. Mamy tu do czynienia z kłębowiskiem spraw.

To zaczniemy od początku: kim jest przywódca?

Przywódcą jest ktoś, komu chodzi o coś, co jest większe od niego. Przywódcą nie jest osoba, która pełni taką czy inną rolę po to, żeby zaspokoić swoje ambicje i zarobić. Tu już wchodzimy w obszar różnych motywacji.

Jak odróżnić dobre od złych?

Dla mnie sprawdzianem jest sytuacja, kiedy człowiek swój własny interes zostawia na boku dla dobra wspólnego. To nie zawsze jest mile widziane przez uczestników pola akademickiego, dlatego że oni dosyć często oczekują po prostu szybkich gratyfikacji różnego rodzaju. Kierują się swoim „lubię, nie lubię”. A w środowiskach akademickich to jest szczególnie skomplikowane.

Z czego to wynika?

W środowiskach akademickich mamy – i zresztą powinniśmy mieć – do czynienia z ludźmi o dużych ambicjach, o dużym ego. A duże ego bardzo łatwo urazić, prawda? Można je urazić nawet niechcący. No i z tego rodzą się różnego rodzaju konflikty, walki, intrygi, które przybierają niekiedy obraz karykaturalny. Ale on jest śmieszny tylko dla zewnętrznego obserwatora. W życiu akademickim takich humorystycznych sytuacji bywa dość dużo, zwłaszcza jeśli na uczelnię, do instytutu badawczego, do nauki wkracza polityka. No, wtedy to już jest uczta ludożerców! Na szczęście nikt nikogo nie zjada, morderstwa zdarzają się rzadko, ale przewożenie takiemu towarzystwu jest rzeczą niesłychanie trudną, zwłaszcza jeśli nad człowiekiem wisi miecz Damoklesa w postaci kolejnych wyborów. Wybitne przywództwo w warunkach naszego szkolnictwa wyższego zdarza się bardzo rzadko. Bo gdy popatrzyć na te wszystkie uwarunkowania, ono nie ma prawa się zdarzyć. Ale zdarza się wtedy, kiedy wybrany na rektora człowiek ma jakąś *idée fixe*, chce coś zrobić, i kiedy jako tako potrafi to zrobić. Bo co innego chcieć, a co innego móc. To są jednak bardzo rzadkie przypadki.

Jak to wygląda w innych krajach

Sporo czasu spędziłem na uniwersytetach amerykańskich i francuskich. I muszę powiedzieć, że tam silne przywództwo zdarza się częściej. To wynika z mocniejszego umocowania przywódców. Na uczelniach tworzy się przestrzeń, w której osoba o aspiracjach i umiejętnościach przywódczych ma ochotę taką funkcję pełnić. I czuje się bardziej pewna. Są też różnice. Nauka europejska zależy od państwowego wsparcia, co nie pozwala się rozwinąć oryginalnym pomysłom. W Ameryce są prywatne fundacje, jest biznes i oryginalne pomysły znajdują sponsorów. Nie zawsze, ale znajdują. A u nas to wygląda w ten sposób, że ludzie na ogół nie chcą być przywódcami, bo szansa na realizację jakiejś wizji jest mała, a strasznie dużo przy tym szarpaniny i bardzo łatwo jest się narazić jakiejś wpływowej części środowiska. Wtedy właściwie na resztę życia taki potencjalny przywódca ma bardzo poważny kłopot. Takiego człowieka się rozdziobuje. W związku z tym szansa sukcesu jest nieduża, a ryzyko ogromne. Jeśli ktoś zostanie napiętnowany przez liczącą się część środowiska, no to „żegnaj, wuju!”. W związku z tym trudno jest znaleźć wybitnych przywódców.

Ale przecież mamy wielu bardzo ambitnych przywódców akademickich, którzy kształtują nie tylko uczelnie, lecz także Polskę. Każdy czołowy polityk już ma albo chce mieć doktorat.

To jest właśnie wyzwanie, że ludzie mają ambicje, które wychodzą poza uczelnię, i chcą dalej piąć się w górę. To oznacza, że są skłonni poświęcić tym ambicjom interes uczelni albo po prostu nie mają czasu i ochoty się nią zajmować. Miałem kiedyś długą rozmowę z szefem jednej z największych europejskich firm. I odniosłem wrażenie, że ta firma w ogóle go nie interesuje. On miał zupełnie inne zainteresowania, o których z przyjemnością rozmawialiśmy. Podobnie dzieje się w naszym pięknym kraju z profesorami, którzy nie zajmują się swoimi uczelniami.

Oprócz liderów nastawionych na rozwój instytucji są liderzy naukowci. Ci, którzy próbują stworzyć wokół siebie coś, co można nazwać szkołą naukową.

Sam się wywodzę z takiej szkoły. Moim mistrzem był profesor Aleksy Wakar, ekonomista na ówczesnym SGPiS-ie, który stworzył szkołę wakarowską. Trwała ona bardzo krótko, bo mistrz zmarł. To była zupełnie wyjątkowa sytuacja, bo współczesna gra o sukces w środowisku akademickim to nie jest gra zespołowa, tylko indywidualna. Ludzie starają się uzyskać wysokie notowania swoich publikacji, wchodząc w przejściowe sojusze, współautorstwa, ale to nie są relacje trwałe. W związku z tym bardzo rzadko mamy do czynienia z powstaniem zwartej grupy, która kieruje się wspólnymi celami badawczymi, metodologią i językiem. Być może nie będzie więcej takich zdarzeń, jak niemieckie szkoły filozoficzne XIX wieku czy szkoła Durkheima. Przecież w tej chwili zostałyby uznane za skandaliczne przypadki. Po pierwsze szefem katedry po Durkheimie został jego kuzyn. Po drugie Durkheim jednoosobowo decydował, czy jakiś tekst nadaje się do publikacji. I tak powstała szkoła durkheimowska. No ale w tej chwili coś takiego skończyłoby się kryminałem. Dziś to byłyby skrajne przypadki wymagające najsurowszego osądzenia. No więc, jak pan widzi, z przywództwem akademickim jest raczej kiepsko. Każdy goni za swoim. Poza tym jest znacznie większa mobilność. Ludzie spędzają sporo czasu za granicą i próbują sobie tam utworzyć różnego rodzaju gniazdko, ale zwykle też przejściowe.

Stworzył pan koncepcję ograniczonego przywództwa (*bounded leadership*), którą stosował pan do analizy przedsiębiorców.

Kiedy zaproponowałem pojęcie ograniczonego przywództwa, część moich respondentów obraziła się na mnie. Jeden mówi mi: „Panie, jak to? To ja jestem ograniczony?!”. W ogóle nie mieściło im się w głowach, że przywództwo może mieć granice. Tymczasem nawet nasza racjonalność jest ograniczona. Temat przywództwa w biznesie jest bardzo zmitologizowany. Wszyscy menedżerowie, którym się jako tako udało, wynajmują sobie *ghostwriterów*, żeby im napisali biografie, z których wynika, że ten oto pan własnym trudem i własnymi rękami stworzył wielkie rzeczy wbrew licznym

przeciwnościom losu. Poziom mitologizacji całego tego zjawiska jest bardzo głęboki. Na przykład okazuje się, że Trump jest nieporównanie biedniejszy, niż chciał pokazać. Nawet nie zdołał zachować pieniędzy, które odziedziczył po ojcu, a przedstawiał się jako gigant biznesu. Jack Welch, taka legenda biznesu, nazywali go Neutronowy Jack, bo zlikwidował jakieś 400 tysięcy miejsc pracy w swojej firmie i rządził tam przez lata przy pomocy terroru. Mówiło się o tak zwanej teorii F – *F as fear*. Ludzie się go bali. No ale oczywiście PR-owcy umieli to ładnie opisać. U nas były też takie próby, z tym że menedżerowie brali się sami za pióro, no i wtedy to już ratuj się, kto może. Próba obalenia tego mitu spotyka się z bardzo złym przyjęciem.

Jakie są ograniczenia przywództwa?

Politolog Moisés Naim napisał dwie książki. Jedna nosi tytuł „The End of Power”, a druga „The Revenge of Power: How Autocrats Are Reinventing Politics for the 21st Century”. Stawia w nich tezę, że ludzie, którzy w tej chwili są na świeczniku, coraz mniej mogą. I to widać bardzo wyraźnie. Na przykład w pamiętnikach Baracka Obamy. Tak jest również u Jarosława Kaczyńskiego czy Donalda Tuska. Kiedy się przychodzi do tego kluczowego biurka, to się okazuje, że ze wszystkich stron są bariery i ograniczenia. Niech pan weźmie amerykańską reformę służby zdrowia. Przecież to jest katastrofa. A National Rifle Association jest w stanie zablokować wszelkie próby ograniczenia dostępu do broni. Każdy myślący prezydent patrzy na to i włosy na głowie stają mu dęba. Co tydzień jakaś masakra. I teraz, w odpowiedzi na to, jak pisze Naim, władza zaczyna budować systemy autorytarne, które dają pozór wszechwładzy. Ale na ogół to tylko pozór. Poza sytuacjami ekstremalnymi, jak np. Putin, który rzeczywiście jest wszechwładny w Rosji. Zbudował system autorytarny i nie waha się pobrudzić krwią.

Na czym polega różnica między przywództwem w biznesie a przywództwem akademickim?

W biznesie jest mniejsza liczba ograniczeń niż na uczelni. Kryteria dobrego przywództwa są też o wiele jaśniejsze, bo firma albo przynosi zyski, albo nie przynosi. W środowisku naukowym te kryteria nie są takie

proste, aczkolwiek dąży się do tego, żeby je zobiektywizować. Na przykład poprzez notowania publikacji, ale to jest z różnych powodów dyskusyjne. Kolejna różnica jest taka, że w środowisku akademickim mamy do czynienia z powolnym procesem awansu. Gdy człowiek dochodzi do pełnej profesury, już na ogół nic mu się nie chce, to jest sytuacja schyłkowa. A żeby grać rolę przywódczą, trzeba mieć papiery profesorskie, bo magister nie będzie rektorem ani twórcą szkoły naukowej. Jest jeszcze jedna rzecz, mianowicie środowisko akademickie to szkoła konformizmu. Jeżeli się wychylisz z czymś, co nie jest akceptowane w środowisku, to ci zetną głowę. Żeby opublikować coś oryginalnego, najpierw trzeba być noblistą. Chociaż i noblistom w niektórych pismach tworzą drogę przez mękę w postaci kolejnych recenzji. Pamiętam, że czytałem kiedyś tekst Herberta Simona, który już jako noblista półtora roku spędził na korygowaniu swojego artykułu. Przecież to absurd. Ten cały system *peer review* zabił oryginalność myślenia w naukach społecznych. Mówię to z pełną odpowiedzialnością.

Czy jest jakaś szansa, żeby to się zmieniło?

Uczelnie w tej chwili mają problem, który polega na tym, że w wielu dziedzinach, na szczęście nie we wszystkich, ich produkt w postaci dyplomu traci na wartości. Wielu startupowców, z którymi rozmawiam, nie ma w ogóle ukończonych żadnych studiów. Albo te studia są przerwane. Przy rekrutacji na dyplomy nie zwraca się takiej uwagi jak na umiejętności i potencjał, który jakoś tam jest oceniany, chociaż subiektywnie. Jest jeszcze cały ogromny rynek szkoleń, które zastępują uczelnię, a co więcej, wielu pracodawców woli, żeby pracownik nauczył się czegoś w Google'u niż na uczelni. W związku z tym na uczelniach będzie musiała się pojawić jakaś nowa forma współzawodnictwa, nowe kryteria oceny, ale to jest kwestia długotrwała. Mimo narzekania na niskie płace i tym podobne rzeczy uczelnie, zwłaszcza dla osób, którym się udało tam coś osiągnąć, choćby doktorat, są miejscem, gdzie można się nieźle urządzić. Na uczelniach może zarobki są niskie, ale dochody w miarę przyzwoite. Poza tym, będąc na uczelni, można koncentrować się na dydaktyce, nie robić nic naukowo, a w różnego rodzaju instytutach badawczych można zgoła nic nie robić, a to już jest duży komfort.

Pracownicy uczelni to jest dość liczna i wpływowa grupa, która będzie broniła swojego *status quo*. Dlatego proces przepoczwarzania się uczelni, który jest nieunikniony, nie będzie łatwy.

Wyłania nam się ponury obraz akademii. Przywództwo akademickie to zgłaszanie się na ochotnika do roli kozła ofiarnego.

Trafnie pan to ujął. Jest takie powiedzenie amerykańskie: „Do czego służy dziekan profesorom? Do tego samego, do czego służy drzewo psom. Że mogą sikać na nie”. I to jest bardzo trafne powiedzenie. Rzeczywiście ci przywódcy często są kozłami ofiarnymi, bo można na nich zwalić niepowodzenia. I wtedy się wybiera następnego, który znowu niewiele może zmienić, ale można go znowu obciążyć. I tak to idzie. To się wszystko odbywa trochę na zasadzie pewnej umowy społecznej, która przewiduje, że poza przypadkami ekstremalnymi nikt nikomu wielkiej szkody nie robi.

Jaka jest odpowiedź?

Pewną nadzieją jest rozproszone przywództwo, które w sposób naturalny posiadają osoby autentyczne, mające silny autorytet – moralny, naukowy, społeczny. Ich przywództwo jest refrakcyjne, charakterystyczne dla środowiska startupowego, niekoniecznie mające formalne umocowanie. Natomiast osoby funkcyjne w gruncie rzeczy bardzo często są karykaturami przywództwa. Napasieni, tylko pilnują, że tak powiem, swoich osobistych profitów, nadęci jak nieszczęście. Jak patrzy się na to, nie wiadomo, czy śmiać się, czy płakać. Ci wszyscy „dygnitarze” i całe to towarzystwo będzie musiało zniknąć, bo ono jest bardzo kosztowne w utrzymaniu i niczemu nie służy. Tak, można się spodziewać, że w zakresie przywództwa będzie poważna zmiana.

Skoro przywódca być może jest przyszłym kozłem ofiarnym, co się na pewno wiąże z niedogodnościami, problemami, może jakimś wykluczeniem, to dlaczego pan w swoim życiu pomyślał, żeby wejść w taką rolę? To bardzo dobre pytanie. I bardzo trudne. Po pierwsze miałem wzorzec, jakim była przedwojenna SGH stworzona przez Bolesława Miklaszewskiego, który był wieloletnim rektorem i twórcą tej uczel-

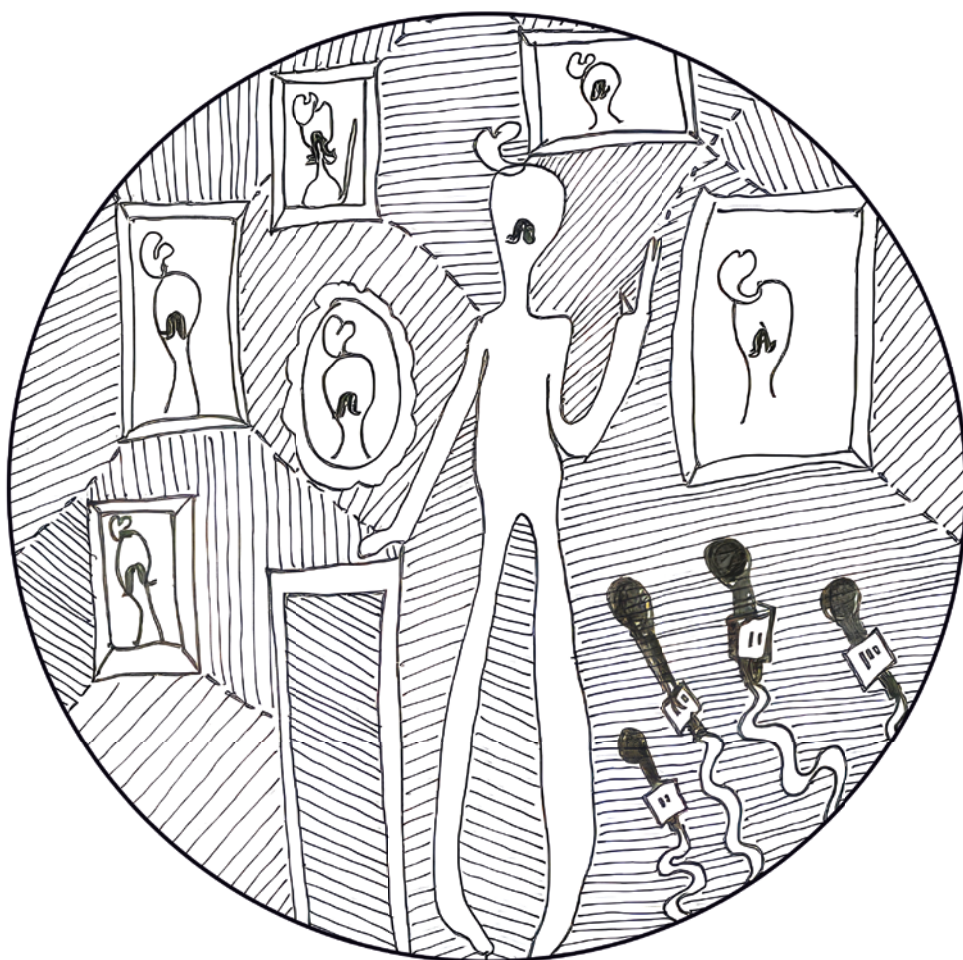
ni; i to była uczelnia z misją. Zawsze myślałem o tym, żeby spróbować coś takiego zrobić. Próbowalem na Uniwersytecie Warszawskim, gdzie byłem przez dwie kadencje dziekanem. No ale ograniczone przywództwo sprawiło, że w ciągu dwóch kadencji nie zdołałem nawet wyremontować toalet na Wydziale Zarządzania, mimo podejmowanych prób. I te toalety w tym samym żalonym stanie pozostawiłem memu następcy. Z Uniwersytetu Warszawskiego odszedłem dwadzieścia parę lat temu. I mam szacunek do Uniwersytetu, z wielu powodów. Uważam, że Uniwersytet Warszawski to silna społeczność, która miała szczęście do przywódców. Wszyscy oni mieli ambicje, które były większe od nich. Ale doszedłem do wniosku, że trzeba znowu pójść drogą Miklaszewskiego, który stworzył uczelnię prywatną. Szkoła Główna Handlowa była uczelnią prywatną, która wyewoluowała z tak zwanych kursów Zielińskiego, czyli instytucji podyplomowego kształcenia. Dzisiaj powiedzielibyśmy: kształcenia menedżerów, a wtedy to byli kupcy. Oni najpierw założyli instytucję, która zajmowała się właśnie rozwojem menedżerów, i dopiero z tego wykluła się uczelnia. Co miałem wtedy zrobić? Uznałem za swój obowiązek doprowadzić naszą nową uczelnię do takiego stanu, żebym mógł ją przekazać swojemu następcy. To dosyć fascynująca gra. Co więcej, nasza uczelnia jest tak skonstruowana wewnętrznie, że rektor ma pełnię władzy i ja bardzo dbałem o to, żeby moi następcy mogli robić wszystko, co uważają za słuszne. Tych ograniczeń jest tu znacznie mniej. Oczywiście są, bo wszędzie są, ale mniej niż w przypadku uczelni państwowych. Sam staram się stać z boku i stoję z boku z satysfakcją, że następcy mogą być jednak przywódcami, bo mają takie możliwości, gdyż ograniczenia nie są wszechwładnie paraliżujące jak gdzie indziej.

Mówi pan o satysfakcji. A ja bym zapytał o szczęście. Zadajemy naszym respondentom pytanie, czy można być szczęśliwym profesorem. A pana spytałbym: można być szczęśliwym rektorem?

Trzeba mieć odpowiednie usposobienie, trzeba być pokerzystą, bo to się wiąże z ryzykiem. Człowiek kładzie na szalę własną reputację, a dla każdego, kto zajmuje się nauką, reputacja jest najważniejsza. I grasz. Podobnie jak w pokerze masz do czynienia z graczami na różnych po-

ziomach, układach. To jest bezustanna gra. Jeżeli ktoś lubi grać, to może być szczęśliwy, a jak nie lubi, to nie. Jeśli nie będzie się angażował w grę, to wkrótce stanie się tylko misiem w gronostajach, łapkę będzie podawać i rozdawać różne mniej lub bardziej honorowe papiery. Dla każdego inteligentnego człowieka taka rola jest mało przyjemna. Ale jeżeli zechce zagrać i mu się udaje, to wtedy ma z tego ogromną satysfakcję. Tylko że to się odbywa kosztem czegoś. Po pierwsze kosztem jego działalności naukowej: trudno jest być jednocześnie rektorem czy dziekanem i aktywnym badaczem, ale czasami się udaje. Dla mnie to był największy problem, bo w czasie weekendu zawsze próbowałem coś tam tworzyć, ale już takie aktywne, empiryczne badania były wykluczone. Coś za coś, bo osiągnięcie sukcesu równocześnie w życiu prywatnym, w badaniach i w przywództwie akademickim jest prawie niemożliwe. Kiedy patrzę na swój życiorys, to muszę powiedzieć, że absolutnie nie żałuję, że się w tę zabawę zaangażowałem, ona mi przyniosła ogromną satysfakcję, bo jednak ta uczelnia powstała z niczego. Dosłownie. Ale równocześnie mam świadomość ceny, którą zapłaciłem. No i tak po prostu jest. Czyli ludzie, którzy się decydują na przywództwo akademickie, muszą się decydować na to, że będą musieli zapłacić tę cenę albo nie warto się w to angażować, bo się zostanie misiem. Jak pan widzi, to nie jest takie proste.

Wywiad przeprowadzony przez socjologa, prof. Michała Łuczewskiego,
w ramach grantu Ministra Edukacji i Nauki „Nauka dla społeczeństwa”
(Co ożywia uniwersytet? Model przywództwa akademickiego w XXI wieku).
Opublikowany 1 lipca 2024 roku w „Forum Akademickim”



*Programy oferowane przez uczelnie muszą być elastyczne
i obejmować zarówno tradycyjny tryb nauczania,
jak i online oraz mieszany (blended learning),
a studenci powinni mieć możliwość wyboru.*

Uczelnie na zakręcie

Mimo różnych słabości najlepsze uczelnie są zdolne do przyciągnięcia i wykorzystania wybitnych umysłów i pozostają ostoją racjonalizmu, czołowym czynnikiem kulturotwórczym i rozsądnikiem wszelkiego typu innowacji. Pandemia wykazała, że to nie wystarczy.

Jak dotąd nawet czołowe światowe uniwersytety z pewnym ociąganiem reagowały na wyzwania współczesności. Przyczyn można wymienić wiele: akademicki rytualizm, zasklepienie w silosach sztucznie wydzielonych dyscyplin naukowych i coraz węższych specjalizacji, niewolne od wpływu nieformalnych powiązań awanse naukowe, antyinnovacyjne mechanizmy środowiskowych ocen projektów naukowych i publikacji (*peer review*), arogancki stosunek do otoczenia, notoryczna niesprawność zarządzania i szereg innych. Są one dobrze znane zarówno uczestnikom życia akademickiego, jak i jego badaczom i obserwatorom.

Cyfrowy świat

Teraz okazało się, że tryb *online* musi z dnia na dzień zastąpić tradycyjną dydaktykę i stać się skutecznym substytutem niezwykle rozwiniętej mobilności studentów i uczonych prowadzących badania. Te uczelnie, które od dawna eksperymentowały z działaniami w wirtualnej rzeczywistości, musiały błyskawicznie wdrożyć rozwiązania internetowe na znacznie większą skalę. Na ogół im się to udało. Ale wiele innych, słab-

szych ośrodków pozostało w tyle i tym samym weszło w obszar bezpośredniego zagrożenia egzystencji. Nowa sytuacja stworzyła bowiem nowe standardy i z pewnością nie będzie powrotu do tego, jak było przed pandemią. Między innymi ze względu na nowe, podwyższone wymagania sanitarne, które już z nami zostaną na stałe, oraz na nawyki i swoistą informatyczną subkulturę młodej generacji *digital natives*.

Pomoc państwa?

Wiele słabszych i mniejszych ośrodków akademickich na całym świecie nie jest w stanie sprostać nowym wymogom i generować odpowiednich przychodów z chętnego opłacanego przez uboższą w warunkach kryzysu klasę średnią. Skala tego zjawiska jest w niektórych regionach dramatyczna. Z badań przeprowadzonych ostatnio przez edukacyjną firmę konsultacyjną EY-Parthenon w USA wynika, że na 2000 zbadanych uczelni aż 800, przeważnie mniejszych, prywatnych, zagrożonych jest bankructwem. Edukacja wyższa i nauka staną się więc w większym stopniu uzależnione od finansowania przez państwo. A warto pamiętać, że na skutek gigantycznych wydatków spowodowanych koronawirusem deficyty finansów publicznych na całym świecie osiągają gigantyczne, niewyobrażalne do niedawna rozmiary.

Rośnie rynek wiedzy

Równocześnie w skali globalnej można oczekiwać zwiększonego zapotrzebowania na wykształcenie na poziomie wyższym. Składają się na nie co najmniej następujące czynniki:

- Po pierwsze mimo kryzysu ma miejsce gwałtowny wzrost liczebności klasy średniej w Azji, w Afryce i w Ameryce Południowej, czyli w regionach o niższym poziomie nasycenia szkolnictwem wyższym. Rozwój technologii może zastąpić w niemałej mierze dotychczasowe umiędzynarodowienie oparte na fizycznej mobilności studentów i kadry poprzez ofertę *online* lub mieszaną skierowaną na międzyna-

rodowe rynki. Oferta ta może być rozsądnie wyceniona dzięki technologii, która generuje bliskie zera koszty krańcowe.

- Po drugie coraz wyraźniejsza staje się konieczność przygotowania odpowiednio wykształconych i wyszkolonych pracowników zdolnych do posługiwania się nowoczesną technologią, zwłaszcza sztuczną inteligencją (AI), także na niższych, wykonawczych stanowiskach. Bliski mi jest pogląd, że w drugiej połowie XXI wieku 100 proc. zatrudnionych, przynajmniej w najwyżej rozwiniętych regionach i sektorach, będzie musiało legitymować się jakąś formą wykształcenia wyższego.
- Po trzecie wreszcie narasta presja polityczna na niwelowanie poprzez wykształcenie pogłębiających się różnic społecznych.

W warunkach kryzysu postpandemicznego i radykalnej restrukturyzacji gospodarki w skali globu ten zwiększony popyt nie zawsze będzie poparty odpowiednimi środkami finansowymi zarówno publicznymi, jak i prywatnymi. Uczelnie, poza kilkunastoma na świecie „najtłustszymi kotami”, będą więc musiały znacznie efektywniej wykorzystywać posiadane zasoby. To będzie wymagało radykalnych zmian.

Mobilność *online*

Oferowane przez uczelnie programy kształcenia muszą uzyskać wysoki stopień elastyczności, i to w wielorakim znaczeniu tego słowa. Musi obejmować zarówno tradycyjny tryb nauczania, jak i *online* oraz mieszany (*blended learning*). Studenci powinni mieć możliwość wyboru. Szczególnie istotne jest, by zajęcia na poziomie podstawowym (*undergraduate*) oferować *online* studentom z całego świata i ograniczyć mobilność studiujących. Podobnemu celowi służą zajęcia prowadzone w trybie mieszanym. Trzeba pogodzić się z myślą, że zajęcia prowadzone bezpośrednio metodą tradycyjną stają się swego rodzaju luksusem zarezerwowanym dla wysoko wycenianych i opłacanych specjalistycznych, bardziej zaawansowanych tematów i programów na poziomie magisterskim, doktorskim lub podyplomowym.

Elastyczny program

Programy studiów powinny być podzielone na moduły obejmujące poszczególne przedmioty i grupy przedmiotów. Każdy z takich modułów powinien być osobno wyceniany odpowiednią liczbą punktów („kredyty”) i osobno opłacany (w przypadku programów płatnych). Zaliczenie roku studiów i uzyskanie dyplomu zależeć będzie od uzyskania odpowiedniej liczby punktów. W granicach ustalonych z opiekunem naukowym student musi mieć możliwość swobodnego wyboru sekwencji modułów i intensywności (długości) studiowania. Pozwoli to na likwidację archaicznego podziału na studia dzienne i zaoczne oraz na odpłatne oferowanie modułów na wolnym rynku osobom zainteresowanym konkretnymi tematami, ale niebędącym studentami w pełnym wymiarze. Tak rozumiana elastyczność pozwoli na lepsze wykorzystanie najcenniejszego zasobu uczelni: kadry naukowo-dydaktycznej. Kadra musi jednak opanować nowoczesne techniki dydaktyczne oparte na platformach informatycznych i wykorzystujące AI. Struktura kwalifikacji i kultura szczególnej grupy zawodowej, jaką są nauczyciele akademicy, musi więc ulec poważnej zmianie. Biorąc pod uwagę jej obecny skład, nie będzie to łatwe. Pojawi się też zapotrzebowanie na informatyczne, logistyczne i menedżerskie umiejętności zarządzania elastyczną ofertą programową. W Polsce są one rzadko spotykane. W typowych strukturach akademickich brak dla nich odpowiednich pozycji i atrakcyjnych ścieżek kariery. Tymczasem konkurencja nie śpi. Komercyjne firmy szkoleniowe są w stanie skutecznie realizować wysokiej jakości moduły edukacyjne bez akademickiego sztafażu, a potencjalni klienci coraz bardziej cenią sobie konkretne, wąsko sprofilowane umiejętności, a coraz mniej uczelniane dyplomy, zwłaszcza jeśli nie pochodzą od ścisłej czołówki.

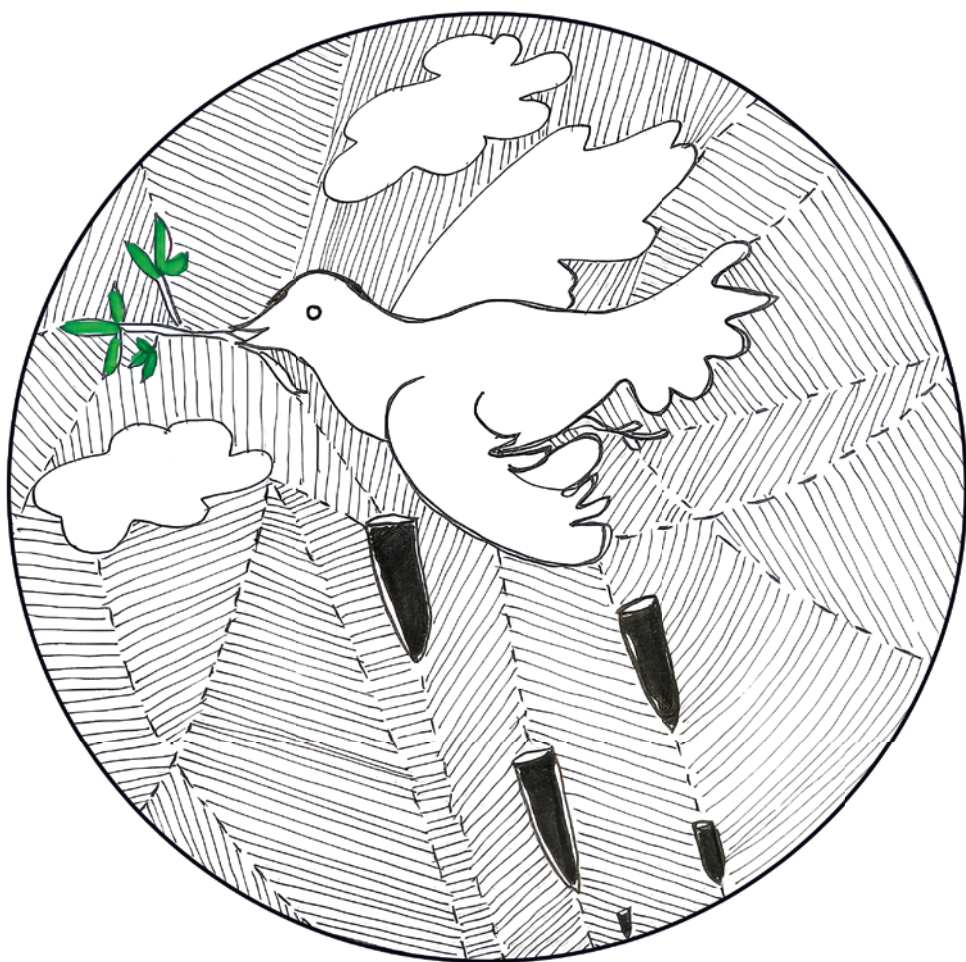
Rola nauki

Zmiany muszą też dotknąć działalności naukowo-badawczej uczelni. Pandemia i towarzyszące jej procesy ekonomiczne, polityczne i społeczne wygenerowały całą gamę dotkliwych i pilnych do rozwiązania pro-

blemów w skali świata. Jedynym sposobem wyjaśnienia ich przez naukę i tym samym uwierzytelnienia jej roli w społeczeństwie są badania interdyscyplinarne. Żaden rzeczywisty palący problem współczesności nie jest bowiem ekonomiczny, społeczny czy techniczny. Nawet samo jego zdefiniowanie wymaga badań interdyscyplinarnych. Takie badania łączące dorobek przedstawicieli nauk ścisłych, technicznych, biologicznych, społecznych, ekonomicznych, prawnych nie mieszczą się w sztywnych ramach akademickich wydziałów i specjalizacji, ukształtowanych środowisk i instytucji naukowych. Uczelnie mają więc przed sobą wybór: albo kultywować dyscyplinarne opłotki, albo zaatakować realne problemy za realne pieniądze. Jeśli nie wybiorą drugiego wariantu, ich miejsce zajmą instytucje i grupy eksperckie, think tanki, firmy doradcze itp. Wówczas nauka akademicka abdykuje.

Pandemia przyspieszyła procesy zmian od dawna zachodzące w szkolnictwie wyższym. Z uwagi na tradycję akademicką i kulturę tego środowiska będą to zmiany trudne i bolesne. Tempo wdrażania zmian stanie się nowym, ważnym kryterium zróżnicowania i stratyfikacji uczelni wyższych. Markowe uczelnie, które dostosują się najszybciej, będą mogły liczyć na premie w postaci zwiększonego międzynarodowego popytu na studia i inne usługi edukacyjne, obfitszych dotacji rządowych i środków na badania. Maruderzy będą mogli liczyć jedynie na gasnące finansowanie państwowe oraz równie gasnący popyt na jakiegokolwiek akademickie dyplomy.

„Rzeczpospolita” z 7 czerwca 2020 roku



*Neoliberalny porządek świata zdominowanego
po zimnej wojnie przez jedno supermocarstwo rozpada się
na naszych oczach. Czeka nas globalna transformacja,
choć nowego porządku jeszcze nie widać.*

Czerwony turban

Nauka wobec wyzwań przyszłości

W swoim wystąpieniu w ONZ w 1994 roku jeden z najbardziej reprezentatywnych przedstawicieli ówczesnej globalnej finansjery, David Rockefeller, powiedział: „Stoimy u progu globalnej transformacji. Wszystkim, czego teraz potrzebujemy, jest prawdziwy, wszechogarniający kryzys, a narody zaakceptują nowy porządek świata”. Przepowiednie mają to do siebie, że często sprawdzają się w sposób przewrotny, wbrew intencji autorów. Wydaje się, że taki właśnie los spotyka dziś życzenie Rockefellera. To ludzkie emocje wymuszają głębokie zmiany ekonomiczne, a nie, jak dotąd, odwrotnie. Logika ekonomii ustępuje miejsca logice emocji.

Neoliberalny porządek świata zdominowanego po zimnej wojnie przez jedno supermocarstwo rozpada się na naszych oczach jak wiadukt Morandiego w Genui, który uchodził przez lata za symbol nowoczesności. Czeką nas globalna transformacja, choć nowego porządku jeszcze nie widać.

Nie ma złotego standardu

Zarówno ekonomia, jak i nauka oraz praktyka zarządzania, a także edukacja ekonomiczna i menedżerska uległy w ostatnich dziesięcioleciach silnej presji globalizacji i wynikającego z niej ujednolicenia wzorców, za-

sad, filozofii i praktyk działania. Ukształtowały i utrwaliły się one wiele dziesiątków lat temu w postaci złotego standardu polityki ekonomicznej i zarządzania firmami. A dziś coraz mniej pasują do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości.

Przedsiębiorstwa działające na konkurencyjnych rynkach dostosowują się do nowej sytuacji po omacku, intuicyjnie wykorzystując możliwości, jakie daje technologia: sztuczna inteligencja, *Big Data* itp. Gorzej radzą sobie rządy, które próbują prowadzić polityki gospodarcze pod presją coraz bardziej zaniepokojonych wyborców. A wyborcy, zniechęceni do mainstreamu ekonomii, łatwo ulegają demagogom i populistom. Ogólnych koncepcji rzetelnie wyjaśniających meandry współczesnej gospodarki wyraźnie brak. Bez nich nauka staje się bezradna wobec szarlatanerii. Przed uczonymi i ekspertami staje dziś wielkie wyzwanie dotyczące wyjaśnienia zupełnie na nowo procesów zachodzących w gospodarce i w społeczeństwie, i zapomnienia o dyscyplinarnych granicach w naukach społecznych.

Najważniejsze tematy, które należałoby podjąć, by sprostać najpilniejszym wyzwaniom przyszłości, a właściwie już buzującej teraźniejszości, ograniczę do pięciu.

Ekonomia i polityka

Wbrew wszelkim zakłębom polityka wdarła się do gospodarki i już tam zostanie. Chciałoby się zacytować Szekspira: „Piekło jest puste, a wszystkie diabły są tu, wśród nas”. Teorie ekonomii i zarządzania, jakie dziś znamy, nie nadają się do wyjaśniania politycznych gier. A tymczasem rola politycznego państwa w gospodarce bynajmniej się nie zmniejsza, bo intensyfikuje się regulacja i nie maleje udział olbrzymich niekiedy firm mniej lub bardziej bezpośrednio posiadanych i zarządzanych przez państwo. To już nie jest patologia ani przejściowa trudność. Państwo nie wycofa się z gospodarki, bo tam jest źródło władzy. Emocjonalnie pobudzeni wyborcy nie akceptują ekonomicznego imposybilizmu i domagają się wszystkiego zaraz. Jakie mechanizmy rządzą hybrydowymi strukturami łączącymi zarządzanie i rządzenie? Jak je projektować, modyfiko-

wać, ewentualnie usprawniać: nadawać im racjonalne ramy? Imitacja tradycyjnego zeszłowiecznego sektora prywatnego z pewnością nie jest odpowiedzią.

Praca

Na naszych oczach radykalnie zmieniają się stosunki pracy. Znikają średnio płatne zawody wymagające średnich kwalifikacji. Pozostają oferty dla tych „od myślenia” i tych „od sprzątania”. Tym samym znikają ekonomiczne podstawy bytu klas średnich. Zmieniają się też ich tradycyjne ambicje i marzenia: nie chodzi już o posiadanie, lecz o używanie, o kolekcjonowanie doświadczeń i wrażeń.

Jedyną ucieczką jest przedsiębiorczość, która obejmuje także traktowanie siebie jako minifirmy i daje szansę na awans. Relacje pracownik–pracodawca nabierają charakteru doraźnej komercyjnej transakcji, która może zostać w każdej chwili przerwana, zmieniona czy odwrócona. Spece od HR nie radzą sobie z takimi relacjami. Sytuację komplikują i dodatkowo destabilizują nieuniknione migracje i wielokulturowy kontekst gospodarowania i zarządzania. Kiedy pizzę po Warszawie rozwożą Hindusi i Pakistańczycy na rowerach, nie jesteśmy w stanie przewidzieć intensywności tych procesów.

Sieci

Monolityczne hierarchiczne struktury rozpadają się, ustępując miejsca sieciom o zmiennej architekturze i składzie. Pozycja w sieci określa wymiar korzyści uzyskiwanych przez organizacje i jednostki ludzkie. Sieci funkcjonują dzięki technologiom informacyjnym (platformy, moce obliczeniowe) oraz coraz częstszymi elementom sztucznej inteligencji, przyspieszającym i racjonalizującym procesy decyzyjne i adaptacyjne. W takiej rzeczywistości zmieniają się ludzkie ambicje. Marzenia o karierze dyrektora czy prezesa wydają się śmiesznie archaiczne i tak są dziś postrzegane przez młodych ludzi. Naszym obowiązkiem jest przygotować ich do tego ekscytującego, ale i ryzykownego stylu pracy i życia. Nauczyć

rozpoznawania zmiennych prądów i fal, wskakiwania na nie w poszukiwaniu euforii i zeskakiwania w porę, by uniknąć ich miazdzącej niekiedy siły.

Systemy

Nasza wiedza o gospodarowaniu tradycyjnymi zasobami traci przewagę wobec systemów sztucznej inteligencji. Widać to chociażby po spadku zapotrzebowania na usługi „ludzkich” analityków finansowych czy logistyków. Jak inwestować w zasoby, których produktywność nie zna granic wyznaczonych przez fundament klasycznej ekonomii: prawo malejących przychodów, a których własność okazuje się iluzoryczna? Dostępu do wiedzy i technologii nie da się na dłuższą metę zastrzec i ograniczyć, bo jest ona magazynowana w sieci, a architektura sieci opiera się na możliwości dostępu. Jak finansować olbrzymie koszty tworzenia i utrzymywania zasobów intelektualnych, skoro koszty krańcowe ich produktów zmierzają do zera, czyli na dobrą sprawę powinny być dostępne bezpłatnie? Jakie będą reguły ekonomii współdzielenia? Tego wszystkiego nie wiemy. Czempioni nowych technologii w obronie inwestycji odwołują się do brutalnej siły monopolu, ale to są jedynie doraźne i nietrwałe rozwiązania, które budzą coraz większy społeczny opór, często o międzynarodowym zasięgu.

Przywództwo

Jednym z najbardziej zmitologizowanych tematów współczesnej praktyki i teorii rządzenia i zarządzania jest przywództwo. W odpowiedzi na powszechne aspiracje popkultury co chwilę pojawiają się na rynku kolorowe oferty, które obiecują zrobić z każdego potężnego przywódcę. Tymczasem wszystkie poważne analizy wskazują, że heroiczna epoka wielkich przywódców na białych koniach, za którymi podążają tłumy, dobiegła końca. W usieciovionych układach ich władza jest zbyt ograniczona i niestabilna. Trzeba więc rozwinąć i empirycznie zweryfikować idee przywództwa ograniczonego i rozproszonego oraz – niestety – po-

wrócić do koncepcji przywództwa autorytarnego, które próbuje przełamać ograniczenia narzucone przez porządek demokratyczny.

Wyjść poza schematy

Jeżeli środowisko badaczy, edukatorów i ekspertów w dziedzinie ekonomii i zarządzania chce zachować znaczenie, prestiż, popularność i i nie-małe przecież pieniądze (kilkadziesiąt miliardów dolarów wart jest globalny rynek doradztwa i consultingu), to musi gruntownie przewietrzyć swoje paradygmaty i zakwestionować wiele prawd uznawanych dotąd za niepodważalne. Będzie to szczególnie trudne w środowiskach akademickich ze względu na utrwalone podziały nauki na dyscypliny i coraz węższe specjalizacje, w których okopują się rozmaite spółdzielnie wzajemnego cytowania. Na nich oparte są w niemałej mierze mechanizmy naukowych awansów i karier. Duże znaczenie konserwujące zastany kształt wiedzy mają kryteria rozdziału grantów badawczych i system *peer review* działający w prestiżowych czasopismach akademickich, stanowiących platformy naukowego awansu. Utrudnia on pojawianie się jakichkolwiek nowatorskich czy nieortodoksyjnych myśli.

Uczeni w dziedzinie ekonomii i zarządzania – jako szczególnie związani z praktyką – we własnym dobrze zrozumianym interesie powinni wykorzystać całą dotychczas zgromadzoną wiedzę i doświadczenia, aby uniknąć noszenia czerwonych turbanów, o których szyderczo pisał Tadeusz Różewicz:

*Na uniwersytecie
profesor pod parasolem
w czerwonym turbanie na głowie
wykłada metafizykę
radzi wdychać praną.
Bzdura, obłuda i fałsz.*

„Rzeczpospolita” z 7 listopada 2018 roku

Andrzej K. Koźmiński serwuje nam przedni koktajl erudycji, zdrowego rozsądku i doświadczeń pomocnych w rozumieniu przeszłości i batalii o przyszłość.

Andrzej Lubowski

„Rewolucja zwinnych” to fascynująca podróż przez złożoność współczesności, która zaskakuje każdego dnia. To przewodnik dla tych, którzy pragną nie tylko przetrwać, ale także rozwijać się w erze hybrydowych konfliktów i technologicznych przełomów. Niezbędna lektura dla każdego, kto chce być krok przed rzeczywistością.

Dariusz Jemielniak

Eseje Profesora Koźmińskiego inspirują i prowokują do weryfikacji utartych poglądów, skłaniając do nieortodoksyjnego myślenia na tematy gospodarcze, społeczne i polityczne. Autor może nie być optymistą, ma mieć rację. Ale czy zaiste jego bogata wiedza musi skłaniać do malejącej wiary w lepszą przyszłość?

Grzegorz W. Kołodko

Świetne pióro, doświadczenie, przenikliwość i wyobraźnia autora sprawiają, że jego eseje pomagają nam nawigować przez czasy turbulencji. Z ciekawością czekam na kolejne, a publikując je na łamach „Rzeczpospolitej”, jestem jednym z pierwszych czytelników.

Krzysztof Adam Kowalczyk

Patron medialny:



Fundacja **Koźmińskich**[®]



RZECZPOSPOLITA