

# NOWA NORMALNOŚĆ

RZECZYWISTOŚĆ W CZASIE GLOBALNEJ PANDEMII  
COVID-19

---

Wypowiedzi kadry naukowej  
Akademii Leona Koźmińskiego



Warszawa 2020

# Słowem wstępu

**Globalna pandemia, która w Polsce na dobre pojawiła się w marcu 2020 roku, zmieniła obraz otaczającej nas rzeczywistości. W ciągu tych kilku miesięcy odczuliśmy, co oznacza dystans społeczny, praca zdalna i lockdown. Na naszych oczach zachodzi rekonstrukcja wielu aspektów życia codziennego i gospodarczego. Pytanie o to, które fragmenty obecnej rzeczywistości zostaną z nami na stałe, a które przeminą, pozostaje otwarte.**

Zamysłem tego opracowania jest pokazanie, jak pracownicy naukowi Akademii Leona Koźmińskiego widzą nową normalność – co oznacza i co może oznaczać dla ekonomii, biznesu, społeczeństwa, środowiska, ale odpowiedzi nie są jednoznaczne. W części pierwszej zostały zawarte wypowiedzi mierzące się z pytaniem, czy mamy nową normalność i czym ona jest. W części drugiej prezentujemy wypowiedzi ukazujące wiele aspektów nowej rzeczywistości, z próbą zarysowania przyszłych, możliwych konsekwencji.

Niniejsze opracowanie jest jednym z działań, jakie podejmujemy w Akademii, aby wspierać naszą społeczność, studentów i absolwentów, biznes i instytucje w tym trudnym pod wieloma względami czasie. Mamy głęboką nadzieję, że przedstawione opinie staną się dla Czytelnika źródłem refleksji i inspiracją do poszukiwania własnych odpowiedzi.

**prof. dr hab.  
Grzegorz Mazurek**

Rektor

**prof. ALK dr hab.  
Mariola Ciszewska-Mlinarič**

Dziekan Kolegium Zarządzania

# Spis treści

Słowem wstępu | prof. dr hab. Grzegorz Mazurek, prof. ALK dr hab. Mariola Ciszewska-Mlinarič ..... 2

## Część I Nowa normalność.

### Czym jest? Czy jest?

1. Nowa normalność | Andrzej K. Koźmiński ..... 5
2. Nowa normalność i Panna Młoda | Krzysztof Obłój ..... 7
3. Anormalna normalność. Nowy przebój czy zgrana płyta? | Lechosław Garbarski ..... 9

## Część II Nowa normalność.

### Co oznacza dla biznesu, społeczeństwa, ekonomii i środowiska?

4. Myślenie strategiczne w czasie i po COVID-19 | Mariola Ciszewska-Mlinarič ..... 12
5. Wszyscy będziemy wolnymi strzelcami | Jerzy Cieślik ..... 14
6. Koordynowanie i organizowanie w sektorach wiedzy | Dorota Dobija ..... 16
7. Inna rzeczywistość w tym samym świecie | Aneta Hryckiewicz-Gontarczyk ..... 18
8. Ludzie to stworzenia (a)społeczne | Dariusz Jemielniak ..... 20
9. Skazani na nową normalność | Stanisław Jędrzejewski ..... 22
10. Nowa normalność wymaga nowych liderów | Paweł Korzyński ..... 24
11. Społeczeństwo, jednostki i firmy w nowej normalności | Dominika Latusek-Jurczak ..... 26
12. Wszystko pędzi coraz szybciej | Grzegorz Mazurek ..... 28
13. Normalność: Jak zadbać o nią w skali całej ludzkości? | Witold Morawski ..... 30
14. Kolejny poziom wirtualizacji | Aleksandra Przegalińska-Skierkowska ..... 32
15. Nowa normalność – co wyłoni się z kryzysu zaufania | Krzysztof Przybyszewski ..... 34
16. Wpływ COVID-19 na normy społeczne | Gavin Rae ..... 36
17. Efekt brody, czyli to samo, tylko trochę inaczej | Robert Rządca ..... 38
18. Redefinicja roli biznesu | Bolesław Rok ..... 40
19. Sami definiujemy swoją normalność | Patrycja Sznajder ..... 42
20. Nowa normalność w ekonomii i biznesie | Jacek Tomkiewicz ..... 43
21. (Nie)zmiennność – czy stare jest lepsze niż nowe? | Piotr Wójcik ..... 45



## Część I

Nowa normalność.  
Czym jest? Czy jest?





1

# Nowa normalność

prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński

**Jeżeli przez „nową normalność” mamy rozumieć względną stabilizację, która nastąpi po obecnym okresie turbulencji, to na razie (w dającej się przewidywać przyszłości) nie ma na co czekać. Czekają nas kontynuacja, a nawet nasilenie „uogólnionej niepewności” dotyczącej wszystkich ważniejszych parametrów funkcjonowania biznesu, państwa, społeczeństwa edukacji itp.**

Przyczyną jest nasilająca się dynamika powiązanych ze sobą procesów zmian: społeczno-politycznych, technologicznych, środowiska naturalnego,

klimatu uwarunkowań biologiczno-sanitarnych, ekonomicznych, geopolitycznych, kulturowo-obyczajowych.

---

Nie potrafimy tych zmian przewidywać ani tym bardziej sterować nimi.

---

Wynika to z utraty wiarygodności przez tradycyjne elity, zdolne do niedawna porozumiewać się mimo sprzeczności interesów i kształtować ważne procesy w skali zarówno globu, jak i poszczególnych krajów. Detronizacja tradycyjnych elit wynika z procesów zmian społeczno-politycznych, które polegają z jednej strony na stopniowym zaniku tradycyjnej

klasy średniej, z drugiej zaś na rosnącym poczuciu deprivacji biedniejszej części ludzkości – w skali globu i poszczególnych krajów. Efektem jest nowy nacjonalizm i narodowy populizm, które blokują prowadzenie racjonalnych polityk. Obserwujemy więc kryzys liberalnej demokracji i narastanie tendencji autorytarnych w różnych odmianach.

Zmiany technologiczne wymuszają rewolucyjne zmiany na rynku pracy, które prowadzą do wyodrębnienia się dwóch grup pracowników: wysoko kwalifikowanych i wysoko płatnych ekspertów, specjalistów, technokratów, przedsiębiorców i ubogich, zastępowalnych prekariuszy. Prowadzi to do konfliktów.

Zmiany klimatyczne, zniszczenie środowiska i narastające zagrożenia biologicznego bytu człowieka (pandemie) wymagają porozumienia i współdziałania w skali globalnej, które wydają się mało prawdopodobne w wykonaniu wyznawców ideologii „America first” i im podobnych.



## Zmiany ekonomiczne są trudne do przewidzenia w warunkach niemal nieograniczonej kreacji pieniądza przez rządy i globalnej dominacji kilku technologicznych gigantów.

Sytuacja geopolityczna zdominowana jest przez narastającą konfrontację USA i Chin, konsolidację niektórych potęg regionalnych (Rosja, Turcja, Iran), niezrealizowanego snu o zjednoczonej Europie i utrzymującej się niepewności w Afryce, Ameryce Łacińskiej. Europa nieskonsolidowana i mało spójna nie jest liczącym się graczem.

Zmiany kulturowo-obyczajowe naznaczone są narastającym – zarówno w skali globalnej, jak i poszczególnych społeczeństw – konfliktem między kulturami tradycjonalistycznymi i liberalnymi. Konflikt ten jest paliwem silnych kontrowersji politycznych.

Nie widać czynników stabilizujących sytuację. Na przykład analiza BDI Koźmińskiego (Springer 2020), przedłużona na rok 2018 i 2019 wskazuje na pogłębiającą się nierównowagę pomiędzy oczekiwaniami społecznymi w 22 europejskich krajach OECD, oceną bieżącej sytuacji społecznej, zewnętrznymi i wewnętrznymi uwarunkowaniami ekonomicznymi.

Antidotum pozwalającym na zminimalizowanie i swoistą neutralizację negatywnych konsekwencji turbulencji jest akumulacja kapitału społecznego i intelektualnego. Dla pierwszego podstawowe znaczenie mają rządy prawa, dla drugiego – edukacja i nauka.





2

## Nowa normalność i Panna Młoda

prof. dr hab. Krzysztof Obłój

**Przejście do każdego nowego stanu równowagi („nowej normalności”) wymaga zmian pośrednich – które odczuwamy najczęściej jako zmiany na gorsze. I się przed nimi bronimy. Tak samo postępuje stara, mądra Matka Natura. Nie zmienia nic, dopóki absolutnie nie musi. I podobnie społeczna potrzeba inercji jest tak wielka, że trzeba prawdziwych kryzysów, wojen i wielkich katastrof, aby coś naprawdę zmienić. Aby powstawały nowe normalności, naprawdę różne jakoś od poprzednich, tak jak różny jest kapitalizm od feudalizmu lub demokracja od faszyzmu. Na razie nowej normalności nie ma. I pandemia jej nie tworzy.**

Wszystkie badania zachowań w pandemii wskazują na stary paradoks, że im bardziej coś się zmienia, tym bardziej pozostaje takie samo. Politycy w Polsce, USA, UK czy Francji stroją się w pióra opiekunów narodu, z troską wygłaszają przemówienia

i ogłaszają kolejne wersje lockdowns, nie przejmując się specjalnie tym, co myślą społeczeństwa, naukowcy i traktując pandemię jako jeszcze jedną broń do bicia opozycji. Ani mądrości, ani solidarności politykom pandemia nie przydała.

Badania naszego zespołu ALK i UW „Biznes w pandemii” pokazują konsekwentnie od kwietnia, że pandemia nie ma naprawdę dramatycznego wpływu na biznes ani nie zmienia istotnie zarządzania. Jednym jest lepiej, drugim gorzej (jest kilka sektorów uderzonych mocno, ale naprawdę nieliczne), a organizacje są zarządzane jak zawsze – tylko mamy więcej operacji online. Natomiast menedżerowie działają i zarządzają tak, jak gdyby pracow-

nicy, którzy siedzą w swoich prywatnych domach, często z rodziną, dalej byli w pracy. A nie są.

Badania socjologów pokazały, że zmiany w pandemii są paradoksalne i wzajemnie się często niwelują – jeden czas przyśpiesza, drugi zwalnia, obok nowoczesności przyśpiesza tradycjonalizm, obok nierówności powstają solidarnościowe wspólnoty.





---

W sumie więc nie ma nowej normalności. Jest ciągle stara normalność, systematycznie modyfikowana i mutowana, ale głównie na powierzchni.

---

Dodawane są nowe technologie (praca online, handel internetowy na dużą skalę), zapożyczone stare rozwiązania polityczne, które miały odejść w niebyt (faszyzm, populizm, nacjonalizm), a czasami pojawia się coś dziwnego, niebieskiego.

W sumie z nową normalnością jest jak w starym porzekadle o sukni Panny Młodej. Zawsze jest inna i zawsze jest taka sama, bo jest w niej coś starego, coś nowego, coś pożyczonego i coś niebieskiego.







3

# Anormalna normalność. Nowy przebój czy zgrana płyta?

prof. dr hab. Lechosław Garbarski

**„Nowa normalność” to termin stworzony przez makroekonomistów ponad 10 lat temu dla oceny warunków funkcjonowania gospodarek po kryzysie walutowym. Obecnie ten termin jest wyraźnie nadużywany (podobnie jak szereg innych terminów, np. start-upy). Stosowany jest ostatnio dla oceny bieżącej sytuacji społeczno-ekonomicznej i nakreślenia wizji procesów gospodarczych w trakcie i po pandemii koronawirusa. „Nowa normalność” może być analizowana w co najmniej dwóch wymiarach: opisu sytuacji i przyszłych konsekwencji.**

W wymiarze pierwszym zjawisko nowej normalności przejawia się w ogromnej zmienności procesów ekonomiczno-społecznych (wraz z przyspieszeniem procesów rozwojowych i dostosowawczych), postępujących procesach digitalizacji (co znajduje swoje odzwierciedlenie w pracy zdalnej, e-szkole,

e-learningu, e-commerce, telemedycynie – teleporadach), wzroście znaczenia cyfrowych kanałów komunikacji, zwiększonej ingerencji i kontroli państwa, zmianie opinii społecznych w wielu kwestiach.

W wymiarze drugim wyłaniają się rozliczne konsekwencje, o charakterze zarówno pozytywnym, jak i negatywnym. Pozytywne dotyczą oczywiście przyspieszenia wspomnianych wcześniej procesów rozwojowych i dostosowawczych. Ale jest też wiele konsekwencji, które mogą zostać uznane za negatywne. Najistotniejsze spośród nich to: postępująca polaryzacja opinii społecznej i narastanie społecznych konfliktów; przerzucanie kosztów funkcjonowania organizacji, urzędów i przedsiębiorstw na podatników, klientów i użytkowników (np. zwiększone obowiązki rodziców w procesach kształcenia dzieci w trybie nauki zdalnej, wydłużenie czasu obsługi w urzędach, wprowadzanie podwyżek cen tłumaczone „dodatkiem covidowym”);

wykorzystywanie zjawiska pandemii przez wiele osób jako wymówki uzasadniającej zmniejszenie wydajności pracy czy wręcz wypełnianie obowiązków. W odniesieniu do procesów konsumpcji i funkcjonowania rynku „nowa normalność” przejawia się w ograniczaniu konsumpcji, propagowaniu filozofii umiaru, narastającej niszowości w biznesie, chęci ograniczania ryzyka działalności gospodarczej kosztem konsumentów, a także pojawianiu się jaskółek zmian w dystrybucji produktów i usług (e-commerce vs centra handlowe). Pojawia się też zjawisko wzrostu wymagań klientów oraz jednocześnie paradoksalnie spadek wymagań podatników w urzędach (tymczasowo).

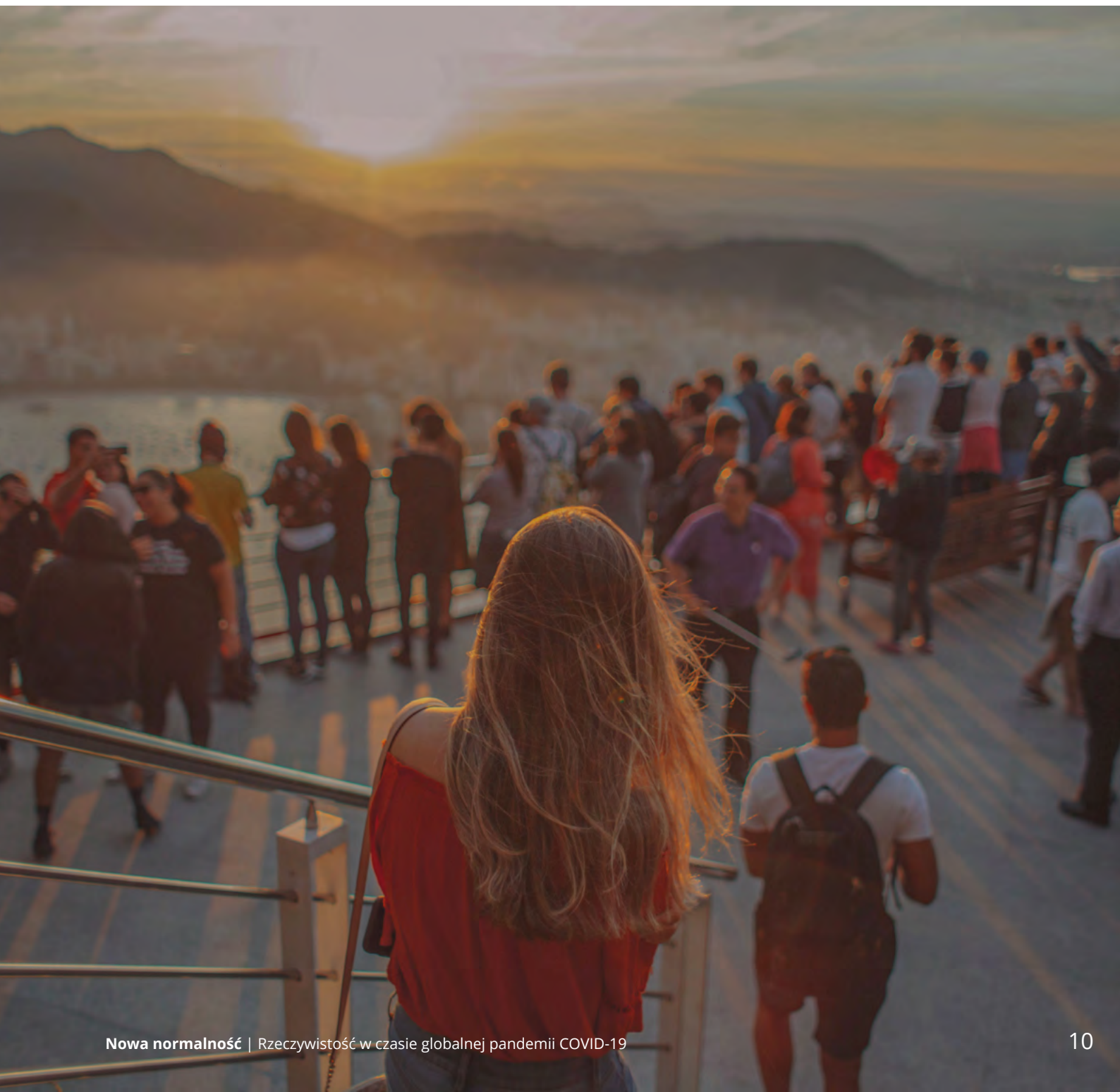
---

W zasadzie „nową normalność”  
powinno się traktować jako nienormalność lub anormalność.

---

Oznacza ona zaprzeczenie regularności, naturalności, uporządkowania, stosowania przyjętych reguł, zwyczajów i zasad. Ale to właśnie jest istotą procesów rozwojowych. Do takich właśnie procesów powinno zaliczać kolejne fazy tzw. nowej normalności.

Wracając jednak do zasadności wykorzystywania terminu „nowa normalność”, przy pewnej dozie złośliwości, można by uznać, że służy on zaciekawieniu opinii publicznej różnymi zjawiskami poprzez nadanie pewnego hasła wywoławczego (coś na wzór marki czy opakowania produktu, który to produkt ktoś usilnie stara się „wcisnąć” klientowi).





## Część II

Nowa normalność.  
Co oznacza dla biznesu,  
społeczeństwa, ekonomii  
i środowiska?







4

# Myślenie strategiczne w czasie i po COVID-19

prof. ALK dr hab. Mariola Ciszewska-Mlinarič

Większość przedsiębiorstw formułuje strategię, kreśląc wizję pożądaną przyszłości i drogi do niej prowadzącej. Ma cele, mierniki ich realizacji, budżety i projekty strategiczne wyznaczające kolejne kamienie milowe. Większość jest przekonana, że dobrze zna swoje otoczenie i rozumie kluczowe trendy rynkowe. I nagle przychodzi kryzys. Tym razem to globalna pandemia. Odbiorcy wstrzymują zamówienia, dostawcy nie są w stanie wywiązać się z umów, pracownicy obawiają się o bezpieczeństwo, a rząd ogłasza lockdown i zamyka granice. Przedsiębiorstwa, menedżerowie i pracownicy są zagubieni. Czy można było to przewidzieć i zawczasu się przygotować? W teorii – tak, a w praktyce?

W rzeczywistości chyba wszyscy (może oprócz twórców science-fiction) byliśmy zaskoczeni. Szok i osłupienie, niekiedy panika, to – jak pokazują badania<sup>1</sup> – pierwsze reakcje. Niemniej, kolejna faza to „oswajanie” nowej sytuacji, wdrażanie rozwiązań zapewniających bezpieczeństwo pracy i stabilizujących sytuację finansową przedsiębiorstw. Trzecia faza (nie wszyscy do niej dotarli) to myślenie, strategiczne myślenie, o przyszłości. Widoczne staje się dążenie menedżerów do odzyskania wpływu na otaczającą rzeczywistość, kształtowanie no-

wych reguł gry i wola walki o przyszłość firmy i ludzi ją tworzących. Menedżerowie i przedsiębiorcy podejmują rękawicę rzuconą przez niewidzialnego wroga. Mottem działania stają się słowa „Świat się nie skończył, trzeba działać”. Wielu menedżerów traktuje kryzys w kategoriach szans i możliwości nowego otwarcia. W ich działaniu widoczna jest silna orientacja na przyszłość, budowanie zamierzeń i planów wykraczających poza czas pandemii, poza „tu i teraz”. Jest to także czas eksperymentowania wewnątrz firmy i testowania nowych pomysłów.

<sup>1</sup> W zespole pod kierunkiem prof. Krzysztofa Obłója realizujemy cykliczne badania nt. *Polski biznes w sytuacji pandemii*.

Czego zatem możemy nauczyć się z obecnego kryzysu w kontekście myślenia strategicznego? Niewątpliwie takich lekcji może być wiele, o charakterze bardzo idiosynkratycznym, w zależności od specyfiki samego przedsiębiorstwa i branży, w któ-

rej działa. Niemniej tym, co wydaje mi się istotne na dzień dzisiejszy i co jednocześnie dotyczy lub może dotyczyć przyszłości wielu przedsiębiorstw, są trzy aspekty.

**Po pierwsze**, do łask zdają się wracać metody scenariuszowe w strategicznej analizie otoczenia. Piękno (i intelektualne wyzwanie) tworzenia nieprawdopodobnych, niespodziankowych scenariuszy stanów otoczenia i sposobów reagowania

na nie zyska większą uwagę menedżerów i trafi do gabinetów prezesów, o czym świadczy zainteresowanie tym tematem samych studentów programów MBA, z którymi spotykałam się w trakcie zajęć prowadzonych w okresie pandemii.

**Po drugie**, do „łask” wróci szersza dywersyfikacja działalności. Z pewnością nie od razu, ale wzrost wokół rdzenia biznesu będzie zataczał coraz szersze kręgi, systematycznie przyciągając coraz odleglejsze obszary działania w zakresie produktowo-rynkowym.

**Po trzecie**, wiele koncepcji „odchudzonego” zarządzania stanie przed próbą. W jakimś stopniu te organizacje, które miały pewien zapas zasobowy (ang. *organizational slack*), łatwiej przeszły kryzys, unikając radykalnych redukcji i/lub zawieszenia bądź zaprzestania działalności.







5

## Wszyscy będziemy wolnymi strzelcami

prof. dr hab. Jerzy Cieřlik

**Długofalowe skutki pandemii COVID-19 będa się przejawiały w zdecydowanym wzmocnieniu obserwowanego od początku XXI w. trendu – rosnącego znaczenia kategorii „wolnych strzelców” na rynku pracy czy – szerzej – aktywności zawodowej. To osoby, które podejmują działalność gospodarczą, by nie mieć nad sobą szefa, a jednocześnie nie szefować innym. W krajach najwyżej rozwiniętych, takich jak USA czy Wielka Brytania, udział „solistów” w całej populacji prowadzących działalność gospodarczą przekracza 80%. Podobne tendencje szybkiego wzrostu liczby wolnych strzelców są widoczne także w Polsce.**

Wymuszona przez pandemię i wprowadzona na szeroką skalę, zarówno w dużych korporacjach, jak i mniejszych firmach, praca zdalna osób zatrudnionych na etacie, będzie sprzyjać poszerzeniu kręgu wolnych strzelców w nowej normalności. Wszystko wskazuje na to, że elementy pracy zdalnej utrzymają się także wtedy, gdy ostatecznie uporamy się z koronawirusem, w ramach różnego

rodzaju rozwiązań hybrydowych. Sprzyjać temu będą zmiany w technologii, dostosowanie przepisów dotyczących rynku pracy do nowej sytuacji, czy też bardziej elastyczne regulacje podatkowe. Wyzwoli to postawy przedsiębiorcze wśród pracowników, chociażby wobec potrzeby organizacji stanowiska pracy we własnym zakresie.

Zdalne, a więc w praktyce mniej kontrolowane, świadczenie usług dla jednego pracodawcy będzie zachęcać do rozszerzenia kręgu potencjalnych odbiorców usług. W efekcie różnice między „przedsiębiorcami bez pracowników” a „przedsiębiorczyimi pracownikami” będą się zacierać w kierunku ukształtowania szerokiej grupy wolnych strzelców

o rosnącej pozycji na współczesnym rynku pracy. Taki model aktywności zawodowej jest szczególnie atrakcyjny dla osób z wyższym wykształceniem w nowoczesnych zawodach i specjalnościach, w tym tzw. sektorach kreatywnych. Na bycie wolnym strzelcem coraz częściej decydują się ludzie młodzi, rozpoczynający aktywność zawodową.



Opisane wyżej przejawy nowej normalności rodzą szereg wyzwań w sferze polityki społeczno-gospodarczej, a także potrzebę dostosowań ze strony różnych aktorów aktywnych na rynku pracy. Przykładowo: w modelu kształcenia wyższych uczelni ekonomicznych nacisk położony jest obecnie na wyposażenie absolwentów w umiejętności i narzę-

dzia niezbędne do kierowania zespołami ludzkimi. W przystosowywaniu się do nowej normalności nadszedł czas, by w programach nauczania uwzględnić potrzeby absolwentów, którzy zdecydują się zostać wolnymi strzelcami i poszukują wiedzy i umiejętności, by odnieść sukces w tym modelu kariery zawodowej po studiach.







6

## Koordynowanie i organizowanie w sektorach wiedzy

prof. dr hab. Dorota Dobija

**Pandemia nie wszystkich dotknęła w ten sam sposób, ale zmieniła wiele. Co ciekawe, okres kilku ostatnich miesięcy pokazał, że możliwe są inne rozwiązania dotyczące organizowania się niż te, które znaliśmy dotychczas. Ten ostatni czas pokazał, że nasze życie może być bardziej proste, bardziej ciche i mniej zabiegane. Na pewno nie musimy tak dużo podróżować. Dostaliśmy czas, aby pomyśleć, jak może wyglądać świat wokół nas.**

Nagle okazało się, że są jakieś alternatywy, które mogą być wykorzystane w przyszłości. Byliśmy i wciąż jesteśmy też świadkami bardzo szybkich zmian w organizacjach, które zostały zmuszone do szybkiej reakcji na pojawiające się zagrożenie. Zobaczyliśmy, że ludzie potrafią się organizować oddolnie, że potrafimy działać, organizować

w grupy wsparcia, że drzemają w nas pokłady dobroci, która może być wyrażona przez prace wolontariatu. Przychodzi zatem czas refleksji i decyzji, które z tych doświadczeń ostatniego okresu chcielibyśmy zatrzymać i jakie mogą być tego konsekwencje.

Zmiany w procesach koordynacyjnych i organizacyjnych widać szczególnie w przypadku pracowników wiedzy. Zarówno Akademia Leona Koźmińskiego, jak i wszystkie pozostałe uniwersytety na świecie wciąż działają. Koordynacja następuje jednak nie w zaciszu pomieszczeń uczelni, a w kuchniach, salonach lub biurach domowych jej pracowników. Zawsze do pewnego stopnia pracownicy wiedzy pracowali w swoich domach. Ale dzisiaj to biuro domowe stało się koniecznością. Przeniesienie biura do domu powoduje, że nie

tylko doceniamy swój mikroświat wraz z małym ogródkiem przydomowym, ale musimy przeorganizować naszą dotychczasową pracę. Zmienia się też rozumienie czasu pracy. Nie pracujemy już w określonych godzinach. Czas pracy staje się bardziej płynny i elastyczny. Wciąż prowadzimy badania, organizujemy prace zespołów badawczych, prowadzimy zajęcia ze studentami, ale robimy to przy użyciu aplikacji do komunikacji mobilnej. To prowadzi do konieczności posiadania dobrej jakości łączy internetowych itp.





Wydaje się, że nie do końca rozumiemy konsekwencje tych zmian. Warto też podjąć dyskusję, które z tych szybko wypracowanych rozwiązań chcielibyśmy zachować na dłużej, a które pozostać jako polecane tylko na czas kryzysu. Jedno jest pewne: przed nami ogromne zmiany: od architek-

tury i redefinicji centrum miast, poprzez płatności pieniądzem wirtualnym, rozwój usług dla społeczności lokalnych i rozwój sztucznej inteligencji. Do nas należy wybór. Mam nadzieję, poprzedzony głęboką refleksją.







7

## Inna rzeczywistość w tym samym świecie

prof. ALK dr hab. Aneta Hryckiewicz-Gontarczyk

W ostatnim czasie wszystkim nam przyszło zetknąć się z nową rzeczywistością. Rzeczy, które kiedyś uważaliśmy za niezbędne, nagle okazały się mało znaczące. A rangi zaczęły nabierać te, które w ostatnim czasie „pędu” za lepszym jutrem, były przez nas niedoceniane. Kuriozalnie, siedząc w domu, potrzebowaliśmy więcej spokoju oraz przestrzeni dla siebie. Nagle nie potrzebowaliśmy jechać do najbliższej kafejki, aby napić się kawy, ani do supermarketu na zakupy.

Okazało się bowiem, że kawa w domu całkiem nieźle smakuje, a najważniejsze jest, aby ona po prostu była. Nie musieliśmy już jechać na koniec miasta, aby spotkać się z klientem, bo ten klient wolał spotkanie zdalne. I świat się zatrzymał... Zaczęliśmy się zastanawiać nad swoim zachowaniem, często konsumpcyjnym – szybko, dużo, bez empa-

tii do innego człowieka, bo przecież najważniejszy byłbym „ja”. I nagle okazało się, że wcale nie chcemy tak żyć. Chcemy pomagać, czuć się potrzebnym. Nie potrzebujemy pędzić, bo wiele możemy zrobić zdalnie. Nie musimy wyjeżdżać daleko, bo „nasze” jest równie piękne. Czy to zmieni się na zawsze? Czy tak będzie wyglądała nowa rzeczywistość?





Określenie nowej rzeczywistości jest niezmiernie trudne, ale pandemia zdecydowanie zostawi po sobie ślady. Należy się przygotować na nową wirtualną rzeczywistość – od sfery prywatnej po zawodową. Większość z nas pozostanie na pracy zdalnej, bo dla firm będzie to mniej kosztowne. Postępujący proces automatyzacji będzie wymuszał obniżkę kosztów, a tym samym zastępowanie ludzi maszynami i botami. Dostęp do produktów i różnych usług będzie na wyciągnięcie jednego ekranu, co spowoduje ich większą dostępność.

Wiele spraw będziemy mogli załatwić zdalnie, bo już się do tego przyzwyczaimy. Bardziej zaczniemy doceniać to, co mamy i mniej się zamartwiać o to, czego nie mamy, bo przecież zdrowie jest cenniejsze niż wszystko inne. Empatia, współpraca i wzajemna pomoc znowu staną się cennymi wartościami. Życie zwolni... Ale czy w tym całym zamknięciu będziemy w stanie jeszcze ze sobą rozmawiać? I to może być ten negatywny aspekt pandemii. Możemy wpaść ze skrajności w skrajność. Oby się tak nie stało.







8

## Ludzie to stworzenia (a)społeczne

prof. dr hab. Dariusz Jemielniak

Nowa normalność dopiero nadejdzie, wciąż jesteśmy w fazie głębokiego szoku i naiwnej wiary, że już za kilka miesięcy wszystko wróci do stanu sprzed pandemii, choć prognozy szefa CDC czy Billa Gatesa jasno mówią, że w przypadku Polski w najlepszym razie będzie to przełom 2021/2022. Warto już teraz zastanowić się, co wymuszona zewnątrznie zmiana organizacyjna spowoduje długotrwale – i zadać sobie pytanie, które z naszych nawyków, praktyk i zachowań nie powinny już wracać, a także wyciągnąć wnioski z tego, czego się dowiedzieliśmy o świecie.

Na pewno dowiedzieliśmy się co najmniej dwóch rzeczy. Pandemia pokazała, że **ludzie to stworzenia niezwykle społeczne**. Jednym z największych problemów pandemii był i ciągle jest wymóg ograniczania kontaktów z ludźmi. Z tego wynika, że wielu pracownikom brakuje zwykłego, codziennego spotkania się z innymi w pracy. Interakcje, ten „społeczny klej” spajający jednostki i generujący zaufanie, okazały się bardzo istotnym czynnikiem stymulacji nie tylko współpracy, ale i innowacji, a także regeneracji – wie to każdy, kto zamiast ośmiu godzin zebrań w pracy doświadczył ośmiu godzin rozmów wideo i zauważył, jak

bardzo przerwy interakcyjne pomagają odpocząć. Jednocześnie pandemia pokazała nam, jak ogromna jest skala zebrań całkowicie zbędnych, a nawet największe dinozaury i technofobii przekonali się, że bardzo wiele spraw da się załatwić e-mailem, wspólnie edytowanym tekstem lub w ostateczności wideokonferencją. Mam nadzieję, że wiele z tych nowo wypracowanych trybów współpracy zostanie z nami na dobre – choć zwracam też uwagę, że długofalowe skutki dla on-boardingu, mentoringu, czy budowania zespołu niestety będą także negatywne, tylko jeszcze ich tak bardzo nie widzimy.



Pandemia pokazała także, że **ludzie to stworzenia aspołeczne**. Skala głupoty, bezhołowania i upartego zaprzeczania konsensusowi naukowemu jest porażająca. Pal licho, że internet kwitnie od teorii spiskowych, że nastąpiło przymierze przekonanych o zmyślonej pandemii z bojownikami o wolność od 5G, którym rząd reptiliański sterować ma cywilizacją. Pół biedy, że każda osoba z dostępem do internetu jest teraz ekspertem od dowolnego tematu, niewahającym się swoimi mądrościami żarliwie dzielić z Bogu ducha winnym otoczeniem. Gorzej, że wyegzekwowanie dowolnego zachowania prospołecznego, jak noszenie maseczek, higiena rąk czy dystansowanie jest w Polsce po prostu długo-

trwale niemożliwe w skali powszechnej. Ludzie mają głęboko w nosie to, że mogą kogoś zarazić, wymyślają piętrowe teorie na temat szkodliwości maseczek, oraz radośnie wrócili do staropolskiego obyczaju unikania mydła i wody, co wiemy z powrotu liczby zachorowań na choroby brudnych rąk do poziomów sprzed pandemii. Wniosek z tego dla zarządzania jest smutny: ewidentnie w rozwoju społecznym nie jesteśmy jeszcze na etapie, na którym zachowania przeciwko dobru wspólnego postrzegane są masowo jako niewłaściwe i wstydlive, a zaufanie do instytucji wiedzy i państwowych już zerodowało tak mocno albo i mocniej jak w krajach rozwiniętych.







9

## Skazani na nową normalność

prof. dr hab. Stanisław Jędrzejewski

**„Zaraza nie jest na miarę człowieka, więc powiada się sobie, że zaraza jest nierzeczywista, to zły sen, który minie” – napisał Albert Camus w Dżumie. Jednakże, już wiadomo, że ten „sen” długo jeszcze się nie skończy. Pandemia COVID-19, w tej lub innej postaci, długo pewnie będzie naszą realnością, by nie powiedzieć - normalnością. Nową normalnością...**

Pandemia, poza wszystkim, ukazała, jak kruchy jest człowiek i cała stworzona przez cywilizację. COVID-19 zmienił oblicze wszystkich sfer funkcjonowania człowieka. A kolejna fala pandemii wskazuje, że nie tyle dramat się kończy, ile ludzie powoli oswajają się z istnieniem wirusa. W wielu krajach przedsiębiorstwa, szkoły, uniwersytety stosunko-

wo szybko przeszły na model pracy zdalnej i kształcenie online. Siłą rzeczy, pandemia otworzyła nas na nowe technologie, zbliżyła do świata wirtualnego, stworzyła nowe możliwości uczestnictwa w edukacji i pracy wielu ludziom, dotychczas tego pozbawionych.

Wiele firm, o ile nie przestało istnieć, zmieniło reguły swojego działania. Wiele miejsc pracy stało się zagrożonych, wiele – utraconych. Przedsiębiorstwa, które przetrwały pandemię, ale nie były w stanie prowadzić normalnej działalności, znalazły się w bardzo trudnej sytuacji, dokonywały znaczącej redukcji kosztów własnych. Z drugiej strony, wiele firm produkcyjnych i usługowych tworzy dzisiaj elastyczne i odporne na kryzys innowacje i rozwiązania technologiczne, zakładając, że kiedy pandemia się skończy, to one właśnie będą mogły sprostać nowym potrzebom i budo-

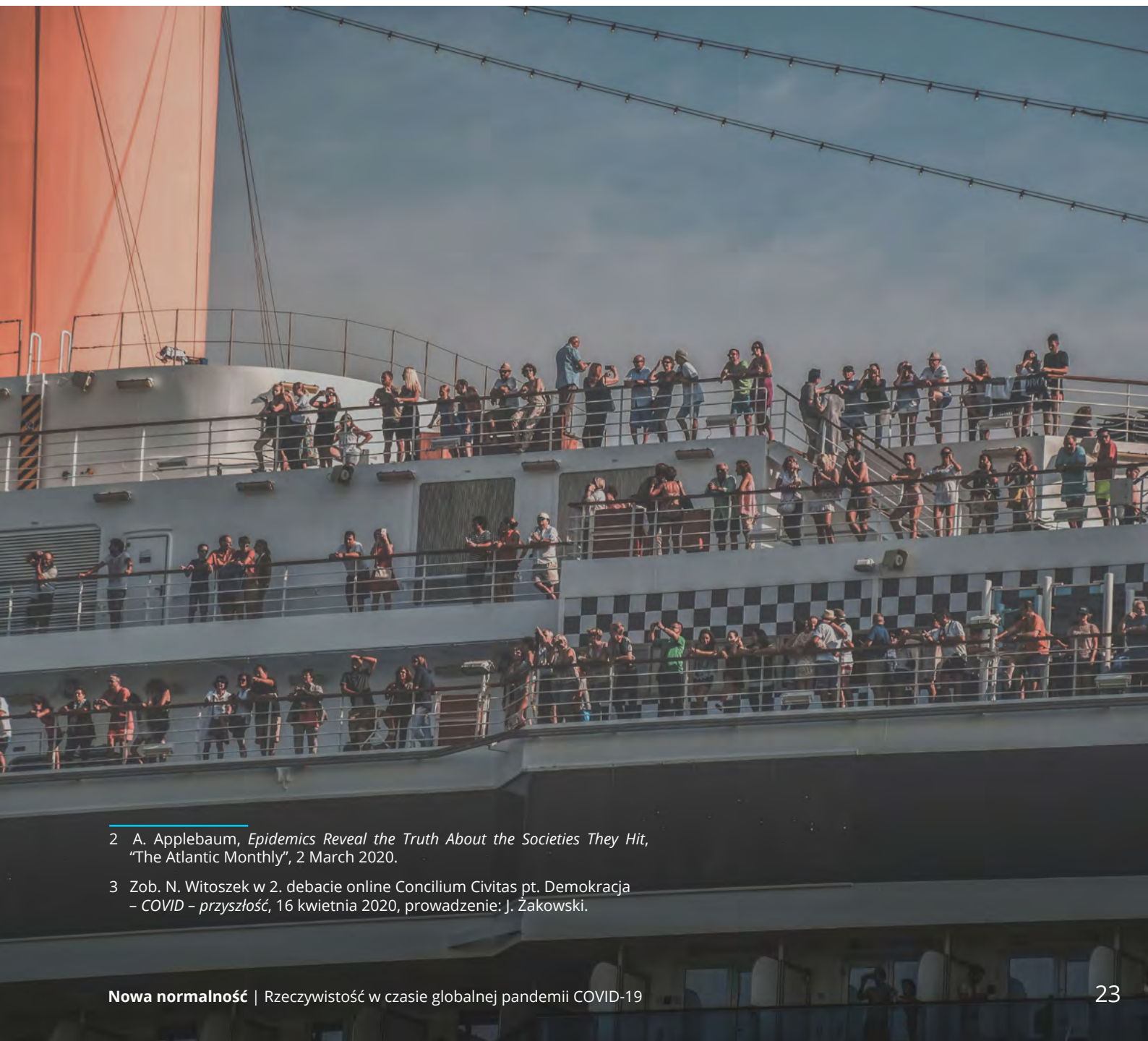
wać nowe możliwości szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Tymczasem tym, co dzisiaj jest realne, jest nowa normalność, w której praca będzie miała charakter hybrydowy lub rotacyjny. Choć – jak to niedawno powiedział dla Business Insider prezes Comarchu prof. Janusz Filipiak:

*Mam wrażenie, że w życiu prywatnym Polaków koronawirusa nie ma, a w pracy już jest. Mamy dwa różne standardy, jeden do życia prywatnego, drugi ma obowiązywać w pracy<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup> J. Filipiak w rozmowie z M. Kunicą, Business Insider, 21 września 2020.

Częścią nowej normalności będzie radykalizacja mediów. Jeżeli przywódcy najpotężniejszych państw świata (D. Trump, B. Johnson) nie poradzi sobie z kryzysem spowodowanym pandemią, to wykorzystają to radykalizujące się media, jeszcze bardziej wpływając na politykę i polityków, tworząc pozory demokracji bezpośredniej i porzucając poprawność polityczną (żli uchodźcy, dyskryminacja osób LGBT).

Anne Applebaum pisała jeszcze w marcu, w „The Atlantic Monthly”, że w każdym kraju pandemia wydobywa piękno i brzydotę, zło i dobro<sup>2</sup>. Idąc dalej, w niektórych krajach wywołuje demona autokracji: dążenie do kontrolowania przez władze informacji, cenzurę, sterowanie pandemią. W innych – w krajach o wysokim poziomie kapitału społecznego, np. w Skandynawii, akcentując tendencje do współpracy i współdziałania między państwem, pracownikami i pracodawcami<sup>3</sup>. Interesujące byłoby wiedzieć, gdzie na tej skali można umieścić Polskę.



<sup>2</sup> A. Applebaum, *Epidemics Reveal the Truth About the Societies They Hit*, „The Atlantic Monthly”, 2 March 2020.

<sup>3</sup> Zob. N. Witoszek w 2. debacie online Concilium Civitas pt. Demokracja – COVID – przyszłość, 16 kwietnia 2020, prowadzenie: J. Żakowski.





10

## Nowa normalność wymaga nowych liderów

prof. ALK dr hab. Paweł Korzyński

Ostatnie kilka miesięcy było dużym wyzwaniem dla wielu organizacji i jednostek. Pandemia spowodowała wiele zmian w życiu zawodowym i prywatnym. Nastąpił bardzo duży wzrost pracy zdalnej, zmieniły się godziny świadczenia pracy, wiele firm rozpoczęło lub wzmocniło swoje funkcjonowanie w świecie wirtualnym, znacząca część usług (zakupy, wizyty u lekarza, nauka) przeszła na drogą elektroniczną.

Najprawdopodobniej nie są to zmiany tymczasowe, ale takie, które pozostaną na zawsze. Można też przypuszczać, że pandemia przyspieszyła zmiany, które i tak miałyby miejsce w perspektywie kilku lat. Dlatego też organizacje nie mogą pozwolić

sobie na czekanie na powrót do stanu funkcjonowania sprzed epidemii. Te firmy, które najbardziej agresywnie dostosują się do nowej normalności i wdrożą nowe sposoby działania mogą wykorzystać kryzys epidemiczny na swoją korzyść.

**Nowa normalność wymaga przede wszystkim nowych liderów**, którzy szybko określą nową, innowacyjną wizję organizacji, zainspirują pracowników i zmotywują do działania. Nowi liderzy

będą musieli wykazać się kilkoma ważnymi kompetencjami. Poniżej przedstawiam pięć obszarów kompetencji przywódczych, które są kluczowe dla funkcjonowania organizacji w nowej normalności.



**Po pierwsze**, kompetencje związane z pracą w środowisku cyfrowym. To nie tylko znajomość narzędzi cyfrowych, ale używanie odpowiedniego stylu przywództwa, umiejętność wchodzenia w różne rodzaje interakcji, motywowania i budowania sieci relacji.

**Po drugie**, kompetencje dotyczące zbierania i analizy danych, które pozwolą na przewidywanie trendów czy wyciąganie wniosków z aktywności pracowników.

**Po trzecie**, kompetencje związane z budowaniem elastycznych, uczących się zespołów wychodzących poza granice organizacji. Dzięki nim organizacje będą mogły szybko dostosowywać się do zmian w otoczeniu.

**Po czwarte**, kompetencje związane analizą i wdrożeniami innowacjami w pracy, takimi jak automatyzacja pracy biurowej, sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe czy rozszerzona rzeczywistość.

**Po piąte**, kompetencje w zakresie budowania komfortu pracy w organizacji. W mniejszym stopniu chodzi tu o narzędzia pracy pracowników. Znacznie ważniejszy jest dobrostan psychiczny

pracowników, który w związku z pracą zdalną w zmiennym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym środowisku, może być obniżony.







11

# Społeczeństwo, jednostki i firmy w nowej normalności

**prof. dr hab. Dominika Latusek-Jurczak**

---

## Społeczeństwo

---

Będziemy jeszcze bardziej zindywidualizowani, zintegrowani z najbliższym kręgiem ludzi: rodziną, przyjaciółmi i znajomymi. Przed pandemią, w porównaniu do innych krajów Europy, byliśmy społeczeństwem stacjonarnym, niewiele czasu spędzaliśmy w przestrzeni publicznej, rzadko odwiedzaliśmy miejsca związane z kulturą, czy restauracje, mniej chętnie niż inni Europejczycy spędzaliśmy czas wolny z ludźmi, których nie znamy.

Być może dzięki tym przyzwyczajeniom wirus rozprzestrzenił się w naszym kraju wolniej (a obecnie głównymi skupiskami zapalnymi okazują się miejsca pracy i przystłowiowe już wesela – spędzanie czasu z bliskimi!). W pandemii nasze społeczne przyzwyczajenia się umocniły i trend ten z pewnością się utrwali. W „nowej normalności” jeszcze wolniej zatem będziemy budować kompetencje nazywane „kapitałem kulturowym”.

---

## Jednostki

---

Różnice między poszczególnymi grupami społecznymi będą się pogłębiać. Nastąpi dalsze rozwarstwienie związane z miejscem zatrudnienia oraz sytuacją materialną. Ci, którzy mogą pozwolić sobie na pracę zdalną (zwykle lepiej płatne miejsca pracy związane z gospodarką opartą na wiedzy) będą w stanie zapewnić lepszą opiekę i edukację swoim dzieciom oraz lepsze wsparcie rodziny w sytuacji problemów ze zdrowiem i ogólnym dobrostanem. Konsekwencje wykluczenia cyfrowego na poziomie poszczególnych gospodarstw

domowych/rodzin wyostrzą się i będą *de facto* oznaczać wykluczenie z życia społecznego. Z drugiej strony, możemy obserwować nowe trendy w strukturze zatrudnienia kobiet. Panie mogące wykonywać pracę zdalną będą mogły szerzej niż do tej pory uczestniczyć w rynku pracy w elastycznej formie zatrudnienia, która staje się standardem dla obu płci. Jeśli chodzi o kobiety wykonujące pracę wymagającą stacjonarnej obecności, ich nieobecność na rynku pracy może wzrastać.

## Firmy

Cyfryzacja w „nowej normalności” to codzienność funkcjonowania firmy, a nie inwestycja w przyszłość. O ile przed pandemią większość polskich firm skupiała się na kwestiach „twardych” (infrastruktura, systemy IT, digitalizacja, wirtualizacja interakcji z klientami), o tyle w „nowej normalności” wygrają ci, którzy zdobędą przewagę w obszarze „miękkim”. Chodzi przede wszystkim o budowanie zaufania poprzez czytelną i skuteczną komunika-

cję wewnątrz firmy w przypadku braku codziennych, osobistych kontaktów. Lęk, wszechobecny w przedłużającej się sytuacji pandemii, sprzyja konfliktom. Zmiana stylu życia związana z nowym rytmem i technologią pracy, ograniczanie kontaktów społecznych, konieczność nowej organizacji życia przez pracowników we wszystkich jego wymiarach skupi w „nowej normalności” prace w obszarze HR i CSR na wnętrzu organizacji.







12

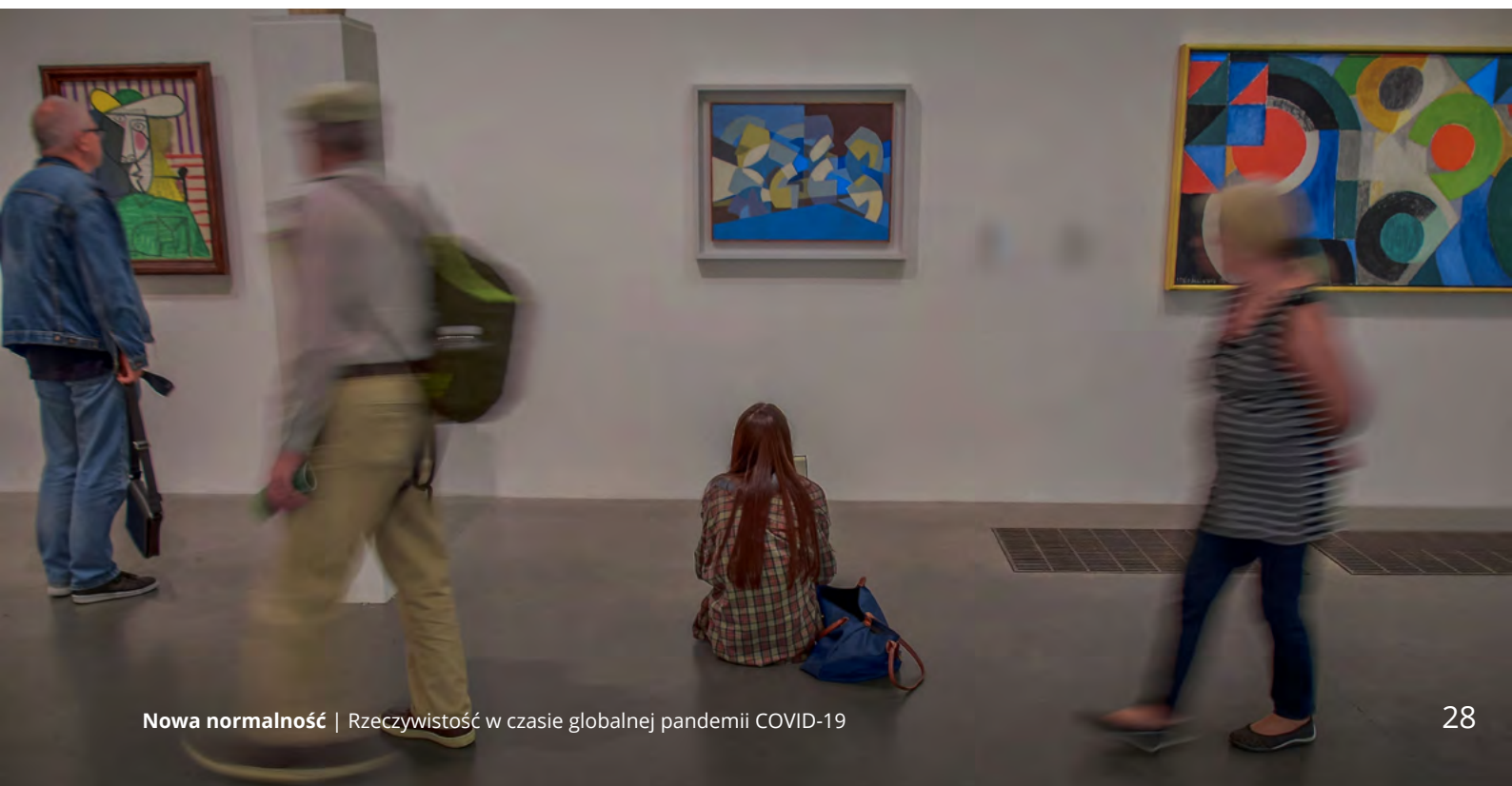
## Wszystko pędzi coraz szybciej

prof. dr hab. Grzegorz Mazurek

**Czas pandemii wywołuje pytanie o to, co z nami zostanie już trwale. Ewidentnie COVID-19 przyspieszył wszelkie procesy transformacji cyfrowej w aspekcie zarówno społecznym, jak i gospodarczym. Na stałe zostanie z nami, acz w różnym wymiarze, praca zdalna, na stałe przeniesiemy część naszej aktywności jako konsumenci do sieci, z pewnością będziemy inaczej podróżować, inaczej spędzać czas wolny, co w istocie wpłynie w ogromnym stopniu na wiele branż gospodarki, handel czy sektor edukacji i kultury.**

Ogromne reperkusje czekają nas w wymiarze współpracy międzynarodowej i przemieszczania się – kluczowa stanie się umiejętność pracy zdalnej w zespołach wielokulturowych – takie cyfrowe umiędzynarodowienie; podróżować będziemy zdecydowanie mniej, co też dość trwale wpłynie na sektor turystyczny czy transportowy.

Wspólnym mianownikiem postępujących zmian jest konieczność gwałtownego podwyższania kompetencji cyfrowych – nie jest to romantyczne założenie, ale jedyna droga do społecznego funkcjonowania i korzystania z wielu dóbr i usług. Pogłębią się zatem różnica i dysonans pomiędzy cyfrowymi analfabetami, cyfrowymi prekariuszami a społeczną elitą cyfrową, która nie tylko podwyższy swoją efektywność funkcjonowania dzięki technologiom, ale też będzie kreowała cyfrowy świat. Inni będą konsumować jego owoce, płacąc czy żywą gotówką, czy swoim czasem lub półdarmową pracą.



Osobiście największe zagrożenie dostrzegam w tym, że cyfrowy świat z perspektywy człowieka jeszcze bardziej wpłynie na powszechną i dzięki technologiom tak dostępną obsesję kontroli, wyrażającą się ciągłą optymalizacją działań, zwiększaniem efektywności przez planowanie i mierzenie każdej aktywności i sekundy życia. Człowiek usiecio-

wiony to nie tylko człowiek wyposażony w narzędzia i kompetencje cyfrowe mogące podwyższyć jego standard życiowy. Człowiek usieciowiony to także człowiek uwikłany, uwikłany w tę obsesję kontroli i optymalizacji, na jakie nowe technologie i możliwości dzięki nim wszechobecny pomiar pozwalają.

Przyśpieszamy, robimy wiele rzeczy równolegle, świat linearny staje się luksusem, na który stać niewielu, a alternatywa w postaci wylogowania staje się coraz droższa – koszty transakcyjne niefunkcjonowania w tym usieciowionym świecie są coraz wyższe. Czy czeka nas za jakiś czas kolejna rewolucja na miarę wiosny 68. roku, a wymierzona w systemy sieci społecznościowych czy szeroko

rozumiany świat pomiaru i kontroli działań jednostki? Nowa normalność w świecie covidowym i postcovidowym daje niestety orężę w kierunku dalszego wychylania się wahadła w kierunku kontroli i pomiaru – wszak to dla naszego dobra, zdrowia lub po prostu „nowonormalnego” funkcjonowania.







13

## Normalność: Jak zadbać o nią w skali całej ludzkości?

prof. dr hab. Witold Morawski

Muszą być jakieś dodatkowe przyczyny, oprócz pandemii, że mem „nowa normalność” zyskał tak oszałamiającą popularność na całym świecie? W *Uniwersalnym Słowniku Języka Polskiego* czytamy, że to stan „niczym się niewyróżniający, najczęściej spotykany; przeciętny, zwykły, zwyczajny” (PWN 2003, s. 1118; podobnie w *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*, 2008, s. 966). Nie chcemy chyba wrócić do stanu, który doprowadził do pandemii COVID-19? Dodanie przymiotnika „nowy” niczego nie wyjaśnia, bo we wszystkich krajach nowych początków było bez liku, także w polskiej historii. Pełnych zrozumiałych nadziei, ale też często naiwnych marzeń.

Pandemię widzę jako „punkt zwrotny” w natłoku wcześniej funkcjonujących kryzysów: ekologicznego (ocieplenie klimatu i nadchodzącego nieubłagane uchodźstwa klimatycznego), migracyjnego, pogorszenia relacji USA–Chiny, kłopotów Unii Europejskiej itd. To ciąg zjawisk, wobec których jeste-

śmy często bezradni. Pandemia to jeden z czterech jeźdźców Apokalipsy, których skutki działania, z jednej strony, są nieprzewidywalne, a z drugiej, jeśli przewidywalne, to raczej negatywne. Obok wojen, rewolucji i upadku państw.

Walter Scheidel (Stanford University) w prowokacyjnej książce *The Great Leveler. Violence and the History of Inequality from the Stone Age to the Twenty-First Century* (Princeton 2018), dostarcza empirycznych dowodów, że ci czterej jeźdźcy potrafili

odwracać historyczne trendy wzrostu nierówności, jakie znamy od powstania życia osiadłego, własności prywatnej, reguł dziedziczenia, czyli władzy, bogactwa i prestiżu, by posłużyć się formułą Maxa Webera.





Jak temu zaradzić? Jest to największe w historii wyzwanie instytucjonalne. Najbardziej sprawdzona od XVII wieku instytucja, jaką jest państwo narodowe, staje bowiem w obliczu konieczności zajmowania się całą ludzkością. Państwa narodowe mają na koncie wielkie osiągnięcia, ale też wielkie patologie (dwie wojny światowe, totalitaryzmy, holokaust), a pandemia pokazuje też egoizmy państwowe, np. na tle produkcji szczepionki (UE jest chwalebny wyjątkiem). Problemy Matki-Ziemi są globalne, a to wymaga nie tylko dialogu,

lecz także twardych negocjacji, a potem przestrzegania zasad wzajemności we wspólnych działaniach. Kluczowe są zasady wzajemności, bo kiedy ranga relacji „twarzą w twarz” jest zastępowana instytucjami, przez przedmioty, a obecnie przez relacje bezcielesne, zwane wirtualnymi (Paul James, *Globalism, Nationalism, Tribalism*, Sage 2006), nie mamy żadnej pewności, jak zachowywać się będą nowe plemiona w świecie konkurujących ze sobą państw, regionów, cywilizacji, kultur.







14

## Kolejny poziom wirtualizacji

prof. ALK dr hab. Aleksandra Przegalińska-Skierkowska

Jeśli chodzi o nową normalność, to jej najważniejszymi wyznacznikami – według mnie – są fenomeny związane z wirtualizacją nieoczekiwanych obszarów życia. Pojawiły się nowe obszary tzw. *experience economy*. Nowe technologie sprawiają, że ludzie mogą w coraz większym stopniu korzystać z rozmaitych wirtualnych doświadczeń – od zakupów – poprzez podróże – aż po edukację wyższą. Millenialsi, w tym zwłaszcza gracze wideo, od dawna korzystają z technologii umożliwiających wirtualizację, ale w czasie pandemii ich oczekiwania co do jakości takich doświadczeń wzrosły. Mówimy tutaj m.in. o wirtualnych „podróżach” do dalekich miejsc, wirtualnym handlu detalicznym oraz wirtualnych eventach.

Rynek uważnie to śledzi, co widać po zapowiedziach Marca Zuckerberga – szefa Facebooka, który chce zastąpić w niedalekiej przyszłości smartfony technologiami VR, zapewniającymi bardziej immersyjne, wielozmysłowe doświadczenie. Również Apple bardzo intensywnie inwestuje w skalowalny VR. Towarzyszy temu rozkwit jednej z dyscyplin sztucznej inteligencji, czyli przetwarzania języka naturalnego. Obserwujemy szybki rozwój reali-

stycznych wirtualnych asystentów (np. Samsung Neo, Soul Machines) – opartych na wielowarstwowych sieciach neuronowych. W miarę jak ludzie przyzwyczajają się do cyfrowych asystentów i chatbotów, ich oczekiwania będą ewoluować, a niektórzy zaczną szukać wirtualnych osobowości, które mają moc rozrywki, edukacji, zaprzyjaźniania się itd.





Wiele osób jasno artykułuje potrzebę wykorzystania przynajmniej części czasu online możliwie produktywnie, aktywnie. W kontekście edukacji wyższej widać zainteresowanie platformami, które łączą ich z nauczycielami, ekspertami i mentorami w ich dążeniu do nauki nowych umiejętności. Widać także wyraźnie, że modele MOOC (masowej i często asynchronicznej edukacji zdalnej) zostaną przynajmniej częściowo zastąpione lub uzupełnio-

ne zdalnym kontaktem indywidualnym, tutoringiem, mentoringiem – również z wykorzystaniem automatyzacji oraz AI, a także hybrydowymi formami kształcenia, opartymi na mierzeniu indywidualnego postępu za pomocą zaawansowanej analityki. Zbiegnie się to najpewniej z przynajmniej częściowym powrotem formatów open-source i modeli współdzielenia wiedzy, współpracy projektowej itd.







15

## Nowa normalność – co wyłoni się z kryzysu zaufania

prof. ALK dr Krzysztof Przybyszewski

**Na początku chciałbym wyznać, że jestem pełen obaw i przyszłość nie jawi mi się jasnych barwach. Po 1989 roku, kiedy nikt nie przewidział końca komunizmu, nastąpił kryzys zaufania do nauk społecznych. Po kryzysie 2008 ekonomiści, przynajmniej ci neoliberalni, przestali uchodzić za autorytety a ich opinie stały się „banksterskimi kłamstwami”. Kryzys migracyjny 2015 (i późniejszy spór o *identity politics* podważyły zaufanie do psychologii społecznej i pokrewnych badań nad tożsamością – które zaczęły uchodzić za ideologicznie motywowaną propagandę.**

Także ten kryzys będzie miał, jak sądzę, podobne konsekwencje – tym razem ucierpią nauki przyrodnicze i medyczne. Okazało się, że nie mamy gotowego sposobu na zwalczanie pandemii, ba, nie ma mamy nawet dobrych danych o tym, czym ta pandemia jest i jaki jest jej zasięg. W dyskursie publicznym pojawiły się (tym razem traktowane

serio) teorie spiskowe o „Big Pharmie” i depopulacji. Po części za sprawą „portalozny” i mediów społecznościowych, a także ukrycia nauki za paywallem, rolę autorytetów przejęły sprawne medialnie organizacje antyszczepionkowe, celebryci i osoby czerpiące swój autorytet nie z wiedzy eksperckiej, a z doświadczenia osobistego.





Jest nadzieja na to, że coś zostanie nieubabrane i godne szacunku – wydaje się, że będzie to big data i AI. Obie te dziedziny badań udowodniły swoją skuteczność w zwalczaniu epidemii. Big data dają lepsze oszacowania niż tradycyjne statystyki zbierane przez służby publiczne, a AI zaprzęgnięta do badań medycznych daje nadzieję na szybki przełom. Nawet jeżeli to tylko nadzieje i przełom nie nastąpi, albo będzie pochodził od „starych” struktur – to ten kryzys przeniesie nas do świata cyfrowego, który stanie się akceptowany i jakoś tam

godzien zaufania. Big data to teraz narzędzie obrony nas przed chorobą, a nie spisek facebooka. Sztuczna inteligencja pomaga nam w diagnozowaniu, testowaniu leków i zapobieganiu rozprzestrzenianiu się wirusa. Coś, co miało posmak tajemniczych i groźnych sił, stało się codziennym narzędziem o znanej i akceptowanej użyteczności. A do tego daje nam tak potrzebne poczucie kontroli nad światem (poważnie osłabione pandemią i kryzysem klimatycznym).







16

## Wpływ COVID-19 na normy społeczne

prof. ALK dr hab. Gavin Rae

Pandemia koronawirusa zmieniła sposób, w jaki żyjemy i odnosimy się do siebie nawzajem. Często mówimy o „nowej normalności”. Dotyczy to naszych norm społecznych – to znaczy wzorów zachowań, dążeń i postaw. Normy mogą być jawne i ukryte; jeśli powtarzamy jakieś zachowanie wystarczająco często i wystarczająco długo, staje się ono dla nas normalne. Nasze normy zmieniły się podczas pandemii, ponieważ wirus jest tak zaraźliwy, że musimy zmienić nasze zachowanie, aby powstrzymać jego rozprzestrzenianie się. Te zmienione normy społeczne obejmują między innymi zachowanie dystansu społecznego oraz to, jak się witamy (np. dotykając się łokciami) i jak pracujemy (np. wiele osób obecnie pracuje i uczy się zdalnie).

Zmiany naszych norm społecznych wpływają również na więzi społeczne. Przez lockdown niektóre więzi społeczne wzmocniły się (np. z bliskimi rodziną, przyjaciółmi), a niektóre osłabiły (np. ze znajomymi, kolegami z pracy). Wypracowaliśmy nowe sposoby utrzymywania kontaktu ze sobą, a nawet budowania nowych więzi społecznych – na

przykład poprzez organizowanie spotkań, a nawet imprez online. Dla wielu z nas ten sposób pracy i komunikacji stał się już „nową normą” i trudno sobie teraz wyobrazić, że nie będziemy kontynuować choćby niektórych z tych zachowań po zakończeniu pandemii.



Z tymi zmianami wiąże się wiele zagrożeń. Możliwe jest na przykład, że ludzie przyzwyczają się do komunikowania się wyłącznie lub niemal wyłącznie online, co osłabi relacje „w realu”. Wzrastać może także alienacja w miejscu pracy – pracownicy mogą stawać się bardziej wyobcowani nie tylko z miejsca, w którym dotąd wykonywali pracę, ale także z samej pracy. Nie wiadomo jeszcze, jakie długoterminowe społeczne konsekwencje kryzys gospodarczy będzie miał dla naszego życia i jak zmienią się nasza praca i zachowania konsumpcyjne.

Wiele zależy od tego, jak długo potrwa pandemia i jak bardzo nasze zachowania muszą się zmienić, aby przystosować się do nowego środowiska. Może się okazać, że długo po tym, jak minie już zagrożenie oraz po zniesieniu wszelkich nakazów, obostrzeń i „lockdownów” związanych z COVID-19, nawet jeżeli zapomnimy o koronawirusie, niektóre, ukształtowane podczas pandemii normy społeczne pozostaną.







17

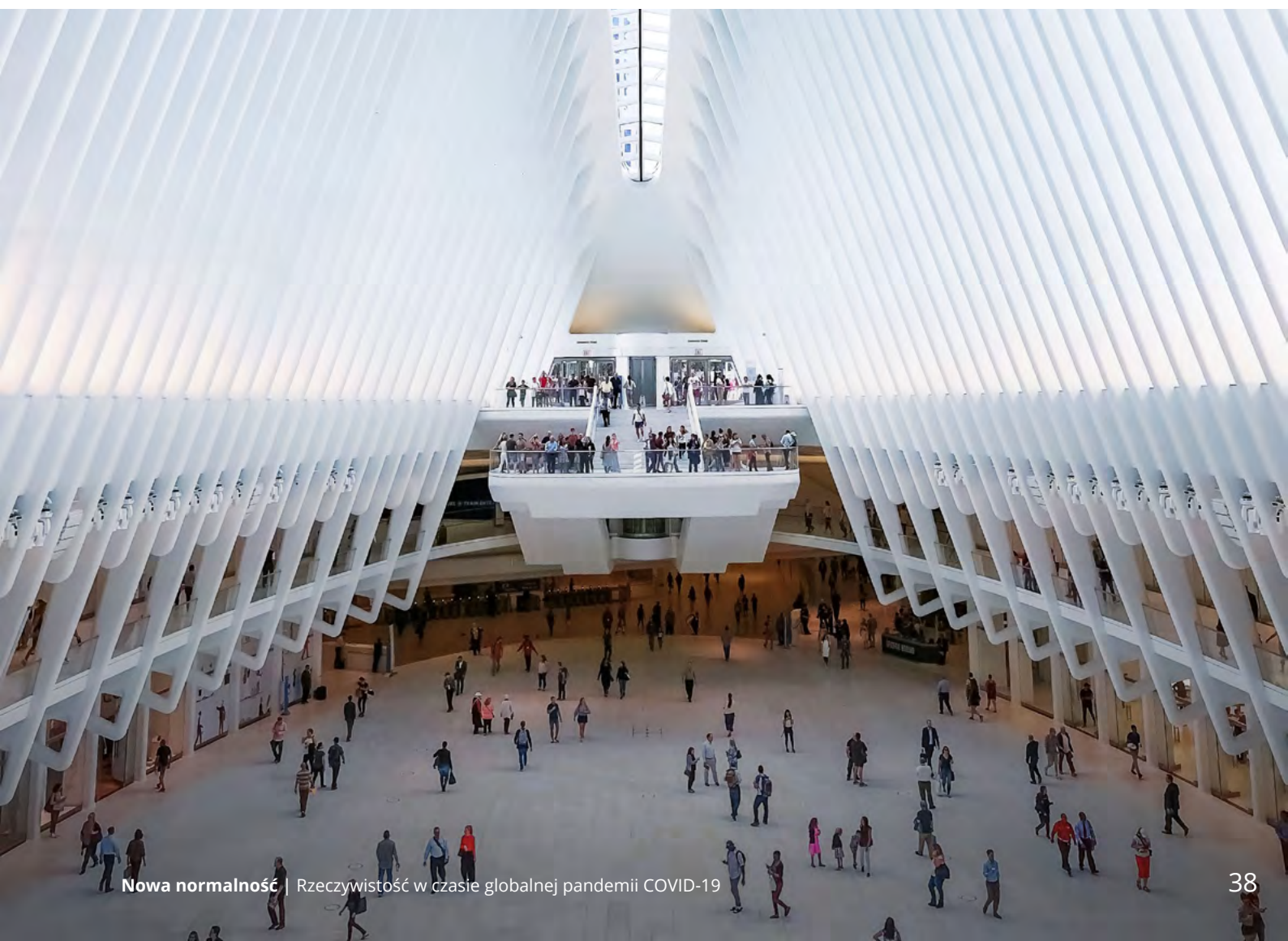
## Efekt brody, czyli to samo, tylko trochę inaczej

prof. ALK dr hab. Robert Rządca

**Chciałbym zacząć od mojego osobistego doświadczenia. W 1969 roku (a potem w dwóch kolejnych sezonach jesienno-zimowych) mieliśmy epidemię grypy Hongkong. W Polsce zachorowało sześć mln osób, pięćdziesiąt tysięcy zmarło. Jak ją pamiętam?**

Przez dwa tygodnie nie było lekcji, więc spędzałem czas w domu oraz na łyżwach w Parku Skaryszewskim. Trochę się nudziłem. Piłem – profilaktycznie – herbatę z sokiem malinowym i czasami z cytryną (wówczas rarytas!), jadłem miód, czosnek i witaminę C. W sumie – dość miło.

Czy coś się zmieniło w wyniku epidemii? Nie zauważyłem. Dzisiaj jest inaczej. Zmiany już następują, na naszych oczach. Chciałbym jednak zaznaczyć, że mamy tendencję do przeceniania skutków różnych zmian w krótkim okresie i niedoceniaania skutków takich zmian w długim czasie.





## Szukajmy zmian pozytywnych

Cóż to jest „efekt brody”? Otóż można zauważyć, że częściej niż jeszcze kilka miesięcy temu mężczyźni noszą brody. Dlaczego? Myślę, że w czasie lockdownu (a potem wakacji) część z nich zauważyła, że nie trzeba codziennie się golić. A golenie nie jest czynnością, którą – oczywiście poza tymi, którzy lubią śpiewać – kochają panowie. I tak powoli przeszli od kilkudniowego niegolenia do brody.

Na marginesie można zauważyć, że wzrosła popularność już nie fryzjerów, ale barberów. Ktoś zapytał: no i co z tego? Otóż moim zdaniem to sygnał większej swobody zwyczajów związanych z wyglądem i dress codem. Efekt brody to także zjawisko mniejszej formalizacji ubioru. W końcu w czasie spotkań online nie trzeba być ubranym tak, jak będąc w biurze. I to może przenieść się na spotkania offline.

Nowa normalność oznaczać może rozluźnienie dress codu, co może wpłynąć na zmianę innych zwyczajów, chociażby dotyczących charakteru i przebiegu dyskusji w pracy, sposobów komunikowania się i podejmowania decyzji. Badania studentów studiujących online pokazują, że są oni bardziej krytyczni wobec nauczycieli niż

w klasie. Myślę, że z podobnym zjawiskiem możemy mieć do czynienia w organizacjach. COVID może – paradoksalnie, gdy obserwuje się wprowadzane restrykcje – przynieść rozluźnienie reguł zachowań społecznych w pracy, zwiększenie swobody zachowań.







18

## Redefinicja roli biznesu

prof. ALK dr hab. Bolesław Rok

**Normalność zawsze była umowna, ale dawała liderom biznesu poczucie pewnej przewidywalności i sterowalności. Pozwalała nie dostrzegać coraz wyraźniejszych zagrożeń w otoczeniu biznesu, związanych przede wszystkim ze stanem środowiska i napięciami społecznymi w skali globalnej. I oto przyszła pandemia, a z nią gwałtowne zmiany, które pod znakiem zapytania postawiły przetrwanie biznesu, przetrwanie społeczeństw. Nagle wszystkie zasoby biznesu stanęły przed groźbą totalnego niewykorzystania.**

Pandemia wymusiła redefinicję roli biznesu w społeczeństwie na dużą skalę. W ciągu kilku tygodni powstały tysiące inicjatyw, zwykle w postaci partnerstw, które zapewniały wsparcie placówkom służby zdrowia, lekarzom, pacjentom, ale także pracownikom, ich rodzinom, klientom, dostawcom. W wielu miejscach pojawiła się samopomoc

przedsiębiorców, działania podejmowane przez różne firmy na rzecz dobra wspólnego. Początkowo to była głównie pomoc bezinteresowna, „odruch serca”, ale szybko przekształciła się w podejście strategiczne – budowanie nowej formy obecności na rynku.





Dla wielu liderów biznesu stało się oczywiste, dlaczego „biznes jak zawsze” już dłużej nie jest możliwy. Paradoksalnie, w tym procesie pomogła pandemia. Doświadczaliśmy tego, że katastrofy wymuszają nowy porządek na skalę globalną. Może też pandemia pomogła uwierzyć, że z każdą katastrofą potrafimy sobie jednak radzić.

Dlatego do kolejnych katastrof – tym razem głównie wynikających ze zmian klimatycznych – biznes musi być znacznie lepiej przygotowany, aby osłabić siłę ich uderzenia. Wiedza o konsekwencjach zmiany klimatu dla funkcjonowania biznesu i społeczeństwa jest powszechnie dostępna. Wiadomo też, co i jak musi się zmienić – w obszarze energetyki, wydobywania surowców, budownictwa, logistyki, gospodarki odpadami itd.

W ramach podejścia *build back better*, czyli „odbudowywać lepiej”, w wielu globalnych korporacjach z dużą determinacją zaczęto wdrażać rozwiązania z obszaru *regenerative economy*, *sustainable innovation*, *positive impact investment* itd. Biznes próbuje wykorzystać ten trudny czas do przestawienia się na takie formy działalności, które będą

miały zdecydowanie pozytywny wpływ na społeczeństwo i środowisko, osiągając w jak najkrótszym czasie neutralność klimatyczną. W ciągu najbliższych lat przekonamy się, czy sukces w biznesie udaje się połączyć z budowaniem odporności organizacyjnej i gotowością do odnowy ekosystemów.







19

## Sami definiujemy swoją normalność

dr Patrycja Sznajder

**Świat jest w ciągłym ruchu i im szybciej to zaakceptujemy, tym lepiej. Nie ma czegoś takiego jak nowa normalność. Jak normalność – to stała. A jak nowa – to nie jest normalność. Słownik języka polskiego definiuje normalność jako „życie toczące się według ustalonych, znanych praw i zwyczajów”.**

Pewne zwyczaje w biznesie zostaną: wartości, relacje, zasady współpracy. Nadal ważna jest współpraca, uczciwość i zaufanie w biznesie. A pewne zwyczaje się zmieniają, ale raczej na poziomie zachowań: technika sposobu pracy, sposób komunikacji, kwestie związane z podróżami, możliwość załatwienia większej ilości spraw w sieci. Robimy więc to samo, osiągamy podobne efekty, tylko w inny sposób. Rzecz w tym, jak my się w tym odnajdziemy i jak się do tego przygotowujemy.

Kluczowa jest akceptacja zmian, poszukiwanie szans oraz zarządzanie ryzykiem, które się pojawia. W pojawiających się zmianach dobrze jest szukać szansy na nowe biznesy i obszary działalności, ale pamiętać też o zagrożeniach. Dziś mamy koronawirusa, a jutro będziemy mieli coś innego. Jest takie powiedzenie, które mówi, że skoro wydarzył się ogromny kataklizm, to znaczy, że może się wydarzyć jeszcze większy kataklizm. I to ten „jeszcze większy kataklizm” trzeba zacząć uwzględniać w swoich planach.

Owszem, wszystkiego się nie przewidzi – ale być może strategie ryzyka z jednego obszaru można będzie zastosować w innych, nowych obszarach.

Należy więc być racjonalnie odważnym. Wtedy zawsze będziemy mieli normalność.





20

# Nowa normalność w ekonomii i biznesie

prof. ALK dr hab. Jacek Tomkiewicz

**Gospodarka doświadczyła szoku, jakiego wcześniej nie znaliśmy – skala i szybkość dostosowań zaskoczyły chyba wszystkich. Świat już nie będzie taki sam, bo:**

- podział na gospodarkę realną i wirtualną jest w dużej mierze nieaktualny. Okazało się, że kryterium podziału nie są branże ani procesy, ale raczej kreatywność producentów i konsumentów,
- równie nieostry jest podział na dobra prywatne i publiczne – takie kategorie ekonomiczne jak wykluczenie z korzystania, konkurencyjność w dostępie czy efekty zewnętrzne wymagają ponownego skonfrontowania z rzeczywistością gospodarczą, polityczną i społeczną,
- nową normalnością jest zmienność – szybkie i zasadnicze zmiany dóbr, produktów, procesów, rynków, parametrów ekonomicznych,
- siła poszczególnych podmiotów gospodarczych jest bardzo nietrwała – ogromne, nowoczesne aktywa, wysoko wykwalifikowany personel nie dają gwarancji stabilności, o czym świadczy dramatyczna sytuacja linii lotniczych,
- ogromna skala interwencji państwa w gospodarkę zachodzi praktycznie bez dyskusji ideologiczno-politycznej. Zależność świata biznesu od decyzji politycznych wzrosła i utrzyma się przez dłuższy czas,
- wydaje się, że nie ma granic w ekspansji makroekonomicznej – dług publiczny czy podaż pieniądza rośnie bez oglądania się na takie ryzyka jak potencjalne bankructwo państwa czy znaczące przyspieszenie inflacji,





- makroekonomiści mają poważny problem – ich dogmaty takie jak twierdzenie, że inflacja jest zawsze zjawiskiem monetarnym albo krzywa Philipsa nie znajdują potwierdzenia w rzeczywistości,
- trudno uznać, że tradycyjne wskaźniki ekonomiczne faktycznie oddają to, co się dzieje w gospodarce. Czy siedząc na kanapie i oglądając Netflix, faktycznie tworzymy PKB? A jak oglądam filmy na YouTube, które są za darmo, to też PKB rośnie?

Podsumowując: obecna sytuacja pokazuje, jak wiele nie rozumiemy. Zarówno na poziomie mikro, jak i makro dzieją się rzeczy, których wyjaśnienia

próżno szukać w podręcznikach ekonomii i zarządzania.







21

## (Nie)zmiennność – czy stare jest lepsze niż nowe?

dr Piotr Wójcik

**Talebowski czarny łabędź, którym okazała się pandemia, spustoszył ludzkość we wszystkich możliwych jej aspektach funkcjonowania. Wirus okazał się demokratyczny, dotykając zarówno gospodarki rozwinięte, jak i rozwijające się, ludzi mniej i bardziej zamożnych. Dane gospodarcze wskazują na istotny spadek produktu krajowego brutto USA, Japonii, Chin, gospodarek UE, Afryki i Ameryki Łacińskiej. Wielu ekspertów spodziewa się największej światowej recesji od czasów Wielkiego Kryzysu z lat 1929–1933.**

Z jednej strony, skutki okazały się niszczące dla chyba wszystkich sektorów związanych z usługami oferowanymi stacjonarnie. Przykładowo, globalny spadek popytu na usługi w sektorze HoReCa pociągnął za sobą spadek cen w rolnictwie o 20%. Zaburzenia w łańcuchach dostaw uderzyły w rynek paliw i petrochemiczny – byliśmy bowiem świad-

kami obniżek na rynkach światowych o 24% jeszcze w drugim kwartale 2020 roku. Spadki w tych sektorach wywołały negatywne skutki w sektorze produkcyjnym. Całkowite i połowiczne zamknięcie biur postawiło pod znakiem zapytania przyszłość wynajmu powierzchni biurowych i inwestycji budowlanych.

Z drugiej strony, wielkimi wygranymi w tym roku okazały się biznesy technologiczne, ale także te bardziej tradycyjne, które skutecznie lewarują technologie. Zamknięci w domach, zaspokajaliśmy

swoje podstawowe podstawowe potrzeby (zakupy przez internet), ale też zwiększyliśmy konsumpcję rozrywki (kto nie oglądał częściej Netflix, nie słuchał Spotify lub nie grał w gry komputerowe?).

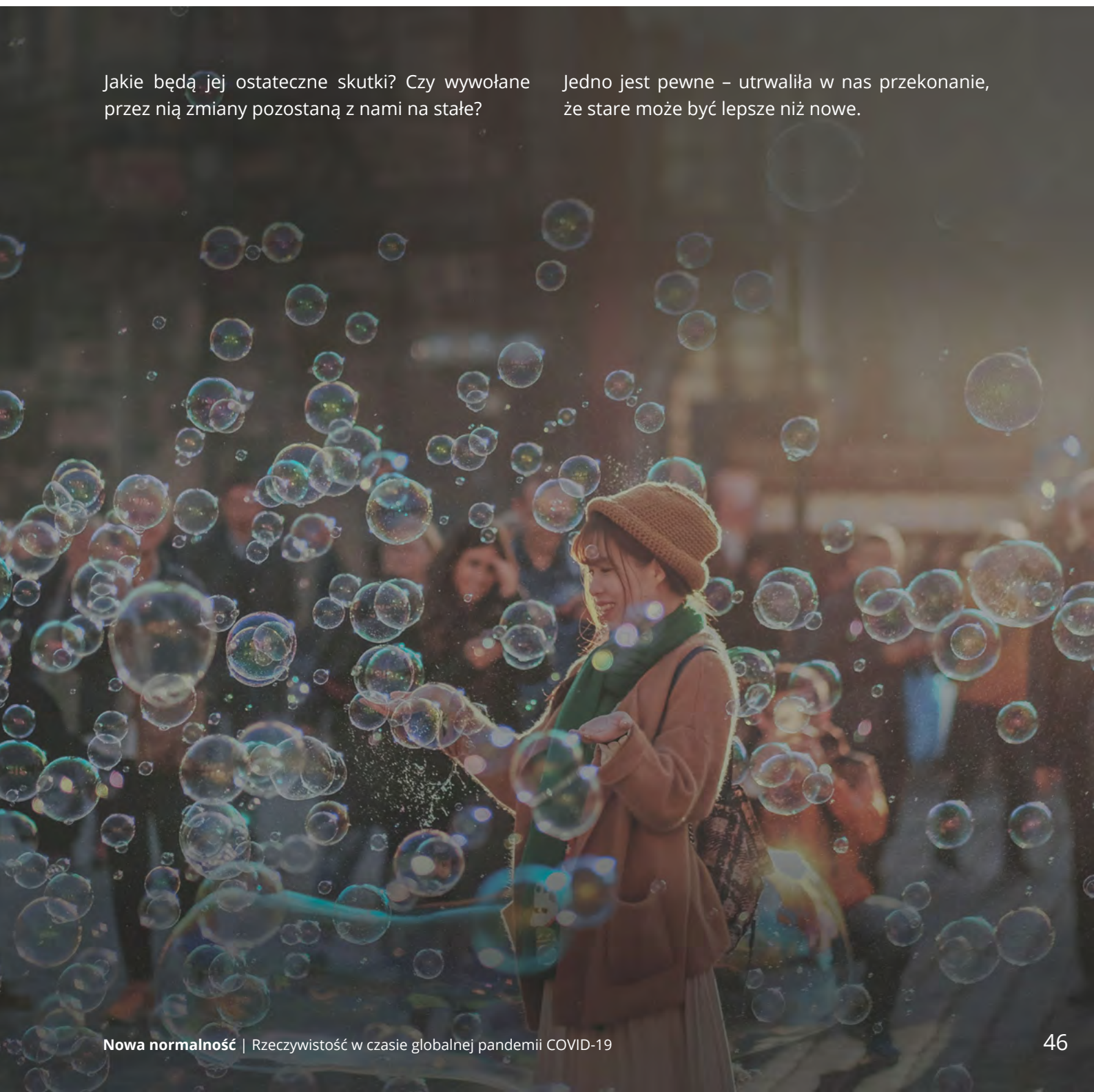


Czego jak do tej pory nauczyła nas pandemia? Myli się ten, kto kategorycznie twierdzi, że zmiany wymuszone przez wirusa mają charakter fundamentalny. Na to jeszcze za wcześnie. Co prawda pandemia uwidoczniła aspekty, których wcześniej nie byliśmy świadomi. Zamknięcie przedszkól, szkół i uczelni obnażyło negatywne skutki długotrwałej pracy zdalnej w wymiarze społecznym. Wracamy więc myślami do tego, jak było przedtem, przyzwyczajając się jednocześnie do okoliczności.

Oswajamy tę przedziwną sytuację. Tworzymy podświadomie niezgrabną mozaikę marzeń o powrocie do niedawnej przeszłości i zmagania teraźniejszości. Chcemy, aby wszelkie zmiany miały tymczasowy charakter. Zapominamy przy tym o niezmiennych wyrzutach sumienia ludzkości – nieuniknionych zmianach klimatycznych, fake newsach i sceptycyzmie, nierównościach społecznych. Pandemia okazała się gorsza od tej „starej” rzeczywistości.

Jakie będą jej ostateczne skutki? Czy wywołane przez nią zmiany pozostaną z nami na stałe?

Jedno jest pewne – utrwaliła w nas przekonanie, że stare może być lepsze niż nowe.





AKADEMIA  
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

**AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO**  
ul. Jagiellońska 57/59, 03-301 Warszawa  
tel. 22 519 21 00, [akademia@kozminski.edu.pl](mailto:akademia@kozminski.edu.pl)  
ISBN: 978-83-66502-02-4, Warszawa 2020  
**[kozminski.edu.pl](http://kozminski.edu.pl)**